

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**DEJAVNIKI MOTIVACIJE ZAPOSLENIH
V JAVNEM SEKTORJU
NA PRIMERU IZBRANE OBČINSKE UPRAVE**

Alen Štimec

Ljubljana, marec 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA UPRAVO

DIPLOMSKO DELO

**DEJAVNIKI MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V JAVNEM SEKTORJU
NA PRIMERU IZBRANE OBČINSKE UPRAVE**

Kandidat:	Alen Štimec
Vpisna številka:	04040548
Študijski program:	visokošolski strokovni študijski program Uprava prva stopnja
Mentor:	izr. prof. dr. Janez Stare

Ljubljana, marec 2015

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Alen Štimec, študent visokošolskega strokovnega študijskega programa Uprava (VS), z vpisno številko 04040548, sem avtor diplomskega dela z naslovom: Dejavniki motivacije zaposlenih v javnem sektorju na primeru izbrane občinske uprave.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbel, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Daniela Lavrič, prof. slov. jezika.

Ljubljana, 5. 3. 2015

Podpis avtorja:
Alen Štimec

POVZETEK

Temeljni cilj diplomskega dela je z vsebinsko teoretičnim in kvalitativnim metodološkim pristopom proučiti problematiko diplomskega dela, ki predpostavlja, da ni enoznačnega odgovora, kaj dejansko posameznika motivira pri delu, saj se njegova reakcija nenehno spreminja, zato je potrebno posebno pozornost nameniti sistemu nagrajevanja, še posebno v javnem sektorju, ki je na tem področju omejen s togo zakonodajo. Pri dosegu temeljnega cilja je poleg proučitve domače in tuje literature ter virov s področja motivacije in sistema nagrajevanja s poudarkom na javnem sektorju potrebna tudi kvalitativna študija primera, s pomočjo katere se proučevane konstrukte analizira, in sicer na primeru izbrane občinske uprave, tj. Občina Kočevje, pri čemer se zasleduje dve hipotezi. Prva predpostavlja, da je plača najpomembnejši motivacijski dejavnik, druga pa, da so zaposleni zadovoljni s sistemom nagrajevanja.

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. Teoretični del diplomskega dela predstavlja pojme, pomembne za razumevanje obravnavanih konstruktov, kot so motivacija, motivi, motivacijske teorije izbranih avtorjev in motivacijski dejavniki, v nadaljevanju pa je opredeljeno nagrajevanje kot motivacijski dejavnik v javnem sektorju. Empirični del temelji na kvalitativni analizi dejavnikov motivacije in sistema nagrajevanja na primeru izbrane občinske uprave in ki je opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika. Pridobljeni rezultati predstavljajo osnovo za oblikovanje priporočil za izboljšave vodstvu izbrane občine.

Ključne besede: motivacija, motivacijski dejavniki, sistem nagrajevanja, napredovanje, občinska uprava

SUMMARY

MOTIVATIONAL FACTORS OF EMPLOYEES IN PUBLIC SECTOR IN CASE OF SELECTED MUNICIPAL ADMINISTRATION

The basic aim of the thesis is a substantive theoretical and qualitative methodological approach to examine the issue of the thesis, which assumes that there is no single answer what actually motivates individuals at work, because their reaction is constantly changing, so it is necessary to pay special attention to the system reward, especially in the public sector, which in this area is limited by rigid laws. In the range of the basic objective, additional to the examination of domestic and foreign literature and sources of motivation and reward system, with emphasis in the public sector also requires a qualitative case study, through which the studied constructs analyzed, namely the case of selected municipal administration, ie. The Municipality of Kočevje, while pursuing two hypotheses. The first assumes that the salaries are the most important motivating factor and the other is that employees are satisfied with the system reward.

The thesis is divided into theoretical and empirical part. The theoretical part of the thesis presents concepts essential for understanding the present constructs such as motivation, motives, motivational theories of selected authors and motivational factors, followed by the defined rewarding as motivating factor in the public sector. The empirical part is based on a qualitative analysis of factors of motivation and reward system in the case of selected municipal administration, which is carried out by means of a questionnaire. The results obtained represent the basis for making recommendations for improvements to the management of the selected municipalities.

Keywords: motivation, motivational factors, system reward, promotion, municipal administration

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY.....	vi
KAZALO.....	vii
KAZALO PONAZORITEV	ix
KAZALO GRAFIKONOV	ix
KAZALO SLIK	ix
KAZALO TABEL.....	x
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC	xi
1 UVOD	1
2 MOTIVACIJA	3
2.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE	3
2.2 OPREDELITEV MOTIVOV	4
2.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE	5
2.3.1 MASLOWA TEORIJA POTREB.....	6
2.3.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA.....	7
2.3.3 HACKMAN-OLDHAMOV MODEL ZNAČILNOSTI DELA.....	8
2.3.4 VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJ.....	9
2.3.5 ADAMSOVA TEORIJA PRAVIČNOSTI.....	9
2.3.6 TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE.....	10
2.4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	11
2.4.1 DENARNE NAGRADE.....	12
2.4.2 NEDENARNE NAGRADE.....	12
3 NAGRAJEVANJE KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK V JAVNEM SEKTORJU.....	13
3.1 OPREDELITEV POJMOV	13
3.2 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	14
3.3 NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	16
3.3.1 NAPREDOVANJE.....	16
3.3.2 DEL PLAČE ZA DELOVNO USPEŠNOST	19
3.3.3 OSTALE NAGRADE	20
4 RAZISKAVA IN PREDSTAVITEV REZULTATOV	21

4.1	PREDSTAVITEV OBČINE KOČEVJE	21
4.2	METODOLOGIJA, ZNAČILNOST VZORCA IN ZBIRANJE PODATKOV	22
4.3	REZULTATI RAZISKAVE	22
4.4	UGOTOVITVE RAZISKAVE	33
4.5	PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE	37
4.6	POTRDITEV ALI ZAVRNITEV HIPOTEZ.....	38
5	ZAKLJUČEK.....	39
	LITERATURA IN VIRI.....	42

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Struktura respondentov po spolu v %	23
Grafikon 2: Struktura respondentov po vrsti zaposlitve v %	23
Grafikon 3: Struktura respondentov po delovni dobi v %	24
Grafikon 4: Struktura respondentov po stopnji izobrazbe v %	24
Grafikon 5: Struktura respondentov glede na položaj v %	25
Grafikon 6: Motiviranost zaposlenih na delovnem mestu	25
Grafikon 7: Razvrstitev motivacijskih dejavnikov po prioriteti	26
Grafikon 8: Razvrstitev motivacijskih dejavnikov po prioriteti glede na vodstveni položaj	27
Grafikon 9: Razvrstitev motivacijskih dejavnikov po prioriteti glede na nevodstveni položaj	27
Grafikon 10: Zadovoljstvo respondentov z višino plače glede na delovno mesto	28
Grafikon 11: Zadovoljstvo respondentov z višino plače glede na družbenoekonomsko stanje	28
Grafikon 12: Zadovoljstvo respondentov s sistemom nagrajevanja v javnem sektorju	29
Grafikon 13: Jasnost kriterijev ocenjevanja delovne uspešnosti	29
Grafikon 14: Jasnost kriterijev napredovanja v javnem sektorju	30
Grafikon 15: Pridobitev ocene delovne uspešnosti za leto 2013	31
Grafikon 16: Zadovoljstvo respondentov z oceno delovne uspešnosti za leto 2013	31
Grafikon 17: Izvajanje rednega letnega pogovora s strani neposrednega vodje	32
Grafikon 18: Zadovoljstvo z izvedbo rednega letnega pogovora	32
Grafikon 19: Subjektivnosti ocen	33

KAZALO SLIK

Slika 1: Boj med pozitivnimi motivi	4
Slika 2: Boj med negativnimi motivi	5
Slika 3: Boj med pozitivnim in negativnim motivom	5
Slika 4: Maslowa hierarhija potreb	6
Slika 5: Temeljni motivacijski dejavniki dvofaktorske teorije	7
Slika 6: Hackman - Oldhamerjev model	8
Slika 7: Vroomova teorija pričakovanj	9
Slika 8: Adamsova teorija pravičnosti	10
Slika 9: Shema javnega sektorja v Sloveniji	13
Slika 10: Horizontalno napredovanje	16
Slika 11: Vertikalno napredovanje	17
Slika 12: Organigram Občine Kočevje	21
Slika 13: Predlogi izboljšav	37

KAZALO TABEL

Tabela 1: Motivacijski dejavniki	11
--	----

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

- ZDR-1 – Zakon o delovnih razmerjih
- ZSPJS – Zakon o sistemu plač v javnem sektorju
- VRS – Vlada Republike Slovenije
- ZJU – Zakon o javnih uslužbencih

1 UVOD

V delovnem okolju na uspešnost posameznika vpliva njegova osebnost. Motiviranost posameznika je vzgib za njegovo navdušenje za pričetek dela, hkrati pa vpliva na njegovo osredotočenost skozi delo in uspešen zaključek zastavljenega projekta. Vendar ne obstaja enoznačni odgovor, kateri vzgibi dejansko motivirajo posameznika. Nemalokrat se zgodi namreč, da bo v enakih delovnih pogojih posameznik reagiral popolnoma drugače, saj na obnašanje ljudi nikoli ne deluje le en motiv. Za motiviranje zaposlenih se uporablja različne nagrade, priznanja in druge oblike spodbude, zato je potrebno posebno pozornost nameniti strategiji nagrajevanja delovnih rezultatov, ki so nad pričakovanji.

Uvedeni sistem nagrajevanja mora biti razumljiv zaposlenim, pravičen ter prilagodljiv za spremembe, zato ga je potrebno nenehno spremljati ter po potrebi ustrezno nadgrajevati. Namen nagrajevanja je namreč pritegniti usposobljene ljudi v organizacijo, jih obdržati ter motivirati za doseg večje delovne uspešnosti. Uspešno izvajanje sistema nagrajevanja je v veliki meri odvisno tudi od usposobljenosti vodij in jasne opredelitve meril za ocenjevanje, ki omogočajo lažje, predvsem pa bolj objektivno primerjavo delovnih rezultatov zaposlenega s pričakovanimi cilji. Tako pridobljena ocena delovne uspešnosti predstavlja osnovo za nagrajevanje delovne uspešnosti zaposlenega v ocenjevalnem obdobju. Strukturiran sistem nagrajevanja je še posebej pomemben v kompleksnem delovnem okolju, kot je javni sektor, kjer večina nagrad oziroma gibljivi del plače zaposlenega izhaja iz zakonskih in podzakonskih predpisov ali kolektivnih pogodb.

Namen diplomskega dela je s pomočjo domače in tuje literature ter virov proučiti motivacijo ter sistem nagrajevanja s poudarkom na javnem sektorju ter proučevane konstrukte s pomočjo rezultatov anketnega vprašalnika analizirati na primeru izbrane občinske uprave, tj. Občina Kočevje. Rezultati analize so podlaga za oblikovanje priporočil vodstvu izbrane občine.

Cilj diplomskega dela je z vsebinsko teoretičnim in kvalitativnim metodološkim pristopom proučiti problematiko diplomskega dela, ki predpostavlja, da ni enoznačnega odgovora, kaj dejansko posameznika motivira pri delu, saj se njegova reakcija nenehno spreminja, zato je potrebno posebno pozornost nameniti sistemu nagrajevanja, še posebno v javnem sektorju, ki je na tem področju omejen s togo zakonodajo. Pri tem sem zasledoval dve delovni hipotezi:

- H1: Plača je najpomembnejši motivacijski dejavnik.
- H2: Zaposleni so zadovoljni s sistemom nagrajevanja.

Pri izdelavi diplomskega dela, ki je razdeljeno na teoretični in empirični del, uporabim različne metode dela. Za potrebe poglobljenega pregleda teoretičnih spoznanj domače in tuje literature ter virov, s področja motivacije in sistema nagrajevanja s poudarkom na javnem sektorju, uporabim metodo deskripcije, ki zajema opis dejstev in opis odnosov med njimi. Hkrati uporabim tudi komparativno metodo, s katero primerjam ugotovitve

posameznih avtorjev. Različna stališča in spoznanja so združene s pomočjo metode kompilacije. Za izdelavo empiričnega dela uporabim kvalitativno analizo, ki je opravljena s pomočjo anketnih vprašalnikov. Pridobljene anketne rezultate obdelam v Microsoftovi zbirki pisarniških orodij in programske opreme za podatkovne zbirke ter jih ustrezno analiziram.

Struktura diplomskega dela sestoji iz petih poglavij, ki vsebinsko ločeno obravnavajo posamezne konstrukte. V uvodu predstavim proučevano problematiko, opredelim namen, cilj ter metode diplomskega dela in opredelim njegovo strukturo. V drugem poglavju obravnavam pomen motivacije in motiva, nato pa skozi različne motivacijske teorije predstavim vzroke, kaj izzove oziroma motivira posameznika, in procese, ki povzročijo vedenjske spremembe, pri čemer se osredotočim na Maslowo teorijo potreb, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, Hackman-Oldhamov model značilnosti dela, Vroomovo teorijo pričakovanj, Adamsovo teorijo pravičnosti in na teorijo ekonomske motivacije. Drugo poglavje zaključim s pregledom motivacijskih dejavnikov, ki se delijo na denarne nagrade, med katerimi je najpomembnejša plača, ki je za večino najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in s katero poimenujemo vse prejemke, ki jih zaposleni dobi, kot so dodatki, nadomestila, ugodnosti, del plače za delovno uspešnosti, jubilejne nagrade itd., in nedenarne nagrade. V tretjem poglavju se osredotočim na nagrajevanje kot motivacijski dejavnik v javnem sektorju, v katerem sprva opredelim pojme, pomembne za razumevanje obravnavanega konstrukta, kot so javni sektor, javna uprava, državna uprava, javni uslužbenci in posamezne elemente enotnega plačnega sistema v javnem sektorju. Nato je opredeljen postopek ocenjevanja delovne uspešnosti, skozi katerega vodja primerja delovni rezultat zaposlenega s pričakovanimi oziroma planiranimi cilji, pri čemer tako pridobljena ocena predstavlja osnovo za nagrajevanje, znotraj katerega se osredotočim na napredovanje in na izplačilo dela plače za delovno uspešnosti, kot so redna delovna uspešnost, delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela in delovna uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu. Četrto poglavje je namenjeno kvalitativni analizi dejavnikov motivacije in sistema nagrajevanja na primeru izbrane občinske uprave, ki je opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika, ki ga oblikujem na podlagi teoretičnih spoznanj domače in tuje literature ter virov. V navedenem poglavju predstavim izbrano občino, čemur sledijo rezultati anketnega vprašalnika, na podlagi katerih predstavim ugotovitve raziskave in podam priporočila za izboljšave vodstvu izbrane občine. Diplomsko delo končam z zaključnimi ugotovitvami.

2 MOTIVACIJA

2.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE

Na vprašanje kaj posameznika vodi in spodbuja, da prične z delom, se napreza, uporablja svojo fizično moč in psihično stabilnost in na koncu konča z delom, ni enoznačnega odgovora. Ne obstaja univerzalna resnica o tem, kateri vzgibi dejansko motivirajo posameznika pri izkoriščanju svojega potenciala (Lipičnik, 1994, str. 489 – 490), saj se reakcija posameznika nenehno spreminja (Hodgetts, 2002, str. 92). Izbrani avtorji pomen motivacije opredeljujejo različno (Uhan, 2000, str. 11), vendar pa se vsi strinjajo, da ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana (Lipičnik, 2002, str. 473).

Uhan (2000, str. 11) navaja, da je motivacija zburjanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Predstavlja tudi pripravljenost vložiti trud za dosego cilja, če je vložen napor zadovoljil nekatere potrebe posameznikov. Lahko jo tudi opredelimo kot način nebolečega pritiska na posameznika, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega pričakujemo, in to tako, kot najbolje zmore.

Sang (2001, str. 9 – 10) opredeljuje motivacijo kot silovito in zapleteno moč, ki sproža naša dejanja. Sama po sebi ni zaznaven fenomen, temveč sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Sile so skrite za posledičnim vedenjem in niso univerzalne, lahko so pozitivne ali negativne, predvsem so osebne in se lahko v trenutku spremenijo.

Treven (1998, str. 106) pravi, da obstajata najmanj dva pomena motivacije, če jo preučujemo v povezavi z organizacijo. Po prvem pomenu je motivacija kot ena izmed strategij managementa, s katero vodje želijo prepričati zaposlene, da bodo opravili svoje delo bolje in z večjo prizadevnostjo. Drugi pomen pa izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika.

Myer (1994, str. 18) pojasnjuje motivacijo kot nenehen spodbujevalni proces osmišljanja osebnega in poslovnega življenja ter doživljanja zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo, naravnano k uspešnosti, osebnosti in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti.

Opredelitvam, ki so povzete zaradi svoje zanimivosti in nazornosti, je skupno to, kar je zapisal tudi Lipičnik (1994, str. 517), in sicer motivacija je tisto, zaradi česar ljudje delajo ob določenih sposobnostih in znanju. Človek brez motivacije ne more storiti nobene aktivnosti, prav tako pa ne more zadovoljiti svojih potreb. Motivacija je pomembna tudi za delo, saj posamezniku pomaga uresničiti svoje cilje in cilje organizacije. Vendar pa lahko razloge, zakaj pri tem ne dosegajo enakih rezultatov, čeprav večkrat opravljajo povsem enako delo, pripišemo različnim motivom, ki so tesno povezani z motivacijo.

2.2 OPREDELITEV MOTIVOV

Tako kot ni enoznačne opredelitve motivacije, tudi opredelitev motiva nima enostavnega odgovora. Ljudje smo si namreč med seboj različni, kar pomeni, da obstaja veliko nepoznanih osebnih gibal ali motivov človekovega dela.

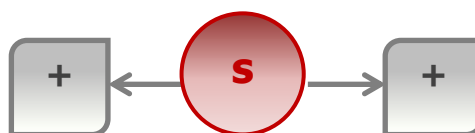
Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje (Uhan, 2000, str. 11). Na obnašanje ljudi nikoli ne deluje samo en motiv, pač pa hkrati več motivov, ki na posamezno osebo različno delujejo, nekateri močnejše, drugi delujejo v manjši meri, odvisno od hierarhične lestvice osebnih motivov (Ivanko & Stare, 2007, str. 70). Strokovnjaki razvrščajo motive na več načinov (Lipičnik, 1998, str. 156):

- Glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju, ločimo primarne motive, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo preživetje in so povezani ali z biološkimi ali socialnimi potrebami, ter sekundarne motive, ki človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, a ne ogrožajo njegovega življenja, če niso zadovoljeni.
- Glede na nastanek ločimo podedovane motive, ki jih človek prinese s seboj na svet, ter pridobljene motive, ki si jih je pridobil v življenju.
- Glede na razširjenost med ljudmi ločimo univerzalne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh, regionalne, ki jih srečujemo na določenih območjih, ter individualne, ki jih srečamo le pri posameznikih.

Človek mora nepretrgoma ohranjati biološko in socialno ravnotežje, da se ga ne bi polotile različne motnje, zato zadovoljuje svoje potrebe (motive). Vendar je zadovoljevanje potreb pogosto povezano z različnimi ovirami, ki jih vsak človek doživlja kot subjektivno stanje velike psihične napetosti. Če se pojavijo ovire zunaj človeka, govorimo o frustraciji, kadar gre za ovire znotraj njega, pa o konfliktih. Če je človek ali v konfliktu ali je frustriran, je psihično napet, zato stremi k zmanjševanju napetosti, vendar se lahko znajde v položaju neusklajenosti lastnih ciljev (Lipičnik, 1998, str. 159-160).

Za boj med pozitivnimi cilji, je značilno, da vsak izmed ciljev zadovoljuje človekove potrebe, vendar pa človek ne more doseči dveh ali več ciljev hkrati. Ko se namreč približa enemu cilju, drugi postane močnejši in ga pritegne k sebi. Nihanje med cilji se nadaljuje, dokler eden ne prevlada.

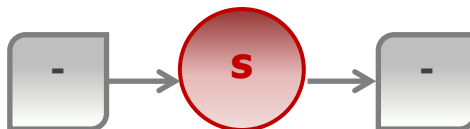
Slika 1: Boj med pozitivnimi motivi



Vir: Lipičnik (1998, str. 160)

Za boj med negativnimi cilji, velja da vsak izmed ciljev pomeni nezaželeno stanje. V tem primeru se človek odmika od enega in zadane ob drugega, ki ga vrne v prvotno stanje. Nihanje se nadaljuje, dokler človek ne najde popolnoma nov cilj.

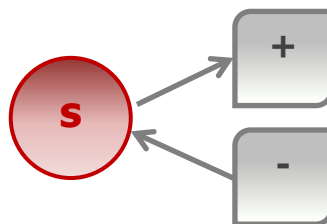
Slika 2: Boj med negativnimi motivi



Vir: Lipičnik (1998, str. 160)

Boj med pozitivnim in negativnim ciljem je najtežja situacija, saj isti cilj človeka privlači in hkrati odbija, kar pomeni, da je beg zaradi pozitivne sestavine nemogoč, približevanje pa zaradi negativne sestavine ni zaželeno (Lipičnik, 1998, str. 160 – 161).

