

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

# MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE

Elena Jerman

Koper, 2008

Mentor: asist. dr. Aleksander Zadel



## **POVZETEK**

Motivacijskih dejavnikov za zaposlene poznamo veliko. V svoji projektni nalogi uvrščam med najpomembnejše nagrajevanje, ker motivira zaposlene, da pri svojem delu dosegajo vedno boljše rezultate. Zaposleni namreč razumejo nagrajevanje in plačo predvsem kot povračilo, plačilo za vloženi trud, priznanje za njihove dosežke, znanje in sposobnosti. Nagrajevanje zaposlenih zvišuje njihovo motivacijo, kar posledično pripelje do višje učinkovitosti pri delu. Način nagrajevanja, ki bo najbolj dvignil raven motivacije pri zaposlenih, lahko vodje ugotovijo na letnih razgovorih, kjer se pogovorijo s sodelavci. S pomočjo le-teh pridobijo mnogo povratnih informacij o delu tako vodja kot podrejeni. Če bo vodja prisluhnil in upošteval, kaj zaposlene motivira, bo pridobil poleg učinkovitosti sodelavcev tudi njihovo zaupanje. Povezovanje plač in nagrad z uspešnostjo postaja vedno pomembnejša sestavina sistemov plač in nagrajevanja. Pravi izziv za oblikovalce plač je najti ravnotežje, kaj je poslovno pravična plača in hkrati povezana s cilji podjetja.

*Ključne besede:* nagrajevanje zaposlenih, letni pogovor, motivacija, zadovoljstvo zaposlenih, napredovanje.

## **SUMMARY**

This project assignment deals with motivation and rewarding of employees at the workplace. Motivation is the most important area for achieving better results and desired goals. There is a lot of motivation factors. If we want to understand how motivation works, it is important that we know material factors, as well as non-material ones. We have to be aware of the connection between our needs and the process of motivation. We have to know what satisfies us. We are aware of the fact that money gives us a feeling of dissatisfaction. It encourages and motivates employees to achieve increasingly better results. In my research, I was thus exploring what the thoughts, wishes and expectations of employees are, and what kind of a reward encourages them more to do their work. Is this a financial or non-financial reward? Employees see rewarding and salaries as a refund, a payment for the effort they have put in, a recognition of their achievements, knowledge and capabilities. Rewarding of employees increases their motivation, which consequently leads to greater efficiency at work. Leaders can find out what kind of rewarding will increase motivation of employees to the highest level at annual discussions where they can talk with their co-workers. This field is also determined more specifically in this assignment. With the help of annual discussions a lot of feedback can be gathered on the side of a leader as will gain co-workers efficiency and their trust as well.

*Key words:* rewarding of employees, annual conversation, motivation, satisfaction of employees, advancement.



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Namen in cilji .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija .....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Motivacija .....</b>	<b>9</b>
4.1	Motivacijski proces .....	10
4.2	Vpliv dejavnikov na motivacijo .....	15
4.3	Kako uničiti motivacijo .....	17
<b>5</b>	<b>Nagrajevanje zaposlenih .....</b>	<b>19</b>
5.1	Finančno nagrajevanje.....	19
5.2	Nefinančno nagrajevanje.....	21
5.3	Nagrajevanje za uspešno delo .....	22
<b>6</b>	<b>Letni pogovor .....</b>	<b>25</b>
6.1	Pomen letnega pogovora za uslužbenca.....	25
6.2	Pomen letnega pogovora za predpostavljenega .....	25
6.3	Instrument razvoja človeških virov v upravi.....	26
6.4	Namen letnega pogovora.....	26
6.4.1	Namen upravnega organa.....	28
6.4.2	Namen vodje v odnosu do organizacijske enote.....	28
6.4.3	Namen vodje v odnosu do sodelavca.....	29
6.5	Izvajanje letnega pogovora s sodelavcem .....	29
6.6	Kriteriji za uspešno uvedbo letnega pogovora .....	32
<b>7</b>	<b>Delovna uspešnost in nagrajevanje .....</b>	<b>33</b>
7.1	Delovna uspešnost.....	33
7.2	Ocenjevanje delovne uspešnosti predpisano za napredovanje .....	34
7.3	Namen ocenjevanja .....	35
7.4	Pogoji za napredovanje .....	35
7.5	Vertikalno napredovanje.....	36
7.6	Horizontalno napredovanje .....	37
<b>8</b>	<b>Mnenjska raziskava .....</b>	<b>39</b>
8.1	Izvedba vprašalnika - opis uporabljene metode in vzorca .....	39
8.2	Analiza in interpretacija rezultatov .....	41
8.3	Ugotovitve in predlogi za izboljšave.....	51
<b>9</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>55</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>57</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>61</b>
	<b>Vprašalnik.....</b>	<b>63</b>



## SLIKE

Slika 3.1	Temeljni elementi dvofaktorske teorije .....	6
Slika 3.2	Primerjava Maslowe in Herzbergove motivacijske teorije .....	7
Slika 4.1	Motivacijski proces .....	11
Slika 6.1	Namen letnega pogovora .....	28
Slika 6.2	Razlogi za pripravo na letni razgovor .....	29
Slika 6.3	Vsebina letnega pogovora .....	31
Slika 8.1	Organigram davčnega urada Koper .....	40
Slika 8.2	Splošni podatki o anketirancih po spolu.....	41
Slika 8.3	Splošni podatki o anketirancih po starosti .....	41
Slika 8.4	Splošni podatki o anketirancih po izobrazbi .....	42
Slika 8.5	Splošni podatki o anketirancih po delovni dobi v davčni službi .....	42
Slika 8.6	Splošni podatki po vodstvenih nalogah .....	43
Slika 8.7	Razvrstitev motivacijskih dejavnikov po pomemnosti .....	43
Slika 8.8	Zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki .....	44
Slika 8.9	Medsebojni odnosi .....	44
Slika 8.10	Vedenje vodje .....	45
Slika 8.11	Nagrajevanje delovnih dosežkov .....	46
Slika 8.12	Sistem plač .....	47
Slika 8.13	Delovne razmere.....	47
Slika 8.14	Letni pogovori kot podlaga za povečanje motivacije .....	48
Slika 8.15	Mnenje o letnem pogovoru s sodelavcem .....	48
Slika 8.16	Priprava vodje na letni pogovor .....	49
Slika 8.17	Priprava vodje na letni pogovor .....	49

## **KRAJŠAVE**

DURS	Davčna uprava Republike Slovenije
DU	Davčni urad
ipd.	in podobno
oz.	oziroma
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije
tj.	to je
t. i.	tako imenovani
ZSPJS	Zakon o sistemu plač v javnem sektorju



## 1 UVOD

V preteklosti delodajalci niso pripisovali velikega pomena ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih na podlagi finančnega in nefinančnega nagrajevanja. Nasprotno pa danes delodajalci tej temi namenjajo veliko pozornost. Gruban (2006) meni, da je v številnih podjetjih in organizacijah prav sistem nagrajevanja zaposlenih najšibkejši člen mikroorganizacijske klime. Prav tako avtor meni, da so sistemi nagrajevanja in večina sistemskih načinov upravljanja z delovno uspešnostjo, spodbujanja in motiviranja, če sploh obstajajo, že zastareli.

Potočnik (2000) meni, da je bil v preteklosti najpomembnejši produkcijski dejavnik delo, za katerega so bili zaposleni nagrajeni, sedaj pa dajejo delodajalci večjo težo strokovnemu znanju. Prepričana sem, da so podjetja in organizacije ob današnji konkurenci, postavljene pred dejstvo, da morajo, če želijo obdržati zadovoljne in sposobne sodelavce, za to nekaj storiti. Zato sistemi nagrajevanja in motivacije, ki so nekoč delovali, kot kažejo raziskave, danes v podjetjih in organizacijah ne delujejo več. Če želijo delodajalci danes pri zaposlenih spodbuditi zavzetost za opravljanje delovnih nalog, morajo prilagoditi sisteme, metode in tehnike današnjim potrebam zaposlenih, samim organizacijam in okolju.

Ljudje imamo različne potrebe in nas različne stvari razveselijo in motivirajo. Nekdo, ki rad potuje za dlje časa in nima toliko dni dopusta, mu najbrž veliko pomeni nagrada v obliki prostih dni. V projektni nalogi bomo videli, da se denarja verjetno nihče ne brani, torej je vsak vesel dodatka k plači, vendar bomo spoznali, ali je denar dober motivator za delo ob vsaki priložnosti.

Kako delati z veseljem, ne da bi kdo cenil tvoje uspešno opravljeno delo in ti izrekel pohvalo? Menim, da se zaradi nepozornosti vodij in skromnega izrekanja pohval zaposlenim ob uspešno opravljenih nalogah vnema za delo zmanjša. Njihovo razočaranje pa se pozna pri končnem rezultatu. Osebno mi veliko pomeni, da se nadrejeni zaveda, koliko truda, časa in potrpljenja je treba vlagati v delo. Uslužbenec, ki ob današnjem tempu, ko bi radi vsi vse takoj, vlaga vso svojo energijo in dosega nadpovprečne rezultate, pričakuje vsaj pohvalo. Če je ne dobi, v prihodnje ne bo zagnan in motiviran. To lahko da zaposlenim misliti, zakaj bi se trudili bolj, kot ostali sodelavci. Ali pa je to po določenem času, ko vidijo, da se ni nič spremenilo, in so nezadovoljni, lahko povod za prekinitev delovnega razmerja. Mislim, da se velikokrat zgodi, da nadrejeni raje iščejo napake in jih nato očitajo. Manj pozornosti pa namenjajo dobro opravljenim nalogam, ko bi morali sodelavcu pokazati, da se je potrudil.

Kakšen sistem in način nagrajevanja bo podjetje oz. organizacija izbrala, pa je odvisno predvsem od ciljev, ki jih želi doseči.

Projektna naloga se osredotoča na raziskavo o nagrajevanju zaposlenih, na dejavnike, ki zaposlene motivirajo, med katere sem uvrstila tudi letni pogovor s

## *Uvod*

sodelavcem. Predvsem me zanima, kako na povečanje motivacije vplivata finančni oziroma nefinančni vidik nagrajevanja v obliki pohvale, napredovanja in izobraževanja.

Hipoteze so naslednje:

- možnost nagrajevanja ima motivacijski učinek.
- Letni pogovor s sodelavcem je eden izmed motivacijskih dejavnikov.
- Zaposlenim več pomeni nefinančni vidik nagrajevanja (pohvala, priznanje).

## 2 NAMEN IN CILJI

Namen projektne naloge je na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika, izvedenega na davčnem uradu Koper, oceniti sistem nagrajevanja in motivacijo uslužbencev za delo. Želim izvedeti, ali se zavedajo problema nezadovoljstva in fluktuacije zaposlenih. Finančni vidik nagrajevanja, kot vemo, vpliva pozitivno na delovno uspešnost, vendar je lahko njegov vpliv tudi ravno nasproten.

Eno od poglavij v projektni nalogi prikazuje, kako z letnim pogovorom motiviramo zaposlene in s tem vplivamo na učinkovitost dela.

Cilji raziskave so ugotoviti:

- katere motivacijske programe uporabljajo na davčnem uradu Koper;
- kateri so najmočnejši motivacijski dejavniki, ki motivirajo zaposlene;
- ali je denarna nagrada najboljši motivator in kdaj denarna nagrada deluje motivacijsko;
- kaj delajo za zadovoljstvo zaposlenih na davčnem uradu Koper;
- ali so uslužbenci zadovoljni z delovnimi pogoji.

Zaposleni ne smemo misliti, da moramo dobiti plačo, ker hodimo v službo, ampak da si za dobro opravljeno delo zaslužimo plačo.

Metoda dela, ki sem jo uporabila pri pisanju projektne naloge temelji na obstoječi strokovni literaturi, internetnih virih, člankih, internem gradivu organizacije. Projektna naloga je razdeljena na dva dela, teoretični in praktični.

Tretje poglavje temelji na Herzbergovi motivacijski teoriji in v njem opišem delovanje motivacijskih dejavnikov, ki so razdeljeni na higienike in motivatorje. Teorija pomanjkanje higienikov opisuje kot povzročitelje nezadovoljstva. Druge Herzberg imenuje motivatorji, in po njegovem prepričanju so nujno potrebni za pravilno raven zadovoljstva. V četrtem poglavju podrobneje opredelim pomen motivacije in njen proces. V nadaljevanju predstavim, kako motivacija deluje na človeka in njegovo usmerjenost k uresničitvi cilja. Peto poglavje govori o nagrajevanju, ki je odvisno predvsem od dveh dejavnikov: od kulture podjetja in ustvarjalnosti tistih, ki oblikujejo posamezne programe. V njem bom predstavila dve obliki nagrajevanja, finančno in nefinančno nagrajevanje ter učinke, ki jih lahko prinese finančno nagrajevanje, če se ga nepravilno poslužujemo. V šestem poglavju bomo spoznali postopek in pomen letnega pogovora s sodelavcem ter prednosti, ki jih lahko dosežemo z uspešno opravljenim letnim pogovorom.

Večjo delovno uspešnost v delovnem procesu v enakih delovnih pogojih dosegajo tisti delavci, ki so za delo bolj usposobljeni in/ali motivirani, kot opredeljuje sedmo poglavje. V tem poglavju sem podrobneje pojasnila ocenjevanje delovne uspešnosti in s tem povezano napredovanje.

## *Namen in cilji*

Projektno nalogo sem zaključila z raziskavo oz. analizo zadovoljstva zaposlenih. Poskusila sem povezati teoretični del s praktičnim, s poudarkom na Herzbergovi dvofaktorski teoriji.

### 3 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA

»Herzberg je postavil dve hipotezi.« (Miner 1980, 77.) Prva pravi, da je pomembna razlika med dejavniki, ki naredijo zaposlene zadovoljne pri delu, in tistimi, ki jih naredijo nezadovoljne. Druga pa govori o razliki med dejavniki učinkovitosti posameznika pri izvajanju dalj trajajočih zaporedij delovnih nalog in dejavniki, ki se nanašajo na kratkotrajna zaporedja nalog.

Psiholog Frederick Herzberg je v svoji raziskavi preučeval, kakšen je vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in na motiviranost človeka (Herzberg 1959; cv; Sonja Treven, 1998, 163).

Na podlagi raziskave je odkril dva faktorja, faktor motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu:

- faktorji, ki vplivajo na to, da so zaposleni zadovoljni, so motivatorji (spodbujajo ljudi k določeni dejavnosti);
- faktorji, ki vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih so higieniki.

Higieniki so zunanji faktorji, kot je delovno okolje in vse, kar je povezano z njim. To so tisti dejavniki, ki se nanašajo na denar, delovne razmere, medsebojne odnose, položaj, varnost, politiko, delovni nadzor. Zanje je značilno, da njihovo pomanjkanje vpliva na nezadovoljstvo zaposlenih. Če so ti dejavniki negativni, se bodo začeli ljudje pritoževati in se bo zmanjšala zavzetost za delo. Če pa jih dodajamo, to ne bo dvignilo zadovoljstva.

»Higieniki samo preprečujejo nezadovoljstvo, lahko privabijo človeka v podjetje, ga v njem zadržijo, vendar tega človeka ne motivirajo za delo. Motivatorji vodijo posameznika do zadovoljstva, ga s tem motivirajo in spodbudijo za delo.« (Lipičnik 1994, 502.)

Če povzamem do sedaj povedano o higienikih: so sicer potrebni, vendar Robertson (1994, 56) pravi, da vplivajo na zadovoljstvo pri delu v omejenem obsegu in ne motivirajo. Če jih ni, so ljudje nezadovoljni. Če so v večji meri prisotni, pa ne motivirajo. Torej če so prisotni, ljudje niso nezadovoljni.

Vodja lahko vpliva in usmerja rast zaposlenih z večanjem motivatorjev in ustrezno prisotnostjo higienikov, kar je pomembno tako za zaposlene kot za organizacijo. S tem ko zaposleni rastejo s pridobivanjem znanj in izkušenj, se veča tudi njihova vrednost za organizacijo, saj imajo večje sposobnosti in so bolj učinkoviti pri izvajanju nalog.

Herzberg predlaga, da je potrebno delovna mesta organizirati na novo tako, da se poveča maksimalna zmožnost delavcev za doseg ciljev, ki so povezani z opravljanjem dela. Poleg tega poudarja, da je potrebno posamezniku omogočiti obseg nadzora nad načinom, kako se delo opravlja, v tolikšni meri, da dobi občutek uspeha ter osebnostnega razvoja. S tem bi prišli dejavniki motiviranja do izraza. Svetuje tri načine,

s katerimi bi lahko vodje dosegli ta učinek: širjenje področij dela, prerazporejanje delovnih nalog in obogatitev dela zaposlenim.

**Slika 3.1** Temeljni elementi dvofaktorske teorije

Higieniki:	Motivatorji:
- nadzor	- odgovornost
- odnos do vodje	- uspeh
- plača	- napredovanje
- delovni pogoji	- samostojnost
- status	- pozornost
- politika podjetja	- razvoj sodelavcev
- varnost pri delu	
- odnos do sodelavcev	

Vir: Treven 2001, 130.