Slika 3: Boj med pozitivnim in negativnim motivom



Vir: Lipičnik (1998, str. 161)

Primeri iz življenja dokazujejo, da posameznik pri postavljanju ciljev ni povsem ravnodušen, saj pri svojih odločitvah lahko vključuje tudi čustva. Lahko se zgodi, da se je pripravljen odločiti za neustrezen cilj, če le zadovoljuje njegovo emocionalno raven. Vendar pa lahko posameznik svoji emocionalnosti in iz nje izvirajočim željam ne posveča pozornosti, saj njegova odločitev temelji na razumu. Različnost posameznikov in s tem različnost ciljev se kaže tudi v organizaciji, v kateri prihaja do množice želja, tako emocionalnih, ki vodijo v zadovoljstvo, kot razumskih, ki vodijo v učinek. Vendar skladnost ciljev v organizaciji ni edino zagotovilo za njeno uspešnost, temveč je bolj verjetno, da je uspešna zaradi uravnoveženosti ciljev med emocionalnimi in razumskimi komponentami (Lipičnik, 1998, str. 161).

2.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Teorije motiviranosti pojasnjujejo vzroke, kaj izzove oziroma motivira posameznika, da prične z novim vedenjem, ter procese, ki povzročijo vedenjske spremembe. Iz navedenega sledi, da posamezne motivacijske teorije odgovarjajo na vprašanje, »kaj motivira« vedenje, druge pa odgovarjajo na vprašanje »kako motivirati« vedenje. V

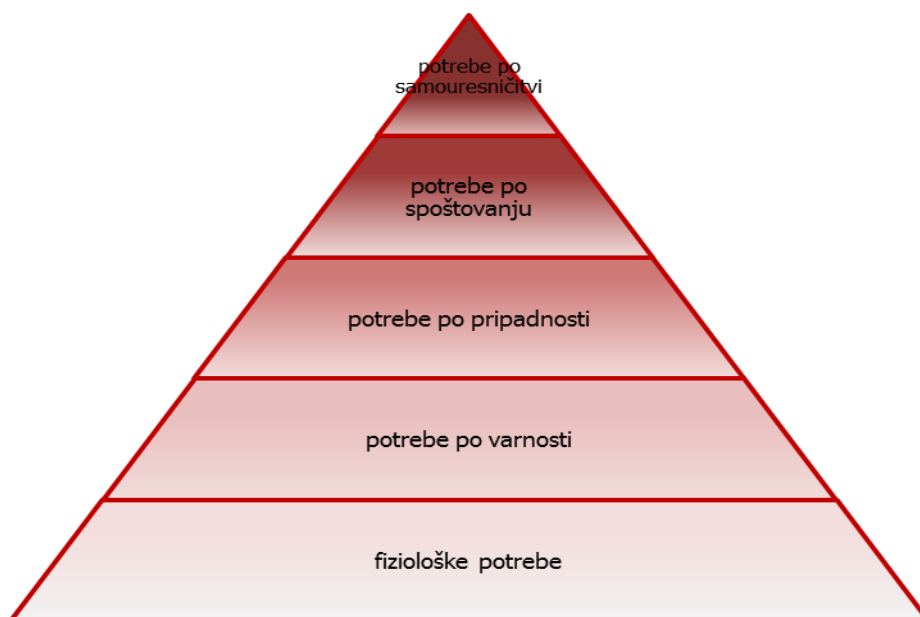
nadaljevanju so predstavljene tiste teorije motiviranosti, ki so najpogosteje uporabljene kot osnova za pojasnitev posameznikovega vedenja.

2.3.1 MASLOWA TEORIJA POTREB

Najbolj znana izmed motivacijskih teorij je teorija Abrahama Maslowa. Menil je, da obstaja pet temeljnih potreb, ki so med seboj v hierarhičnem razmerju, in sicer (Agarwal, 2007, str. 193-194):

- Fiziološke potrebe (hrana, voda, zrak, spanje, spolnost), ki omogočajo preživetje in dokler niso zadovoljene, človek nima drugih potreb.
- Potreba po varnosti, ki odsevajo tako željo človeka, da se zaščiti pred izgubo doma in ostalih osnovnih potreb za preživetje, kot tudi težnjo, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju.
- Potrebe po pripadnosti, ki odražajo človekovo željo po pripadnosti, prijateljstvu, ljubezni, naklonjenosti, pozornosti. Pri večini ljudi je potreba po interakciji zelo močno razvita, nekateri jo zadovoljijo s tem, da se pridružijo določeni skupini ljudi, drugim pa zadostuje podpora družine in drugih posameznikov.
- Potrebe po spoštovanju, ki se nanašajo na željo človeka tako po samospoštovanju kot tudi po spoštovanju s strani drugih. Zato si posamezniki prizadevajo izboljšati svoj status, da bi pridobili večji ugled oziroma dosegli visok položaj v skupini. Kadar ima človek zadovoljene te potrebe, se poveča njegovo zaupanje v lastne sposobnosti, v nasprotnem primeru pa se pojavi občutek podrejenosti.
- Potrebe po samouresničevanju, ki predstavljajo najvišjo raven potreb in odsevajo človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben. Tisti ljudje, ki dosežejo želeno stopnjo samouresničevanja, razvijejo in uporabljajo vse svoje sposobnosti.

Slika 4: Maslowa hierarhija potreb



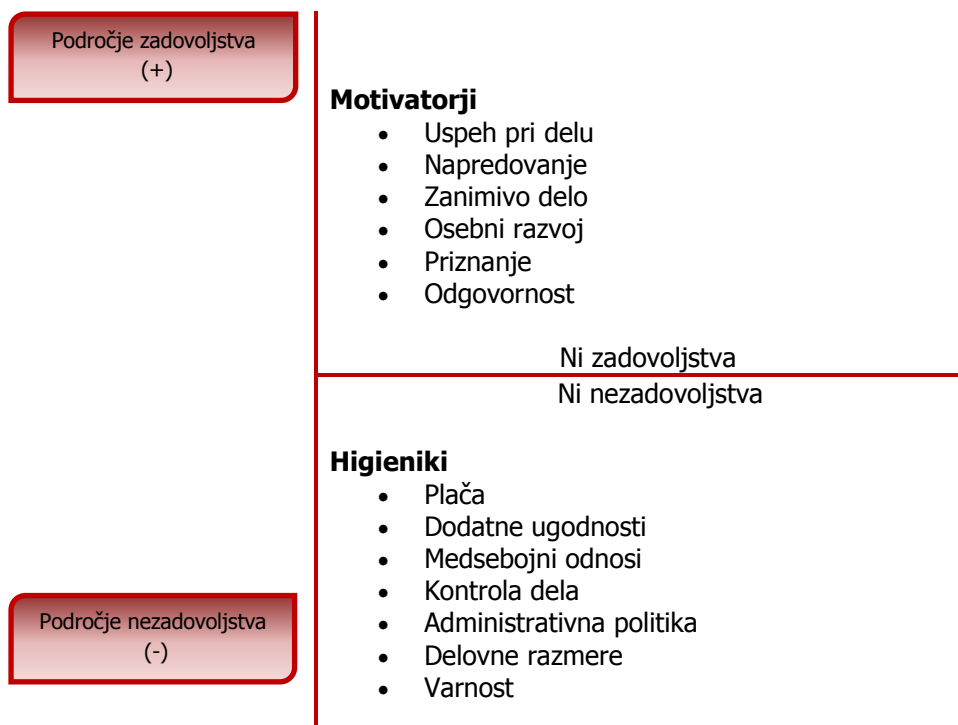
Vir: Agarwal (2007, str. 193 – 194)

Po Maslowi teoriji je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor k privlačnejšim ciljem. Najprej naj bi človek težil k temu, da zadovolji fiziološke potrebe, ki mu omogočajo preživetje, nato pa se pojavijo višje, vse dokler človek ne zadovolji najvišje potrebe, potrebe po samouresničevanju. Kadar se pojavi grožnja za človekovo ohranitev na vrhu piramide, se njegove aktivnosti spet začnejo na dnu (Lipičnik, 1994, str. 497 – 498).

2.3.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

Frederick Herzberg je razvil posebno teorijo o delovni motiviranosti, v kateri je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve skupini, od tod izhaja tudi ime dvofaktorska teorija. Prva skupina motivacijskih dejavnikov se imenuje higieniki in je zanje značilno, da izhajajo iz delovnega okolja in povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, njihova prisotnost pa ne povečuje zadovoljstva. Med tovrstne dejavnike uvrščamo denar (plača), dodatne ugodnosti, medsebojne odnose, kontrolo dela, delovne razmere, politiko, varnost in položaj. Druga skupina motivacijskih dejavnikov se imenuje (pravi) motivatorji, zanje je značilno, da izhajajo neposredno iz dela in vplivajo na motivacijo zaposlenih ter zadovoljstvo na delovnem mestu, če so prisotni, če niso prisotni, pa ne povzročajo nezadovoljstva. Med tovrstne dejavnike uvrščamo uspeh pri delu, napredovanje, zanimivo delo, priznanje, strokovno usposabljanje, osebni razvoj in odgovornost (Thompson, 1996, str. 13).

Slika 5: Temeljni motivacijski dejavniki dvofaktorske teorije



Vir: Thompson (1996, str. 14)

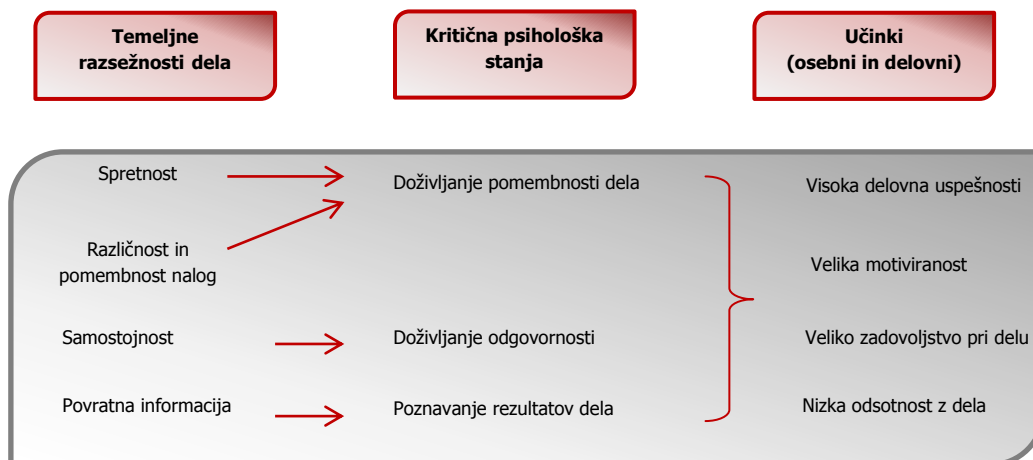
Herzbergova teorija je za managerje uporabna predvsem zaradi dejstva, da lahko uporabi dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih, motivatorje, ki vnašajo zadovoljstvo v delovno okolje, in higienike, ki preprečujejo nezadovoljstvo.

2.3.3 HACKMAN-OLDHAMOV MODEL ZNAČILNOSTI DELA

Hackman-Oldhamerjev model temelji na Herzbergovih tezah, da je delo pomemben motivacijskih dejavnik. V modelu sta preučevala medsebojno povezanost štirih skupin spremenljivk, ki so prikazane v Sliki 6, in sicer temeljne razsežnosti dela, kritična psihološka stanja, osebni in delovni učinki ter potreba po razvoju, znanju in zadovoljstvu.

Slika 6 prikazuje, kako temeljne razsežnosti dela vplivajo na kritična psihološka stanja, ki povzročijo motivacijo na delovnem mestu, posledica takšne motiviranosti pa so osebni in delovni učinki. Osebni in delovni učinki so odvisni od treh kritičnih psiholoških stanj. Pri prvem stanju, doživljanju pomembnosti dela, zaposleni zazna, da je delo potrebno opravljati, saj je pomembno zanj ali za koga drugega. Drugo stanje, doživljanje odgovornosti, povzroči, da zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti za opravljeno delo. Tretje stanje, poznavanje rezultatov dela, nastopi takrat, ko zaposleni lahko oceni uspešnost svojega dela. Pogosto se zgodi, da je težko ustvariti povratno zvezo.

Slika 6: Hackman - Oldhamerjev model



Vir: Doyle (2004, str. 96)

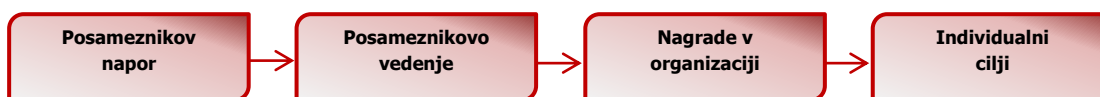
Model prikazuje tudi pomen individualni razlik med posameznimi zaposlenimi. Potreba po razvoju, znanju ter zadovoljstvu spada med pomembne individualne dejavnike. Kadar namreč posameznik, ki ima veliko potrebo po razvoju, znanju in zadovoljstvu, opravlja delo, ki ima ustrezne temeljne razsežnosti, je pri delu osebno motiviran, prizadeva si za večjo kakovost opravljenega dela, je večino časa prisoten, hkrati pa občuti veliko zadovoljstvo (Doyle, 2003, str. 96 – 97).

2.3.4 VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJ

Vroomova teorija pričakovanj poskuša pojasniti vedenje posameznika v smislu interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in njegove subjektivne ocene verjetnosti, da bo cilj dosegel. Posameznik je motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje. Teorija temelji na treh izhodiščnih pojmih (Lipičnik, 1998, str. 167 – 168):

- Valenca je opredeljena kot privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Njena vrednost se spreminja, saj je lahko pozitivna in ima pozitivno vrednost za posameznika, zato ga cilji privlačijo (npr. denar), ali nevtralna, ko je oseba ravnodušna do cilja, ali pa je odbijajoča, če se mu oseba želi izogniti cilju (npr. nezanimivo delo).
- Instrumentalnost predstavlja interakcijo med vedenjem posameznika, za katerega meni, da ga vodi do pričakovanega cilja. Če napredovanje predstavlja želen rezultat, bo delavec svoje aktivnosti usmerjal v doseg želenega cilja. Vendar avtor predlaga, da posameznik preuči vse vidike cilja, saj napredovanje navadno pomeni višjo plačo in večji ugled, na drugi strani pa lahko pomeni večjo odgovornost, daljši delovnik.
- Pričakovanje je ključni pojem in predstavlja posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje vodilo do določenega cilja.

Slika 7: Vroomova teorija pričakovanj



Vir: Treven (1998, str. 124)

Morda teorija na prvi vtis deluje kompleksno, vendar jo je mogoče preprosto razložiti. Slika 7 prikazuje poenostavljen model pričakovanja, iz katerega je razvidno, da je posameznik za določeno vedenje toliko motiviran, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel individualne cilje (Treven, 1998, str. 123 – 124).

2.3.5 ADAMSOVA TEORIJA PRAVIČNOSTI

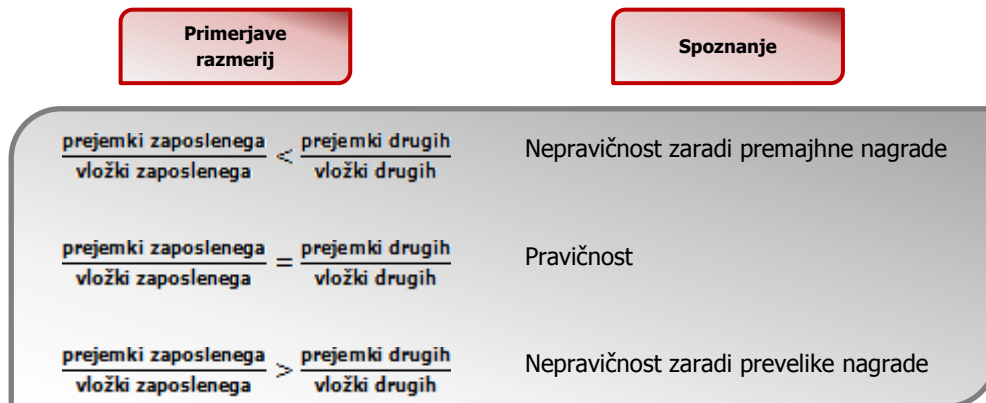
Adamsova motivacijska teorija enakosti temelji na dožemanju posameznika, kako je obravnavan v primerjavi z drugimi. Zaposleni pričakuje pravično razmerje med vložki in prejetim plačilom. Če ima občutek, da je njegov vložek večji, se bo v njem vzbudil občutek neenakosti. Občutek zaposlenega pa se z leti spreminja.

Navedena motivacijska teorija pravičnosti opozarja na pomen pravičnega nagrajevanja za delo. Pri tem so pomembni trije temeljni dejavniki (Treven, 1998, str. 125):

- Vložki, ki se nanašajo na vse, kar oseba vlaga pri opravljanju svojega dela, kot so starost, izkušnje, spretnost, izobrazba, socialni status, prispevek k ciljem.
- Prejemki, ki so opredeljeni kot dejavniki, za katere je oseba prepričana, da bi jih morala biti deležna kot rezultat svojega dela. Prejemki so lahko pozitivni, npr. plača, priznanje, statusni simbol in dodatne ugodnosti, kot negativni, npr. neustrezne delovne razmere, monotonost, pritiski vodstva.

- Osebe za primerjavo, ki si jih zaposleni izbere ali v svoji organizaciji ali drugje v okolju.

Slika 8: Adamsova teorija pravičnosti



Vir: Treven (1998, str. 124)

V skladu z navedeno teorijo zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in prejemki drugih. Posameznik se namreč zaveda, v kakšnem razmerju so njegovi prejemki za opravljeno delo s tistim, kar vložki v delovni proces (Treven, 1998, str. 124 – 125). Pravičnost motivira zaposlene in zagotavlja zadovoljstvo, znana nepravičnost pa vodi k nezadovoljstvu in konfliktom. Posameznik primerja svoj trud in plačilo z drugimi v organizaciji ali zunaj nje. Če ugotovi, da je njegova plača primerljiva s plačami drugih oz. je bolje nagrajen od drugih, je zadovoljen, hkrati pa si prizadeva za delo, saj s tem želi upravičiti svojo večjo plačo. Če pa ugotovi, da je v primerjavi z drugimi slabše nagrajen, je nezadovoljen, hkrati pa se manj trudi, manj si prizadeva za delo (Brejc, 2000, str. 54).

2.3.6 TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE

Temeljno izhodišče te teorije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Materialne dobrine ali denar predstavljajo energijo oziroma spodbudo, ki motivira človeka, da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo. Vendar posamezna oblika nagrajevanja predstavlja spodbudo samo toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka, ko pa postane ustaljena, jo delavci sprejmejo kot samoumevno in motivacijska vrednost izostane.

Nesporno je, da ekonomska motivacija učinkuje spodbudno, vendar pa ne deluje enako spodbudno na vse skupine delavcev. Delavci, ki opravljajo lahka, manj zahtevna dela in s svojimi zaslužki komaj pokrivajo eksistenčne potrebe, so namreč veliko bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, ki prejemajo tolikšne zaslužke, da njihov obstoj ni ogrožen. Iz tega sledi, da bolj kot so z zaslužkom zadovoljene eksistenčne potrebe in je zagotovljena socialna varnost za naslednje obdobje, večji pomen pridobivajo drugi motivacijski dejavniki. Navedena teorija posebej ustreza delavcem z nizkimi zaslužki in mladim delavcem, ki si ustvarjajo družino in dom, ter posebni vrsti ljudi, t. i.

materialistom, katerim materialne dobrine pomenijo smisel življenja. Praksa pa je pokazala, da najboljše rezultate dobimo s kombiniranjem ekonomske motivacije z delovanjem večjega števila motivacijskih dejavnikov (Uhan, 2000, str. 22).

2.4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Za motiviranje zaposlenih je poleg poznavanje motivacijskih teorij potrebno razumeti motivacijo in si ustvariti pregled nad motivacijskimi dejavniki, ki vplivajo nanjo. Poznamo različne motivacijske dejavnike, pri čemer vsak dejavnik na posameznika vpliva z različno frekvenco, zato je pomembno, da se ugotovi, kateri dejavnik najmočneje vpliva na posameznika, saj takšen način omogoča, da se okrepi zaželeno posameznikovo vedenje in odpravi nezaželeno.

S primernim oblikovanjem dela lahko izboljšamo motivacijo zaposlenih, zato je pomembno razumeti dejavnike (Ivanko & Stare, 2007, str. 74). Kot prikazuje Tabela 1 jih razdelimo na tri skupine, in sicer glede na individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso (Lipičnik, 1998, str. 162), katere del je tudi sistem nagrajevanja, katerega bistvo je nagrajevanje zaposlenih glede na vrednost, ki jo predstavljajo v organizaciji. Ta sistem mora biti oblikovan tako, da ljudi motivira, odkriva njihove prednosti in povečuje njihovo učinkovitost (Armstrong, 2002, str. 3). Delitev sistema nagrajevanja na denarne in nedenarne nagrade je podrobneje predstavljena v nadaljevanju.

Tabela 1: Motivacijski dejavniki

MOTIVACIJA		
Motivacijski dejavnik	Opis	
INDIVIDUALNE RAZLIKE	<ul style="list-style-type: none"> Potrebe Stališča 	Vsak človek ima svoje potrebe, vrednote, stališča in interese. Ravno te lastnosti, ki izvirajo iz osebnosti in delovnih vrednot, razlikujejo osebe med seboj. Nekateri večji pomen dajejo materialni, drugi pa nematerialni motivaciji.
ZNAČILNOSTI DELA	<ul style="list-style-type: none"> Različne zmožnosti Prepoznavanje nalog Značilnost nalog Avtonomija Povratne informacije 	Značilnost dela so dimenzije, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko opravi naloge, pogojujejo lastnosti dela, avtonomijo in določajo obseg povratnih informacij.
ORGANIZACIJSKA PRAKSA	<ul style="list-style-type: none"> Sistem nagrad Pravila 	Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika in sistem nagrajevanja.

Vir: Lipičnik (1998, str. 162 – 163)

Kot je razvidno iz Tabele 1, poglobljeno interakcijo oblikujejo človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto, aktivnost zaposlenega, kako deluje v posamezni situaciji, in organizacijski sistem, ki pogojuje delovne učinke. Pri tem je potrebno omeniti, da morajo managerji posvetiti pozornost vsem trem dejavnikom.

2.4.1 DENARNE NAGRADE

Med pomembnejše denarne nagrade spada plača, ki je za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljšanje kakovosti življenja (Zupan, 2001, str. 19). Deluje na vse plasti delavcev, le da je njena intenziteta višja pri delavcih z relativno nižjo ravno življenjskega standarda, medtem ko pri delavcih z višjo ravno življenjskega standarda deluje vzporedno še z drugimi motivacijskimi dejavniki (Uhan, 2000, str. 32).

Z besedo plača poimenujemo vse prejemke, ki jih zaposleni dobi skupaj s plačo (Zupan, 2009, str. 526) in jo v skladu z nacionalno zakonodajo, natančneje v skladu z Zakonom o delovnih razmerjih (ZDR-1, 126.-131. člen), lahko razdelimo na:

- osnovno plačo, ki predstavlja plačilo za polni delovni čas, normalne delovne razmere in normalno uspešnost;
- dodatke, kot je dodatek na delovno dobo, dodatek za mentorstvo, dodatek za delo v posebnih delovnih pogojih;
- nadomestila za upravičene odsotnosti, kot so izraba rednega letnega dopusta, dela prosti dnevi, bolezenski izostanki;
- ugodnosti, kot so pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje, povračilo stroškov prevoza in prehrane;
- del plače za delovno uspešnosti;
- druge prejemke, kot so jubilejne nagrade, regres, odpravnine ob upokojitvi, solidarnostna pomoč.

Potrebno je omeniti, da je položaj zaposlenih v javnem sektorju urejen v skladu z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju, ki določa, da je plača sestavljena iz osnovne plače, dela plača za delovno uspešnost in dodatkov (ZSPJS, 5. člen).

2.4.2 NEDENARNE NAGRADE

Motivacija zaposlenih je večja, če lahko posameznik zadovolji z delom čim več različnih potreb. Potrebno je upoštevati, da ljudje želijo zadovoljiti veliko različnih potreb z delom, ne le eksistenčnih in materialnih. Tako vse bolj pomembne postajajo t. i. potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti ter samostojnosti pri delu (Černetič, 2007, str. 239). Med pomembnejše nedenarne nagrade uvrščamo:

- bonitete, kot so uporaba službenega avtomobila, mobilnega telefona, prenosnega računalnika, kredit po nižji obrestni meri, uporaba parkirnega prostora, popusti pri nakupu izdelkov, dodatna zavarovanja (Zupan, 2009, str. 528);
- druge nedenarne nagrade, kot so zlate ure, darila umetniške vrednosti, potovanja, razkošne večerje ali kosila, poslovni kovčki (Zupan, 2009, str. 561);
- druge nematerialne nagrade, ki učinkujejo šele takrat, ko so zaposleni zadovoljni s plačo, mednje pa uvrščamo dobre medsebojne odnose, zanimivo in izzivov polno delo, uspeh pri delu, samostojnost pri delu dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim, pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, primerno delovno in življenjsko okolje,

ugodna razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega izobraževanja, možnost napredovanja, možnost soodločanja, stalnost in zanesljivost zaposlitve, ipd.

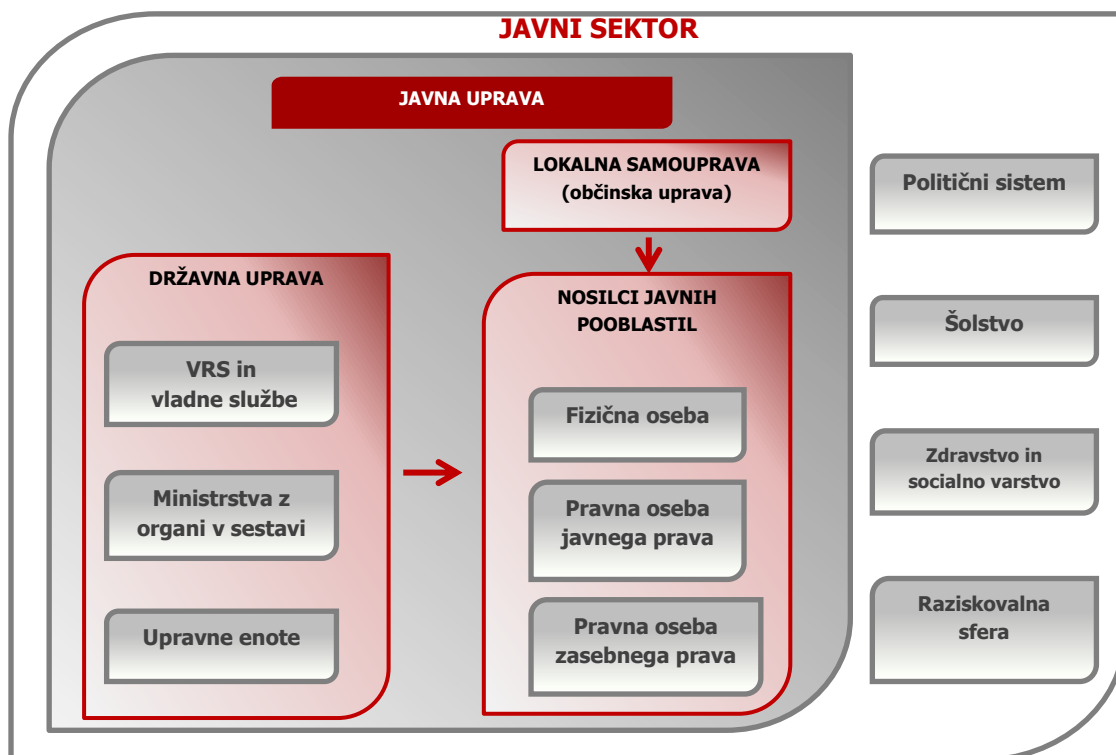
3 NAGRAJEVANJE KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK V JAVNEM SEKTORJU

3.1 OPREDELITEV POJMOV

Javni sektor skladno z ZSPJS sestavljajo državni organi in samoupravne lokalne skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi ter druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti. Lahko ga torej definiramo kot skupek organizacij, ki opravljajo javne funkcije, saj izvajajo upravno-politični proces in zagotavljajo javne službe oziroma javne storitve (Virant, 2009, str. 15).

Javna uprava in javni sektor nista sinonima. Javna uprava, kot ožji pojem, vključuje državno upravo, ki izvršuje izključno in vseobsegajočo oblast v sodelovanju z Vlado RS (Virant, 2009, str. 18), ministrstvi, organi v sestavi in upravnimi enotami, hkrati pa sta njen del tudi lokalna samouprava ter nosilci javnih pooblastil (Tičar & Rakar, 2011, str. 186), ki niso sestavni del državne ali občinske uprave, imajo pa na podlagi zakona pooblastilo, da opravljajo naloge s področja državne ali občinske uprave, med katere uvrščamo javne sklade, javne zavode, javne agencije (Virant, 2009, str. 18).

Slika 9: Shema javnega sektorja v Sloveniji



Vir: Kovač (2007, str. 100), Tičar & Rakar (2011, str. 225)

Javni uslužbenci, kot jih določa Zakon o javnih uslužbencih (ZJU, 1. člen), so vsi zaposleni, razen funkcionarjev, ki sklenejo delovno razmerje v javnem sektorju. Delimo jih na uradnike, ki so zaposleni v državnih upravah in upravah lokalne skupnosti, njihova plača je plača vezana na uradniški naziv, ter strokovno-tehnične javne uslužbenke, ki ne opravljajo temeljnih strokovnih nalog določene dejavnosti, pač pa gre za spremljajoče dejavnosti, kot so računovodska, finančna, kadrovska, analitična dejavnost, pri čemer je njihova osnovna plača vezana na delovno mesto, na katerega so uvrščeni (Klinar, 2006, str. 47).

V Sloveniji je na podlagi ZSPJS uveljavljen enoten plačni sistem javnega sektorja. Plačna skupina, ki jo sestavljajo funkcije, delovna mesta in nazivi, se razcepi na plačne skupine in plačne podskupine (Klinar, 2006, str. 48).

Osnovna plača, ki jo prejme javni uslužbenec ali funkcionar, se določi na podlagi uvrstitve v enega izmed 65 plačnih razredov na plačni lestvici. Višina plačnega razreda je odvisna od njegove uvrstitve v tarifne razrede, ki izkazujejo stopnjo zahtevnosti delovnih mest in nazivov glede na zahtevano izobrazbo in usposobljenost. V osnovni plači je všteto tudi napredovanje.

3.2 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Delovno uspešnost, pri kateri gre za primerjavo med zastavljenimi cilji in rezultati (Zupan, 2009b, str. 413), ocenjuje neposredni predstojnik ali z njegove strani pooblaščen oseba, tj. neposredni vodja, pri čemer je pomembno, da je to oseba, ki pozna delovne rezultate zaposlenega, ima primerne osebne lastnosti, kot so komunikativnost, strpnost, čustvena stabilnost, ter je strokovno usposobljena za ocenjevanje (Uhan, 2000, str. 107). Glede na to, da je ocenjevanje v osnovi subjektivno, mora ocenjevalec za doseg objektivnosti posebno pozornost nameniti jasni opredelitvi meril ocenjevanja in z ozaveščanjem zmanjšati možnost napak ocenjevanja, med katere spadajo napaka halo efekta, napaka prilagajanja konkretnemu vzorcu, konstantna napaka, logična napaka (Lipičnik, 1998, str. 109).

Ocenjevanje delovne uspešnosti (angl. performance appraisal) je formalni proces, ki se uporablja za ocenitev delovnih rezultatov zaposlenih v določenem časovnem obdobju (Harvard Business School Press, 2009, str. 4). V zadnjem času ni poudarek le na sami ocenitvi, pač pa se je v organizacijah (iz)oblikoval sistem zagotavljanja uspešnosti (Zupan, 2009b, str. 413), ki je sestavljen iz 4 temeljnih faz (Kirkpatrick, 2006, str. 25 – 66, Grote, 2002, str. 1 – 3):

- planiranje osnove delovne uspešnosti, v kateri organizacija oz. vodja na podlagi letnega razvojnega pogovora zaposlenemu postavi zelene cilje, zadolžitve, odgovornosti in želeno vedenje zaposlenega za novo ocenjevalno obdobje, skladno z njegovimi zmožnostmi,

- izvedba aktivnosti, v katerih vodja spremlja zaposlenega, ustvarja ustrezne delovne pogoje, nudi morebitno podporo zaposlenemu pri doseganju zastavljenih ciljev, pri tem pa je odgovornost zaposlenega, da si po najboljši moči prizadeva za doseg ciljev in se v ta namen izpopolnjuje,
- ocenjevanje delovne uspešnosti, v katerem vodja primerja delovni rezultat zaposlenega s pričakovanimi oz. planiranimi cilji ter na podlagi preostalih pridobljenih informacij o zaposlenem skozi celotno ocenjevalno obdobje določi oceno delovne uspešnosti zaposlenega, ki ima vpliv na kadrovske odločitve, kot so višina plače, nagrade, morebitna odpoved delovnega razmerja ipd. ter
- ocenjevalni pogovor, ki je pogovor med vodjo in zaposlenim; njegov namen je povratna informacija zaposlenemu o njegovi delovni uspešnosti, pomanjkljivostih, prednostih v ocenjevalnem obdobju; torej vodja podrobneje obrazloži oceno delovne uspešnosti, kar zaposlenemu predstavlja potrditev za nazaj in podporo za naprej.

Iz zgoraj opisanih temeljnih faz sistema zagotavljanja uspešnosti je razvidno, da strokovne literature razlikujejo redni razvojni pogovor, ki je kot prva faza usmerjen v načrtovanje razvojnih aktivnosti za novo ocenjevalno obdobje, medtem ko je ocenjevalni pogovor kot zadnja faza usmerjen v pregled delovne uspešnosti zaposlenega (Majcen, 2001, str. 45). Vendar se v praksi pogosto dogaja, da ni jasne ločnice med navedenima pogovoroma. V javnem sektorju je podlaga za ocenjevanje delovne uspešnosti redni letni pogovor, ki je bil uveden leta 2004 (Bagon, 2010, str. 26) in predstavlja podlago za ocenjevanje delovne uspešnosti ter je med drugim neločljivo povezan z napredovanjem (Vidič, 2009, str. 16).

Postopek ocenjevanja delovne uspešnosti javnega uslužbenca se v skladu z Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (v nadaljevanju Uredba) izvede vsako leto, in sicer najkasneje do 15. marca. Oceno javnega uslužbenca določi odgovorna oseba. Ocenijo se javni uslužbenci, ki so v prejšnjem koledarskem letu opravljali delo najmanj šest mesecev. Prav tako se ocenijo tudi tisti javni uslužbenci, ki so zaradi napotitve s strani delodajalca, poškodbe pri delu, poklicne bolezni ali starševskega varstva odsotni več kot šest mesecev. V primeru, da javni uslužbenec ni bil ocenjen, pa bi moral biti, ali pa se z oceno ne strinja, lahko v osmih delovnih dneh od poteka roka za ocenitev oziroma seznanitve z oceno zahteva, da se ga oceni oziroma zahteva preizkus ocene pred komisijo, ki jo imenuje odgovorna oseba v roku 15 dni od vložitve zahteve za preizkus ocene (Virant, 2009, str. 244).

Delovna uspešnost se ocenjuje glede na rezultate dela; samostojnost, ustvarjalnost, natančnost pri opravljanju dela; zanesljivost, kakovost sodelovanja in organizacijo dela ter druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela. Kot je navedeno v Uredbi se ocene javnih uslužbencev točkujejo, in sicer ocena odlično s 5 točkami, ocena zelo dobro s 4 točkami, ocena dobro s 3 točkami, ocena zadovoljivo s 2 točkama, ocena nezadovoljivo se ne točkuje (Uredba, 5. člen).

3.3 NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Nagrade so pomemben dejavnik za pridobivanje, motiviranje in ohranjanje zaposlenih v delovnem razmerju. Večina nagrad, ki jih zaposleni pridobi, izhaja iz zakonskih in podzakonskih predpisov ali kolektivne pogodbe. Vendar, ko govorimo o nagradah, se je potrebno zavedati, da nagrada ni pravica sama po sebi, pač pa predstavlja možnost (Plaznik, 2002, str. 283). Poleg osnovne plače, ki predstavlja fiksni del plače, ki ga javni uslužbenec ali funkcionar prejme na posameznem delovnem mestu, nazivu ali funkciji za opravljeno delo v polnem delovnem času in za pričakovane delovne rezultate, se iz motivacijskega vidika posebna pozornost namenja gibljivemu delu plače, ki je odraz delovne uspešnosti zaposlenega, na katerega se osredotočim v nadaljevanju.

3.3.1 NAPREDOVANJE

Ocenjevanje delovne uspešnosti predstavlja najpomembnejši kratkoročni element gibljivega dela plače, ki je eden ključnih kriterijev za presojo fleksibilnosti ZSPJS oziroma presojo, kako je višina plače povezana z rezultati dela (Klinar, 2007, str. 459). Ustrezna fleksibilnost je potrebna tako za motiviranje javnih uslužbencev kot za vodenje stabilne javnofinančne politike. Fleksibilnost plačnega sistema v javnem sektorju omogoča napredovanje, ki je za razliko od osnovne plače, vezane na delovno mesto, naziv in funkcijo, izrecno vezano na posameznega javnega uslužbenca, saj izraža njegovo kontinuirano delovno uspešnost (Klinar, 2007, str. 456). Razlikujemo med horizontalnim in vertikalnim napredovanjem.

Horizontalno napredovanje pomeni napredovanje v plačne razrede, brez spremembe delovnega mesta in naziva, pri čemer se napredovanje odraži v povišanju osnovne plače. Način ocenjevanja in pogoje napredovanja določata ZSPJS in Uredba. Pri tem je potrebno omeniti, da javni uslužbenec lahko na svojem delovnem mestu napreduje za največ deset plačnih razredov. Prednost horizontalnega napredovanja je v tem, da nagrajuje delo javnega uslužbenca na njegovem delovnem mestu in ga ne sili v boj za hierarhično višja delovna mesta ali nazive, da bi si lahko izboljšal lastni materialni položaj. Gre za stimulacijo, ki nagrajuje dobro opravljeno delo, ne da bi se hkrati s povišanjem plače spremenile tudi delovne naloge javnega uslužbenca (Klinar, 2007, str. 456).

Slika 10: Horizontalno napredovanje

Delovno mesto	Tarifni razred	Plačni razredi										
Višji svetovalec	VII	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47

Vir: Prirejeno po Klinar -ju (2006, str. 69)

Vendar je potrebno omeniti, da funkcionarji ne morejo napredovati v višji plačni razred, razen sodnikov, državnih tožilcev in državnih pravobranilcev, prav tako ne morejo napredovati javni uslužbenci na poslovodnih delovnih mestih (plačna skupina B), ki jih pa

je potrebno oceniti. Napredovanje v višji plačni razred je vezano na oceno delovne uspešnosti (Virant, 2009, str. 243), ki jo javni uslužbenec skladno z Uredbo prejme vsako leto. Javni uslužbenec lahko napreduje, če izpolnjuje pogoje za napredovanje, in sicer mora biti izpolnjen pogoj triletnega napredovanja, kot ga določa ZSPJS, in pridobitev ocen v skladu z Uredbo, ki omogočajo napredovanje. Javni uslužbenec lahko napreduje za en plačni razred, če ob prvem ali drugem napredovanju doseže najmanj 11 točk, ali če ob tretjem in četrtem napredovanju doseže najmanj 12 točk, ali če ob petem napredovanju doseže najmanj 13 točk ali ob vsakem nadaljnjem napredovanju doseže najmanj 14 točk. Lahko pa napreduje tudi za največ dva plačna razreda, če ob prvem napredovanju doseže najmanj 14 točk ali ob nadaljnjih napredovanjih najmanj 15 točk. Javnemu uslužbencu, ki na podlagi seštevka treh letnih ocen, ni zbral zadostnega števila točk za napredovanje, se pogoje za napredovanje preveri naslednje leto. Javni uslužbenec napreduje, ko skupaj doseže tri ocene, ki pomenijo izpolnitev pogojev za napredovanje, pri čemer se upoštevajo tri najugodnejše ocene v obdobju od zadnjega napredovanja. Če javni uslužbenec kljub temu še vedno ne izpolnjuje pogojev za napredovanje, pa v vsakem primeru napreduje za en plačni razred, če je v času od zadnjega napredovanja oziroma prve zaposlitve preteklo šest let in je v tem obdobju dosegel povprečno oceno najmanj dobro. Javnemu uslužbencu, ki izpolni pogoje za napredovanje v višji plačni razred, pripada plača na osnovi plačnega razreda, pridobljenega z napredovanjem, od 1. aprila v letu, ko izpolni pogoje (Virant, 2009, str. 244 – 245).

Vertikalno napredovanje pomeni napredovanje na zahtevnejše delovno mesto ali višji naziv (Klinar, 2007, str. 456). Pogoje napredovanja uradnikov v nazive določa Uredba o napredovanju uradnikov v nazive (Vidič, 2009, str. 17). Pri tem je potrebno omeniti, da javni uslužbenec v posameznem nazivu lahko napreduje največ za pet plačnih razredov. Če z napredovanjem na delovnih mestih, kjer je mogoče napredovanje v naziv, skupaj v vseh nazivih ni mogoče napredovanje za deset plačnih razredov, je v najvišjem nazivu mogoče napredovati za toliko plačnih razredov, da je doseženo napredovanje v nazivih skupno za deset plačnih razredov (ZSPJS, 16. člen).