Dvafaktorska teorija daje velik poudarek možnostim za obogatitev dela in delovnih mest. Uporabil jo je tudi za razvoj tipologije delavcev. Opisani so naslednji tipi (Miner 1980, 78):

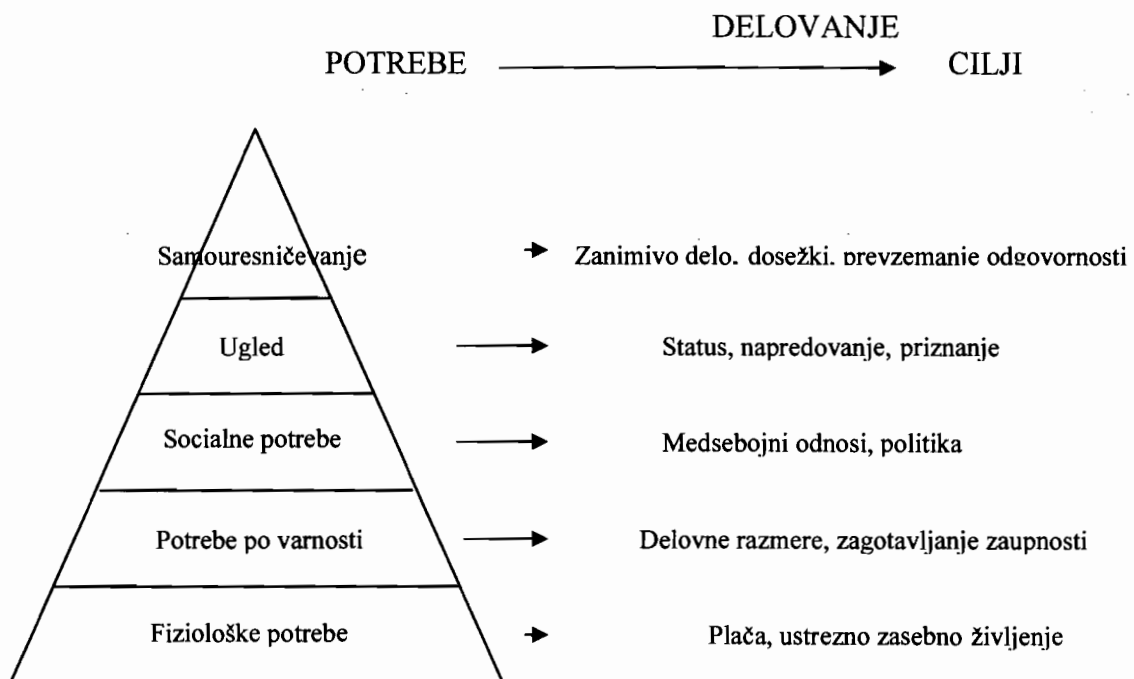
- oseba, ki je tako higiensko in motivacijsko izpolnjena, je zelo zadovoljna. Takšna oseba je uspešna pri opravljanju svojih nalog na delovnem mestu, je napredovala in hkrati zadovoljila potrebo po osebnem razvoju. Počuti se varno, zadovoljna je z delovnimi razmerami, sodelavci in nadrejenimi.
- Oseba z obema sistemoma potreb, ki pa je na higienskem področju dokaj neizpolnjena, čeprav je njena motivacija zelo velika. Primer: umetnik, ki ni znan. Takšne vrste človek je srečen in hkrati nesrečen. V svojem delu izjemno uživa, vendar pa ni zadovoljen z zaslužkom.
- Oseba prav tako z obema sistemoma potreb, pri kateri pa je zadovoljenost obeh vrst potreb ravno nasprotna – s strani higienikov je zadovoljna, vendar pa slabo motivirana; nesrečna sicer ni, srečna pa prav tako ne. Bolj preprosto povedano, za osebo, ki bo zadovoljna z svojim zaslužkom, z delovnimi pogoji, sodelavci in nadrejenimi, ni nujno, da bo tudi več in bolje delala. Ta oseba je slabo motivirana in nima poudarjenih notranjih potreb, ki so povezane z delom.
- Oseba, ki ni zadovoljna z zaslužkom in ki ji na splošno primanjkuje osebna izpolnitev, je nezadovoljna ter nesrečna.

Navedeno je tudi razlikovanje med dejavniki motivacije. Za uspešnost in priznanje je zapisano, da imata, tako kot vsi higieniki, kratkoročne učinke zadovoljstva. Rast,

napredovanje, delo samo in odgovornost so tisti dejavniki, ki vsebujejo resnično motivacijo zaposlenih. Pri novem načrtovanju delovnih mest je potrebno prav nanje dati največji poudarek.

Herzbergovo teorijo motivacije si razlagam tako sledeče: zadovoljstvo zaposlenih bodo nadrejeni dosegli ob hkratni uporabi obeh vrst faktorjev. Vključiti morajo tako motivatorje kot higienike – na slednje ne smejo pozabiti, saj pomanjkanje higienikov povzroča nezadovoljstvo, pomanjkanje motivatorjev pa le odsotnost zadovoljstva in ne nezadovoljstva. Higieniki na nezadovoljstvo vplivajo neodvisno od motivatorjev. Posameznik je lahko zelo motiviran pri svojem delu, saj opravlja odgovorno delo in je hkrati nezadovoljen s svojim delovnim okoljem. Če se želimo izogniti nezadovoljstvu, morajo biti higieniki ustrezno prilagojeni. Nadrejeni naj ravnajo kar se da najbolje, da bodo zaposleni občutili kar najmanj nezadovoljstva. Če bodo poleg vsega nadrejeni tudi spodbujali sodelavce, da nekaj dosežejo in za zahvalo dobijo primerna priznanja, bodo s tem dosegli večjo storilnost pri njih.

**Slika 3.2** Povezava Maslowe in Herzbergove motivacijske teorije



Vir: Rozman 1993, 23

Različni avtorji vključno s Herzbergom so opazili podobnost med Maslowo teorijo hierarhije potreb in dvofaktorsko teorijo. Herzberg na koncu poudari, da je res mogoče Maslowe potrebe nižjega ranga na nek način enačiti z njegovimi higieniki in potrebe

## *Herzbergova teorija*

višjega ranga z motivatorji. Vendar, pa je to tudi edina relevantna zveza med obema teorijama (Miner 1980, 99).



## 4 MOTIVACIJA

»Oblike in načini motivacije so prevečkrat prepuščeni naključju nadrejenih, njihovim občutkom in dobri volji.« (Kragelj 2007) Praksa kaže, da bodo nadrejeni bolj priljubljenega in simpatičnega veliko prej pohvalili ali nagradili. Svetovalec s področja upravljanja kadrovskih potencialov Radovan Kragelj je v svojem članku zapisal, da so se na srečo v večini podjetij oz. organizacijah začeli zavedati pomena področja motivacije. Torej obstaja upanje, da se bodo v prihodnosti z njo začeli resneje in pravilno ukvarjati in ji posvečati večjo pozornost.

Avtor članka ugotavlja, da je problem v samem razumevanju bistva motivacije, saj danes organizacije pošiljajo vodje na delavnice in pričakujejo, da bodo od tam odnesli čarobne besede in da se bodo naslednji dan rezultati zaposlenih nenadoma povzdignili. Če organizacija v zameno za nadpovprečne rezultate ni pripravljena ponuditi višjega dodatka, kot ga dobijo zaposleni za povprečne rezultate, seveda ni moč pričakovati posebne motiviranosti sodelavcev. Tukaj pa želim poudariti, da ne govorim le o motivaciji z denarjem.

Sikirič (2000) poudarja, da je pri prejšnjih generacijah na delovnih mestih prevladovala rutina. Na trg delovne sile prihaja oz. je že prišla novejša generacija, za katero služba še zdaleč ne sme biti dolgočasna. Velik pomen daje razmerju med delovnim in prostim časom. Ravno zato jih privlačijo službe z gibljivim delovnim časom in druženje izven delovnega časa. Radi se dokazujejo, željni so novih znanj, predvsem pa imajo visoke zahteve glede plačila za svoje delo. »Dosedanje generacije so namreč razumele koncept dela tako, da delaš, ležeš po lestvici navzgor in si temu primerno nagrajen.« (Sikirič 2000) Za stvari na delovnem mestu, ki niso njihov interes, se niso pripravljene žrtvovati. Pri delu se želijo tudi zabavati in pomembna jim je svoboda. Imajo izrazit občutek, da je življenje v njihovih rokah in da počnejo, kar želijo. Zato morajo vodje do njih pristopati drugače, kakor pri prejšnjih generacijah.

Najprej je treba zadovoljiti potrebe zaposlenih in nato v pravem trenutku uporabiti pravi način motivacije, kajti po Herzbergu je denar prej higienik, kot motivator. Če torej denar ni prisoten v obliki nagrade, to vpliva na nezadovoljstvo, vendar če ga damo kot nagrado, ne poveča zadovoljstva. Denarna nagrada pri sodelavcih pogosto povzroči tekmovalnost, kadar je znano, da bo dobil nagrado tisti, ki bo najboljše opravil nalogo. Treba je vedeti, kdaj smemo uporabiti tak način nagrajevanja, poleg tega pa ponavadi povzroči nezadovoljstvo pri ostalih sodelavcih, ki ga niso bili deležni. Ta način deluje, vendar ga ni priporočljivo uporabljati pri vsakdanjem opravljanju delovnih nalog. Herzberg razlaga, da denar spada med higienike, torej dvigne zadovoljstvo, če je prisoten, vendar ne dvigne zadovoljstva tudi na dolgi rok. »Metode, tehnike in teoretični pristopi k motiviranju so se prilagodili današnjim novim okoliščinam.« (Kragelj 2007)

#### 4.1 Motivacijski proces

»Proces motivacije je sestavljen iz identifikacije nezadovoljene potrebe, določitve cilja, ki naj zadovolji potrebo, in opredelitve akcije, s katero bi ta cilj dosegli.« (Lipičnik in Možina 1993, 138)

V članku *Med zadovoljstvom in konkurenčnostjo javnih uslužbencev* Zadel (2006,7) razlaga zadovoljstvo zaposlenih, ki temelji na teoriji izbire potreb. Vsak posameznik bo najprej zadovoljil tisto potrebo, ki je zanj najpomembnejša. Najprej mora vodstvo poskrbeti za delovne pogoje, ki bodo zaposlenim ustrezali za zadovoljevanje najpomembnejših potreb v njihovem delovnem okolju. Obstaja neka podobnost med Herzbergovo in Maslowo teorijo motivacije glede delovanja motivacije. Oba pravita, da morajo zaposleni najprej zadovoljiti svoje potrebe in šele nato bodo motivirani. Le da Herzberg predpostavlja, da samo najvišje stopnje Maslowe hierarhije potreb (potrebe po samospoštovanju in potrjevanju samega sebe) delujejo kot motivator. Vse ostale potrebe, ki so nižje po Maslowi hierarhiji, pa povzročajo nezadovoljstvo, v kolikor niso prisotne.

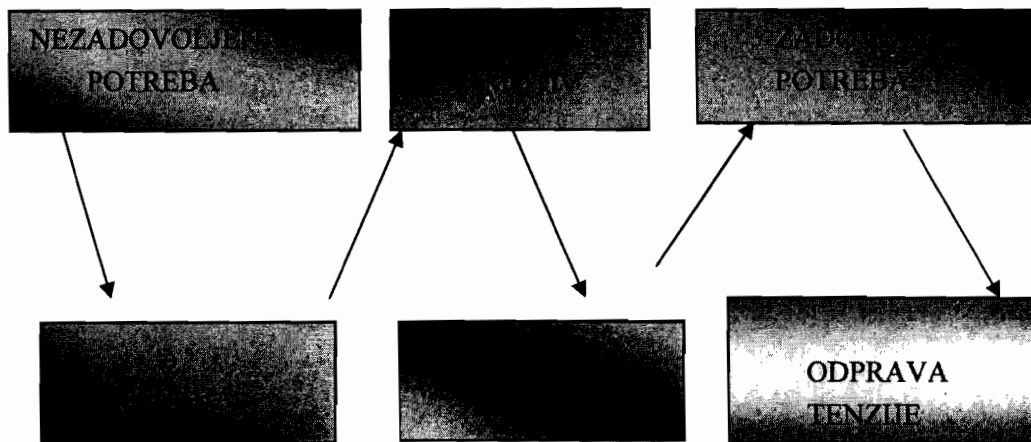
Maslow je trdil, da človekove potrebe nastajajo v nekem zaporedju. »Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, temveč se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje, kot motivacijski dejavnik.« (Uhan 1999, 3)

Vsem nam je znano, da delamo zato, da zadovoljimo svoje osnovne potrebe<sup>1</sup>, vendar ne samo te, temveč tudi višje, kot so potreba po spoštovanju, osebem razvoju, vplivanju na dogodke in napredovanju. Človek bo bolj motiviran za delo, če ve, da ima možnost napredovanja na višje delovno mesto, ali pa če dobi pohvalo za dobro opravljeno delo.

Motivacija je seveda subjektiven proces, ki poteka v vsakem človeku drugače, a je glavni razlog, da človek deluje; gre za pripravljenost posameznika, da svoje aktivnosti usmerja k želenemu cilju oziroma zadovoljitvi svojih potreb. Motivi usmerjajo naše delovanje, da zadovoljujemo potrebe in tako odpravimo pomanjkanje in napetosti, ki so prisotne. Problem motivacije opredelimo kot problem zadovoljevanja različnih potreb, kar pomeni, da je vse, kar naredimo, odvisno od tega, kakšno potrebo bo ta aktivnost zadovoljila. Mehanizem motivacije je vse, kar nas vodi k aktivnostim oziroma delovanju. (Keršič 2006, 20)

---

<sup>1</sup> Potreba je močan občutek pomanjkanja nečesa v organizmu, ki povzroča neprijeten občutek, ki sili osebo k zmanjšanju nastale napetosti (Lipičnik 1994, 491).

**Slika 4.1** Motivacijski proces

Vir: Treven 1998, 75.

Motivacija s pomočjo človekovih motivov usmerja njegove aktivnosti k želenim ciljem; je zbujanje 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. Motivi pa so hotenja človeka, ki izhajajo iz njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje. (Uhan 2000, 11)

Potrebe po teoriji izbire, ki jih razlaga Zadel (2006, 7), so genetskega izvora in jih je potrebno neprestano zadovoljevati. Razdeljene so v pet skupin: potreba po preživetju je fiziološka, ostale štiri pa so psihične: potreba po pripadnosti, moči, svobodi in zabavi. Posamezniki bodo veliko bolj zadovoljni, če bodo čutili pripadnost timu, skupini svojih sodelavcev in če jim nadrejeni dajo vedeti, da so ogromno prispevali k dobro opravljeni nalogi, bodo veliko več prispevali k uspešnosti celotne organizacije. Nekdo, ki se bo počutil le kot številka med sodelavci, ne bo prihajal z veseljem v službo in bo le čakal, kdaj bo končal njegov delovni čas in niti minute več ne bo podaril delodajalcu. Na delovno mesto bo prihajal nezadovoljen in mu bo več pomenil čas, ki ga bo preživel izven službe in daleč od sodelavcev. Na zabavo s sodelavci izven delovnega časa ne bo niti pomislil. Kdor pa čuti pripadnost in spoštovanje, se bo rad z njimi se zabaval tudi izven delovnega časa. Če se bo tudi nadrejeni znal spustiti na nivo sodelavcev in ne bo kazal le svoje moči in nenehnega nadzora nad sodelavci, bo tudi na delovnem mestu zabavno. Čas si bodo vzeli tudi za zabavne trenutke in vladalo bo bolj prijateljsko vzdušje. Moč posameznikov deluje prej negativno kot pozitivno. S svojim vplivom bo posameznik dosegel pri določenih sodelavcih, da se bodo za neko stvar (ki bo njemu v prid) odločili drugače od ostalih sodelavcev. Tukaj pride lahko do zamer med sodelavci, ki držijo s to osebo.

Potreba po preživetju, s katero zadovoljimo najbolj osnovne potrebe. Zadel (2006, 7) ugotavlja, da je večina ljudi prepričana, da dela za preživetje. S tem se strinjam, vendar mislim, glede na ljudi, ki delajo za nizke plače in pravijo, da se jim sploh ne splača delati za tak denar, ki bi ga lahko dobili, če bi bili doma in prijavljeni na Zavodu za zaposlovanje RS ter prejeli denarno nadomestilo. Na dolgi rok se to seveda ne bi izšlo. Vse več je ljudi, ki razmišljajo tudi, da je več vredno njihovo zdravje (predvsem psihično), saj ob stresu in napetosti, ki sta vse pogostejša na delovnih mestih, pri marsikomu ne odtehta še tako visoka vsota denarja, kaj šele nizka. Sem mnenja, da ni vredno vztrajati v delovnem razmerju polnem nezadovoljstva, ki že načinja zdravje, vendar nekateri nimajo druge izbire, kakor delati za preživetje.

Zaposleni se, glede na to, katere potrebe so mu v določenem trenutku najpomembnejše, in glede na svoje počutje v organizaciji, odloči, katere potrebe želi zadovoljiti.

Motiv je razlog za hotenje, za to, da človek deluje. Lahko ga definiramo kot potrebo, željo ali impulz znotraj vsakega posameznika, ki povzroča in vpliva na človekovo obnašanje ter določa cilje njegovim aktivnostim. Ker je cilj vsake potrebe njena zadovoljitev, se delovanje človeka kaže kot iskanje sredstva, s katerim bo zadovoljil potrebo. Poznamo primarne (prvobitni motivi, ki so biološki in socialni), sekundarne (izvedeni motivi, kot so interesi, stališča, navade, podedovane in pridobljene), univerzalne ali splošne ter regionalne in individualne. (Pogačnik 1997, 34)

Avtor internetnega članka *Zadovoljstvo na delovnem mestu* definira motivacijo kot nivo pripravljenosti za izvajanje delovne naloge, ki hkrati pomaga, da zaposleni ohranjajo navdušenje in vztrajnost za dokončanje delovne naloge oz. za doseg cilja, ter odpravljanja težav in ovir na tej poti. Psihologija motivacije se ukvarja z vprašanjem, kaj pripelje do tega, da zaposleni nekaj naredijo, določenih stvari pa ne. Zaposleni bodo vlagali svoj trud in sposobnosti v tisto, kar jih zanima in kar si želijo doseči, pri tistem, kar jih ne zanima, se ne bodo potrudili, pa čeprav imajo sposobnosti za opraviti določeno nalogo. Avtor meni, da je motivacija tista, ki povzroča in usmerja naša dejanja in je eden od pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na to, da ljudje s približno enakimi sposobnostmi ne dosežajo enakih ciljev.

Podatki iz raziskav kažejo, da skoraj 50 % mladih strokovnjakov ni motiviranih za delo, ki ga opravljajo. Razlogi za to so različni. Možina (1999, 5) navaja nekaj pomembnejših odgovorov:

- ne vem točno, kaj naj opravljam, kaj se od mene pričakuje,
- ni opredeljenih ciljev, tudi ne povezanosti z delom sodelavcev,
- ni možnosti, da bi pokazal svoje sposobnosti in znanje ter zamisli, ki jih imam,
- ni ustreznih priznanj za dobro opravljeno delo,
- ni timskega dela, sodobnega vodenja in koordiniranja dela,

- slabi medosebni odnosi.

Raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela, torej da delo poteka na zanimiv način, lahko povečamo motivacijo za delo, kar izboljšuje delovne rezultate in povečuje zadovoljstvo delavcev. Herzberg svetuje, naj se vodstvo osredotoča na spremembe in razporeditev dela zaposlenim, tako da bodo dejavniki motiviranja prišli do izraza. To bomo dosegli s tremi načini: širjenje področij obsega, prerazporeditev delovnih opravil in obogatitev dela zaposlenih (Potočnik 2000).

Vodja, ki pozna mehanizem motivacije in silnice, ki spodbujajo človekovo aktivnost, ki razume potrebe in motive posameznikov ter razmerje med motivi in vedenjem, lahko predvidi vedenje zaposlenih, ga usmerja in ustvarja priložnosti, ko si zaposleni želijo delati ter učinkovito in samoiniciativno opravljajo naloge. Prav tako se zaveda številnih koristi, ki jih prinaša delo z motiviranimi posamezniki (Keenan 1996, 35):

- delo je opravljeno bolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih,
- ljudje radi opravljajo svoje delo in se čutijo koristne,
- ljudje so zavzeti in hočejo sami opraviti svoje delo,
- potreben je manjši nadzor kot sicer,
- zavest je visoka, kar ustvarja odlično vzdušje.