Slika 11: Vertikalno napredovanje

Delovno mesto	Tarifni razred	Nazivi	Plačni razredi						
Višji svetovalec	VII	Višji svetovalec I	35	36	37	38	39	40	↑
		Višji svetovalec II	32	33	34	35	36	37	
		Višji svetovalec III	30	31	32	33	34	35	

Vir: Prirejeno po Klinar -ju (2006, str. 69)

V skladu z Uredbo o napredovanju v nazive so pogoji za napredovanje v višji uradniški naziv sledeči: (1) predpisana stopnja izobrazbe, delovne izkušnje in drugi pogoji, določeni z zakonom, podzakonskim aktom oziroma splošnim aktom delodajalca; (2) da se naloge na delovnem mestu, na katerem uradnik dela, lahko opravljajo v višjem nazivu; ter (3) dosežene ocene, ki omogočajo napredovanje. Uradnik lahko napreduje:

- na podlagi ocene delovne uspešnosti, pridobljene po postopku ocenjevanja delovne uspešnosti skladno z Uredbo, če izpolnjuje še ostale pogoje za napredovanje v višji uradniški naziv, pri čemer napredovanje na podlagi ocene delovne uspešnosti ni možno v več kot eno stopnjo višji naziv od naziva, ki ga je imel uradnik pred izpolnitvijo pogojev za napredovanje. Uradnik lahko napreduje, ko v nazivu iste stopnje, v času od zadnjega napredovanja, doseže trikrat oceno odlično ali štirikrat najmanj oceno zelo dobro ali petkrat najmanj oceno dobro. Uradnik tudi napreduje, ko glede na točkovanje ocen, določeno v Uredbi, doseže 16 točk v štirih letih, pri čemer se število točk, določenih za oceno zadovoljivo, ne upošteva. Uradnik napreduje v naziv druge in prve stopnje, ko v nazivu iste stopnje doseže petkrat oceno odlično ali šestkrat najmanj oceno zelo dobro.
- na podlagi napredovanja zaradi premestitve na zahtevnejše delovno mesto, ki je možno, če uradnik izpolnjuje pogoje za imenovanje v najnižji naziv, v katerem se opravljajo naloge na takem delovnem mestu, in druge pogoje za tako delovno mesto. Ocene delovne uspešnosti niso pogoj za napredovanje zaradi premestitve na zahtevnejše delovno mesto.
- na podlagi pospešenega napredovanja, in sicer že po eni oceni odlično lahko napreduje v eno stopnjo višji naziv, če poleg izpolnjevanja ostalih pogojev za napredovanje predstojnik na predlog nadrejenega ugotovi, da so delovne in strokovne kvalitete uradnika izjemnega pomena, vendar pa delež teh napredovanj ne sme presegati deleža 5 % uradnikov v organu, ki so za isto leto prejeli oceno odlično.

Pravice, ki izhajajo iz višjega naziva, pripadajo uradniku od 1. maja v koledarskem letu, v katerem je bilo ugotovljeno, da izpolnjuje pogoje za napredovanje.

Ko govorimo o napredovanju, pa je potrebno omeniti še dve določbi ZSPJS, ki vplivata na določitev plačnega razreda javnega uslužbenca:

- Ob zaposlitvi, premestitvi na drugo delovno mesto oziroma imenovanju v naziv ali višji naziv se javni uslužbenec uvrsti v plačni razred, v katerega je uvrščeno delovno mesto, za katerega je javni uslužbenec sklenil delovno razmerje, oziroma na katerega je bil premeščen, oziroma v plačni razred, v katerega je uvrščen naziv, v katerega je imenovan. Če bi bil javni uslužbenec zaradi premestitve na delovno mesto oziroma v naziv v višjem tarifnem razredu uvrščen v nižji ali isti plačni razred, kot ga je dosegel z napredovanjem na delovnem mestu oziroma v nazivu pred to premestitvijo, se mu plačni razred na novem delovnem mestu oziroma v nazivu določi tako, da se že doseženi plačni razred na delovnem mestu oziroma v nazivu pred premestitvijo oziroma imenovanjem poveča za en plačni razred. Vendar pa javnega uslužbenca ni možno uvrstiti v višji plačni razred, kot znaša najvišji plačni razred delovnega mesta oziroma naziva, na oziroma v katerega je javni uslužbenec premeščen oziroma imenovan, ki ga je možno doseči z napredovanjem (ZSPJS, 19. člen).
- Če je (1) javni uslužbenec premeščen na drugo delovno mesto oziroma je sklenil pogodbo o zaposlitvi o delu na drugem delovnem mestu v nižjem ali istem tarifnem razredu, obdrži število plačnih razredov napredovanja, ki jih je dosegel na prejšnjem delovnem mestu, razen če pristojni organ ugotovi, da na prejšnjem delovnem mestu ni dosegal pričakovanih delovnih rezultatov (razlog nesposobnosti) ali da plačni razredi

za napredovanje na prejšnjem delovnem mestu niso bili doseženi v skladu z zakonom ali na njegovi podlagi izdanimi predpisi. Ohranitev plačnih razredov napredovanja je možna pri istem ali drugem delodajalcu v isti plačni podskupini ali na istovrstnih oziroma sorodnih delovnih mestih v različnih plačnih podskupinah. (2) Če pa javni uslužbenec napreduje v naziv ali višji naziv prenese že dosežena napredovanja v plačne razrede na delovnem mestu ali v nižjem nazivu v nov naziv, in sicer tako, da se doseženi plačni razred pred napredovanjem v naziv ali višji naziv poveča za največ tri plačne razrede. Vendar pa javnega uslužbenca ni možno uvrstiti v višji plačni razred, kot ga je možno doseči z napredovanjem (ZSPJS, 20. člen).

3.3.2 DEL PLAČE ZA DELOVNO USPEŠNOST

Plačni sistem v javnem sektorju zagotavlja nagrajevanje nadpovprečne javne uslužbenice tudi s pomočjo dela plače za delovno uspešnost, pri čemer ZSPJS razlikuje tri vrste izplačil.

Redna delovna uspešnost pripada javnemu uslužbencu in posameznim funkcionarjem (sodnikom, državnim tožilcem in državnim pravobranilcem), ki pri opravljanju svojih rednih delovnih nalog dosegajo nadpovprečne rezultate. Ta del plače se lahko izplača dvakrat letno in znaša največ dve osnovni mesečni plači. Skupen obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti znaša najmanj 2 % in ne več kot 5 % letnih sredstev za osnovne plače. Glede izplačila redne delovne uspešnosti je potrebno omeniti posebno ureditev za ravnatelje, direktorje in tajnike, saj se obseg sredstev za njihovo delovno uspešnost oblikuje in izkazuje ločeno, pri čemer višino dela plače za redno delovno uspešnost ravnateljev, direktorjev in tajnikov določi organ, pristojen za njihovo imenovanje, na podlagi meril, ki jih določi pristojni minister (ZSPJS, 22. in 23. a člen).

Zakon opredeljuje tudi delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela, jo podrobneje določa Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbenice. Uporaba navedene delovne uspešnosti je odvisna od dela in načina vodenja organizacije, in sicer ali se bo enak obseg dela opravil z manj zaposlenimi ali pa bo večji obseg dela mogoče opraviti z enakim obsegom zaposlenih (Klinar, 2007, str. 460). Financira se iz prihrankov sredstev za plače, ki nastanejo zaradi odsotnosti javnih uslužbencev, ali nezasedenih delovnih mest, za katera so bila predvidena sredstva v finančnem načrtu uporabnika proračuna, in sredstev za posebne projekte. Posebni projekti, za izvajanje katerih je dovoljeno izplačevati del plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela, se za javne uslužbenice določijo z aktom vlade, za javne uslužbenice drugega državnega organa pa z aktom tega državnega organa, če so za to zagotovljena namenska sredstva v proračunu. Višina dela plače za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela lahko znaša za javnega uslužbenca največ 20 % osnovne plače. Če se javnemu uslužbencu izplačuje del plače za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela tudi iz naslova in sredstev posebnega projekta, lahko del plače znaša skupno (iz obeh naslovov) največ 50 % njegove osnovne

plače. Direktorjem se lahko po Uredbi o plačah direktorjev v javnem sektorju izplača del plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela največ v višini 10 % njihove osnovne plače.

Delovna uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu (Uredba o delovni uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu), se lahko izplačuje javnim uslužbencem v tistih organizacijah javnega sektorja, ki ustvarjajo tržne prihodke. Osnovni pogoj za dodelitev kakršne koli delovne uspešnosti iz tega naslova je, da subjekt javnega sektorja opravlja storitve javne službe v dogovorjenem obsegu in kakovosti, da ne izkazuje izgube v segmentu javne službe, da ima sprejet celoten program dela in celoten finančni načrt za tekoče leto (Virant, 2009, str. 250). Obseg sredstev za plačilo delovne uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu določi minister s pravilnikom, vendar sme znašati največ 50 % dosežene razlike med prihodki in odhodki od prodaje blaga in storitev na trgu. Obseg sredstev za plačilo delovne uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu na področju kulture lahko znaša dodatno največ 25 % vseh nejavnih prihodkov iz izvajanja javne službe.

Omeniti je potrebno, da je uvedba interventnih ukrepov posegla v del plače za delovno uspešnost, in sicer se del plače za delovno uspešnost do nadaljnjega oziroma do 31. 12. 2015 ne izplačuje, pri delu plače iz naslova povečanega obsega dela se je spremenila višina izplačila na individualni ravni v primeru, če javni uslužbenec prejema del plače za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela in tudi iz naslova in sredstev posebnega projekta, lahko del plače znaša skupno (iz obeh naslovov) največ 30 % njegove osnovne plače. Hkrati je bilo z interventnimi ukrepi določeno, da uporabniki proračuna lahko za namen izplačila delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela porabijo največ 40 % sredstev iz prihrankov. Tudi pri delu plače za izplačilo delovne uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu se je obseg sredstev trajno zmanjšal s 60 % na 50 % dosežene razlike med prihodki in odhodki od prodaje blaga in storitev na trgu.

3.3.3 OSTALE NAGRADE

V javnem sektorju, ko omejena proračunska sredstva omejujejo izplačevanje denarnih nagrad, nedenarne nagrade lahko odigrajo pomembno vlogo pri nagrajevanju zaposlenih. Čeprav ima zaposleni občutek, da prejema nizko plačo, to izniči možnost koriščenja službenega stanovanja, službenega avtomobila, službenega telefona, službenega parkirnega prostora ali počitniških kapacitet. Poleg tega imajo javni uslužbenci v javnem sektorju možnost do dodatnega usposabljanja in izpopolnjevanja z udeležbo strokovnih seminarjev, posvetov, delavnic. Hkrati so prednosti službe v javnem sektorju tudi (relativna) stalnost zaposlitve, pridobitev ugleda, predvsem za tiste, ki odločajo o najpomembnejših državnih zadevah, pa (relativna) zmanjšana izpostavitve stresnim situacijam, saj zaposleni ne potrebujejo nenehnega dokazovanja in potrjevanja, ker jim je

nekdo redko konkurent, razen če gre za vodilna ali vodstvena delovna mesta (Plaznik, 2002, str. 293).

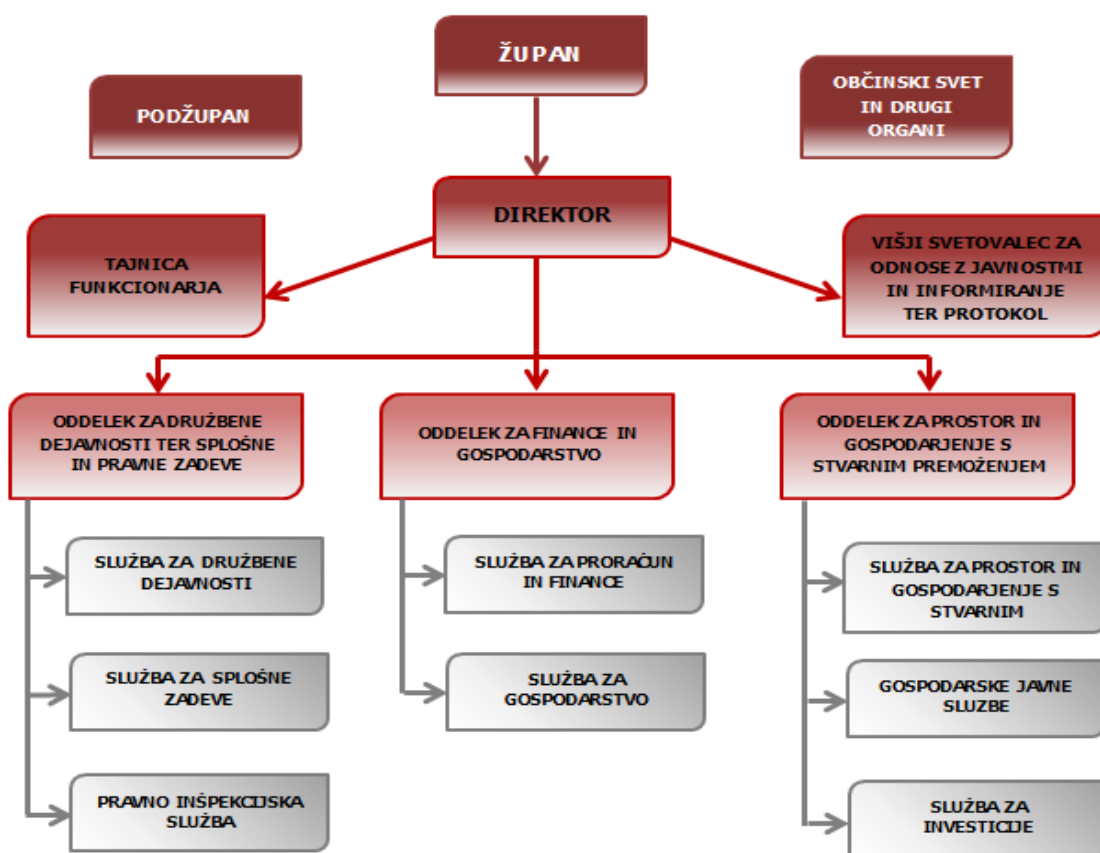
4 RAZISKAVA IN PREDSTAVITEV REZULTATOV

4.1 PREDSTAVITEV OBČINE KOČEVJE

Občine so bile ustanovljene z Zakonom o ustanovitvi občin ter določitvi njihovih območij. Občina Kočevje je pričela s svojim delovanjem 1. 1. 1995, sedež občine je v Kočevju, Ljubljanska cesta 26. Občina ima svoj žig, grb, zastavo, občinski praznik, priznanja in častne nazive.

Občina Kočevje je del statistične regije Jugovzhodna Slovenija, katere stopnja razvitosti v skladu s Pravilnikom o razvrstitvi razvojnih regij po stopnji razvitosti za programsko obdobje 2014–2020 znaša 64,7. Koeficient razvitosti Občine Kočevje za leto 2015 znaša 0,85. Občina se razprostira na 555,4 km² površine, kar jo uvršča na prvo mesto med slovenskimi občinami po površini, na kateri živi malo več kot 16.000 prebivalcev. Mesto Kočevje je upravno, gospodarsko in kulturno središče, leži v pokrajini Kočevske, ki spada med najbolj naravno ohranjene predele Slovenije, saj gozd pokriva kar 90 % njenega celotnega ozemlja.

Slika 12: Organigram Občine Kočevje



Vir: Občina Kočevje

Občina v okviru nacionalne zakonodaje ter svojih internih aktov izvršuje, ureja ter opravlja naloge, ki so nanjo prenesene z zakonom. Naloge občine opravlja občinska uprava, ki jo ustanovi občinski svet, in sicer na predlog župana s splošnim aktom, s katerim določi njene naloge in notranjo organizacijo. Občinska uprava v skladu z Odlokom o organizaciji in delovnem področju občinske uprave Občine Kočevje opravlja strokovne, upravne, organizacijsko-tehnične in administrativne naloge na področju splošnih zadev, normativno pravnih zadev, upravnih zadev, javnih financ, gospodarskih dejavnosti, kmetijstva, gozdarstva in turizma, družbenih dejavnosti, varstva okolja in urejanja prostora, gospodarskih javnih služb in infrastrukture, inšpekcijskega nadzorstva in občinskega redarstva, gospodarjenja s stavbnimi zemljišči in ostalim premoženjem občine, dejavnosti krajevnih skupnosti ter druge naloge iz pristojnosti občine. Razdeljena je na tri oddelke, in sicer oddelek za družbene dejavnosti ter splošne in pravne zadeve, oddelek za proračun, finance in gospodarstvo in oddelek za prostor, investicije, gospodarske javne službe in premoženjske zadeve. Na dan 31. 12. 2014 je bilo na Občini Kočevje 39 zaposlenih.

4.2 METODOLOGIJA, ZNAČILNOST VZORCA IN ZBIRANJE PODATKOV

Empirični del diplomskega dela temelji na kvalitativni analizi, ki je opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika, oblikovanem na podlagi teoretičnih spoznanj domače in tuje literature ter virov, s čimer zagotovim vsebinsko veljavnost. Anketni vprašalnik, ki je v Prilogi 1, je razdeljen na tri dele, prvi del je namenjen opredelitvi respondenta, drugi del se nanaša na motivacijske dejavnike, kjer respondent, skladno s svojo prioriteto, oceni motivacijske dejavnike, oceni lastno motiviranost na delovnem mestu in oceni zadovoljstvo o višini plače, v tretjem delu pa respondent oceni posamezne opredelitve glede sistema nagrajevanja, pri čemer se v zadnjih štirih vprašanjih upoštevajo le odgovori respondentov, ki so v letu 2014 prejeli oceno delovne uspešnosti za leto 2013, s čimer se zagotovi relevantnost podatkov.

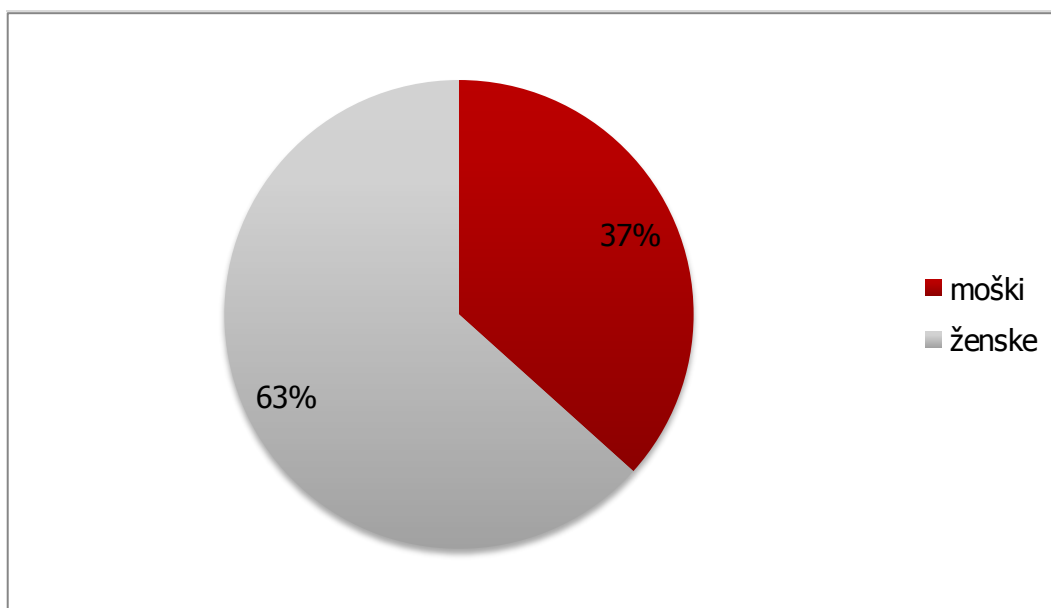
V anketnem vprašalniku posamezna vprašanja temeljijo na lestvici več izbirnih odgovorov in na ocenjevanju s pomočjo pettočkovne numerične ocenjevalne lestvice, na kateri respondent obkroži število, ki ustreza njegovi prioriteti.

Zbiranje podatkov temelji na vzorcu vseh zaposlenih v občinski upravi Občine Kočevje. Anketni vprašalnik zaposlenim osebno razdelim v januarja 2015. Izpolnjen anketni vprašalnik zaposleni oddajo v zaprto skrinjico, s čimer se zagotovi anonimnost. Pridobljene empirične podatke obdelam v MS zbirki pisarniških orodij in programske opreme za podatkovne zbirke.

4.3 REZULTATI RAZISKAVE

Od 35 zaposlenih v občinski upravi Občine Kočevje je na anketni vprašalnik pravilno odgovorilo 30 respondentov, kar predstavlja 85,71 % odzivnost, 5 zaposlenih ni oddalo anketnega vprašalnika, kar predstavlja 14,29 % neodzivnost. Nepravilno ali nepopolno izpolnjenih anketnih vprašalnikov ni bilo.