Menim, da k zavzetosti za delo zaposlene motivira predvsem izzivajoče delo, ki je zanimivo. Če jim to predstavlja nek nov izziv, v katerem bodo predvsem sebi dokazali, da so zmožni zahtevnejših in odgovornejših opravil, se ga bodo z veliko večjo vnemo lotili. S prispevanjem k ciljem organizacije in vključenostjo v načrtovanje ciljev lahko zaposleni razvijajo in uporabljajo svoje sposobnosti. Izobraževanja, delavnice, seminarji imajo pozitivne strani za zaposlene same, ker bodo s specifičnim znanjem veliko bolj aktivno in samozavestno delali. Z druge strani so pozitivni za organizacije, ker bodo imeli njihovi zaposleni bogatejše znanje in bo delo bolj kvalitetno opravljeno. Možnost vplivanja na odločitve, ki se nanašajo na delo, in možnost rasti ter razvijanja delovne kariere je tisto, čemur zaposleni dajejo pomen.

Motiviranje pomeni spodbudo s pomočjo določenih sredstev, tj. motivacijskih dejavnikov, da zaposleni dane naloge opravijo učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Ta sredstva so lahko nagrade, priznanja in druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrčajo od ciljev in akcij. (Plut 1995, 67)

»Z ekonomskega vidika je motivacija proces, s katero vodja zaposlene pripravi do tega, da si želijo narediti to, kar se od njih zahteva. Učinkovite odločitve in sprejemanje vse večje odgovornosti je namreč mogoče pričakovati samo od izobraženih, usposobljenih in za delo navdušenih ljudi.« (Johnson 1999, 55)

Vodja si mora vzeti čas za zaposlene, jih zainteresirati za poglede, predstave, sanje, fantazijo, za tisto kar počnejo. Ne sme jim ukazovati, temveč jih pridobivati. Vodje bi morali ljudi pripraviti do tega, da nekaj naredijo, ker si to želijo in ne, zato ker so primorani k temu. Pripraviti jih morajo do tega, da si bodo zaželeli prav to. Ljudje morajo imeti občutek, da so del skupine, da je njihovo delo dragoceno in da so pomembni. Iz tega raste prava motivacija.

Samo če so zaposleni zadovoljni in motivirani, bodo opravljali svoje delo dobro in dosegali maksimalne poslovne rezultate. Motivacija je eden osnovnih dejavnikov, ki je povezan z angažiranostjo posameznika pri delu. Vsaka akcija, ki jo nekdo začne, je spodbujena od enega ali več motivov, ki usmerjajo aktivnost k želenemu cilju oziroma zadovoljitvi potreb. (Možina 1999, 8)

Za doseg ustreznih motivacij je izjemno pomemben sam proces motiviranja zaposlenih. Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev (tj. s priznanji, z nagradami, ali drugimi oblikami stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe). (Turk 1987, 127)

Gabor (1990) trdi, da obstaja predvsem notranja motivacija, kakor ugotavlja tudi Herzberg. Ljudi ne bodo učinkovito ter dolgoročno motivirale zunanje nagrade in kazni. Motivatorji Herzbergove dvofaktorske motivacijske teorije delujejo, ko so zadovoljene najpomembnejše potrebe in je čutiti notranji mir. Takrat so zaposleni motivirani in notranje zadovoljstvo jih spodbudi k izvajanju delovne naloge. Hkrati postanejo bolj aktivni in pripravljeni sodelovati pri izvajanju naloge. Potrudili se bodo premagovati tudi ovire in težave, ki se bodo pojavile na delovnem mestu.

Seveda je pomembno tudi plačilo, nagrada ob koncu leta, delnice in tudi velik dobiček. Toda prave motivacije ne bodo nikoli spodbujali zgolj finančni nagibi ali strah, da boš odpuščen. Ljudje, ki delajo samo zaradi plače in ne zato, ker imajo svoje delo radi, bodo delali samo toliko, kolikor morajo, da dobijo plačo. Strah ravno tako ni dobra spodbuda. Podjetja, ki vodijo svoje zaposlene s pomočjo ustrahovanja, bodo imela zamerljive uslužbenke, ki bodo samo čakali, kdaj se bodo lahko maščevali šefu. (Levine in Crom 1997, 37–38)

Dale Carnegie je rekel, »da je samo en način kako lahko nekoga pripravite, da bo vse naredil, prepričati ga morate, da si to želi narediti.« (Levine in Crom 1997, 39) Levine in Crom navajata tri pomembne koncepte človeškega vedenja. Prvi koncept pravi, da je potrebno pritegniti uslužbenke v vse stopnje delovnega procesa. To lahko dosežemo s skupinskim delom in ne s hierarhijo. Uspešni vodje bodo znali pritegniti svoje zaposlene v vse vidike delovnega procesa, kot je načrtovanje, izdelovanje in trženje. Boljše odzive pri delu pokažejo zaposleni, ki sodelujejo pri temeljnih odločitvah, kot tisti, ki ne sodelujejo.

Drugi koncept govori, da je treba ljudi obravnavati kot posameznike in poudarjati njihov pomen ter jim izkazovati spoštovanje. Najprej so ljudje, šele potem uslužbenci. Svoje uslužbence je treba spoznati, jim izkazovati iskreno pozornost in z njimi ravnati prijazno in spoštljivo.

V tretjem konceptu je zapisano, da je potrebno spodbujati kakovostno delo, da ga vodje morajo znati ceniti in tudi nagraditi. Dobro opravljeno delo bi moralo biti pohvaljeno, saj ljudje radi slišijo, da so delo dobro opravili.

Slabo ravnanje na področju motivacije povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in utegne celo pomeniti tudi odhod tistih kadrov, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti prispevajo največ.

## 4.2 Vpliv dejavnikov na motivacijo

Motivacijski dejavniki so tiste spodbude in viri energije, ki motivirajo človeka, da opravi določeno aktivnost. Vzroke vsake aktivnosti je treba najprej iskati v človekovih potrebah in željah, te pa so nadalje odvisne od mnogih družbeno-ekonomskih in osebnih dejavnikov.

»Za klasično organizacijsko teorijo je bilo značilno poenostavljeno pojmovanje, češ da delavci delajo zaradi denarja, kasnejše teorije pa so poudarjale zadovoljstvo zaposlenih tudi zaradi nematerialnih motivatorjev.« (Kavčič 1991, 114)

Čeprav je plača za številne res močan motivator, ni edini; motivacijskih dejavnikov je veliko. Posamezniki ga dojemajo drugače, kakor razlaga Herzberg. Strinjam se z Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, da denar, ki je zunanji dejavnik, v večini primerov ne vpliva dolgoročno na zadovoljstvo. Zadovoljstvo se ohranja le, dokler je denar prisoten. Če ga vodje nenehno uporabljajo in ne le ob pravih trenutkih za poseben dosežek, ga zaposleni ne bodo razumeli in ga ne bodo znali ceniti kot nagrado, saj bo samoumevno, da ga redno dobivajo. Pričakovanja pa se bodo stopnjevala, saj bodo zahtevali vedno več, naredili pa ne bodo nič več, kakor običajno. V pravem trenutku in primerni priložnosti, bo denar vplival na zadovoljstvo. Posamezni motivacijski dejavniki so lahko v različnih okoljih in obdobjih številni in raznovrstni.

Na motivacijo vplivajo številni dejavniki. Med vsemi dejavniki je Lipičnik (1998, 163) izpostavil tri: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso.

*Individualne razlike:* vsak človek je drugačen in vsakega motivirajo različne stvari. Imamo različne potrebe, stališča, interese, želje, ki jih prinesemo s seboj na delo. Nekatere motivira denar, druge izzivi pri delu, zato je dobro ponuditi priložnost zaposlenim, da začnejo z novim delom.

*Značilnosti dela* so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti. Določena dela različno cenimo po njihovih značilnostih, določene značilnosti cenimo bolj, druge manj in obratno.

*Organizacijsko prakso* sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele itd.), z nagradami pa definiramo (npr. bonitete in/ali provizije), kaj lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti.

Uhan (2000, 37) je na podlagi raziskave motivacijske dejavnike razdelil od najbolj do najmanj pomembnega:

- dobro plačilo,
- prijetni sodelavci,
- zanimivo delo,
- zanesljivost zaposlitve,
- občutek, da s svojim delom lahko nekaj dosežeš,
- občutek, da je delo koristno za družbo,
- dobre možnosti napredovanja,
- stopnja ustreznosti dela glede na sposobnosti posameznika,
- delo, ki ga ljudje na splošno spoštujejo,
- možnost spoznavanja ljudi,
- priložnost, da pokažeš iniciativo,
- odgovorno delo,
- občutek, da pritisk ni prevelik,
- začetek dela v zgodnjih jutranjih urah,
- dolge počitnice, veliko dopusta.

Teorije oz. modeli motivacije različnih avtorjev, med njimi tudi Herzbergova teorija razlagajo, da odsotnost nekaterih dejavnikov povzroča nezadovoljstvo, prisotnost drugih pa vzdržuje normalno raven zadovoljstva. Organizacija lahko dosega nadpovprečne delovne rezultate le, če zna motivirati delavce, kajti le zadovoljni delavci bodo dobro opravljali svoje delo. Na zadovoljstvo zaposlenih v veliki meri vplivajo dobri medsebojni odnosi, ki nastanejo ob primernem oblikovanju skupin, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in razreševanju morebitnih konfliktov. To so



sposobni doseči le vodje, ki posvečajo dovolj pozornosti svojim zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom.

Nekaj nasvetov (Lipičnik 1998, 179):

- zavedati se moramo, da je motivacija nestanovitno stanje, zato ga je treba stalno vzdrževati.
- Reševanje motivacijskih problemov pogosto spremljajo nesporazumi, konflikti ipd., vendar to lahko v mnogih primerih nevtraliziramo z medsebojnim zaupanjem.
- Izbirajmo le tista motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo, ker dejavniki, ki pripadajo drugim organizacijskim kulturam, nimajo posebnih učinkov ali pa so celo nezaželeni.
- Vsaka organizacija ima svojo organizacijsko kulturo in svoj sistem vrednot. Zato moramo najprej doseči določeno organizacijsko kulturo, da bi lahko prišli do mehanizmov, s katerimi lahko vplivamo na ravnanje ljudi.

Možina (1999, 5) navaja Herzbergovo raziskavo, ki kaže, da so največje zadovoljstvo pri delu povzročili notranji dejavniki, Herzberg jih je poimenoval motivatorji. Med te prišteva uspeh pri delu, priznanje za dobro opravljeno delo, odgovornost pri delu, ustvarjalnost, napredovanje in osebno rast. Ti izvirajo iz samega dela in temeljijo na višjih zvrsteh potreb človeške osebnosti in spodbujajo rast in razvoj osebnosti. Te dejavniki bodo delovali na notranje zadovoljstvo zaposlenih, ki pa jih je potrebno večati glede na želje zaposlenih in cilje organizacije. Upoštevati moramo tudi zunanje dejavnike: ustrezna politika in upravljanje v organizaciji, ustrezno vodenje, dobri odnosi z nadrejenimi, dobre delovne razmere, ustrezne plače in dobri odnosi s sodelavci, ki morajo biti ustrezno prilagojeni. Poznani so kot higieniki in izvirajo iz delovnega okolja. Za doseganje ciljev organizacije in zadovoljstvo zaposlenih imajo zato velik pomen tako higieniki kot motivatorji.

### **4.3 Kako uničiti motivacijo**

Poznamo veliko različnih načinov za motiviranje zaposlenih, ki pa jih moramo pravilno uporabiti. Lahko se zgodi, da z napačnim ravnanjem dosežemo nasprotni učinek in uničimo motivacijo.

Lipičnik (1998, 178) je zapisal sedem priporočil, ki jih lahko vodje uporabijo, če želijo demotivirati svoje podrejene:

- vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva,
- sproščeno kritiziraj: pokaži kaj znaš in koliko veljaš,

## *Motivacija*

- vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti,
- obvladuj in kontroliraj situacijo,
- poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile,
- naloži podrejenim, da bodo čim hitreje izvajali tvoje odločitve,
- zavedaj se, da kot manager veš že vse, kar je pomembno za delo.

Prepričana sem, da nadrejenim ni v interesu, da bi pri zaposlenih vladalo nezadovoljstvo, saj si ne želijo imeti neučinkovitih delavcev. Razen v primeru, ko vodja »vzame na piko« posameznika, pa naj je ta storil kaj narobe ali ne, vsekakor je to vodjo zmotilo. Počel bo vse, da bo vplival na nezadovoljstvo zaposlenega, ker se mu bo s tem maščeval, in ta zaposleni ne bo več zaželen. Na koncu bo to najbrž privedlo do prekinitve razmerja, kar je tudi hotel doseči nadrejeni.

Uničevanje motivacije je zelo preprosto. Če pa bi se zavedali nekaterih značilnosti motivacije, bi se lahko vsaj včasih izognili nezadovoljstvu zaposlenih.

## **5 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH**

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni medsebojno usklajenost politike, procesov in prakse dotične organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru svoje filozofije nagrad, strategije in politike, ta pa vsebuje odgovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad. (Lipičnik 1998, 191)

Potrebno je pravilno ovrednotiti delo, da bi nato oblikovali ustrezne sisteme nagrajevanja.

Pretnar (2004, 28) meni, da se sodobni pristopi ravnanja ljudi pri delu v javni upravi razlikujejo od tradicionalnih pristopov, ki so jih nekdaj uporabljali. Plačilo je bilo povezano z razporeditvijo zaposlenih na plačilni lestvici, sedaj pa bo na višino plačila vplivala predvsem uspešnost in doseganje zastavljenih ciljev.

Sistem nagrajevanja zaposlenih vključuje finančne in nefinančne nagrade.

### **5.1 Finančno nagrajevanje**

Plača ali nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo. Zato se v podjetjih srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo. Na delavčevo zavzetost za delo ne vpliva samo višina plače, ampak tudi razlog za plačo. (Lipičnik 2003, 131)

Razlog za plačo delavec lahko najde v svojem delu, saj če je zanimivo in obogateno, bo delavec verjetno bolj dovzeten za delo. Višja plača ga ne bo spodbujala k večji zavzetosti za delo, če bo moral opravljati ravno tisto delo, ki ga sovraži.

V literaturi lahko zasledimo ugotovitve (Uhan 2000, 25), da plača deluje kot motivacijski dejavnik na vse plasti delavcev. Na tiste, ki imajo relativno nižjo raven življenjskega standarda deluje bolj izrazito, kakor na tiste z višjo ravnijo življenjskega standarda. Čim višja je raven življenjskega standarda delavcev, bolj plača deluje na enaki ravni kakor ostali dejavniki motivacije. V današnjem času, ko prevladuje potrošniška družba, ima velik pomen denar kot motivacijski dejavnik. Ljudje se trudijo za uspešnost, da si bodo privoščili dobrine višjega razreda. Nasprotno Herzbergova teorija razlaga, da denar prej pripelje do nezadovoljstva, kakor da bi imel motivacijsko moč.

Zelo podobno razmišlja tudi Gruban (2006), denar ima pomembno vlogo v motivacijski strukturi organizacije, vendar je njegova moč omejena. Za posameznika finančna nagrada pomeni neko motivacijsko moč, ki pogosto deluje le kratkoročno, za drugega je to lahko povsem nepomembno in ne bo delovalo. Treba je opozoriti, da je vse pogosteje zadovoljstvo s plačo povezano s primerjanjem z drugimi sodelavci in v

tem pogledu imajo lahko plače negativen učinek, saj kvarijo odnose med zaposlenimi in pride do zamer.

Vsako podjetje si samo oblikuje svoj sistem plač. Kakšen bo ta sistem, je odvisno od organizacije same in ciljev, ki jih želi doseči. S sistemi plač želijo organizacije stimulirati delavce za doseganje teh ciljev. Plača je svojevrstno orodje s katerim managerji krmilijo delavčevo aktivnost (Lipičnik 1994, 510).

Zaposleni vidijo nagrajevanje in plačo predvsem kot povračilo oziroma plačilo za vloženi trud, hkrati pa tudi kot priznanje za svoje dosežke, znanje in sposobnosti. Zaposlenim je plača tudi osnovni vir sredstev za življenje. Če jih obravnavamo kot strošek, ga poskušajo v času krize ali prehodnega obdobja upada rasti zmanjšati in na ta način utegnejo izgubiti najboljše sodelavce. Če pa plače vidijo kot investicijo, stremijo k temu, da investicijo optimizirajo: da za njihov vložek dobijo kar najvišjo dodano vrednost. Izkušnje kažejo, da se vložek v variabilno nagrajevanje zaposlenih povrne kar štirikratno. (Mejaš 2006)

Pomembno je, da podjetja motivirajo ljudi s plačo, in ne zanjo. Če podjetja motivirajo delavce za plačo, bodo ti hoteli zmeraj večjo plačo. Če pa se navadijo za storjeno zmeraj kaj dobiti, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna delavec in delodajalec (Lipičnik 1998, 210). Ljudje, ki delajo samo zaradi plače in ne zato, ker imajo svoje delo radi, bodo delali samo toliko kolikor morajo, da dobijo plačo.

»Pojem plač in nagrajevanja moramo opredeliti precej širše. Zaposleni od svojih delodajalcev pričakujejo, da jim v okviru zaposlitve ponujajo več kot zgolj plačo. Vanj pa naj bi se vključilo vse, kar delodajalec ponuja zaposlenemu. Temu sklopu pričakovanj rečemo psihološka pogodba.« (Gruban 2006)

Brane Gruban (2006) pravi da »nova psihološka pogodba zajema dejstva, ki naredijo ljudi zadovoljne in to ni le denar. Zaposlenim pomeni mnogo več, možnost izbire, možnost izraziti svoje mnenje, da se vsakega zaposlenega enako spoštljivo obravnava.« Kar pomeni, da nadrejeni pošteno ravnajo z ljudmi, da jim zaupajo in tako ustvarijo zadovoljstvo zaposlenih. Ljudje si predvsem želijo človeškega ravnanja. Ljudje želijo in potrebujejo občutek, da so pomembno prispevali in dobili zahvalo za dobro opravljeno delo. Spodbude zaposlenim ne povzročajo nobenih stroškov, a jih vodje vseeno premalo ali pa sploh jih ne uporabljajo. Težava je seveda, če zaposleni dobijo občutek kršitve psihološke pogodbe, sledi padec motiviranosti, nezadovoljstvo, poveča se odsotnost z dela in podobno.

Plačo po uspešnosti je treba postaviti v celotni okvir nagrajevanja delavca. Razni programi nagrajevanja uspešnosti imajo jasen namen – povezati plačo z uspešnostjo oziroma omogočiti boljše nagrajevanje tistih, ki so k uspešnosti podjetja prispevali več kot drugi. Zanimivo je, da kadar zaposlujejo, navadno ne iščejo povprečnežev, zaposliti želijo najboljše kandidate. Pri plačilu pa pogosto ne razmišljajo več na ta način in imajo občutek,

da morajo nagrajevati tudi povprečne. In navadno je to tisto, kar jim uspešni sodelavci najbolj zamerijo: da jih obravnavajo enako. (Mejaš 2006)

## **5.2 Nefinančno nagrajevanje**

Kot vemo, je javna uprava za denarne nagrade omejena s proračunskimi sredstvi, vodstvo pa ima pogosto zvezane roke. Kljub temu pa se najde nekaj ugodnosti in nefinančnih nagrad, s katerimi javna uprava spodbuja svoje zaposlene. Ker velja, da je javna uprava ugledna, mnogim pomeni, da že z opravljanjem upravnih nalog pridobijo statusni položaj, moč in nadrejenost. Posameznik je ponosen na to, da služi državnemu organu.