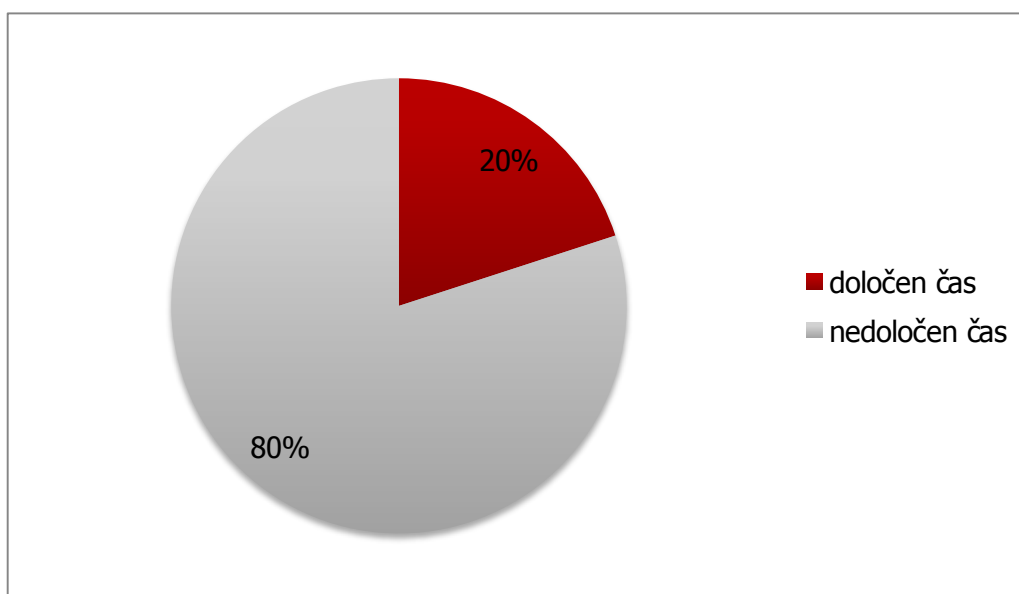
Grafikon 1: Struktura respondentov po spolu v %



Vir: Lastni

Struktura respondentov po spolu je prikazana v Grafikonu 1, in sicer je v organizaciji zaposlenih 19 žensk oziroma 63 % in 11 moških oziroma 37 %, kar pomeni, da med respondenti prevladuje ženski spol, kar je pričakovani rezultat za pisarniško poslovanje.

Grafikon 2: Struktura respondentov po vrsti zaposlitve v %

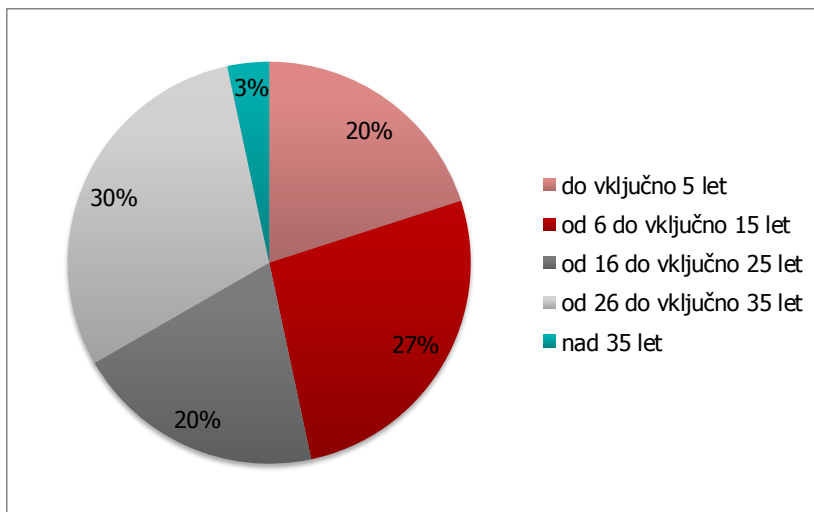


Vir: Lastni

Struktura respondentov po vrsti zaposlitve je prikazana v Grafikonu 2, in sicer 6 respondentov oziroma 20 % je zaposlenih za določen čas, 24 respondentov oziroma 80 % pa je zaposlenih za nedoločen čas, kar pomeni, da med respondenti prevladuje zaposlitev

za nedoločen čas, kar je relativno veliko glede na gospodarske razmere, ko registrirana stopnja brezposelnosti narašča, hkrati pa je zaposlitev v javnem sektorju omejena. Ob tem je potrebno omeniti, da zaposlitev za nedoločen čas zaposlene razbremeni občutka negotovosti pred izgubo zaposlitve.

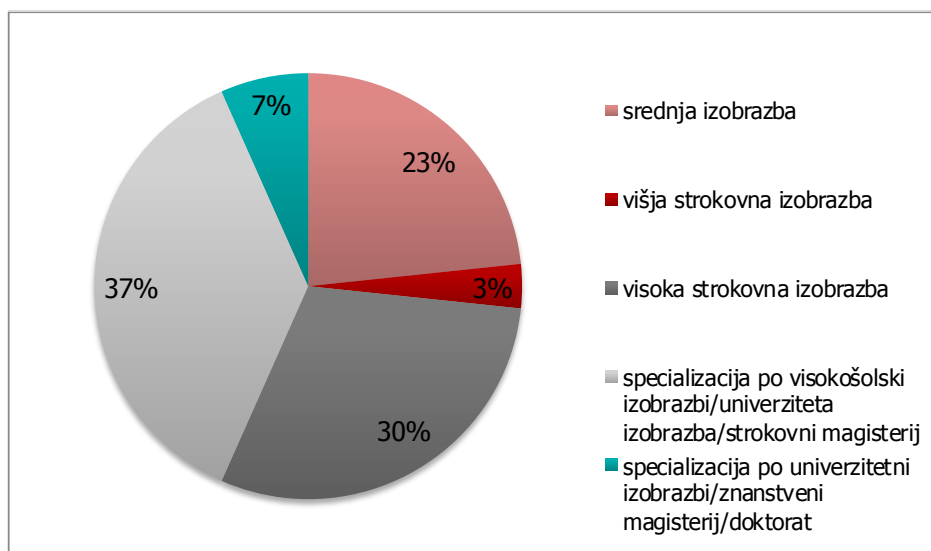
Grafikon 3: Struktura respondentov po delovni dobi v %



Vir: Lastni

Struktura respondentov po delovni dobi je prikazana v Grafikonu 3, in sicer ima do vključno 5 let delovne dobe 6 respondentov oziroma 20 %, od 6 do vključno 15 let delovne dobe ima 8 respondentov oziroma 27 %, od 16 do vključno 25 let delovne dobe ima 6 respondentov oziroma 20 %, od 26 do vključno 35 let delovne dobe ima 9 respondentov oziroma 30 % in 1 respondent oziroma 3 % ima nad 35 let delovne dobe, kar pomeni relativno enakomerno porazdelitev izkušenosti in sveže, perspektivne energije.

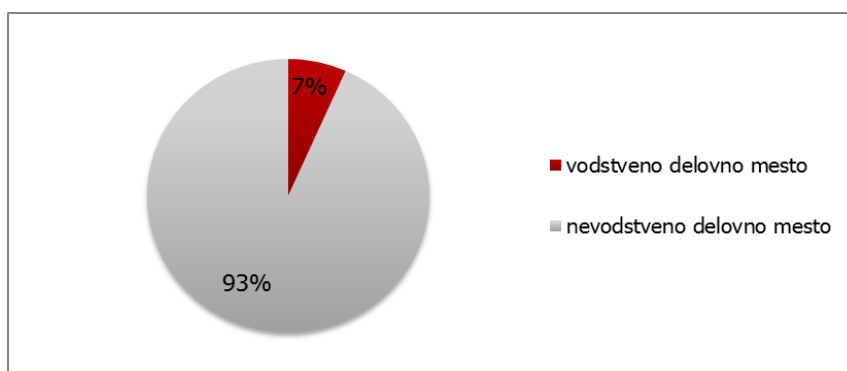
Grafikon 4: Struktura respondentov po stopnji izobrazbe v %



Vir: Lastni

Struktura respondentov po stopnji izobrazbe zaposlenih je prikazana v Grafikonu 4, in sicer ima 7 respondentov oziroma 23 % zaključeno srednješolsko izobrazbo, 1 respondent oziroma 3 % ima zaključeno višješolsko strokovno izobrazbo, 9 respondentov oziroma 30 % ima zaključeno visokošolsko strokovno izobrazbo, 11 respondentov oziroma 37 % ima zaključeno ali specializacijo po visokošolski izobrazbi ali univerzitetno izobrazbo ali strokovni magisterij ter 2 respondenta oziroma 7 % imata zaključeno specializacijo po univerzitetni izobrazbi ali znanstveni magisterij ali doktorat, iz česar izhaja, da prevladuje visoko izobražen kader, kar je pričakovani rezultat, saj si zaposleni s pridobitvijo višje stopnje izobrazbe lahko omogoči razporeditev na delovno mesto, uvrščeno v višji tarifni razred in s tem višji plačni razred, kar pa omogoča višjo plačo.

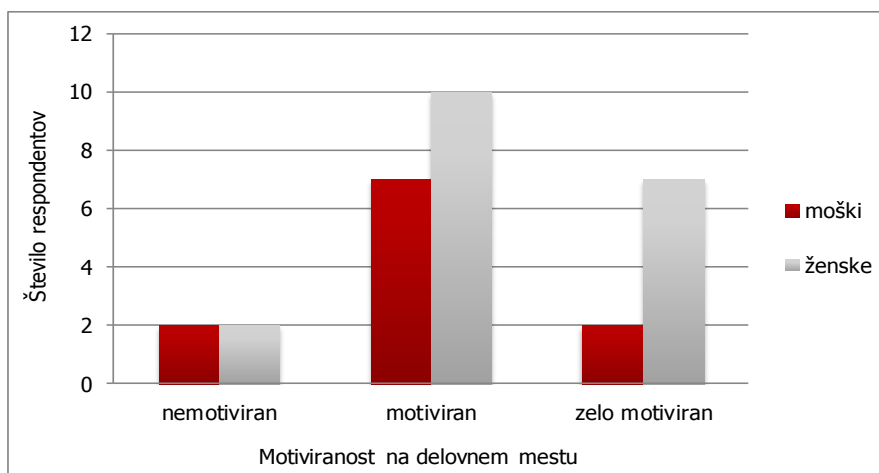
Grafikon 5: Struktura respondentov glede na položaj v %



Vir: Lastni

Struktura respondentov glede na položaj, ki ga zasedajo na delovnem mestu, je prikazana v Grafikonu 5, in sicer sta 2 respondenta oziroma 7 % zaposlena na vodstvenem delovnem mestu, 28 respondentov oziroma 93 % pa je zaposlenih na nevodstvenih delovnih mestih, kar je pričakovani rezultat glede na organizacijsko strukturo zaposlenih.

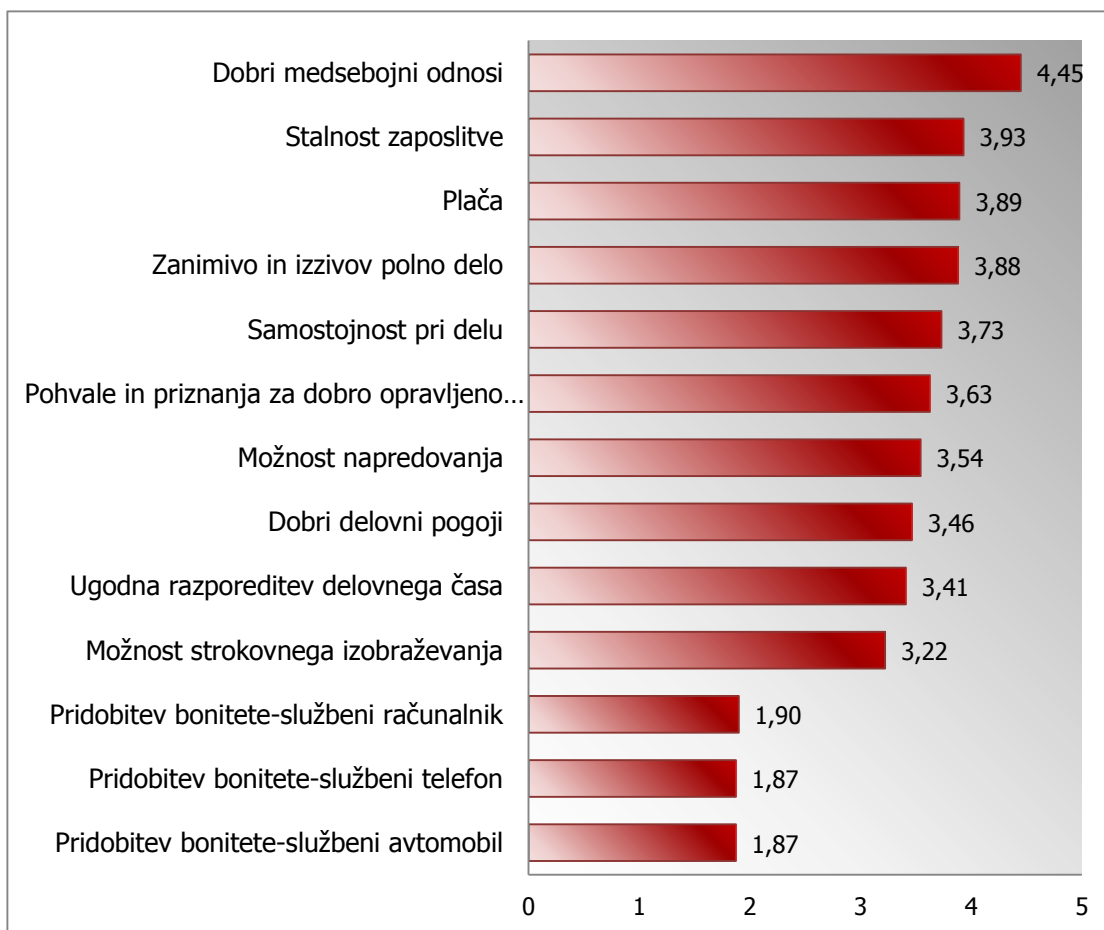
Grafikon 6: Motiviranost zaposlenih na delovnem mestu



Vir: Lastni

Motiviranost zaposlenih na delovnem mestu je prikazana v Grafikonu 6, in sicer so 4 respondenti oziroma 13 % nemotivirani, od tega sta 2 respondenta moškega spola in 2 respondenta ženskega spola. 17 respondentov oziroma 57 % je motiviranih, od tega 7 respondentov moškega spola in 10 respondentov ženskega spola. 9 respondentov oziroma 30 % je zelo motiviranih, od tega 2 respondenta moškega spola in 7 respondentov ženskega spola, iz česar izhaja, da zaposlenim ne primanjkuje motivacije, kar je relativno veliko glede na togost javnega sektorja.

Grafikon 7: Razvrstitev motivacijskih dejavnikov po prioriteti

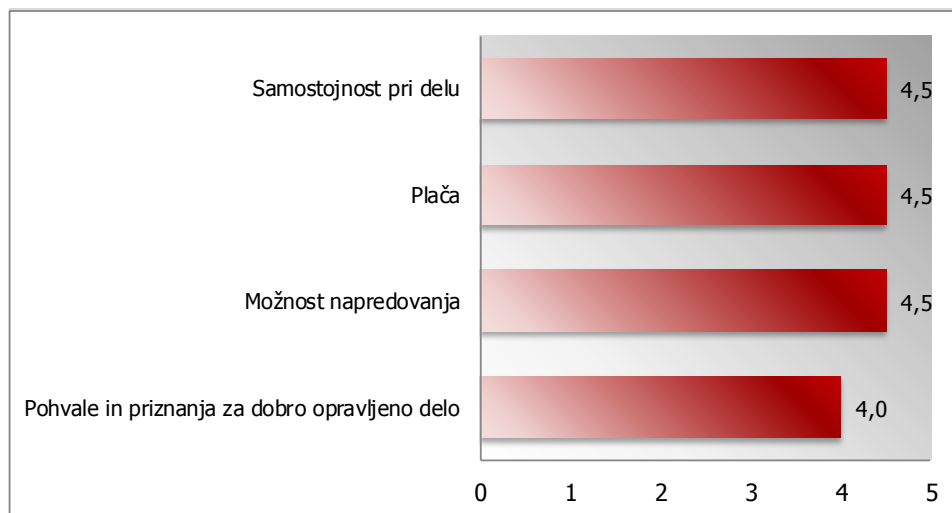


Vir: Lastni

Grafikon 7 prikazuje povprečno oceno motivacijskih dejavnikov, ki so jih respondenti ocenili glede na prioriteto, od tistega, ki jih najbolj motivira, do tistega, ki zanje nima pomembnega vpliva pri motiviranosti. S povprečno oceno 4,45 najbolj motivirajo dobri medsebojni odnosi, kar po eni strani ni pričakovani rezultat, vendar pa je razumljiv, kar gre lahko pripisati dejstvu, da večino časa zaposleni preživijo na delovnem mestu, zato ni zanemarljivo, kako dobro se razumejo s sodelavci, s povprečno oceno 3,93 jim sledi stalnost zaposlitve, kar je lahko pogojeno z družbenoekonomskim stanjem, ki vpliva na visoko stopnjo brezposelnosti in otežuje pridobitev redne zaposlitve, kot tretji najpomembnejši dejavnik je uvrščena višina plače, ki predstavlja vir sredstev za

preživljanje in izboljšanje kakovosti življenja, s povprečno oceno 3,88 ji sledi zanimivo in izzivov polno delo. Nato pa si sledijo pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, možnost napredovanja, dobri delovni pogoji, ugodna razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega izobraževanja. Zaposlene najmanj motivira pridobitev bonitet.

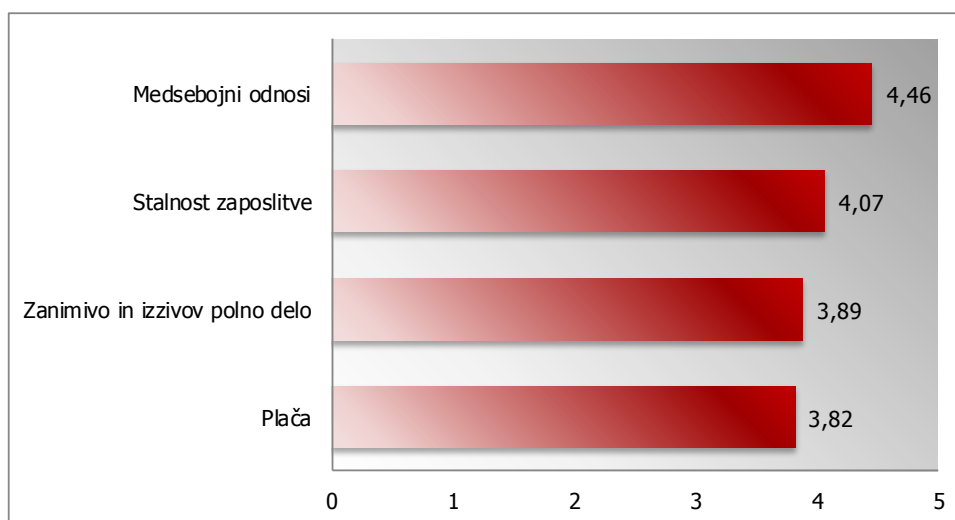
Grafikon 8: Razvrstitev motivacijskih dejavnikov po prioriteti glede na vodstveni položaj



Vir: Lastni

Razvrstitev štirih motivacijskih dejavnikov, ki najbolj motivirajo zaposlene na vodstvenem položaju, je prikazana v Grafikonu 8, in sicer si s povprečno oceno 4,5 sledijo samostojnost pri delu, plača in možnost napredovanja, s povprečno oceno 4 pa pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, kar je pričakovani rezultat, saj zaposleni na vodstvenem položaju navadno stremijo k zadovoljitvi višjih potreb.

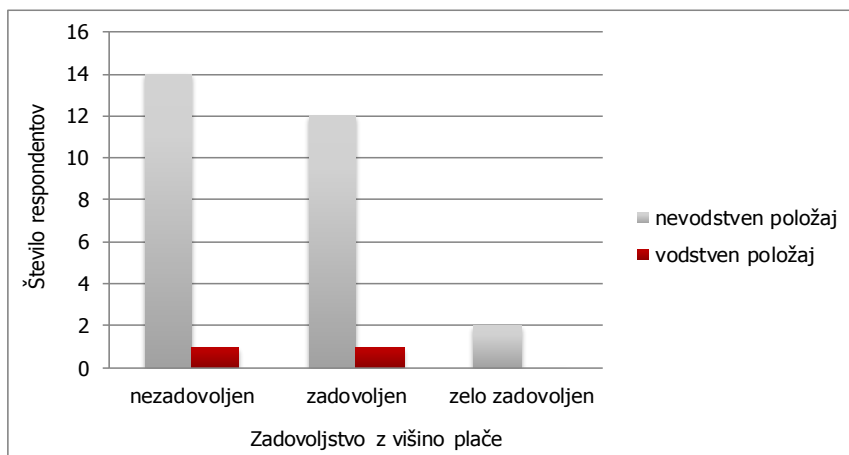
Grafikon 9: Razvrstitev motivacijskih dejavnikov po prioriteti glede na nevodstveni položaj



Vir: Lastni

Razvrstitev štirih motivacijskih dejavnikov, ki najbolj motivirajo zaposlene na nevodstvenem položaju, je prikazana v Grafikonu 9, in sicer s povprečno oceno 4,46 te zaposlene najbolj motivirajo medsebojni odnosi, sledi stalnost zaposlitve s povprečno oceno 4,07, nato pa si sledita zanimivo in izzivov polno delo s povprečno oceno 3,89 in plača s povprečno oceno 3,82, in česar pričakovano izhaja, da se rezultati zaposlenih na vodstvenem položaju razlikujejo od rezultatov zaposlenih na nevodstvenem položaju.

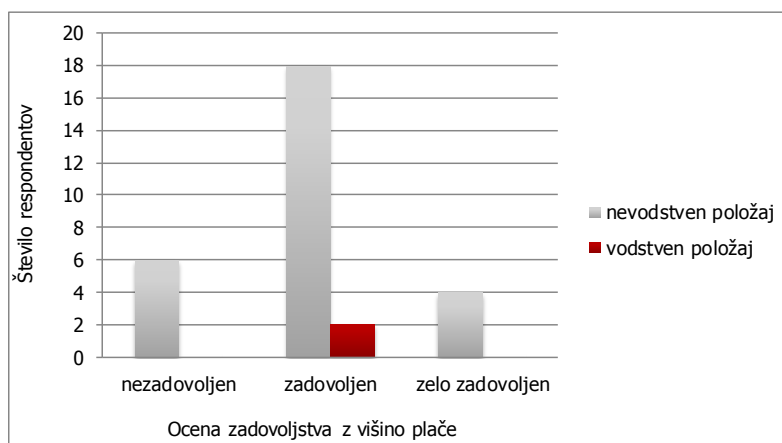
Grafikon 10: Zadovoljstvo respondentov z višino plače glede na delovno mesto



Vir: Lastni

Grafikon 10 prikazuje zadovoljstvo respondentov z višino plače glede na delovno mesto, in sicer je 15 respondentov oziroma 50 % nezadovoljnih z višino plače, od tega je 1 respondent na vodstvenem položaju, 14 pa na nevodstvenem položaju. 13 respondentov oziroma 43 % je zadovoljnih z višino plače, od tega je 1 respondent na vodstvenem položaju, 12 pa na nevodstvenem položaju. 2 respondenta na nevodstvenem položaju oziroma 7 % sta zelo zadovoljna z višino plače, iz česar izhaja, da je večina nezadovoljnih z višino plače glede na delovno mesto, ki ga zasedajo, čeprav glede na število odgovorov enoznačnega sklepa ni mogoče sprejeti.

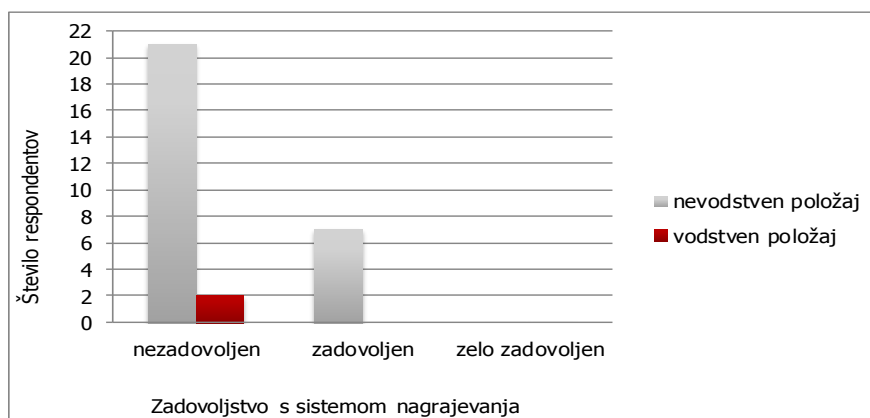
Grafikon 11: Zadovoljstvo respondentov z višino plače glede na družbenoekonomsko stanje



Vir: Lastni

Zadovoljstvo respondentov z višino plače glede na družbenoekonomsko stanje je prikazano v Grafikonu 11, in sicer je 6 respondentov na nevodstvenem položaju oziroma 20 % nezadovoljnih z višino plače glede na družbenoekonomsko stanje v državi, 20 respondentov oziroma 67 % je zadovoljnih z višino plače, od tega 2 respondenta na vodstvenem položaju in 18 respondentov na nevodstvenem položaju. 4 respondenti na nevodstvenem položaju oziroma 13 % pa je nezadovoljnih z višino plače. Iz tega izhaja, da je večina zaposlenih zadovoljnih z višino plače, ob predpostavki upoštevanja družbenoekonomskega stanja.

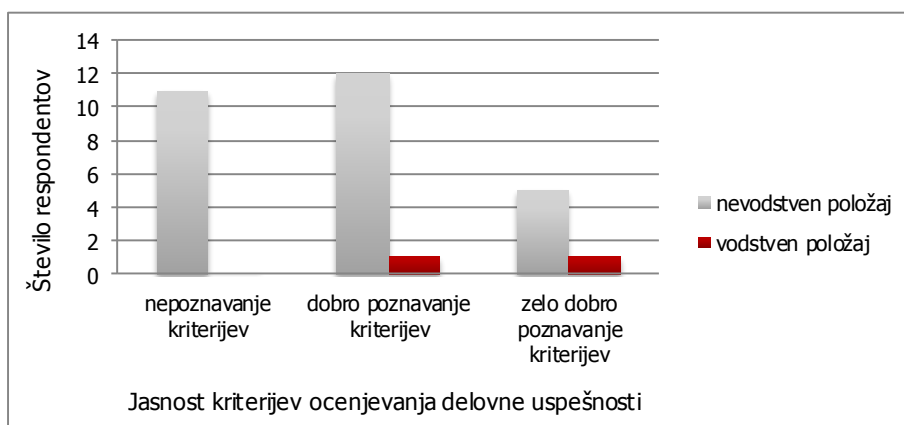
Grafikon 12: Zadovoljstvo respondentov s sistemom nagrajevanja v javnem sektorju



Vir: Lastni

Zadovoljstvo respondentov s sistemom nagrajevanja v javnem sektorju je prikazano v Grafikonu 12, in sicer je 23 respondentov oziroma 77 % nezadovoljnih s sistemom nagrajevanja v javnem sektorju, od tega 2 respondenta na vodstvenem položaju in 21 respondentov na nevodstvenem položaju. 7 respondentov na nevodstvenem položaju oziroma 23 % pa je zadovoljnih s sistemom nagrajevanja v javnem sektorju, iz česar izhaja, da je večina nezadovoljnih s sistemom nagrajevanja v javnem sektorju, kar je pričakovani rezultat in je zagotovo posledica togosti zakonodaje in uvedenih interventnih ukrepov na tem področju.

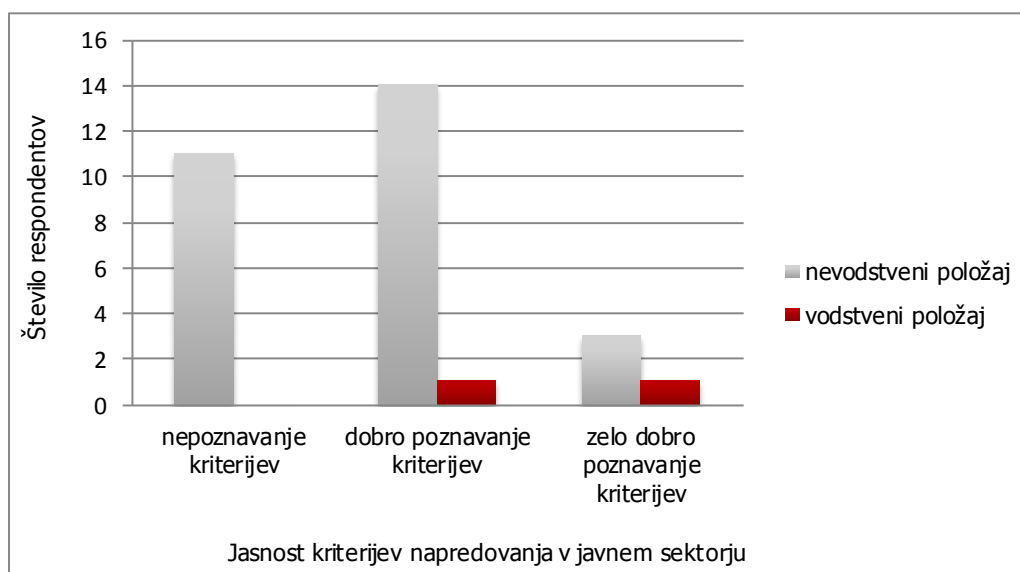
Grafikon 13: Jasnost kriterijev ocenjevanja delovne uspešnosti



Vir: Lastni

Jasnost oziroma poznavanje kriterijev ocenjevanja delovne uspešnosti je prikazana v Grafikonu 13, in sicer 11 respondentov na nevodstvenem položaju oziroma 37 % kriterijev ocenjevanja delovne uspešnosti ne pozna. 13 respondentov oziroma 43 % kriterije ocenjevanja delovne uspešnosti dobro pozna, od tega 1 respondent na vodstvenem položaju in 12 respondentov na nevodstvenem položaju. 6 respondentov oziroma 20 % pa kriterije ocenjevanja delovne uspešnosti zelo dobro pozna, od tega 1 respondent na vodstvenem položaju in 5 respondentov na nevodstvenem položaju. Iz navedenega izhaja, da so zaposlenih s strani ocenjevalcev delovne uspešnosti dobro seznanjeni s kriteriji, ki vplivajo na oceno delovne uspešnosti.

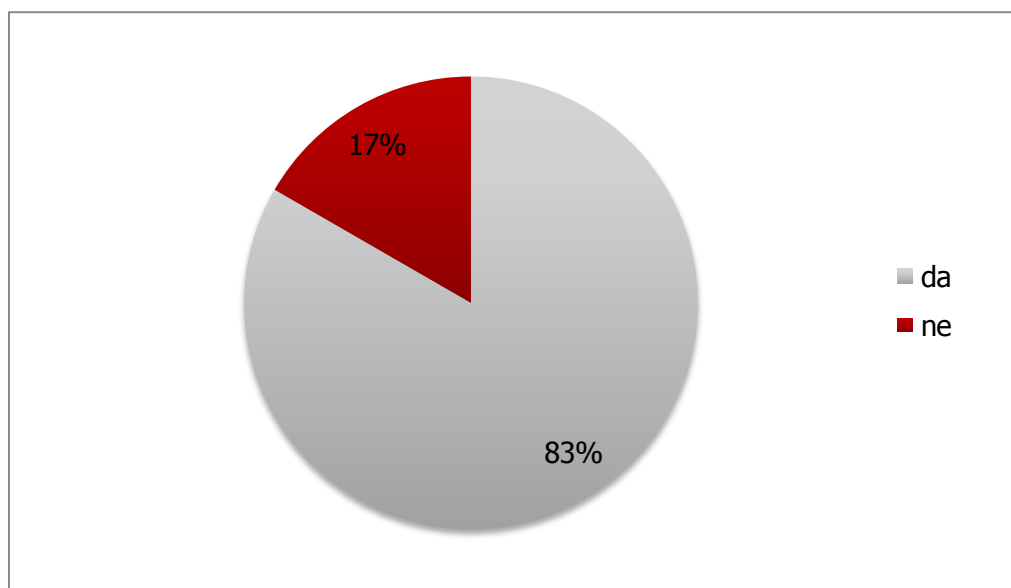
Grafikon 14: Jasnost kriterijev napredovanja v javnem sektorju



Vir: Lastni

Jasnost oziroma poznavanje kriterijev napredovanja v javnem sektorju je prikazana v Grafikonu 14, in sicer 11 respondentov na nevodstvenem položaju oziroma 37 % kriterijev napredovanja ne pozna. 15 respondentov oziroma 50 % kriterije napredovanja v javnem sektorju dobro pozna, od tega 1 respondent na vodstvenem položaju in 14 respondentov na nevodstvenem položaju. 4 respondenti oziroma 13 % pa kriterije napredovanja zelo dobro pozna, od tega 1 respondent na vodstvenem položaju in 3 respondenti na nevodstvenem položaju. Iz navedenega izhaja, da zaposleni dobro poznajo kriterije napredovanja, čeprav glede na število podanih odgovorov popolnoma enoznačnega sklepa ni mogoče sprejeti.

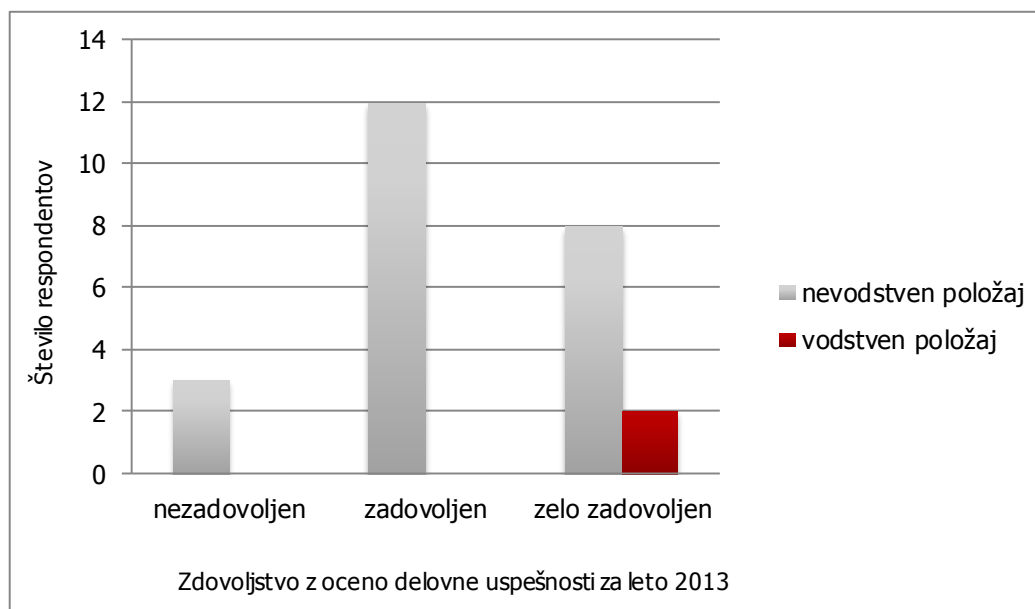
Grafikon 15: Pridobitev ocene delovne uspešnosti za leto 2013



Vir: Lastni

Struktura prejetih ocen delovne uspešnosti za leto 2013 v letu 2014 je prikazana v Grafikonu 15, in sicer je bilo za leto 2013 ocenjenih 25 respondentov oziroma 83 %, neocenjenih pa je bilo 5 respondentov oziroma 17 %, iz česar izhaja, da je večina zaposlenih bila ocenjena. Na vsa nadaljnja vprašanja so zaradi relevantnosti podatkov odgovarjali le tisti, ki so prejeli oceno delovne uspešnosti za leto 2013.

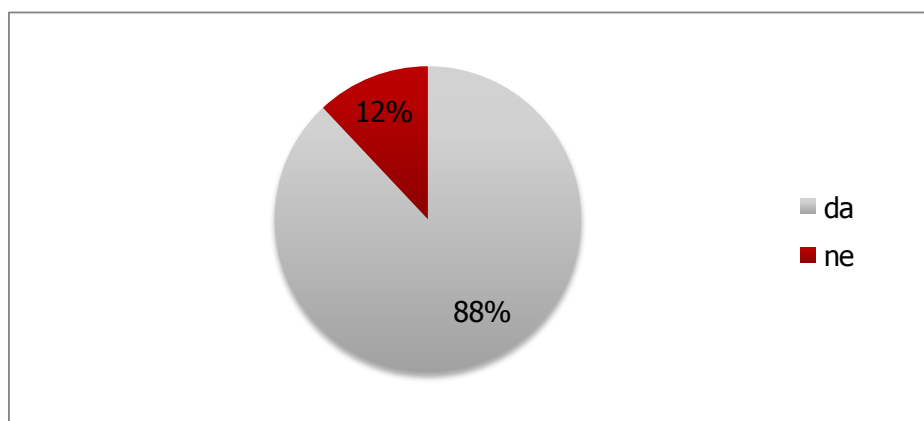
Grafikon 16: Zadovoljstvo respondentov z oceno delovne uspešnosti za leto 2013



Vir: Lastni

Grafikon 16 prikazuje zadovoljstvo respondentov s prejeto oceno delovne uspešnosti za leto 2013, in sicer je oceno delovne uspešnosti prejelo 25 respondentov oziroma 83 % od vseh respondentov, vključenih v analizo anketnega vprašalnika. 3 respondenti na nevodstvenem položaju oziroma 12 % je s prejeto oceno nezadovoljnih. 12 respondentov na nevodstvenem položaju oziroma 48 % je zadovoljnih z oceno delovne uspešnosti. 10 respondentov oziroma 40 % je zelo zadovoljnih s prejeto oceno, od tega 2 respondenta na vodstvenem položaju in 8 respondentov na nevodstvenem položaju, iz česar izhaja, da je večina zadovoljnih s prejeto oceno delovne uspešnosti za leto 2013.

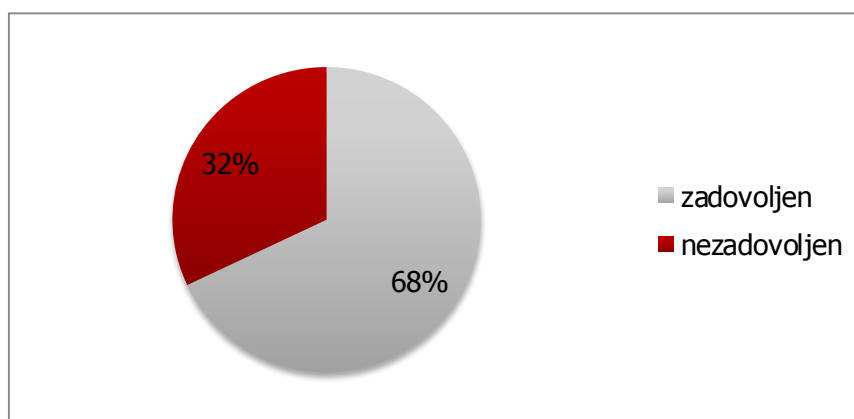
Grafikon 17: Izvajanje rednega letnega pogovora s strani neposrednega vodje



Vir: Lastni

Strukturo izvedbe rednega letnega pogovora, kot ga opredeljuje Zakon o javnih uslužbencih, ki ga izvaja neposredni vodja oziroma oseba, ki ocenjuje redno delovno uspešnosti, prikazuje Grafikon 17. Od 25 respondentov oziroma 83 % od vseh respondentov, vključenih v analizo anketnega vprašalnika, je 22 respondentov oziroma 88 % potrdilo izvajanje rednega letnega pogovora, 3 respondenti pa so nikalno odgovorili, iz česar izhaja, da se v večini redni letni pogovori izvajajo, kar je relativno pričakovano glede na dejstvo, da je redni letni pogovor zakonsko opredeljen.

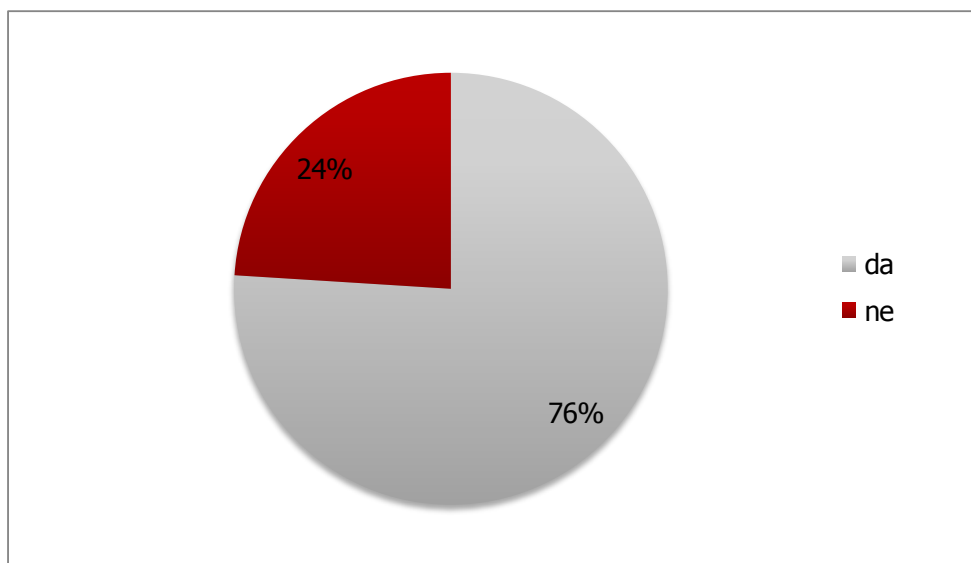
Grafikon 18: Zadovoljstvo z izvedbo rednega letnega pogovora



Vir: Lastni

Zadovoljstvo respondentov z izvedbo rednega letnega pogovora s strani neposrednega vodje oziroma osebe, ki ocenjuje redno delovno uspešnost, je prikazano v Grafikonu 18, in sicer 25 respondentov oziroma 83 % od vseh respondentov, vključenih v analizo anketnega vprašalnika. 17 respondentov oziroma 68 % je zadovoljnih z izvedbo rednega letnega pogovora, 8 respondentov oziroma 32 % pa z izvedbo ni zadovoljnih, iz česar izhaja, da je večina zaposlenih zadovoljnih z izvedbo rednega letnega pogovora, kot ga opredeljuje Zakon o javnih uslužbencih.