Številne raziskave so pokazale, da nagrade in priznanja za dobro delo pomembno dopolnijo celotni sistem plač in nagrajevanja. Čeprav ni nujno, da je z njimi povezana denarna vrednost, v sebi nosijo sporočilo, da vodja in podjetje cenijo delo in dosežek posameznika ali skupine. Zato take nagrade in priznanja zaposlenim mnogo pomenijo ter jih spodbujajo k dobremu delu tudi v prihodnosti. V pravem trenutku in ustrezno izrečena pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo je lahko pomemben motivator, čeprav verjetno z razmeroma kratkoročnim učinkom na samo zavzetost za delo, pač pa dolgoročnejšim glede privrženosti podjetju. (Možina 2002, 316)

Oblike nefinančnega nagrajevanja prihajajo vse bolj v ospredje in igrajo pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih. Brane Gruban, strokovnjak poslovnega komuniciranja, poudarja, da je ravno podcenjevanje nefinančnih oblik nagrajevanja ovira, ki zavira osnovanje ustreznih sistemov nagrajevanja in motiviranja ljudi pri delu (Potočnik 2000).

Med dejavnike nefinančnega nagrajevanja, kot navaja literatura, lahko uvrstimo (povzeto po Torrington 1998, 320–338, 449–450, 660–662):

- pohvale, priznanja in graje so lahko skupinske ali individualne. Pohvale delujejo pozitivno ter motivirajo zaposlenega, da dela še bolj, graja pa je le v redkih situacijah pozitivna situacija;
- konfliktna situacija je kot pozitivni motivator učinkovita v primeru, ko pride do rešitve, ki vodi k povečanju učinka sprtih zaposlenih;
- tekmovanje je lahko s samim seboj ali s sodelavci, v vsakem primeru gre za preseganje ciljev in spremljanje rezultatov dela;
- sodelovanje pri delu omogoča povečanje delovnega učinka, zaradi občutka skupinske pripadnosti in tesnih odnosov med sodelavci;
- možnost napredovanja, kot eden od pomembnejših dejavnikov nematerialnega nagrajevanja, saj gre za samopotrjevanje;
- odgovornost;
- možnost soodločanja;

- možnost osebnega, intelektualnega razvoja in razvoja kariere.

Če bo znal vodja pravilno uporabljati nagrade in priznanja, bo s tem pripomogel k uspešnejšemu vodenju. Z nagradami in priznanji so povezani zelo majhni stroški, vendar kljub temu za slovensko okolje žal velja, da so pohvale redke, prav tako tudi nagrade in priznanja. Vendar se je v večjih uspešnih podjetjih pokazalo, da se to da narediti tudi pri nas. Sicer pa je nagrajevanje odvisno predvsem od dveh dejavnikov, od kulture podjetja in ustvarjalnosti tistih, ki oblikujejo posamezne programe.

### **5.3 Nagrajevanje za uspešno delo**

V naši državi je fiksni del majhen, razlog zato pa se skriva v tem, da ljudje niso še pripravljeni prevzeti odgovornost za uspešnost. Bojijo se, da ne bodo mogli doseči zastavljenih ciljev, ali pa da bodo ti cilji zastavljeni previsoko. Zato se, ne glede na uspešnost, večina zaposlenih še vedno raje odloča za fiksno plačo, ki jo dobivajo vsak mesec (Lenasi 2003, 22–23). Danes lahko rečemo, da to ne velja več. Mladi smo željni novih izzivov in s tem tudi sprejemanja večje odgovornosti. Problem pa je tudi v tem, da mora biti sistem nagrajevanja zelo natančno izdelan, jasen, natančen, pregleden in razumljiv za vse zaposlene.

Značilnost nagrajevanja po uspešnosti je, da temelji na nekem čim bolj objektivnem merilu uspešnosti, iz katerega je mogoče spoznati učinek posameznika ali skupine in ga na tej podlagi nagraditi. S tem povežejo delavce z samo organizacijo, njihovo plačo pa z njihovimi prispevki.

Za javne uslužbence določa novi plačni sistem Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št.56/02), ki se uporablja od 1. 1. 2004 (v nadaljevanju: ZJPJS). Zakon ureja splošna izhodišča določanja in oblikovanja plač. Struktura plače je določena tako: osnovna plača, delovna uspešnost in dodatki.

Osnovna plača javnega uslužbenca je določena na podlagi uvrstitve delovnega mesta in naziva v plačni razred iz plačne lestvice. Javni uslužbenec prejema osnovno plačo, to je tisti del plače, ki je povezan z posameznim delovnim mestom, nazivom ali funkcijo za opravljeno delo v polnem delovnem času in za pričakovane rezultate dela v posameznem mesecu. V osnovni plači je všteto tudi napredovanje javnega uslužbenca.

Za delovno uspešnost je prikazano v drugem delu plače, ki ga prejme javni uslužbenec za nadpovprečno uspešno opravljeno delo v določenem obdobju. 22. člen ZJPJS določa, da ta del plače lahko znaša največ dve osnovni plači javnega uslužbenca. Izplačata se dvakrat letno, in sicer v juliju in v decembru.

Dodatki pa so tisti del plače, ki vključujejo izpostavljenost nevarnostim in obremenitvam, in jih določa 23. člen ZJPJS:

- položajni dodatek,
- dodatek za delovno dobo,

- dodatek za mentorstvo,
- dodatek za specializacijo, magisterij ali doktorat, če to ni pogoj za zasedbo delovnega mesta,
- dodatek za dvojezičnost,
- dodatki za manj ugodne delovne pogoje,
- dodatki za nevarnost in posebne obremenitve in
- dodatki za delo v manj ugodnem delovnem času.

V strategiji nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja je obveljalo načelo, da se s pripravo novega plačnega sistema, strukturi plače določi tudi del plače za delovno uspešnost. V 21. členu ZJPJS je določen obseg sredstev za delovno uspešnost, tako na skupni kot na posamični ravni. Ta obseg znaša največ pet odstotkov vseh sredstev za osnovne plače v proračunu. Prav tako pa zakon spodbuja racionalizacijo poslovanja, saj v tem primeru del prihrankov, ustvarjenih z racionalizacijo, usmeri v nagrajevanje nadpovprečno delovno uspešnih.

Sodobne ureditve plač izhajajo iz načela enotnega urejanja plač javnih uslužbencev. Vendar skupni evropski sistem plač ne obstaja, saj so zaradi različnih tradicionalnih ureditev sistemi plač različni. Različne poklicne skupine oziroma različne kategorije javnih uslužbencev so v različnih državah različno ovrednotene (Strategija nadaljnjega razvoja 2003–2005). Ne morejo si zamisliti, da bi k nam prestavljali na slepo sisteme, ki so jih v tujini uporabljali za doseganje določenih ciljev. Ovira je v tem, da v drugih državah z njimi želijo doseči povsem določene cilje v določenem okolju, z določeno kulturo, določeno klimo itd. Vse te okoliščine in dejavniki so pri nas nekoliko drugačni, zato si tudi lahko postavljajo enake cilje, vendar pa jih bodo morali doseči drugače, po svojih poteh, razen če ugotovijo, da imajo enake cilje in enake možnosti.

Nagrajevanje po uspešnosti ima tako dve funkciji. Lipičnik (1994, 510) opredeljuje plačo in nagrajevanje kot psihološki stimulator za delo. Mislim pa, da se še posebej odraža pri delavcih, ki delajo na manj zahtevnih delovnih nalogah in jim tako večja uspešnost prinese tudi večjo plačo. Delodajalcem pa koristi za spodbujanje delavčeve aktivnosti.

Slaba stran nagrajevanja po uspešnosti je lahko že v samem sistemu, saj lahko plače naraščajo hitreje, kot delovna uspešnost. Gruban (2006) razlaga, da so vodje povsem prepričani, da je treba uspešnost nagraditi z denarjem. V primeru, da sistemi nagrajevanja slučajno ne delujejo, vodje mislijo, da je krivda v samem sistemu nagrajevanja. V zadnjem času pa raziskave ne pripisujejo krivde samim sistemom nagrajevanja, ampak celotnemu ozadju psihologije. Poleg tega pa je še vedno zelo malo dokazov, da ravno ta sistem plačevanja in nagrajevanja motivira delavce k večji zavzetosti za delo. Gruban (2006) trdi: »Zgrešena je torej sama postavka, da bodo ljudje zaradi (obljubljenih) nagrad delali več, bolje ali zavzeteje!.« Mislim, da so visoko

motivirani delavci vneti za delo že po svoji naravi in je zanje pomembnejša, pripadnost podjetju oz. organizaciji. Različni avtorji so zapisali, da je nagrajevanje uspešnosti eden redkih sistemov, ki daje zadovoljstvo vsem zaposlenim. Najprej delodajalcu pripomore kot motivacijski dejavnik k spodbujanju učinkovitosti zaposlenih in s tem k dvigu ravni produktivnosti. Trditev strokovnjaka za strateške komunikacije Braneta Grubana (2006) je, da denarna nagrada deluje le kratkoročno, in z njo se strinjam tudi sama, saj sem to spoznala že pri znancih, ki dobijo denarno nagrado za delo, ki so ga uspešno opravili in se že kmalu začnejo pritoževati, da so premalo plačani, in so nezadovoljni na delovnem mestu. Kakor pravi Gruban (2006), nekateri nagrado in kazen na svoj način enačijo, in ko nagrade ne dobijo, to dojemajo kot kazen.



## **6 LETNI POGOVOR**

Bagon (2003, 3) meni, da je letni pogovor ključni element razvoja oz. podlaga za spremljanje kadrov in njihove delovne uspešnosti, usmerjanje ter upravljanje kariere javnih uslužbencev.

Da bo organizacija uspešna in učinkovita, potrebujemo strokovno izobražen kader na področju osebnostnega in delovnega razvoja. Poleg tega je potrebna tudi pripravljenost zaposlenih za sodelovanje z organizacijo. Brez sodelovanja vodja ne more ugotavljati lastnosti in sposobnosti ter želja uslužbenca za nadaljnji razvoj. Za ugotavljanje le-tega lahko vodje kot inštrument uporabijo letni razgovor s sodelavcem.

Letni pogovor s sodelavcem je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, v katerem se oba seznanita z delom, ki ga opravlja posameznik ter njegovim prispevkom organizaciji. Seznanita pa se tudi z željami, interesi in delovnih zmožnostih posameznika. To je hkrati čas za razmišljanje, poglobljen pogovor o vsem, kar bi lahko izboljšalo njun odnos, uspešnost dela in motivacijo zanj. (Bagon, 2002, 11)

### **6.1 Pomen letnega pogovora za uslužbenca**

Majcen (2003, 15) meni, da ima vsak sodelavec natančno določeno vlogo. Vsak pri sebi naj bi vedel, kaj se od njega pričakuje in kakšen del prispevka ima v delovnem procesu. Vendar menim, da če ni jasno, kaj točno se od njega zahteva, mora uslužbenec na letnem razgovoru imeti možnost zahtevati od vodje, da mu v sklopu predstavitve ciljev in stališč organizacije pojasni, katere so njegove naloge in zadolžitve in zakaj so pomembne za doseganje skupnih rezultatov. Ozvaldič (2004, 34) je zapisal, da z letnim razgovorom sodelavec opozori na svoje želje in pričakovanja, te pa se lahko nanašajo na delo, dosežke ali medsebojne odnose. Pomembno je, kakor poudarja Majcen (2003, 9), da dobi priložnost razložiti svoje rezultate dela in razloge za doseg le-teh, navsezadnje pa sodi v ta pogovor tudi mnenje o načinu vodenja. Sodelavec ima možnost predlagati vodji spremembe o organiziranosti dela, morda si želi imeti bolj proste roke pri odločanju o načinu dela ali več povratnih informacij o opravljenih nalogah.

Izmenjava mnenj pripomore k izboljšanju pretoka informacij in boljšemu sodelovanju, kar poveča medsebojno zaupanje in izboljša možnosti podajanja predlogov za izboljšave upravnega dela. Uslužbenec prične aktivno sodelovati pri načrtovanju bodočih nalog, težišča dela mu postanejo bolj jasna, s tem pa se povečajo možnosti za prevzem večje odgovornosti in obogatitev svojega dela. (Stare b.l., 4)

### **6.2 Pomen letnega pogovora za predpostavljenega**

Majcen (2003, 14) razlaga, da vodja pridobi dragocene ideje od zaposlenih za izboljšanje načina dela v enoti, ki jo vodi. Z letnimi pogovori naj bi bolje spoznali svoje sodelavce, njihova razmišljanja in ravnanja, zaradi česar bi jih lažje vodili in usmerjali.

Za koristno uporabo pridobljenih informacij, si lahko vodja oblikuje načrt in se lažje loti sprememb. Morda si posameznik želi več svobode pri odločanju, kako bo delo izpeljal ali si želi s strani vodje pogostejše posredovanje mnenj o opravljenih nalogah. S tem vodstvo doseže podporo pri usmerjanju organizacije, še posebej pa pri uresničevanju strateških opredelitev organizacije in preko tega uprave kot celote.

Če vodje prisluhnejo željam in ciljem uslužbencev, letni razgovor v tem primeru deluje kot sredstvo za izboljšanje medsebojnih odnosov. Tudi sama se strinjam s trditvijo, ki jo je zapisal Ozvaldič (2004, 34): »Letni pogovor s sodelavcem je korak k temu, da vpliva na zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih in ima močan motivacijski vidik«.

### **6.3 Instrument razvoja človeških virov v upravi**

Menim, da imajo kljub hitremu tempu vsakdanjega dela vodje še vedno dovolj priložnosti za letne pogovore s sodelavci. Pri vsakodnevnih pogovorih pa sklepam, da ni časa za razglabljanje o širših ciljih in rezultatih dela, o posebnih težavah, ki so povezani z delovnim področjem, o vprašanih sodelovanju uslužbencev in o pričakovanih glede načrtovanja ter nadaljnega poklicnega razvoja uslužbenca. Zaradi te problematike, so uvedli letni pogovor s sodelavcem, ki ga enkrat letno izvede predpostavljeni<sup>2</sup> s svojimi neposredno podrejenimi sodelavci.

Če želita predpostavljeni in sodelavec resnično upoštevati vse prednosti, ki jih prinaša takšna oblika pogovora, potem pogovora ne smeta obravnavati kot nujno zlo, ki poteka po neki strogi formalni, v naprej predpisani obliki, saj ta oblika pogovora ponuja veliko več (Stare b.l., 8–9). Prav zato, so za vodje pripravili priročnik, ki podrobno predstavlja vodenje letnega pogovora. Stare (b.l., 9) trdi, da letni pogovor predstavlja enega izmed temeljev razvoja človeških virov in spremembo dosedanje prakse vodenja v upravi.

### **6.4 Namen letnega pogovora**

Ozvaldič (2004, 34) utemeljuje, da ima lahko kakovosten letni pogovor veliko motivacijsko moč in spodbudno vpliva na vodjo in sodelavca. To pa blagodejno vpliva na celoten kolektiv. Bistvo namena, ki ga z dobrim letnim razgovorom lahko dosežejo, je uspešno vodenje dela in uslužbencev, posredno izboljšanje kakovosti dela, karijerne poti posameznika ter medsebojnih odnosov, kar gotovo dobro vpliva na okolje, v katerem živimo in delamo. Ozvaldič (2004, 34) definira letni pogovor kot sistematično načrtovan pogovor med predpostavljenim in uslužbencem, v katerem se pogovorita o

---

<sup>2</sup> V besedilu sem namenoma uporabila izraz »predpostavljeni«. Poudariti želim, da pogovor s sodelavcem poteka med uslužbencem in njegovim hierarhično predpostavljenim uslužbencem, ki mu je zaupan neposredni strokovni nadzor nad njim.

povsem konkretnih temah, ciljih in rezultatih dela, težavah, povezanih s področjem izvajanja delovnih nalog, o vprašanih glede sodelovanja ter o predstavah glede nadaljnjega poklicnega razvoja uslužbencev. Z odkrivanjem interesov se skušamo približati posamezniku in njegovim potrebam po nadaljnem izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju. Zanimanje za določeno področje in želje po izobraževanju so zavestno občutene potrebe. V njih je dragocena začetna motivacija za nadaljnje izobraževanje.

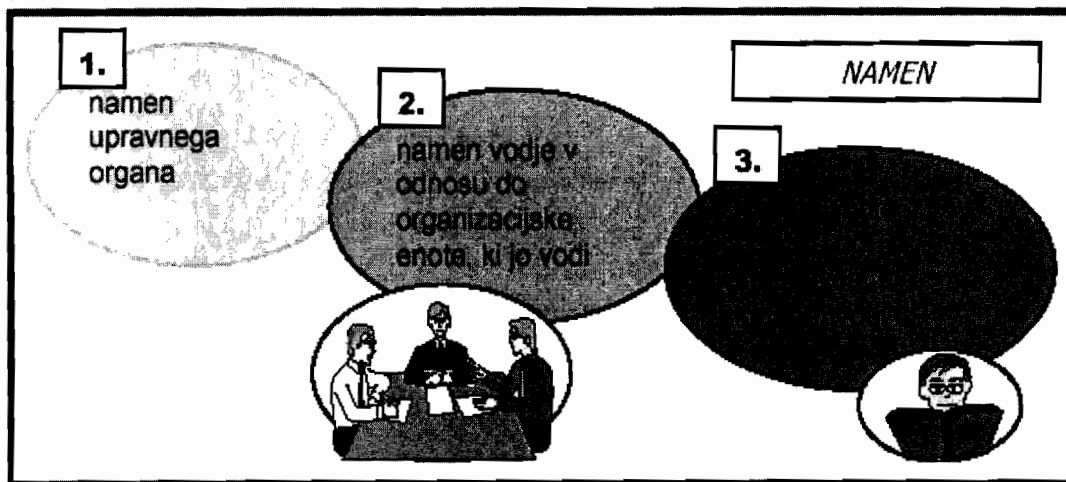
Namen letnega pogovora je tudi ugotoviti, katera delovna področja delavec opravlja zelo dobro in katera slabše. Razkriti je potrebno interesna področja, zmogljivosti in neizkoriščene zmožnosti zaposlenega. Med pogovorom naj bi se izoblikovale razvojne potrebe posameznika, kot so izpopolnjevanje, usposabljanje, različne oblike delovnih praks, sodelovanje pri projektih ipd. Rezultat naj bi bila opredelitev ciljev, pristojnosti in nalog, pa tudi predvideno izobraževanje za naslednje obdobje, torej načrt dela in izobraževanja. (Bagon 2002, 11)

Uslužbenci imajo o namenu letnega pogovora pogosto napačno predstavo: veliko jih namreč meni, da gre za ocenjevalni razgovor, kar pa ne drži, saj je predmet letnega pogovora presojanje sodelavčevega razvojnega potenciala in delovne usmerjenosti. Drži pa, da je letni pogovor hkrati tudi nujna podlaga za kasnejše ocenjevanje delovne uspešnosti. (Bagon 2003, 6)

Predvsem kadrovske službe pričakujejo od letnega pogovora informacije in predloge, na podlagi katerih bi oblikovale kakovosten program usposabljanja svojih uslužbencev, večji pregled poklicnih ambicij zaposlenih ter njihovih zmožnosti. Namen je, da se vodje zavzeto ukvarjajo s ciljem vodenja in temu podredijo ravnanje svojih uslužbencev pri delu (Šturm 2005, 17).

Majcnova (2003, 6) je opredelila tri namene letnega pogovora: namen upravnega organa, namen vodje v odnosu do organizacijske enote in namen vodje v odnosu do sodelavca.

**Slika 6.1** Namen letnega pogovora



Vir: Majcen 2003, 6.

#### **6.4.1** *Namen upravnega organa*

Po Majcnovi (2003, 6) je namen upravnega organa ta, da z letnim pogovorom skušajo zbrati o zaposlenih kakovostne informacije, ki omogočajo učinkovito upravljanje kadrovskih virov. Upravni organ želi z letnim pogovorom ugotoviti in kasneje na njegovi podlagi izrabiti potencialne uslužbencev, jih polno angažirati in jim zagotoviti potreben razvoj, da bo moč doseči zastavljene cilje in izpeljati programe dela. Letni pogovor je element spremljanja dela in kariere uslužbencev, kar zagotavlja razvoj kadrov ter njihovo uspešnost. Z njim se mora zagotavljati učinkovitost javne uprave preko usposobljenih in učinkovitih uslužbencev.

#### **6.4.2** *Namen vodje v odnosu do organizacijske enote*

Majcnova (2003, 6) svetuje vodji, da uslužbencem ponudi možnost, da izrazijo svoja mnenja, ideje in pripombe, ter jim tako omogoči izboljšanje svoje uspešnosti. Tako lahko vodja uslužbenca bolje spozna, kar mu olajša vodenje, usmerjanje in njihovo motiviranje. Prav zato vodi letni pogovor k boljšemu in hitrejšemu pretoku informacij oziroma k dvosmerni komunikaciji. »Učinkovito in uspešno delo uslužbencev v organizaciji je poleg drugih dejavnikov odvisno tudi od motivacije za delo in zadovoljstva z njim, in sicer tam, kjer je komuniciranje zelo pomembno. Zaradi navedenega ima lahko letni pogovor tudi močan motivacijski vidik.« (Ozvaldič 2004, 34)

### 6.4.3 Namen vodje v odnosu do sodelavca

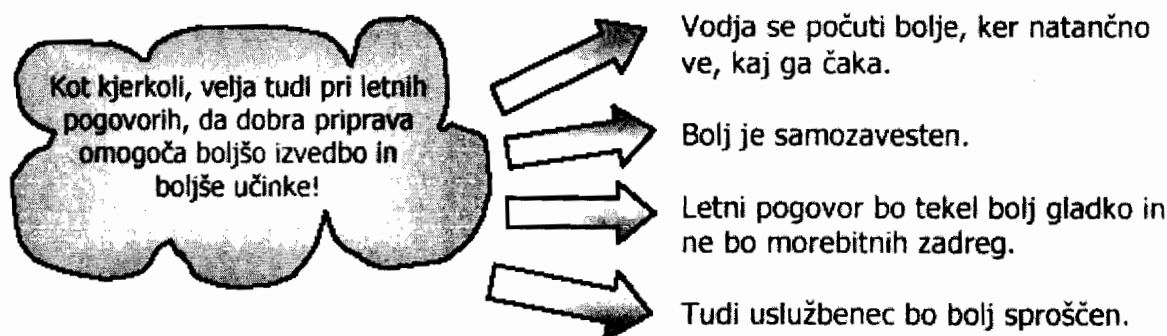
Vsak uslužbenec je vreden, da se mu vodja posveti. Vsak od njih ima svoje znanje, lastnosti, veščine in sposobnosti. Majcen (2003, 6) meni, da se mora vodja tega zavedati in upoštevati, ko pripravlja in načrtuje letni pogovor s posameznim sodelavcem. Vprašati se mora, kaj želi doseči v razgovoru z posameznim sodelavcem, kaj bi od njega želel izvedeti in kaj bi spremenil.

### 6.5 Izvajanje letnega pogovora s sodelavcem

Ker od letnega pogovora v organih državne uprave pričakujemo zelo veliko – osnova naj bi bil tako upravljanju delovne uspešnosti kot celotnemu informacijskemu sistemu, je nujno, da ga izpeljemo pravilno. Vsako hitenje in sledenje zgolj formalnim zahtevam lahko prinese več škode kot koristi (Bagon 2003, 4).

Ozvaldič (2004, 34) meni, da je za uspešen razgovor in doseganje želenih učinkov potrebno pripraviti osnutek pogovora, ki mora biti prilagojen kulturi organizacije v upravi. Pogovor pa poteka v nekih zaporednih korakih in Majcen (2003, 5) priporoča, da si vodja vedno rezervira dovolj časa za posameznika, tudi če bo pogovor trajal manj časa. Običajno traja najmanj pol ure in največ dve uri, najpogosteje pa okrog ene ure. Pomembno je, da tretja oseba ne zmoti pogovora, saj se sodelavec ne počuti dovolj sproščenega in ni pripravljen za odkrit pogovor. Osnovni pogoj za uspešen pogovor je intenzivna priprava. Predpostavljeni mora najprej na sestanku s svojo delovno skupino pojasniti uslužbencem cilje in okvirne pogoje pogovora.

**Slika 6.2** Razlogi za pripravo na letni pogovor



Vir: Majcen 2003, 10.

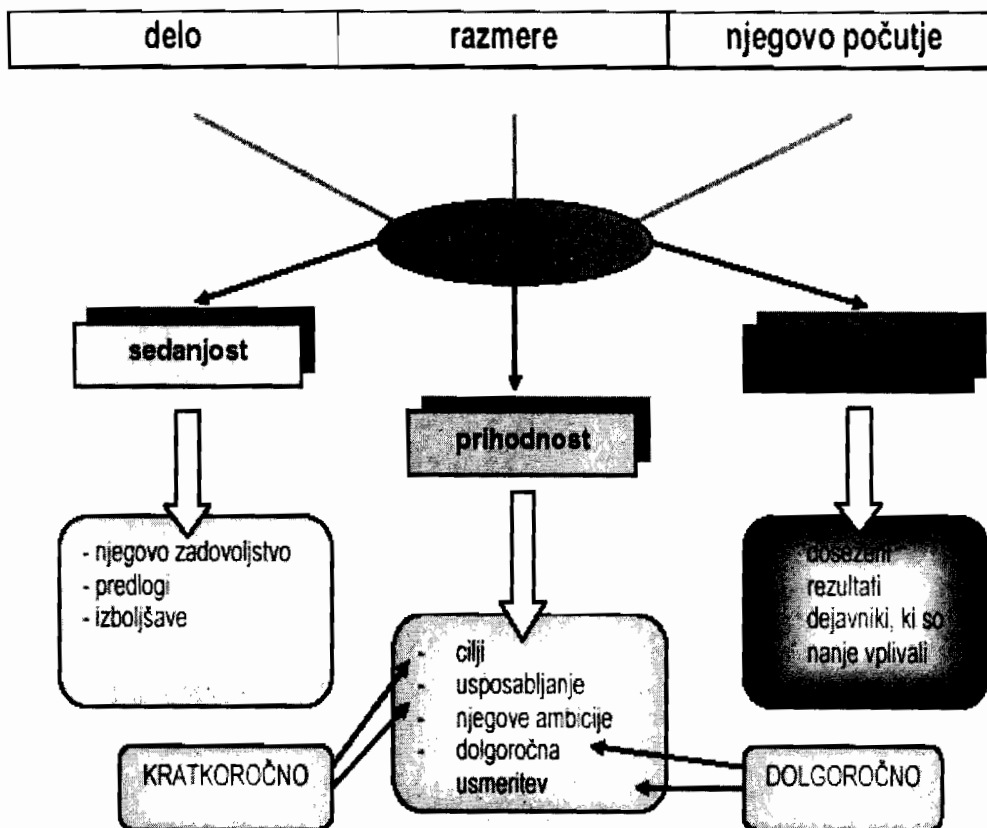
## *Letni pogovor*

Povzamemo lahko, da dobro oblikovan letni pogovor omogoča vzpostavitev dobrega pretoka informacij od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol ter ustvarja možnost seznanitve vseh zaposlenih o izpolnjevanju delovnih nalog. Na tak način spodbuja organizacijo in njene člane k učenju, inovativnosti in večjemu zavzetju za opravljanje delovnih nalog.

V DURS vodja in uslužbenec v letnem pogovoru izmenjata poglede na (Uvajanje letnih pogovorov v DURS, 2004, 1):

- tekoče delo in naloge,
- realizacijo ciljev v preteklem letu (uspešnost dela),
- cilje za naslednje leto,
- način opravljanja dela,
- znanje, sposobnosti in veščine, potrebne za kvalitetno in učinkovito opravljeno delo,
- načrt za povečanje delovne uspešnosti,
- interesna področja sodelavca,
- potrebno in želeno usposabljanje in izpopolnjevanje.

Slika 6.3 Vsebina letnega pogovora



Vir: Majcen 2003, 8.

Letni pogovor s sodelavcem se izvede »na štiri oči«, prav zato ima pogosto obliko svetovanega in za obe strani spodbujajočega pogovora. Ravnanje predpostavljenega med pogovorom mora ustrezati vlogi svetovalca, spremljevalca in podpornika, da bo sodelavec lažje predstavil svoje poglede in predstave glede vsebine in poteka dela ter spregovoril o svojih lastnih interesih in ciljih (Stare b.l., 3). Na podlagi povratnih informacij, ki jih pridobijo predpostavljeni in uslužbenci z letnim pogovorom lahko naredijo povzetek. Ta jim bo pomagal pri nadaljnem razporejanju delovnih nalog in bo v korist tako vodji, uslužbencem in upravi.

Izkušnje kažejo, da je pri udeležencih s pomočjo letnega pogovora možno spreminjati že trdno zakoreninjena stališča posameznikov, ki so jih oblikovali na podlagi preteklih izkušenj (Stare b.l., 4). Če se med predpostavljenim in sodelavcem ustvari zaupanje in imata odprt odnos, je delovno ozračje toliko bolj sproščeno in ni čutiti napetosti. S tem bi lahko pripomogli k izboljšanju kakovosti delovnih odnosov in povečanju zadovoljstva pri delu. Letni pogovor omogoča odpravljanje nakopičenih napetosti in problemov v posameznih organizacijskih enotah ter ustvarja podlago za

boljše sodelovanje na delovnem mestu. V praksi pa spoznamo, da ni povsod tako, kar bi lahko pomenilo, da niso pravilno organizirani.

### **6.6 Kriteriji za uspešno uvedbo letnega pogovora**

Stare (b.l., 8) pravi, da se je treba zavedati, da letni pogovor ne nadomešča rednega izvajanja učinkovitih pogovorov v lastni organizacijski enoti. Nujno je skupinsko oblikovanje, kako bo delo potekalo. Predpostavljeni mora še naprej skrbeti za delovno klimo ter odpravljati konflikte med sodelavci, kadar do njih pride.

Meni tudi, da uvedba letnega pogovora ustvarja boljše povezanost uslužbencev v upravi. Omogoča večjo jasnost medsebojnega razumevanja in možnost obojestranskega prevzemanja odgovornosti za stanje v upravi. S tem se povečajo zahteve, tako do vodilnih kot do uslužbencev, posledično pa se spremeni upravna organizacijska kultura. Ravno to pa predstavlja enega izmed osnovnih pogojev za dvig motivacije, kar hkrati pomeni dvig kakovosti dela v upravi.

Za uspešno uvedbo rednih letnih pogovorov pravi Majcnova (2001), da so odločilni štirje dejavniki: podpora ali iniciativa vodstva, dozorelost podjetja, sposobna kadrovska funkcija in usposabljanje vodij, ki se pogovarjajo z zaposlenimi, na vseh ravneh.

V nadaljevanju pravi, da če je podjetju namen jasen in usmerjen k vrednotam, kot so dobri medsebojni odnosi ter motivirani, samozavestni in samostojni delavci, so redni letni pogovori s svojimi učinki korak k poslovni odličnosti. Če pa se podjetje loti rednih letnih pogovorov nesistematično, brezbrizno in zgolj zato, ker jih imajo tudi drugje, potem se po ponesrečila že uvedba rednih letnih pogovorov. Torej še zdaleč ne morejo prinesiti pozitivnih rezultatov. Po neposrečenem poskusu razočarani ugotavljajo, da so vedeli, da iz tega ne bo nič.



## **7 DELOVNA USPEŠNOST IN NAGRAJEVANJE**

### **7.1 Delovna uspešnost**

Delovna uspešnost pomeni rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev. Ta rezultat je lahko izražen v naravnih ali vrednostnih enotah, pri čemer vrednostno izkazovanje rezultata pomeni uporabo skupnega imenovalca, ki omogoča primerjavo rezultatov delavcev, delovno povezanih skupin delavcev ali kolektivov, ki izvajajo različne dejavnosti v različnih delovnih procesih. Celovit rezultat je zlasti novo ustvarjena vrednost, je dohodek, s katerim se upoštevajo vsi posamezni, delni delovni rezultati v določenem delovnem procesu. Rezultat pa se vrednostno izraža tudi z dobičkom. (Jurančič 1995, 62)

Ljudje, ki so že po naravi bolj dovzetni za delo, so usposobljeni in motivirani, dosežejo večjo delovno uspešnost, kakor ostali. Razen interesov in želj zaposlenih, ki vplivajo na doseganje večje delovne uspešnosti, pa je delovna uspešnost odvisna tudi od tehnologije, opremljenosti in organiziranosti delovnega procesa.

Šturm (2005, 19) meni, da v javni upravi izhajajo težave pri ocenjevanju delovne uspešnosti iz dejstev, da v organizacijah s togo organizacijsko strukturo, jasno opredeljenimi vlogami in organizacijskimi predpisi, ne moremo delovne uspešnosti ocenjevati samo na podlagi doseženih rezultatov, ampak je celo pomembnejše ali se uslužbenec obnaša v skladu organizacijskimi predpisi in pričakovanim organizacijskim vedenjem.

Ocenjevanje delovne uspešnosti uradnikov je pomembno pri spodbujanju njihove kariere in za pravilno odločanje o njihovem napredku. To je pomemben del procesa vodenja za učinkovito uporabo kadrovskih virov. Vodje v procesu ocenjevanja med drugim pretvarjajo cilje organizacije v individualne cilje oz. naloge, posredujejo javnim uslužbencem svoja pričakovanja, dajejo zaposlenim povratne informacije o njihovih dosežkih z vidika pričakovanj, vodijo in usmerjajo uslužbenca, da dosegajo delovne cilje oz. zahteve, prepoznajo prednosti in slabosti podrejenih. (Stare 2003, 399)

Zaposleni se med seboj razlikujemo, kar bi morale organizacije opaziti in se po tem ravnati. Problem naj bi se pojavil, ko mora organizacija izbrati sistem in ga pravilno izvesti. Strokovnjak na področju kadrovskega svetovanja in psiholog Nikolaj Mejaš (2006) pravi: »Zatakne se vmes med vedeti in izvajati: kako vzpostaviti učinkovit sistem ocenjevanja in nagrajevanja, ki bo v podjetju zaživel in bo s podjetjem tudi "dihal"?«

Danes se veliko govori, da je sistem ocenjevanja in nagrajevanja v teoriji res najmočnejše orodje, ki ga vodje potrebujejo za spodbujanje učinkovitosti zaposlenih. Kasneje se v praksi pokaže drugače in ugotovimo, da je šibka točka na enem od treh področij (Mejaš 2006):

- najpogostejši vzrok za neučinkovitost sistema je, da ga delodajalci prevzemajo iz drugih okolij, ki so prilagojeni drugačni klimi in kulturi. Sistem ocenjevanja in nagrajevanja mora biti prilagojen specifični organizacijski kulturi podjetja in neposredno vezan na vizijo in cilje podjetja.
- Za uspešno izvajanje sistema je nujen predpogoj ustrezno usposabljanje vodij. Še tako učinkovit sistem ne bo uspešen, če izvedba ne bo odlična.
- Vključeni morajo biti tudi zaposleni! Veliko je predpostavk o tem, kaj zaposleni želijo. Bolj preprosto je, da se jih vpraša in povedali bodo. Z vključitvijo v proces izgradnje sistema ocenjevanja in nagrajevanja bodo zaposleni prejeli sporočilo, da jih cenijo in bodo ob tem lažje sprejeli sistem za svojega, saj bodo sodelovali pri njegovem nastanku.

## **7.2 Ocenjevanje delovne uspešnosti predpisano za napredovanje**

ZJU daje veliko pozornosti ocenjevanju delovne uspešnosti. Letna ocena je podlaga napredovanju na plačni lestvici, napredovanju v nazivu (kar posledično pomeni tudi v plačnem razredu) in posebnemu delu plače. Ocenjevanje ima v slovenski upravi velik pomen, hkrati pa je to sredstvo, ki močno vpliva na zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo zaposlenih (Letni pogovor v slovenski upravi, 2004, 1).

V internem gradivu *Letni pogovor v slovenski upravi* je zapisano, da že od leta 1994 ocenjujejo delovno uspešnost za napredovanje v višji plačni razred. Poleg zbiranja točk za različne aktivnosti javnega uslužbenca, kot so izobraževanje, delovanje v timih in delovnih skupinah. Javni uslužbenec mora izkazati vsaj povprečno ali nadpovprečno delovno uspešnost. Preverjanje pogojev za napredovanje JU se je izvajalo vsake tri leta. Z novo zakonodajo pa so uvedli letno ocenjevanje rezultatov dela .

Ocenjujejo se rezultati dela oziroma prispevek uradnika k delovanju organa ter posameznikove sposobnosti in lastnosti, ki so podlaga za kvalitetno in učinkovito delo.

Po slovenski zakonodaji dobi oceno delovne uspešnosti posameznik, in sicer je Virant (2007, 2) podrobneje opredelil ocene:

Ocena A: Delo opravlja odlično. Uradnik je dosegel nadpovprečne rezultate, kar pomeni, da je opravil več dela ali bolje od pričakovanega. Odlikuje se po svoji samostojnosti, ustvarjalnosti in natančnosti, pri svojem delu je popolnoma zanesljiv in ni potrebno za njim preverjati, kako dela. Ima še vrsto drugih sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela ter je odličen sodelavec in organizator. S svojim strokovnim delovanjem, pristopom k delu in korektnim odnosom do strank prispeva k odličnosti organa.