Grafikon 19: Subjektivnosti ocen



Vir: Lastni

Mnenje respondentov glede subjektivnosti ocen delovne uspešnosti, podane s strani neposrednega vodje oziroma osebe, ki ocenjuje delovno uspešnost, je prikazano v Grafikonu 19. Od 25 respondentov oziroma 83 % vseh respondentov, vključenih v analizo anketnega vprašalnika, je 19 respondentov oziroma 76 % potrdilo subjektivnost ocen delovne uspešnosti, 6 respondentov oziroma 24 % pa ne zaznava subjektivnosti pri ocenjevanju delovne uspešnosti, iz česar izhaja, da večina zaznava subjektivnost ocen delovne uspešnosti, kar je pričakovani rezultat, saj kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti zakonsko niso podrobneje razčlenjeni, iz česar izhaja, da je podrobnejša izdelava kriterijev prepuščena vodji oziroma ocenjevalcu delovne uspešnosti.

4.4 UGOTOVITVE RAZISKAVE

Členitev anketnega vprašalnika na tri dele, ki se nanašajo na splošno opredelitev respondenta, na motivacijske dejavnike in sistem nagrajevanja v javnem sektorju, omogoča večje število interakcij med posameznimi rezultati, zato se odločim za relacijo tistih vprašanj, ki so za empirični del diplomskega dela pomembnejše oziroma zanimivejše. Pri podani analizi izbranega rezultata opredelim možne razloge za takšno

ocenitev oziroma rezultate. Za lažjo interpretacijo se pri posameznih podatkih, pridobljenih s pomočjo anketnega vprašalnika, upošteva povprečje.

Na podlagi strukture respondentov po stopnji izobrazbe izhaja, da v občinski upravi Občine Kočevje prevladuje visoko izobražen kader, saj ima 30 % zaposlenih zaključeno visokošolsko strokovno izobrazbo, 37 % ima zaključeno specializacijo po visokošolski izobrazbi, univerzitetno izobrazbo ali strokovni magisterij in 7 % ima zaključeno specializacijo po univerzitetni izobrazbi, znanstveni magisterij ali doktorat. Iz navedenega izhaja, da se zaposleni zavedajo pomena izobraževanja, ki postaja vse bolj pomembno področje z vidika družbenega in individualnega razvoja, saj pripomore k spodbujanju gospodarske rasti, izboljšanju socialne kohezije in zmanjševanju družbene neenakosti. Prav tako pa ima pomembno vlogo pri blaginji vsakega posameznika, še posebno pri zaposlenem v javnem sektorju. V za javnem sektorju je namreč uveljavljen enoten plačni sistem, na podlagi katerega je plača sestavljena iz osnovne plače, dodatkov in dela plače za delovno uspešnost, pri čemer se osnovna plača določi na podlagi uvrstitve v enega izmed 65 plačnih razredov na plačni lestvici. Višina plačnega razreda je odvisna od uvrstitve v tarifne razrede, ki pa izražajo stopnjo zahtevnosti delovnih mest in nazivov glede na zahtevano izobrazbo oziroma usposobljenost. Iz navedenega izhaja, da si zaposleni s pridobitvijo višje stopnje izobrazbe lahko omogoči razporeditev na delovno mesto, uvrščeno v višji tarifni razred in s tem višji plačni razred, kar pa omogoča višjo plačo, seveda ob predpostavki, da navedeno sistemizirano delovno mesto ni zasedeno in da so izpolnjeni še pogoji za zasedbo tega delovnega mesta.

Na podlagi rezultatov respondentov glede motiviranosti na delovnem mestu izhaja, da zaposlenim ne primanjkuje motivacije, saj je 57 % zaposlenih motiviranih na delovnem mestu. Kot že opredeljujejo motivacijske teorije, lahko sklepamo, da je motiviranost zaposlenih rezultat posameznikovega dožemanja razmerja med njegovim vložkom za dobro opravljeno delo in prejetim plačilom (denarnim in/ali nedenarnim) oziroma izhaja iz njegovega zadovoljstva zaradi izpolnitve njegovih potreb oziroma pričakovanj.

Na podlagi razvrstitve motivacijskih dejavnikov po prioriteti, in sicer od motivacijskega dejavnika, ki najbolj motivira, do tistega, ki na zaposlenega nima pomembnega vpliva na motiviranost, izhaja, da s povprečno oceno 4,45 najbolj motivirajo dobri medsebojni odnosi, s katerimi pojmujeemo odnose med sodelavci ne glede na hierarhično raven in kot taki imajo pomembno vlogo pri oblikovanju posameznikove zaznave svojega delovnega mesta. Takšna uvrstitvev motivacijskega dejavnika po prioriteti lahko izhaja iz dejstva, da zaposleni večino časa preživi na delovnem mestu, zato je pomembno, da dobri medsebojni odnosi zaposlenemu omogočijo preživljanje časa v prijetnem delovnem okolju, ki ga stimulira k delu in pomaga pri premostitvi drugih delovnih ovir, hkrati pa imajo velik vpliv na razvoj človekove osebnosti tako v socialnem, čustvenem kot tudi v intelektualnem smislu. Nadalje so respondenti velik pomen s povprečno oceno 3,93 pripisali stalnosti zaposlitve, kar lahko pripisujemo pozitivnim učinkom tovrstne zaposlitve, kot so večja pripravljenost zaposlenih za nova znanja, večja oziroma pogostejša interakcija zaposlenih v diskusije za izboljšave, saj vedo, da s tem ne tvegajo izgube lastnega delovnega mesta,

prizadevanje za uspešno opravljeno delo, hkrati pa je pomemben razlog tovrstnega rezultata zagotovo družbeno- ekonomsko stanje, ki vpliva na visoko stopnjo brezposelnosti, pri čemer je potrebno izpostaviti dejstvo, da je stopnja registrirane brezposelnosti v Občini Kočevje ena izmed najvišjih v Sloveniji. Na tretje mesto so respondenti s povprečno oceno 3,89 uvrstili plačo, ki predstavlja vir sredstev za preživljanje in izboljšanje kakovosti, pri čemer deluje na vse hierarhične ravni zaposlenih, hkrati pa je potrebno omeniti, da v današnjem času plača marsikomu predstavlja merilo socialnega statusa. Nadalje so respondenti s povprečno oceno 3,88 uvrstili zanimivo in izzivov polno delo, kar zaposlenemu omogoča proaktivno izrabo delovnega časa, možnost preizkušanja in nadgraditev lastnih sposobnosti ter pridobitev novih delovnih izkušenj. Nadalje so respondenti s povprečno oceno 3,63 uvrstili pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, kar lahko pripišemo pozitivnim učinkom, ki jih ta motivacijski dejavnik prinaša, in sicer vpliva na samozavest zaposlenega, saj mu vpliva občutek pomembnosti in spoštovanja njegovega opravljenega dela, s čimer se krepi njegovo navdušenje in predanost delu ter pripadnost organizaciji. Na sedmo mesto so respondenti s povprečno oceno 3,54 uvrstili možnost napredovanja, razlog, da tovrstni motivacijski dejavnik ni bil uvrščen višje, lahko pripišemo že tako togi zakonodaji v javnem sektorju, ki pa je z uvedbo interventnih ukrepov še dodatno posegla v področje napredovanja, kar ima zagotovo vpliv tudi pri miselnosti zaposlenih, ki počasi izgubljajo upanje v sprostitev napredovanj v plačne razrede oziroma nazive. Zaposlene najmanj motivirajo bonitete, kar lahko pripišemo tudi stranskim učinkom tovrstnega motivacijskega dejavnika, namreč v primeru pridobitve službenega telefona se skladno z internim pravilnikom organizacije podaljša razpoložljivost zaposlenega tudi izven delovnega časa, pri uporabi službenega avtomobila pa je potrebno plačevati tudi premijo za uporabo, hkrati je na takšno uvrstitev bonitet vplivalo tudi zavedanje zaposlenih, da so navadno do bonitet upravičeni le vodstveni uslužbenci.

Na podlagi rezultatov respondentov glede na zadovoljstvo z višino plače glede na delovno mesto, ki ga zasedajo, izhaja, da je 50 % zaposlenih nezadovoljnih z višino plače, kar lahko pripišemo plačni zakonodaji v javnem sektorju in sprejeti sistemizaciji delovnih mest v organizaciji, kjer so delovna mesta navadno uvrščena v najnižje možne osnovne plačne razrede, in temu primerna je tudi višina plače zaposlenega, pri čemer pa je pogosto pričakovani obseg opravljenih delovnih nalog nesorazmeren z višino plače, prav tako pa je potrebno omeniti, da tudi ni veliko možnosti za prerazporeditev na delovno mesto v višji plačni razred. Vendar pa je zadovoljstvo respondentov z višino plače glede na družbeno- ekonomsko stanje višje, saj jih je 67 % odgovorilo, da so v tem primeru zadovoljni z višino plače, kar izhaja iz dejstva, da posameznik tudi primerja svoj trud in plačilo z drugimi izven organizacije, in ob njegovih ugotovitvah, da je njegova plača primerljiva ali celo višja od drugih zaposlenih izven organizacije ter ob dejstvu, da je registrirana stopnja brezposelnosti velika, ga razumno obda zadovoljstvo, morda celo s primesjo hvaležnosti.

Na podlagi rezultatov respondentov glede zadovoljstva s sistemom nagrajevanja v javnem sektorju izhaja, da je 77 % zaposlenih nezadovoljnih, kar zagotovo izhaja iz togosti zakonodaje s področja ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih, kar ima negativni vpliv na

sistem napredovanja, ki je eno redkih orodij nagrajevanja zaposlenih v javnem sektorju, zato ga večina organizacij v javnem sektorju izkrivljeno uporablja za vsesplošno nagrajevanje vseh zaposlenih, s čimer se demotivira proaktivne zaposlene, svoj pečat pa so pustili tudi uvedeni interventni ukrepi, ki so do nadaljnjega zamrzili izplačilo redne delovne uspešnosti in tudi možnost napredovanja v višji plačni razred.

Na podlagi rezultatov respondentov glede poznavanja kriterijev ocenjevanja delovne uspešnosti izhaja, da so zaposleni dobro seznanjeni s kriterijem ocenjevanja delovne uspešnosti, saj 43 % zaposlenih pozna kriterije, 20 % zelo dobro pozna kriterije, kar lahko pripišemo odprti komunikaciji med ocenjevalcem delovne uspešnosti in zaposlenim, glede na dejstvo, da en respondent, ki zelo dobro pozna kriterije, zaseda vodstven položaj, lahko sklepamo, da se z delovnopravnim področjem tudi ukvarja.

Na podlagi rezultatov respondentov glede poznavanja kriterijev napredovanja izhaja, da zaposleni dobro poznajo kriterije, saj 50 % zaposlenih dobro pozna kriterije napredovanja, 13 % zaposlenih pa zelo dobro pozna kriterije napredovanja, kar lahko pripišemo odprti komunikaciji, na podlagi katere so zaposleni seznanjeni z delovnopravno zakonodajo, glede na dejstvo, da en respondent, ki zelo dobro pozna kriterije, zaseda vodstven položaj, lahko sklepamo, da se z navedenim delovnopravnim področjem tudi ukvarja.

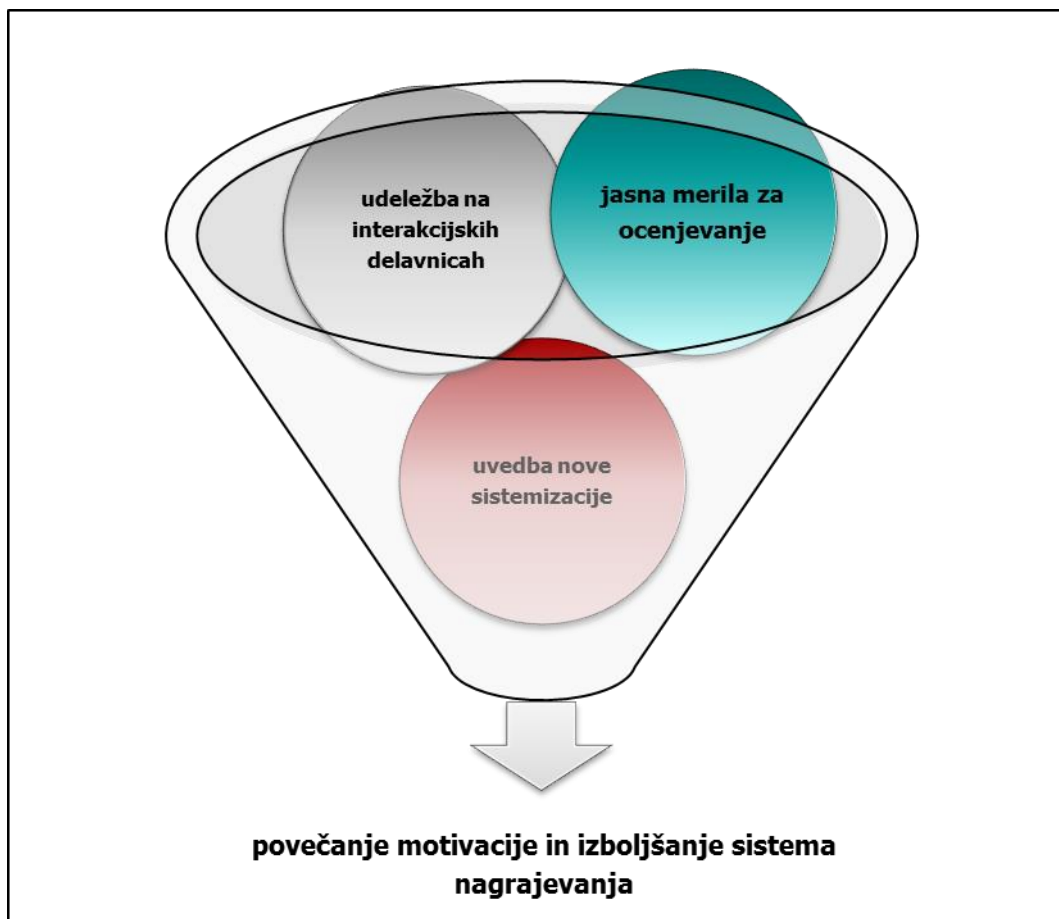
Na podlagi rezultatov 83 % respondentov, ki so odgovorili na vprašanje glede zadovoljstva z oceno delovne uspešnosti za leto 2013, izhaja, da je 48 % zaposlenih na nevodstvenem položaju zadovoljnih z oceno delovne uspešnosti, 40 % zaposlenih pa zelo zadovoljnih s prejeto oceno, od tega 2 respondenta zasedata vodstveni položaj, 8 pa nevodstveni. Pridobljeni rezultat lahko povežemo z izvajanjem rednega letnega pogovora in visokim (68 %) zadovoljstvom zaposlenih z dejansko izvedbo rednega letnega pogovora, ki pa predstavlja osnovni gradnik za oceno delovne uspešnosti, saj omogoča poglobljen pogovor med vodjo oziroma ocenjevalcem delovne uspešnosti in zaposlenim, kjer vodja zaposlenim predstavi želene cilje, zadolžitve, odgovornosti in vedenje za novo ocenjevalno obdobje, hkrati pa omogoča zaposlenemu predstaviti njegove želje in pričakovanja. Nadalje pa morda lahko zadovoljstvo z oceno delovne uspešnosti za leto 2013 pripišemo tudi nekritični presoji ocenjevalca, ki se je zaradi uvedenih interventnih ukrepov, z izrekom boljših ocen delovne uspešnosti, izognil morebitnim konfliktom.

Od 83 % respondentov, ki so dogovorili na vprašanje glede subjektivnosti ocen delovne uspešnosti, jih 83 % meni, da so ocene subjektivne, kar lahko pripišemo dejstvu, da ocenjevalci nimajo opredeljenih jasnih meril za ocenjevanje; sicer Uredba določa splošna merila za ocenjevanje, vendar pa bi jih moral vsak vodja oziroma ocenjevalec prilagoditi posamezni notranji organizacijski enoti ter si izdelati metodologijo, po kateri bo določal oziroma ocenjeval delovno uspešnost.

4.5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Na podlagi rezultatov opravljene raziskave je ugotovljeno, da posamezna področja znotraj izbrane občinske uprave niso optimalna oziroma obstaja možnost njihove nadgraditve. Zaradi navedenega je v nadaljevanju podan povzetek priporočil vodstvu Občine Kočevje.

Slika 13: Predlogi izboljšav



Vir: Lastni

Glede na ugotovitve, da zaposlene najbolj motivirajo dobri medsebojni odnosi, se vodstvu predlaga, da tudi v prihodnje posebno pozornost nameni dobrim medsebojnim odnosom in njihovi krepitvi. Zaradi navedenega se predlaga proučitev možnosti izvedbe oziroma udeležbe različnih interakcijskih delavnic s področja povezovanja in spoznavanja zaposlenih, kot je delavnica psihološkega orodja SDI (Strenght Deployment Inventory), ki je strokovno utemeljeno in mednarodno uveljavljeno eno izmed najučinkovitejših komunikacijskih orodij, ki temelji na enostavnem prepoznavanju sistema osebnih in motivacijskih vrednost, ali kot je teambuilding, ki združuje strokovne in zabavne elemente. Prav tako se tudi v prihodnje predlaga druženje na različnih kulturno-športnih prireditvah.

Glede na ugotovitve, da je zaposleni med pomembnejše motivacijske dejavnike uvrščajo plačo, katera višina je pogojena glede na uvrstitev v plačni razred, se vodstvu podaja

predlog o oblikovanju nove sistemizacija delovnih mest, na podlagi katere bi bili posamezniki uvrščeni na delovno mesto, skladno z doseženo stopnjo izobrazbe, in kjer bi se ob premestitvi lahko upoštevalo utemeljene razloge za uvrstitev v višji plačni razred od osnovnega plačnega razreda novega delovnega mesta.

Glede na ugotovitve, da zaposleni potrjujejo subjektivnost ocen delovne uspešnosti, se vodstvu predlaga, da napoti vodje oziroma ocenjevalce delovne uspešnosti na dodatna usposabljanja na temo ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti. Hkrati se tudi v prihodnje predlaga izvedba rednega letnega pogovora, kjer vodja oziroma ocenjevalec redne delovne uspešnosti zaposlenemu predstavi želene cilje, zadolžitve, odgovornosti in vedenje za novo ocenjevalno obdobje. Za odpravo oziroma zmanjšanje subjektivnosti pri ocenjevanju se predlaga, da vodje oziroma ocenjevalci skozi celotno ocenjevalno obdobje spremljajo zaposlenega, pri čemer se priporoča pisanje zapisnika z najpomembnejšimi dosežki in napakami skozi celotno ocenjevalno obdobje. Nadalje se vodjam oziroma ocenjevalcem predlaga izdelava meril, prilagojenih notranji organizacijski enoti, in določitev metodologije, kot je ocenjevanje s pomočjo ponderjev ali numerične ocenjevalne lestvice.

Potrebno pa je poudariti ne zanemarljivo dejstvo, da so določeni rezultati raziskave posledica vključenosti izbrane občinske uprave v sistem javnega sektorja in s tem upoštevanja nacionalne zakonodaje s področja plačne politike, delovnih razmerij, zato vodstvo na togost oziroma nefleksibilnost sistema nima neposrednega vpliva. Kar pomeni, da bi morali predvsem predlagatelji zakonodaje s področja plač pristopiti k ustreznim izboljšavam.

4.6 POTRDITEV ALI ZAVRNITEV HIPOTEZ

V občinski upravi Občine Kočevje se je opravljena raziskava nanašala na motivacijske dejavnike zaposlenih in sistem nagrajevanja v javnem sektorju. V ta namen sta bili postavljeni dve hipotezi, ki sta na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika ovrženi.

Hipoteza 1, ki je določala, da je plača najpomembnejši motivacijski dejavnik, je ovržena. Namreč na podlagi rezultatov raziskave, ki jih prikazuje Grafikon 7, izhaja, da s povprečno oceno 4,45 najbolj motivirajo dobri medsebojni odnos, ki imajo pomemben vpliv na razvoj človekove osebnosti tako v socialnem, čustvenem kot tudi v intelektualnem smislu. Plača se je s povprečno oceno 3,89 uvrstila na tretje mesto.