Ocena B: Delo opravlja dobro: uradnik je dosegel pričakovane oz. dogovorjene rezultate, delo je opravljal samostojno, izkazal je potrebno ustvarjalnost in natančnost. Je zanesljiv in skoraj ni potrebe po preverjanju njegovega dela. Delo si organizira, dobro sodeluje ter ima druge potrebne sposobnosti, da lahko delo dobro opravlja.

Ocena C: Delo opravlja zadovoljivo: uradnik je sicer svoje delo opravil, vendar je pri tem potreboval dodatno pomoč in dodatna navodila. Ne izstopa po natančnosti in nima posebnih idej pri delu. Zadovoljivo sodeluje in si organizira delo. Uradnik, ki svoje delo opravlja zadovoljivo, lahko delo opravlja še naprej, vendar ne more napredovati. Oceno zadovoljivo mora ocenjevalec podrobneje razložiti ter poudariti, na katerih področjih bi moral biti uradnik bolj pozoren.

Ocena D: Delo opravlja nezadovoljivo: uradnik svojega dela ni opravil ali ga ni opravil dovolj dobro. Rezultate njegovega dela je potrebno popravljati, dopolnjevati. Potreben je bil nenehen nadzor, stalna dodatna navodila, opominjanje na roke in podobno. Ni zaznati zadovoljivega sodelovanja in organiziranja dela, prav tako tudi ni kvalitet povezanih z opravljanjem dela. Za uradnika, ki je dvakrat zaporedoma ocenjen nezadovoljivo, mora predstojnik uvesti postopek ugotavljanja nesposobnosti.

Te ocene dajejo možnost in ne-možnost napredovanja v nazivu in na delovnem mestu. Na podlagi teh ocen je lahko uslužbenec poleg napredovanja nagrajen z dodatkom za delovno uspešnost pri plači. Tega je deležen le, če je dosegel nadpovprečne rezultate ali je bil nadpovprečno obremenjen.

### **7.3 Namen ocenjevanja**

Virant (2007, 1) pravi, da zakon ureja ocenjevanje delovnih in strokovnih kvalitet uradnikov z namenom spodbujanja njihove kariere in pravilnega odločanja o napredovanju ter seveda trajnega spremljanja njihovega dela.

Zakon o javnih uslužbencih in Zakon o sistemu plač v javnem sektorju določata dva namena ocenjevanja delovne uspešnosti. Prvi namen, ki ga določa 22. člen Zakona o sistemu plač, je, da se nagradi javnega uslužbenca, ki je pri delu v tekočem letu dosegel nadpovprečne rezultate ali je bil nadpovprečno delovno obremenjen.

Drugi namen ocenjevanja delovne uspešnosti je napredovanje na delovnem mestu (17. člen ZSPJS) ali napredovanje v nazivu oz. karierni poti (111. člen ZJU). Ta oblika ocenjevanja se izvaja v januarju za preteklo leto.

Naloga organizacije je, da vsakemu uslužbencu omogoča optimalen izkoristek svojih sposobnosti in znanja. Potencialni kandidati za napredovanje so vsi zaposleni, čeprav jih veliko v resnici nikoli ne napreduje.

Ocenjevanje in planiranje napredovanja torej pomeni ugotavljanje kvalitete znanja, sposobnosti in izkušenj zaposlenih, ki bodo nadomestili odgovorne uradnike ali opravljali odgovornejše delovne naloge.

### **7.4 Pogoji za napredovanje**

Osnovni pogoj za napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred je delovna uspešnost, izkazana v napredovalnem obdobju. Delovna uspešnost se ocenjuje glede na (ZSPJS 17. člen):

- rezultat dela,
- samostojnost, ustvarjalnost, natančnost pri opravljanju dela,
- zanesljivost pri opravljanju dela,
- kvaliteta sodelovanja in organiziranja dela.

Kriteriji so za vse uradnike enaki in veljavni, vendar je potrebno upoštevati pri ocenjevanju tudi vsebino dela. Iz navedenega je mogoče ugotoviti, da ZSPJS povezuje napredovanje javnih uslužbencev na delovnem mestu v višji plačilni razred z njegovo uspešnostjo.

Pogoje za napredovanje v višji naziv določa 119. člen ZJU, ki pravi da uradnik lahko napreduje:

- če izpolnjuje predpisane pogoje za imenovanje v višji naziv,
- če se delo na uradniškem delovnem mestu, na katerem dela, lahko opravlja tudi v višjem nazivu,
- če opravlja vse obveznosti usposabljanja po programu,
- če je bil ocenjen z oceno, predpisano za napredovanje in
- ni bil disciplinsko kaznovan.

Virant (2007, 3) zapiše, da je ugotovljeno, da v praksi v nekaterih primerih niso bili izpolnjeni pogoji za napredovanje v višji naziv, kot jih določa ZJU. V primeru, da uradnik ne more opravljati dosedanjega dela v višjem nazivu, v katerega bi napredoval, ne more napredovati.

### **7.5 Vertikalno napredovanje**

V višji naziv oziroma na bolj zahtevno delovno mesto v skladu z ZJU lahko napredujejo izključno uradniki. Vertikalno napredovanje opredeljuje napredovanje v višji naziv, glede na letno oceno delovnih in strokovnih sposobnosti uradnika.

V bistvu gre za dodajanje, dopolnjevanje in spreminjanje delovnih nalog. Vplivajo na rast znanja zaposlenih. Z vertikalnim napredovanjem se zaposlenim dodeli večjo pristojnost in odgovornost. Prevzem novih delovnih nalog zanje pomeni izziv, ki jih spodbujajo k večji zagnanosti za delo. Ta način nagrajevanja deluje motivacijsko, saj po Herzbergovi teoriji odgovornejše delo in sploh napredovanje spada med motivatorje.

Virant (1998, 203–204) pravi, da je napredovanje na zahtevnejše delovno mesto odvisno od ocene uslužbenčeve sposobnosti in njegovih delovnih uspehov. Tukaj ne gre za avtomatizem, saj se mesta odpirajo sproti z upokojitvijo, napredovanjem ali odpovedjo javnega uslužbenca. Takemu sistemu napredovanja je prilagojena klasifikacija delovnih mest. Ker je napredovanje odvisno od uslužbenčevih sposobnosti, poskušajo izbrati najustreznejšega kandidata, ko se odpre novo delovno mesto.

V nadaljevanju avtor meni, da ima pri izbiri najustrežnejšega kandidata sistem napredovanja tudi slabe lastnosti. Saj je težko določiti objektivna merila ocene sposobnosti. Problem lahko predstavlja tudi izbira najustrežnejšega delavca za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto, ker se pojavi vprašanje, kaj je sposobnost in kaj je lastnost. Virant pravi, da so sposobnosti le ena od lastnosti delavcev. Druge lastnosti so delovne izkušnje, izobrazba, dosežki, interesi, osebni cilji, osebnostne lastnosti in zunanji videz.

Za napredovanje mora nadrejeni podati predlog za napredovanje v višji naziv predstojniku, ki mora o njem odločiti najkasneje v tridesetih dneh.

### **7.6 Horizontalno napredovanje**

Horizontalno napredovanje je namenjeno vsem javnim uslužbencem, kakor določa 16. člen ZSPJS. Poteka v okviru istega delovnega mesta, gre za napredovanje v višji plačilni razred. Pri temu se plača zviša brez spremembe delovnega mesta ali naziva. Javni uslužbenec lahko napreduje za največ deset, uradnik pa največ za pet plačnih razredov.

Horizontalno napredovanje predstavlja za javnega uslužbenca tudi prednost, saj nagrajuje njegovo delo na delovnem mestu oziroma v nazivu in ga hkrati ne sili v boj za hierarhično višja delovna mesta, da bi si lahko izboljšal svoj lastni materialni položaj. Gre za stimulacijo, ki nagrajuje dobro opravljeno delo s povišanjem plače, vendar brez sprememb del in nalog javnega uslužbenca. (Strategija nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005, 7)

Vsak javni uslužbenec ima pravico, da ob izpolnjevanju določenih pogojev in izpeljavi predpisanega postopka horizontalno napreduje oziroma se mu poviša osnovna plača. Uradnik v sistemu vertikalnega napredovanja pa nima te pravice, ker je napredovanje stvar delodajalca, ki lahko določi, da bo prosto delovno mesto preko javnega natečaja zasedel nekdo drug, namesto da bi omogočil napredovanje določenemu zaposlenemu, ki izpolnjuje pogoje.

Bagon (2004, 19–20) pravi, da ni nič manj pomemben horizontalni vidik napredovanja. Čeprav gre za delovna mesta v istem nazivu oz. na isti stopnji zahtevnosti, so dela zelo različna. Potrebne so različne kombinacije strokovnotehničnih znanj, sposobnosti veččin in lastnosti, saj jih lahko zahtevajo v različnih sektorjih, organizacijskih enotah, pri stalnih ali občasnih nalogah. Pravi, da je zelo zaželeno prehajanje med organi, saj s tem pridobivajo nove delovne izkušnje in dodatna znanja.

Torej pri tem načinu napredovanja dobi uslužbenec višjo plačo s tem, da se opravlja različne vrste dela ali se poveča le obseg dela na istem delovnem mestu in ne gre za povečanje odgovornosti, kot pri vertikalnem.



## **8 MNENJSKA RAZISKAVA**

### **8.1 Izvedba vprašalnika - opis uporabljene metode in vzorca**

Raziskavo o motivaciji in sistemu nagrajevanja sem opravila na Davčnem uradu Koper s sedežem v Kopru, ki obsega območja upravnih enot Izola, Koper, Piran in Sežana. Gre za organ v sestavi Ministrstva za finance, ki je sestavljen iz Generalnega davčnega urada, 15 območnih davčnih uradov kot dislociranimi enotami in Posebnega davčnega urada.

V anketnem vprašalniku sem uporabila ocenjevalno lestvico rangiranja in zaprta vprašanja. Sestavljen je iz sedmih vprašanj, na katerega so zaposleni odgovarjali z ocenjevanjem od 1 do 5.

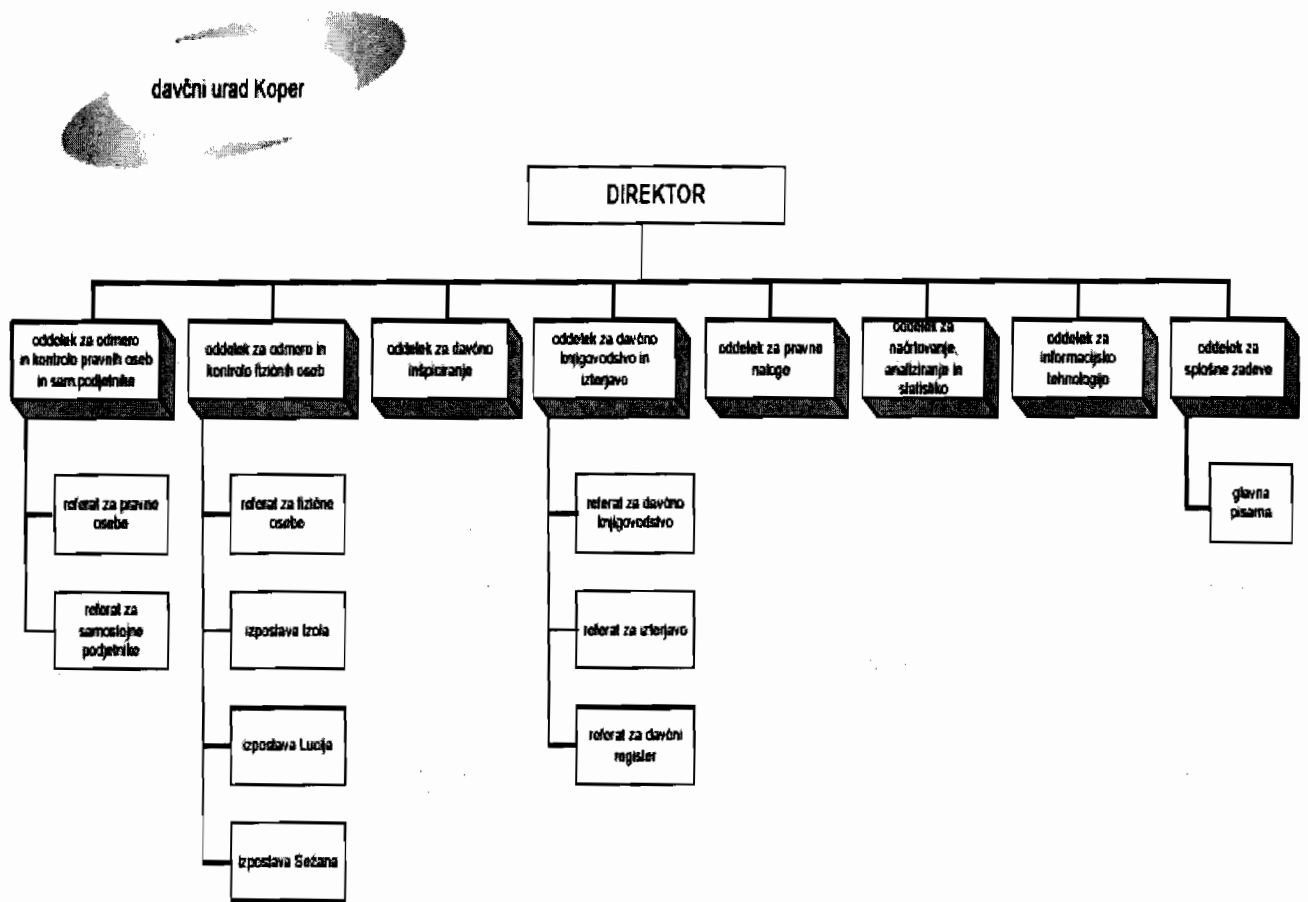
Raziskava temelji na podatkih anketnega vprašalnika. Anketa je bila izvedena septembra 2007. Od 163 zaposlenih je anketo vrnilo le 35 uslužbencev, kar predstavlja 21,47 % vseh zaposlenih na davčnem uradu Koper. Najverjetnejši vzrok za slab odziv anketirancev je bila nezainteresiranost za reševanje ankete.

Osnovni namen in cilj raziskave je bil ugotoviti, katerim motivacijskim dejavnikom pripisujejo uslužbenci največji pomen pri opravljanju svojega dela. Ugotavljala sem zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja, s plačilnim sistemom, zadovoljstvo z delovnimi razmerami ter kakšen je pomen letnega pogovora za zaposlene, oziroma če ga vidijo kot podlago za boljšo motivacijo pri delu.

Anketni vprašalnik sem razdelila na dva dela, in sicer:

- osebni podatki o anketirancu, ki zajemajo podatke o spolu starosti, izobrazbi, delovni dobi in opravljanju vodstvenih nalog;
- mnenjska anketa s sklopom vprašanj:
- nagrajevanje zaposlenih,
- motivacija na delovnem mestu in dejavniki, ki vplivajo nanjo,
- odnos do letnega pogovora.

Slika 8.1 Organigram DU Koper



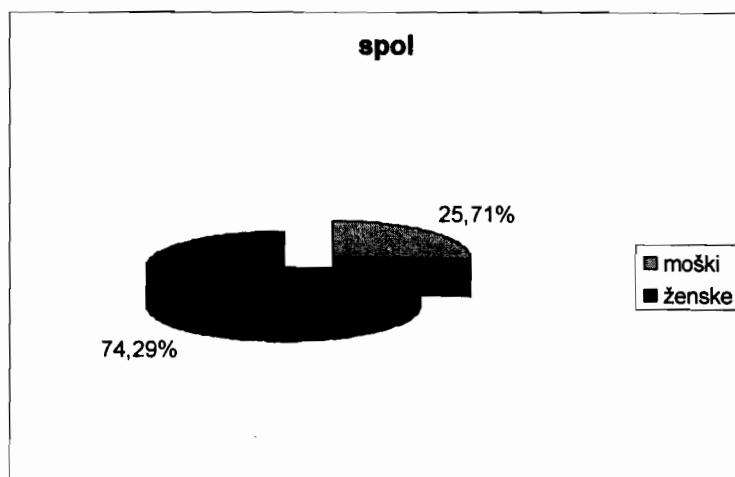
Vir: [http://www.durs.gov.si/fileadmin/durs.gov.si/pageuploads/Davcni\\_uradi\\_in\\_uradne\\_ure/Organigram/dukp.pdf](http://www.durs.gov.si/fileadmin/durs.gov.si/pageuploads/Davcni_uradi_in_uradne_ure/Organigram/dukp.pdf)



## 8.2 Analiza in interpretacija rezultatov

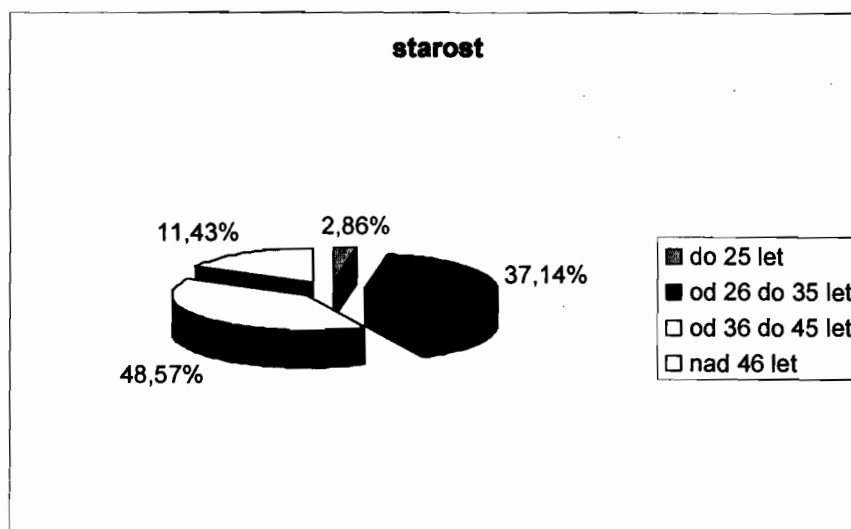
Najprej so prikazani sociodemografski podatki anketirancev.

**Slika 8.1** Splošni podatki o anketirancih po spolu



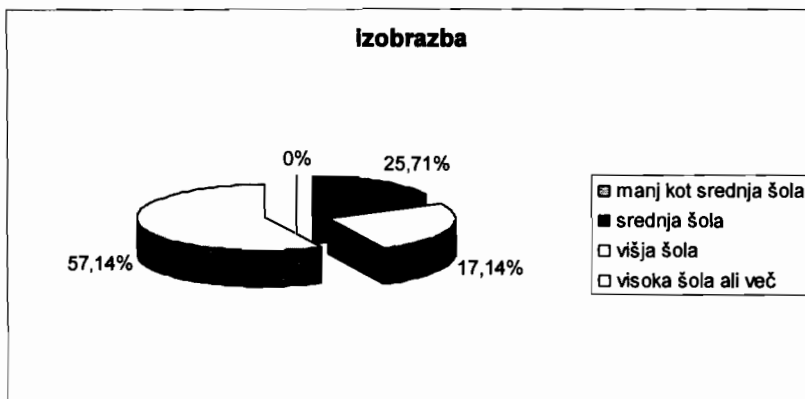
Na anketni vprašalnik je odgovorilo 35 uslužbencev, od tega 9 moških (25,71 %) in 26 žensk (74,29 %).