Hipoteza 2, ki je določala, da so zaposleni zadovoljni s sistemom nagrajevanja, je ovržena. Namreč na podlagi rezultatov raziskave, ki jih prikazuje Grafikon 12, izhaja, da je 77 % zaposlenih nezadovoljnih, kar zagotovo izhaja iz togosti zakonodaje s področja ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih, kar ima negativni vpliv na sistem napredovanja, ki je eno redkih orodij nagrajevanja zaposlenih v javnem sektorju.

5 ZAKLJUČEK

Temeljni cilj diplomskega dela je z vsebinsko teoretičnim in kvalitativnim metodološkim pristopom proučiti problematiko diplomskega dela, ki predpostavlja, da ni enoznačnega odgovora, kaj dejansko posameznika motivira pri delu, saj se njegova reakcija nenehno spreminja, zato je potrebno posebno pozornost nameniti sistemu nagrajevanja, še posebno v javnem sektorju, ki je na tem področju omejen s togo zakonodajo. Pri dosegu temeljnega cilja je poleg proučitve domače in tuje literature ter virov s področja motivacije in sistema nagrajevanja s poudarkom v javnem sektorju potrebna tudi kvalitativna študija primera, s pomočjo katere se proučevane konstrukte analizira, in sicer na primeru izbrane občinske uprave, tj. Občina Kočevje, pri čemer se zasleduje dve hipotezi. Prva predpostavlja, da je plača najpomembnejši motivacijski dejavnik, druga pa, da so zaposleni zadovoljni s sistemom nagrajevanja.

Na motivacijo se nanaša prvi konstrukt, znotraj katerega se opredeli motivacijo in motive ter prouči motivacijske teorije in motivacijske dejavnike. Motivacija je vzgib, sila, zburjanje hotenj posameznika, ki nastanejo v njegovi notranjosti ali okolici in vplivajo na njegovo vedenje, da ob določenih sposobnostih in znanju dela oziroma zadovolji svoje potrebe. Je torej tisto, zaradi česar ljudje delajo. Razloge, zakaj pri tem zaposleni ne dosegajo enakih rezultatov, čeprav večkrat opravljajo povsem enako delo, pa gre pripisati različnim motivom, ki so tesno povezani z motivacijo. Vzroke, kaj izzove oziroma motivira posameznika, in procese, ki povzročijo vedenjske spremembe, so proučevali tudi različni avtorji, kar je vplivalo na razvoj motivacijskih teorij, ki se med seboj ali dopolnjujejo ali razlikujejo. Ločimo jih na vsebinske, ki odgovarjajo na vprašanje, »kaj motivira« vedenje, in procesne, ki odgovarjajo na vprašanje, »kako motivirati« vedenje. Za uspešno motiviranje si je poleg že navedenega potrebno ustvariti tudi pregled nad motivacijskimi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznika. Poznamo različne motivacijske dejavnike, ki jih lahko delimo na denarne in nedenarne nagrade, pri čemer vsak dejavnik na posameznika vpliva z različno frekvenco, zato je pomembno, da se ugotovi, kateri dejavnik najmočnejše vpliva na posameznika, saj takšen način omogoča, da se okrepi zaželeno posameznikovo vedenje in odpravi nezaželeno.

Drugi konstrukt se nanaša na nagrajevanje kot motivacijski dejavnik v javnem sektorju, v katerem se sprva opredeli pojme, pomembne za razumevanje obravnavanega konstrukta. Nadalje je opredeljen postopek ocenjevanja delovne uspešnosti, ki je formalni proces, ki se uporablja za ocenitev delovnih rezultatov zaposlenih v določenem časovnem obdobju, pri čemer je potrebno omeniti, da ni več poudarek le na sami ocenitvi, pač pa se je izoblikoval sistem zagotavljanja delovne uspešnosti, ki je razdeljen na štiri faze. Prvi fazi, v kateri vodja za posameznega zaposlenega jasno opredeli cilje in želeno vedenje v novem ocenjevalnem obdobju, sledi druga faza, v kateri vodja spremlja zaposlenega, ustvarja ustrezne delovne pogoje in mu nudi morebitno podporo pri doseganju zastavljenih ciljev. Šele v tretji fazi vodja primerja delovni rezultat zaposlenega s pričakovanimi oziroma planiranimi cilji in tako dobljeno oceno delovne uspešnosti zaposlenemu predstavi na

ocenjevalnem pogovoru, ki je četrta faza. Pri tem je potrebno omeniti, da se postopek ocenjevana delovne uspešnosti v javnem sektorju, skladno z nacionalno zakonodajo, izvede vsako leto, najkasneje do 15. marca. Tako pridobljene ocene predstavljajo osnovo za nagrajevanje delovne uspešnosti v javnem sektorju. Iz tega sledi, da javni uslužbenec, poleg osnovne plače, ki predstavlja fiksni del plače, lahko prejme tudi nagrado, ki je odraz njegove delovne uspešnosti. Fleksibilnost plačnega sistema v javnem sektorju omogoča napredovanje. Razlikujemo horizontalno napredovanje, ki pomeni napredovanje v plačne razrede, brez spremembe delovnega mesta in naziva, pri čemer se napredovanje odrazi v povišanju osnovne plač, in vertikalno napredovanje, ki pomeni napredovanje na zahtevnejše delovno mesto ali višji naziv. Plačni sistem v javnem sektorju omogoča nagrajevanje nadpovprečnih javnih uslužbencev tudi s pomočjo dela plače za delovno uspešnost, pri čemer zakonodaja razlikuje tri vrste izplačil, kot so redna delovna uspešnost, delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela in delovna uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu. Večina nagrad oziroma gibljivi del plače, ki ga javni uslužbenec lahko dobi, izhaja iz zakonskih in podzakonskih predpisov ali kolektivnih pogodb, zato imajo pomembno vlogo pri nagrajevanju javnih uslužbencev tudi ostale nagrade, ki niso vezane na proračunska sredstva, kot so stalnost zaposlitve, uporaba službenega telefona ali parkirnega mesta, možnost dodatnega usposabljanja itd.

Tretji konstrukt temelji na kvalitativni analizi dejavnikov motivacije in sistema nagrajevanja na primeru izbrane občinske uprave. Opravljena je s pomočjo anketnega vprašalnika, ki ga oblikujem na podlagi teoretičnih spoznanj domače in tuje literature ter virov, s čimer zagotovim vsebinsko veljavnost. Razdeljen je na tri dele, prvi del je namenjen opredelitvi respondenta, drugi del se nanaša na motivacijske dejavnike, kjer respondent, skladno s svojo prioriteto, oceni motivacijske dejavnike, oceni lastno motiviranost na delovnem mestu in oceni zadovoljstvo o višini plače, v tretjem delu pa respondent oceni posamezne opredelitve glede sistema nagrajevanja, pri čemer se v zadnjih štirih vprašanih upoštevajo le odgovori respondentov, ki so v letu 2014 prejeli oceno delovne uspešnosti za leto 2013, s čimer se zagotovi relevantnost podatkov.

Na podlagi rezultatov respondentov glede motiviranosti na delovnem mestu izhaja, da zaposlenim ne primanjkuje motivacije. Kot že opredeljujejo motivacijske teorije, lahko sklepamo, da je motiviranost zaposlenih rezultat posameznikovega dožemanja razmerja med njegovim vložkom za dobro opravljeno delo in prejetim plačilom (denarnim in/ali nedenarnim) oziroma izhaja iz njegovega zadovoljstva zaradi izpolnitve njegovih potreb oziroma pričakovanj. Na podlagi razvrstitve motivacijskih dejavnikov po prioriteti izhaja, da najbolj motivirajo dobri medsebojni odnosi, s katerimi pojmujeemo odnose med sodelavci ne glede na hierarhično raven, kar lahko pripišemo dejstvu, da zaposleni večino časa preživijo na delovnem mestu, zato je pomembno, da dobri medsebojni odnosi zaposlenemu omogočijo preživljanje časa v prijetnem delovnem okolju, ki ga stimulira in mu pomaga pri premostitvi drugih delovnih ovir, hkrati pa imajo velik vpliv na razvoj človekove osebnosti tako v socialnem, čustvenem kot tudi v intelektualnem smislu. Nadalje so respondenti velik pomen pripisali stalnosti zaposlitve in plači. Sledili so

motivacijski dejavniki, kot so zanimivo in izzivov polno delo, pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, možnost napredovanja itd.

Na podlagi rezultatov respondentov glede sistema nagrajevanja izhaja, da je večina zaposlenih nezadovoljnih, kar zagotovo izhaja iz togosti zakonodaje s področja ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih, kar ima negativni vpliv na sistem napredovanja, ki je eno redkih orodij nagrajevanja zaposlenih v javnem sektorju, zato ga večina organizacij v javnem sektorju izkrivljeno uporablja za vsesplošno nagrajevanje vseh zaposlenih, s čimer se demotivira proaktivne zaposlene, svoj pečat pa so pustili tudi uvedeni interventni ukrepi, ki so zamrznili izplačilo redne delovne uspešnosti in tudi možnost napredovanja v višji plačni razred.

Iz zgoraj navedenih izsledkov opravljene analize izhaja, da sta bili obe hipotezi preverjeni in obe ovrženi. Hipoteza 1 je določala namreč, da je plača najpomembnejši motivacijski dejavnik, vendar rezultati raziskave kažejo, da zaposlene najbolj motivirajo medsebojni odnosi, plača se je uvrstila na tretje mesto. Hipoteza 2 je določala, da so zaposleni zadovoljni s sistemom nagrajevanja, vendar rezultati kažejo, da zaposleni niso zadovoljni z njim.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Agarwal, R.D. (2007). *Organization and Management (28th ed.)*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
2. Armstrong, M. (2002). *Employee Reward*. (3th ed.). London: CIPD House.
3. Bagon, J. (2010). Vpliv letnega pogovora in ocenjevanja delovne uspešnosti na zadovoljstvo zaposlenih. *Kadrovske informacije*, 10 (7), str. 20 – 29.
4. Brejc, M. (2000). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
5. Doyle, C.E. (2004). *Work and organizational psychology: an introduction with attitude*. Hove: Psychology Press.
6. Grote, R.C. (2002). *The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers*. New York: AMACOM.
7. Harvard Business School Press. (2009). *Performance appraisal: Expert solutions to everyday challenges*. USA: Harvard Business Press.
8. Hodgetts, R.M. (2002). *Modern Human Relations at Work (8th ed.)*. Florida: Harcourt College Publisher.
9. Ivanko, Š., Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
10. Kirkpatrick, D.L. (2006). *Improving employee performance through appraisal and coaching*. New York: AMACOM.
11. Klinar, I. (2006). *Sistem plač v javnem sektorju s poudarkom na plačah funkcionarjev in direktorjev*. Ljubljana: GV Založba.
12. Klinar, I. (2007). Novi plačni sistem v javnem sektorju. V B. Ferfila (ured.), *Ekonomski vidiki javnega sektorja* (str. 421 – 553). Ljubljana: Narodna univerzitetna knjižnica.
13. Kovač, P. (2007). Podjetniški koncept kot gibalo modernizacije slovenske javne uprave. V B. Ferfila (ured.), *Ekonomski vidiki javnega sektorja* (str. 94 – 257). Ljubljana: Narodna univerzitetna knjižnica.
14. Lipičnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. V S. Možina (ured.), *Management* (str. 448 – 523). Radovljica: Didakta.
15. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Lipičnik, B. (2002). Krmiljenje človekovih aktivnosti. V S. Možina (ured.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 473 – 497). Radovljica: Didakta.
17. Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovor med vodjo in sodelavci. Priročnik za boljše komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Založba Ikra.
19. Plaznik, A. (2002). Plačni sistem v državni upravi. V B. Ferfila (ured.), *Ekonomski vidiki javne uprave* (str. 282 – 309). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Sang, H.K. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Založba Tuma.
21. Stupan, R. (2009). Spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti. *HRM*, 7(31), (str. 44 – 48).

22. Thompson, D.P. (1996). *Motivating others: creating the conditions*. Princeton: Eye On Education.
23. Tičar, B., Rakar, I. (2011). *Pravo javnega sektorja*. Maribor: Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila.
24. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
26. Vidič, B. (2009). Napredovanje uradnikov v nazive. *Kadrovske informacije*, 9 (4), str. 16 – 20).
27. Virant, G. (2009). *Javna uprava*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
28. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
29. Zupan, N. (2009). Plače in nagrajevanje zaposlenih. V I. Svetlik in N. Zupan (ured.), *Menedžment človeških virov* (str. 521 – 574). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Zupan, N. (2009). Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih. V I. Svetlik in N. Zupan (ured.), *Menedžment človeških virov* (str. 411 – 465). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

VIRI

- (2014). Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015 (ZUPPJS15). Ur. list RS, št. 95/2014.
- (2014). Pravilnik razvrstitvi razvojnih regij po stopnji razvitosti za programsko obdobje 2014–2020. Ur. list RS, št. 34/2014.
- (2013). Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Ur. list RS, št. 21/2013, 78/2013.
- (2011). Zakon o dodatnih interventnih ukrepih za leto 2012 (ZDIU12). Ur. list RS, št. 110/2011.
- (2011). Odlok o organizaciji in delovnem področju občinske uprave Občine Kočevje. Ur. list RS, št. 74/2011.
- (2010). Zakon o interventnih ukrepih (ZIU). Ur. list RS, št. 94/2010.
- (2008). Uredba o napredovanju uradnikov v nazive. Ur. list RS, št. 98/2008, 16/2009, 19/2010.
- (2008). Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. Ur. list RS, št. 51/2008, 91/2008, 113/2009.
- (2005). Uredba o plačah direktorjev v javnem sektorju. Ur. list RS, št. 73/2005, 103/2005, 12/2006, 36/2006, 46/2006, 77/2006, 128/2006, 37/2007, 95/2007, 112/2007, 104/2008, 123/2008, 21/2009, 61/2009, 91/2009, 3/2010, 27/2010, 45/2010, 62/2010, 88/2010, 10/2011, 45/2011, 53/2011, 86/2011, 26/2012, 41/2012, 90/2012, 24/2013, 46/2013, 75/2013, 79/2013, 108/2013, 15/2014, 43/2014, 6/2015.
- (2002). Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS). Ur. list RS, 56/2002, 72/2003, 126/2003, 70/2004, 53/2005, 14/2006, 68/2006, 57/2007, 17/2008, 58/2008, 80/2008, 48/2009, 91/2009, 13/2010, 59/2010, 85/2010, 107/2010, 46/2013, 50/2014.

- (2002). Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). Ur. list RS, št. 56/2002, 23/2005, 113/2005, 33/2007, 65/2008.
- (1994). Zakon o ustanovitvi občin ter o določitvi njihovih območij (ZUODNO). Ur. list RS, št. 60/1994, 69/1994, 69/1994, 56/1998, 75/1998, 52/2002, 27/2006, 61/2006, 9/2011.
- Ministrstvo za finance (9.2.2015). Končni izračun - Tabela 3: Koeficienti razvitosti občin za leto 2015. Pridobljeno iz http://www.mf.gov.si/si/delovna_podrocja/lokalne_skupnosti/izracuni/dolocitev_koeficientov_razvitosti_obcin/za_leto_2015/
Občina Kočevje (9.2.2015). Organigram. Pridobljeno iz <http://www.kocevje.si/index.cgi?m=51&id=293>

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK za zaposlene

Spoštovani!

V okviru diplomskega dela z naslovom **Dejavniki motivacije zaposlenih v javnem sektorju na primeru izbrane občinske uprave**, ki jo kot študent Univerze v Ljubljani, Fakultete za upravo, pišem pod mentorstvom dr. Janeza Stareta, vas prosim za izpolnitev anketnega vprašalnika, s pomočjo katerega želim ugotoviti najpomembnejši motivacijskih dejavnik in zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja v javnem sektorju na primeru izbrane občinske uprave. Skladno z namenom raziskave, je anketni vprašalnik, ki je anonimen in vam ne bo vzel več kot 10 minut časa, razdeljen na dva dela, prvi se osredotoča na motivacijske dejavnike, drugi del pa na sistem nagrajevanja.

Prosim vas, da na vprašanja odgovarjate iskreno. Pridobljeni podatki bodo uporabljeni **izključno** za namen raziskave diplomskega dela in bodo analizirani na splošno in ne na ravni odgovorov posameznika.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem in vas lepo pozdravljam.

Alen Stimec

I. SPLOŠNO O ANKETIRANCU

1. Spol

- ženski spol
 moški spol

2. Vrsta zaposlitve

- določen čas
 nedoločen čas

3. Delovne izkušnje

- do vključno 5 let
 od 6 do vključno 15 let
 od 16 do vključno 25 let
 od 26 do vključno 35 let
 nad 35 let

4. Stopnja izobrazbe

- srednja izobrazba
 višja strokovna izobrazba
 visoka strokovna izobrazba
 specializacija po visokošolski izobrazbi/univerzitetna izobrazba/strokovni magisterij
 specializacija po univerzitetni izobrazbi/znanstveni magisterij/doktorat

5. Položaj, ki ga zavzimate

- opravljam delo na vodstvenem delovnem mestu (npr. vodja sektorja ali direktor/ica občinske uprave)
 ne opravljam dela na vodstvenem delovnem mestu

II. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

6. Ustrezno ocenite motivacijske dejavnike, glede na to, kateri vam je po prioriteti najpomembnejši oz. vas najbolj motivira. Najvišjo oceno, tj. ocena 5, lahko obkrožite le 1-krat.					
	1= sploh ne motivira	2= ne motivira	3= motivira	4= zelo motivira	5= najbolj motivira
Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Plača	1	2	3	4	5
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Pridobitev bonitete-uporaba službenega avtomobila za osebne namene	1	2	3	4	5
Pridobitev bonitete-uporaba službenega računalnika za osebne namene	1	2	3	4	5
Pridobitev bonitete-uporaba službenega telefona za osebne namene	1	2	3	4	5

7. Ustrezno ocenite motivacijske dejavnike, glede na to, kateri vam je po prioriteti najpomembnejši oz. vas najbolj motivira. Najvišjo oceno, tj. ocena 5, lahko obkrožite le 1-krat.					
	1= sploh ne motivira	2= ne motivira	3= motivira	4= zelo motivira	5= najbolj motivira
Ugodna razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5
Možnost strokovnega izobraževanja	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Dobri medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji (klima, svetilnost, računalnik)	1	2	3	4	5
Zanimivo in izzivov polno delo	1	2	3	4	5

8. Ocenite vašo motiviranost na delovnem mestu, ki ga zasedate.

- nemotiviran
 motiviran
 zelo motiviran

9. Ocenite vaše zadovoljstvo z višino plače glede na delovno mesto, na katerega ste razporejeni.

- nezadovoljen
 zadovoljen
 zelo zadovoljen

10. Ocenite vaše zadovoljstvo z višino plače glede na družbeno ekonomsko stanje v državi.

- nezadovoljen
 zadovoljen
 zelo zadovoljen

III. SISTEM NAGRAJEVANJA

11. Ocenite vaše zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja v javnem sektorju.

- nezadovoljen
 zadovoljen
 zelo zadovoljen

12. Ocenite jasnost kriterijev ocenjevanja delovne uspešnosti.

(Op. p. gre za vprašanje, ali veste, po katerih kriterijih vašo delovno uspešnost ocenjuje vaš vodja.)

- kriterije ne poznam
 kriterije dobro poznam
 kriterije zelo dobro poznam

13. Ocenite jasnost kriterijev napredovanja.

(Op. p. gre za vprašanje, ali poznate pogoje napredovanja.)

- kriterije ne poznam
 kriterije dobro poznam
 kriterije zelo dobro poznam

14. Vaša prisotnost na delovnem mestu v letu 2013

(Op. p. vprašanje pomembno zaradi pridobitve ocene delovne uspešnosti za leto 2013.)

- več kot 6 mesecev
 manj kot 6 mesecev
 v letu 2013 nisem bil zaposlen v občinski upravi Občine Kočevje

15. Ali ste v letu 2014, ko se je ocenjevalo delovno uspešnost za leto 2013, prejeli oceno delovne uspešnosti?

- da
 ne

**V kolikor je vaš odgovor na 14. vprašanje »ne«, vam na vsa nadaljnja vprašanja ni potrebno odgovarjati.*

16. Kako ste s prejeto oceno delovne uspešnosti zadovoljni?

- nezadovoljen
 zadovoljen
 zelo zadovoljen

17. Ali vaš neposredni vodja oz. oseba, ki ocenjuje redno delovno uspešnost, izvaja redne letne pogovore, kot jih določa Zakon o javnih uslužbencih?

- da
 ne

18. Ali ste z izvedbo rednega letnega pogovora zadovoljni?

- da
 ne

19. Ali so po vašem mnenju ocene delovne uspešnosti preveč subjektivne?

- da
 ne