**Slika 8.3** Splošni podatki o anketirancih po starosti



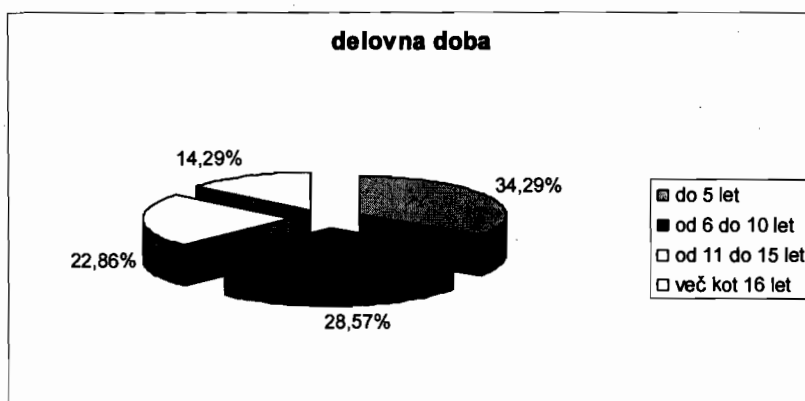
Največ anketirancev sodi v razred starosti od 36 in 45 let (48,57 %). Takoj zatem sledijo anketiranci stari med 26 in med 35 let (37,14 %), nad 46 let (11,43 %), najmanj anketirancev je starih do 25 let in sicer le 2,86 %.

**Slika 8.4** Splošni podatki o anketirancih po izobrazbi

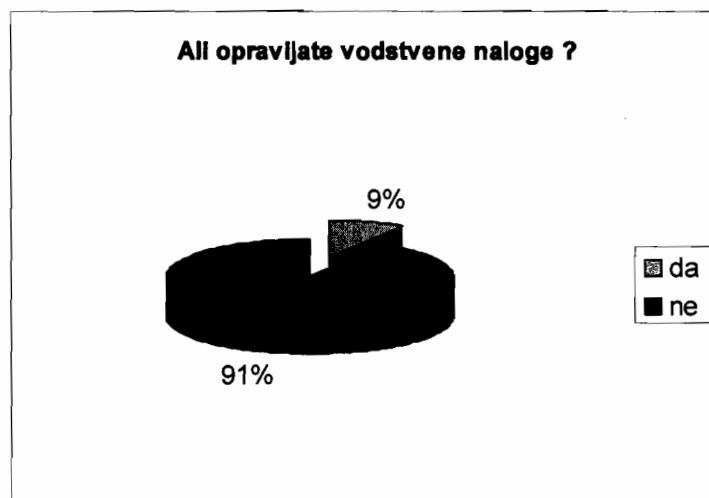


Največ anketirancev ima končano visoko šolo ali več, kar znaša 57,14 % vseh anketirancev, sledijo anketiranci s srednjo šolo, teh je 25,71 %, najmanj jih ima končano višjo šolo 17,14 %.

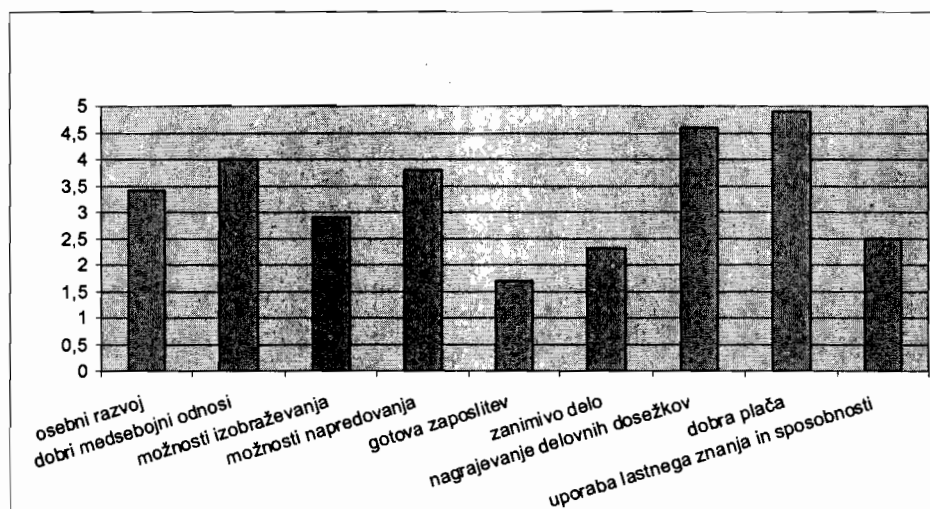
**Slika 8.5** Splošni podatki anketirancev po delovni dobi v davčni službi



Kar 34,29 % anketirancev dela v davčni službi manj kot 5 let, 28,57 % anketirancev predstavlja tiste, ki so v službi od 6 let do 10 let, 22,86 % pa je tistih, ki delajo od 11 do 15 let. Najmanjši odstotek, 14,29 %, je anketirancev, ki so v davčni službi več kot 16 let.

**Slika 8.6** Splošni podatki o anketirancih glede vodstvenih nalog

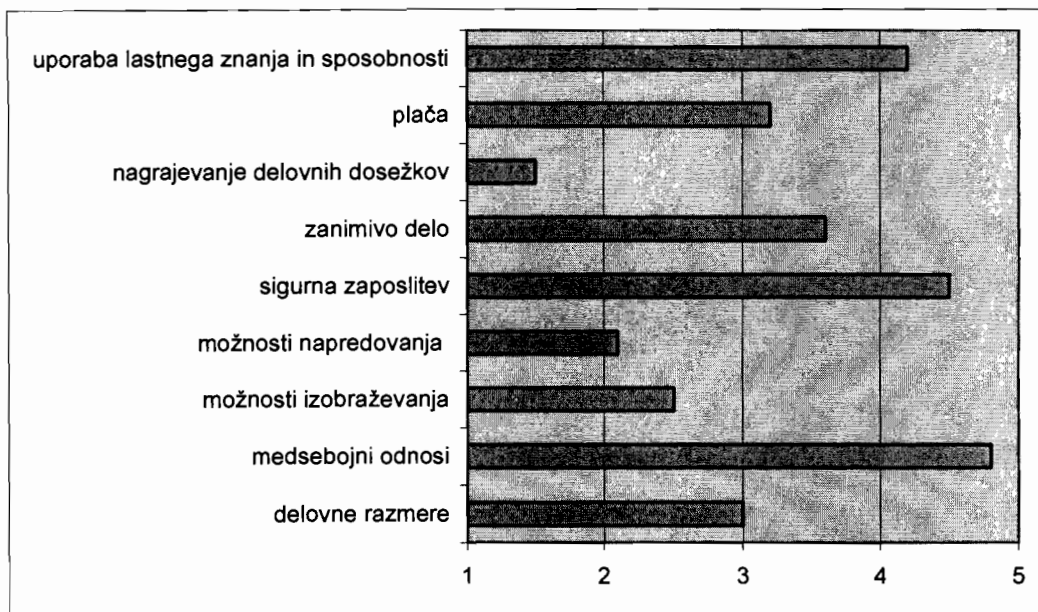
9 % anketirancev opravlja vodstvene naloge, ostalih 91 % pa so uradniki ali strokovno-tehnični delavci.

**Slika 8.7** Razvrstitev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti

Izkaže se, da je za zaposlene najpomembnejši motivacijski dejavnik plača, na drugo mesto so postavili nagrajevanje za uspešnost, tretje mesto pripada dobrim medsebojnim odnosom, četrto možnosti napredovanja, peto osebni razvoj, šesto možnost izobraževanja, sedmo uporaba svojega znanja in sposobnosti, osmo zanimivo delo, na zadnje mesto pa postavljajo gotovost zaposlitve.

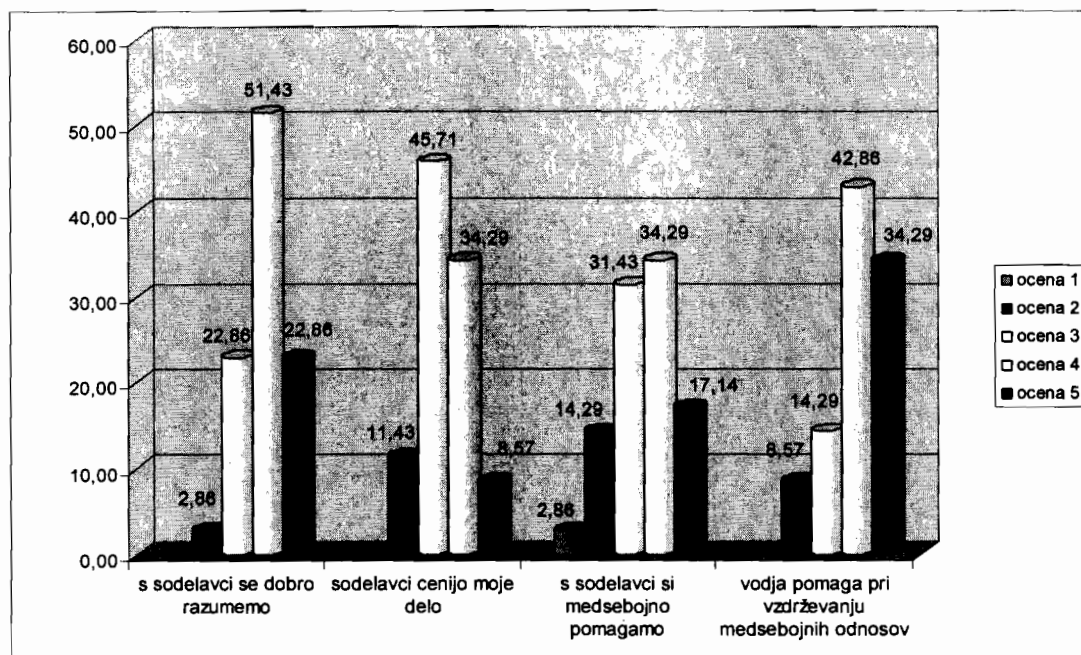
Zadovoljstvo zaposlenih z vidika motivacijskih dejavnikov prikazuje spodnja slika, kjer pomeni 5 zelo zadovoljen in 1 zelo nezadovoljen.

**Slika 8.8** Zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki



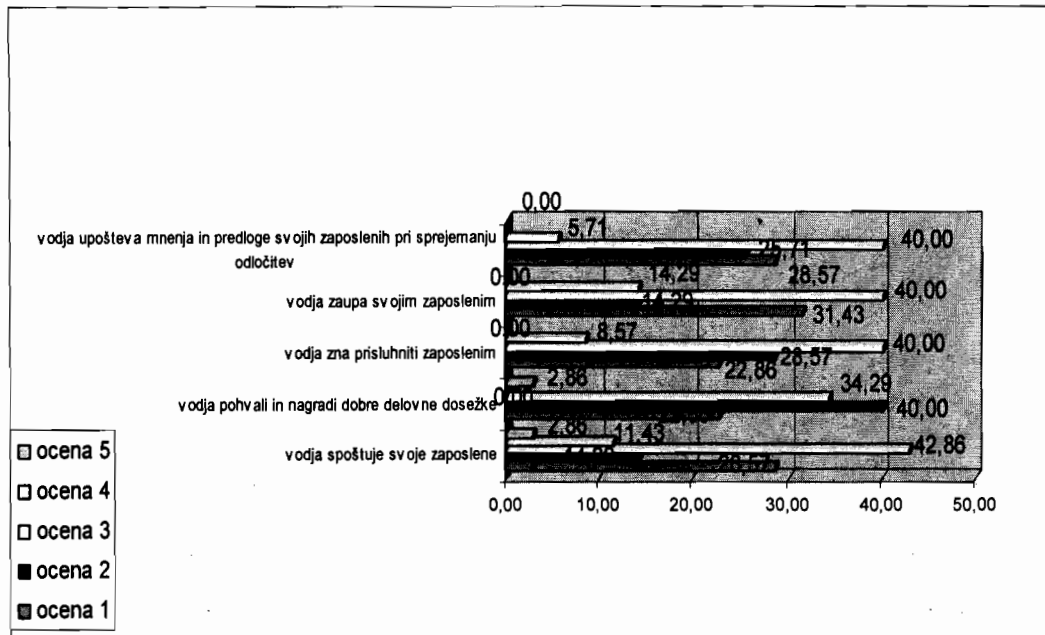
Kot je iz slike razvidno so zaposleni najbolj zadovoljni z medsebojnimi odnosi. Sledi mu naslednji dejavnik, gotova zaposlitev. Zadovoljni so, da lahko pri svojem delu uporabljajo lastna znanja in sposobnosti, čeprav v manjši meri. Srednje zadovoljni so s plačo in z delovnimi razmerami. Mnenja so, da je njihovo delo srednje zanimivo. Slabe možnosti imajo za napredovanje in izobraževanje, želijo si, da bi se razmere na teh področjih lahko dejansko izboljšale. Zelo nezadovoljni so z motivacijskim dejavnikom nagrajevanja delovnih dosežkov.

Slika 8.9 Medsebojni odnosi



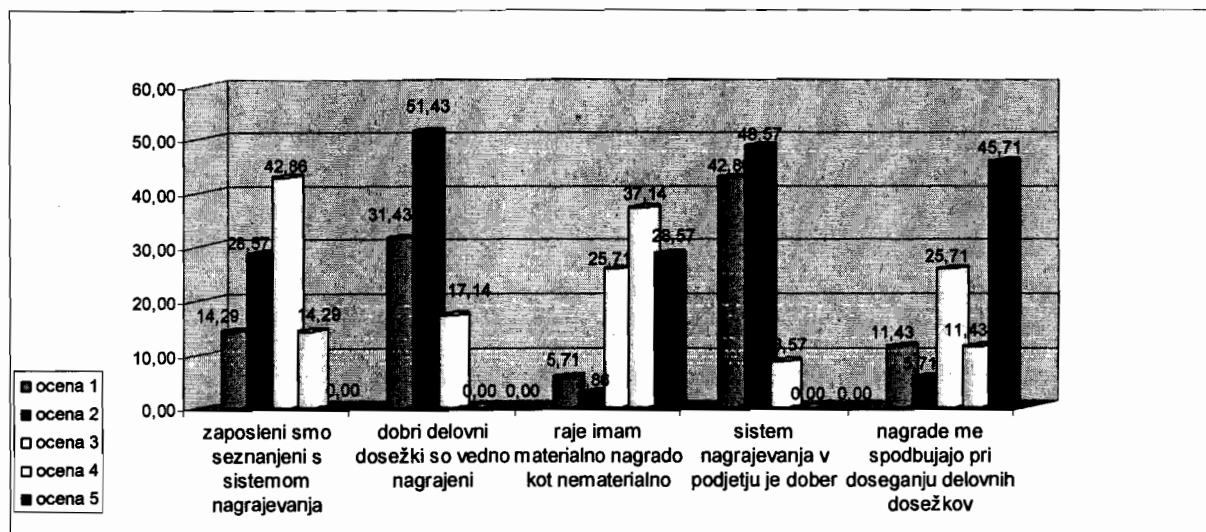
Pri naslednjem vprašanju, kaj menijo glede medsebojnih odnosov, se je pokazalo, da je največji delež zaposlenih, torej 51,43 % vprašanih ocenilo, da se razumejo s sodelavci, 22,86 % pa da se z njimi zelo dobro razumejo. Spodbudno, saj to vodi tudi do tega, da si medsebojno pomagajo. Da vodja pomaga pri vzdrževanju medsebojnih odnosov se strinja 42,86 % vprašanih, 34,29 % pa se zelo strinja, 14,29 % jih je vmesnega mnenja in pa le 8,57 % se ne strinja. 51,43 % vprašanih, je izrazilo, da si medsebojno sodelavci pomagajo oz. da si zelo pomagajo, 17,15 % da to ne drži oziroma sploh ne drži, 31,43 % je bilo neodločenih. Sodelavci cenijo obseg in vsebino mojega dela, jih je največji delež 45,71 % bilo takih, ki se niso opredelili. Le 11,43 % vprašanih so mnenja, da sodelavci ne cenijo, 42,86 % zaposlenih pa da sodelavci cenijo oziroma zelo cenijo obseg in vsebino dela.

**Slika 8.10** Vedenje vodje



Pohvale in nagrade zaposlenim za dobro opravljeno delo, kot je razvidno iz grafa, niso pogoste, kar 40 % anketirancev meni da jih niso deležni. Lahko rečem, da se vodstvo premalo posveča temu kar vodi do nezadovoljstva. Pri ostalih trditvah je prevladovala ocena 3, vendar je kljub vsemu na tem področju zelo slaba situacija. Le zadovoljni delavci bodo dobro opravljali svoje delo.

**Slika 8.11** Nagrajevanje delovnih dosežkov

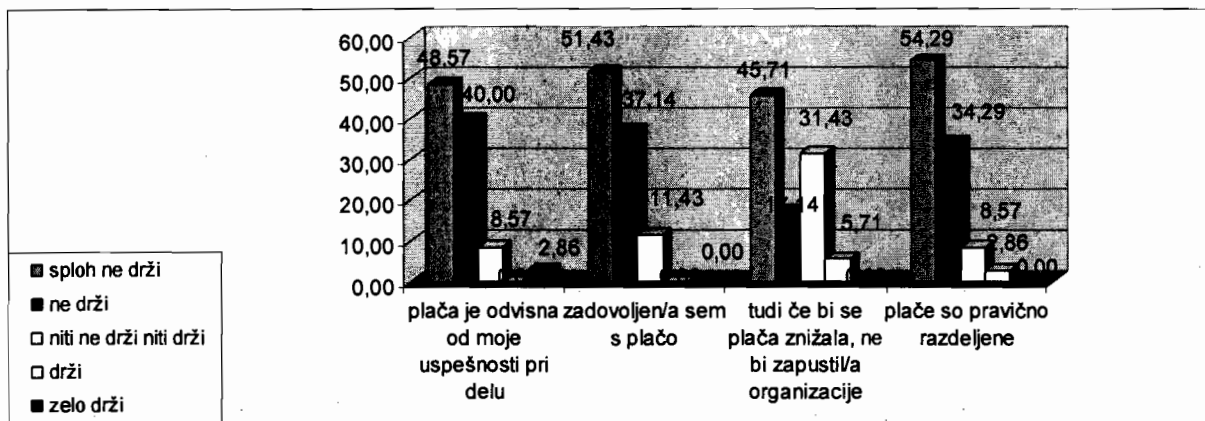


Ugotovljeno je, da nagrade za delovne dosežke delujejo spodbudno, da zaposlene to motivira in jim daje voljo, da opravljajo svoje delo. Kar 56,14 % vprašanih je pritrdilo, da jih nagrade spodbujajo, le 16,14 % pa, da to nanje nima vpliva. Spodbujajo jih pa

bolj materialne oz. finančne nagrade kot nematerialne, takega mnenja je 65,14 %. 25,71 % anketirancev je neodločenih, katera nagrada jih bolj motivira. Najmanjši odstotek 8,57 % ima raje nematerialno nagrado. Nadrejeni ne dajejo velikega pomena nagrajevanju, saj se velik delež 83,53 % vprašanih pritožuje, da je sistem nagrajevanja slab, da pa ni niti dober niti slab je ocenilo 8,57 % vprašanih.

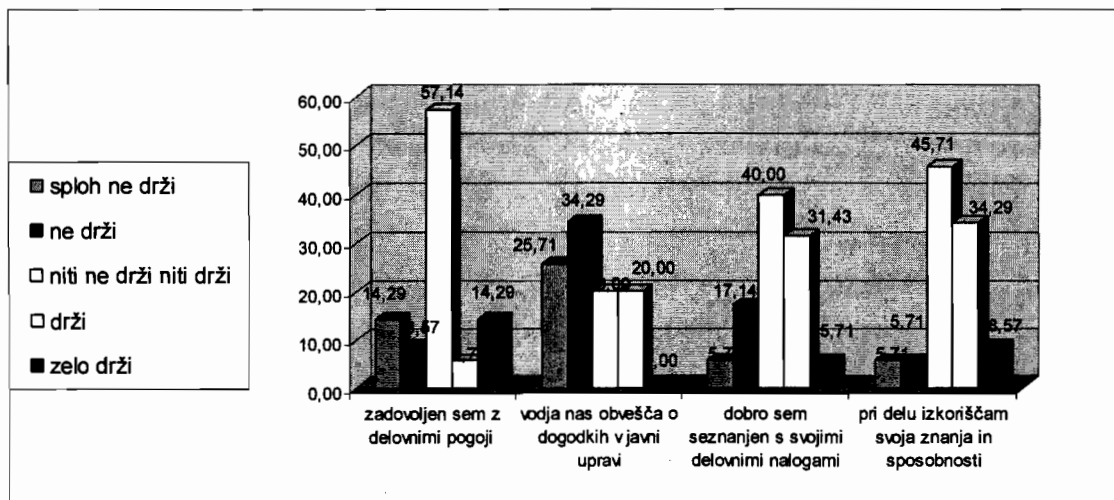
Če primerjam rezultate in razmišljanje večine zaposlenih z teorijo Herzberga, bi rekla, da dojemajo finančno nagrado, kot nekaj običajnega in da jo pričakujejo ne glede na to, ali si jo res zaslužijo ali ne. Torej se pri vsakdanjem delu, zaradi denarne nagrade ne »pretegnejo«, da bi več in bolje naredili delovno nalogo. Ne znajo povezati, da morda njihovo nezadovoljstvo izvira, iz nezadovoljenih potreb, ki so povezane z samim delom in ne z plačo ali denarno nagrado.

**Slika 8.12** Sistem plač



Na vprašanje, ali je plača odvisna od njihove uspešnosti, je 88,57 % izjavilo, da to ne drži, oziroma sploh ne drži. Ne glede na to, kako uspešno opravljajo svoje delo, se to pri plači sploh nič ne pozna. 8,57 % se je odločilo, da niti ne drži niti drži, ter le 2,86 %, da je njihova plača odvisna od uspešno opravljenega dela. S plačo ni zadovoljnih 88,57 %, 11,43 % zaposlenih pa niti zadovoljnih niti nezadovoljnih. Če bi se plača znižala, bi ostalo 5,71 % zaposlenih zvestih upravi, saj trdijo, da je ne bi zapustili. Neodločenih, ali bi zapustili ali ne, je 31,43 %, ostalih 62,85 % bi absolutno zapustilo davčno službo. Da plače niso pravično razdeljene se pritožuje kar 88,58 % zaposlenih, da to niti ne drži niti drži jih je mnenja le 8,57 %, medtem ko 2,86 % zaposlenih meni, da so plače pravično razdeljene.

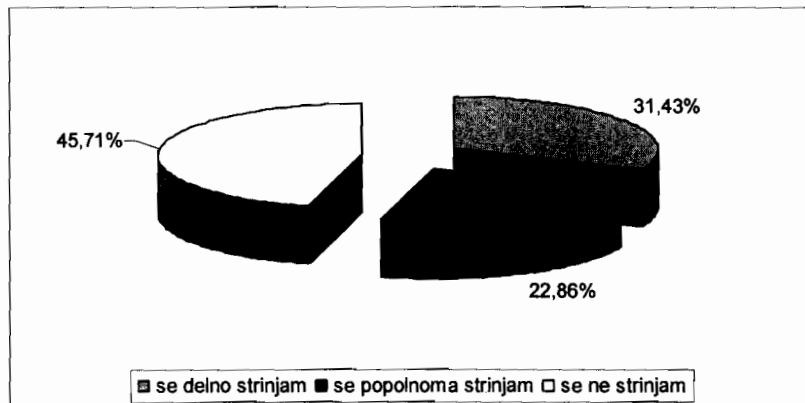
**Slika 8.13** Delovne razmere



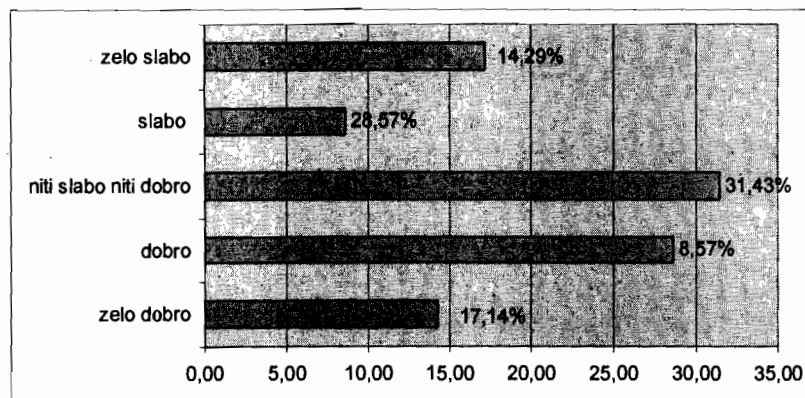
Največji delež 22,86 % vprašanih je na vprašanje, ali so zadovoljni z delovnimi pogoji, odgovorilo, da to ne drži oziroma sploh ne drži, velik delež 57,14 % pa niti ne drži niti drži in 21 % da drži oziroma zelo drži. 20 % zaposlenih meni, da so dobro obveščeni s strani vodje o dogodkih v javni upravi in enak delež je neopredeljenih ali so dovolj dobro obveščeni ali ne. 60 % jih meni, da niso dovolj obveščeni. Z delovnimi nalogami, ki jih morajo opravljati, je dobro oz. zelo dobro seznanjenih 37,14 %, da so niti dobro niti slabo seznanjeni meni 40 %, da so slabo oziroma zelo slabo seznanjeni pa 22,85 %. Tisti, ki svoja znanja in sposobnosti izkoriščajo v prid svojega dela, je 42,86 %, za tiste, ki pravijo da, niti ne drži niti drži jih je 45,71 %. 11,42 % meni, da to ne drži oziroma sploh ne drži.

V zadnjem delu ankete sem se osredotočila na letni pogovor in sicer me je zanimalo, kakšno mnenje imajo o njem in o pripravljenosti vodij na izvedbo takega pogovora.



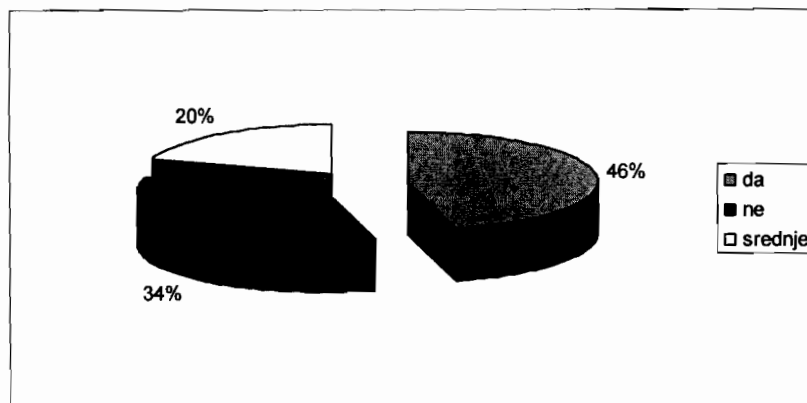
**Slika 8.14** Letni pogovori kot podlaga za povečanje motivacije

22,86 % vprašanih se popolnoma strinja, da je letni pogovor s sodelavcem podlaga za boljšo motivacijo, 31,43 % se delno strinja, precej visok delež (45,71 %) pa se s tem ne strinja.

**Slika 8.15** Mnenje o letnem pogovoru s sodelavcem

Niti slabo niti dobro mnenje ima 31,43 % vprašanih, zelo dobro oz. dobro mnenje ima 25,71 % zaposlenih in slabo oziroma zelo slabo mnenje ima 42,86 % vprašanih, ki so mnenja, da je to le izguba časa ali pa da ne zaznajo nobenih izboljšav po opravljenem pogovoru.

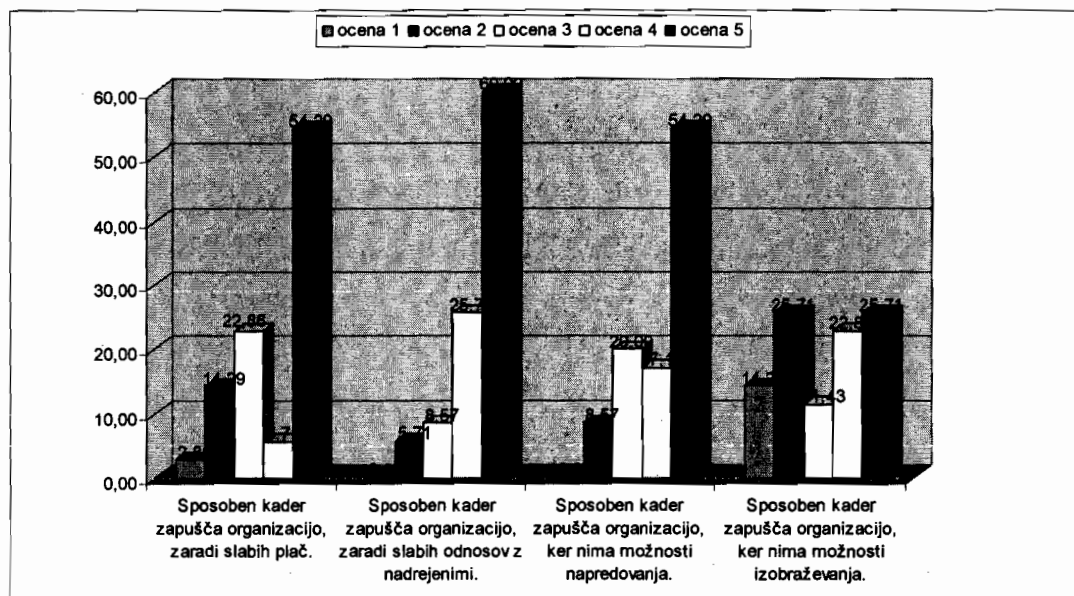
**Slika 8.16** Priprava vodje na letni pogovor



Kljub temu da so precej nezadovoljni z letnim pogovorom pa 46 % anketirancev o pripravljenosti vodij na izvedbo pogovora meni, da je ta dobra, 20 % da je srednje dobra in 34 % da je slaba.

Naslednje trditve se nanašajo na vzroke za fluktuacije, katere so ocenili z vrednostmi od 1 do 5.

**Slika 8.17** Mnenje o fluktuacijah



Kar 60 % anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo, da sposoben kader zapušta DU Koper zaradi slabih odnosov z nadrejenimi, saj kot sem ugotovila iz ankete, nadrejeni ne dajo možnosti zaposlenim da, izražajo mnenja, predloge in želje. Prav tako vodja išče napake pri zaposlenih. Kar zaposleni prispeva s svojim znanjem, da si olajša način dela in skrajša porabo časa, nadrejeni kritizira, namesto pohvali. Vodja sprejme

to za slabo, ne zna tega ceniti in zato zaposleni postajajo nezadovoljni. Ravno ti odnosi med nadrejenimi in zaposlenimi so eden od motivacijskih dejavnikov, ki posledično vplivajo na delovno uspešnost. Potrebno bi jim bilo posvetiti več pozornosti in ustvarjati pogoje za njihovo izboljšanje.

Enak odstotek 54,29 % se popolnoma strinja s trditvijo, da sposoben kader zapušča DU Koper zaradi slabih plač in majhnih možnosti napredovanja.

S pomočjo ocen trditve, da sposoben kader zapušča DU Koper zaradi slabih možnosti za izobraževanje, sem skušala ugotoviti ali izobraževanje kadrov temelji na razvojnih ciljih. 48,57 % se s trditvijo strinja ali popolnoma strinja, 40 % vprašanih se ne strinja ali popolnoma ne strinja, 11,43 % se delno strinja. Za načrtovanje in izvajanje izobraževanj je bil ustanovljen Izobraževalni center, ki se sistematično ukvarja s tem.

### **8.3 Ugotovitve in predlogi za izboljšave**

Uspešnost organizacije je vse bolj odvisna od kadrovske funkcije, ki upravlja z zaposlenimi. Zaradi nenehnih sprememb mora biti omenjena funkcija tudi bolj fleksibilna. Prvič glede načrtovanja in kariernega razvoja, nagrajevanja in napredovanja glede na uspešnost in obremenitev zaposlenih. Sem spada tudi nov plačni sistem in vzpostavitev sistema merjenja in ugotavljanja učinkovitosti. Omenila sem prednostne ukrepe, ki si jih je javna uprava postavila za izpolnitev do leta 2008. Do leta 2013 pa si je postavila prednostne ukrepe, kot so racionalizacija zaposlovanja in optimizacija notranjih prerazporeditev, vzpostavitev vrhunskih menedžerskih struktur, razvoj upravne kulture in učeče se uprave. Pomen posameznih funkcij v kadrovske dejavnosti se nenehno spreminja, motiviranje pa je ena izmed najpomembnejših. Uspešna organizacija je tista, ki gradi na sposobnosti in motiviranosti zaposlenih.

V uvodu projektne naloge sem postavila tri hipoteze, ki sem jih preverila s pomočjo anketnega vprašalnika.

1. Hipoteza: Nagrajevanje zaposlenih ima motivacijski učinek.

»Kateri motivacijski dejavniki so vam najbolj pomembni, da bi z veseljem opravljali delo?« med devetimi dejavniki, je največ odstotkov anketirancev pripisalo oceno 5 plači, pri čemer pomeni, da jih dobra plača najbolj motivira, vendar Herzberg plače ne uvršča med motivatorje.

Želijo si dobro plačo, da bi jih bolj motivirala, vendar sem prepričana, da bo njihovo nezadovoljstvo prisotno in ne bodo motivirani, dokler ne bodo ugotovili, da je vzrok nekje drugje. Potrebno je morda drugače organizirati delo, vpeljati kakšno novost ali zamenjati delovno mesto. Iz slike 8.8 je razvidno, da niso zadovoljni z delom, da jim ni dovolj zanimivo. Ravno tako si razlagam, da njihovo nezadovoljstvo povzročajo slabe možnosti za izobraževanje in osebni razvoj. Poglobit bi se morali vase in se resnično vprašati, kaj jih motivira. Kaj je tisto, kar pogrešajo pri svojem delu oz. na svojem delovnem mestu, da bi jim bilo delo všeč in bi v službi bili zadovoljni. Da bi

nekdo prihajal v službo, samo zato, da naredi tisto svoje delo in ne glede na čas, kako ga tam preživi, dvomim da še kdo obstaja.

Kot drugi najpomembnejši dejavnik sledi nagrajevanje po uspešnosti, kar nam pove, da jih nagrada za uspešno opravljeno delo motivira. Dokler bodo cenili in razumeli nagrado, da so si jo prislužili z svojim nadpovprečnim delom, bo to res lahko delovalo. V nasprotju pa lahko pride do nezadovoljstva med sodelavci in spraševanja zakaj eni dobijo nagrado in drugi ne. Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko postavljeno hipotezo potrdim.

2. Hipoteza: Letni pogovor s sodelavcem je eden izmed motivacijskih dejavnikov.

V strokovni literaturi najdemo, da je letni pogovor s sodelavcem obravnavan kot ključni element razvoja, spremljanja, usmerjanja in upravljanja delovne uspešnosti. Da je pomembna podlaga za snovanje kariernega sistema. Različne raziskave kažejo, da se letni razgovori dobro obnesejo v različnih podjetjih in organizacijah. Vendar moja raziskava ni pokazala rezultatov, ki sem jih pričakovala.

Na vprašanje »Se strinjate, da je letni pogovor s sodelavcem dobra podlaga za povečanje motivacije na delovnem mestu?« je samo 22,86 % anketirancev odgovorilo pritrdilno, velik delež 45,71 % se s tem ne strinja, ostali so se delno strinjali.

Na sorodno vprašanje »Kakšno mnenje imate o letnem pogovoru s sodelavcem?« je le 25,71 % vprašanih odgovorilo, da ima dobro oz. zelo dobro mnenje in da koristi za izražanje želja in ciljev. Medtem ko je 42,86 % uslužbencev mnenja, da je to le izguba časa in da ne zaznajo nobenih izboljšav po opravljenem pogovoru. Ostalih 31,43 % nima niti slabo niti dobro mnenje. Hipotezo lahko na podlagi rezultatov ovržem.

Torej, da se stanje izboljša, bi morali pri letnem pogovoru s sodelavcem uvesti izboljšave in sicer najprej upoštevati mnenja zaposlenih, ki so tam izražena, kajti velik delež jih pravi, da to ne drži. Drugi delež zaposlenih predstavlja drugo skrajnost, ki pričakuje, da se bodo stvari izboljšale, ne da bi kaj sami prispevali k temu. Potrebno je obojestransko sodelovanje tako zaposlenih, kot nadrejenih pri letnih razgovorih in kasnejših izboljšavah in spremembah na obravnavanih področjih del.

### 3. Hipoteza: Zaposlenim pomeni več nefinančni vidik nagrajevanja.

Pri vprašanju o nagrajevanju delovnih dosežkov » Ali jih spodbuja pri opravljanju dela bolj finančna nagrada ali nefinančna nagrada (pohvala, napredovanje v višji naziv, napredovanje na istem delovnem mestu)?« je 65,14 % pritrdilo, da jih bolj spodbuja materialna nagrada, ostalih 35,28 % pa nematerialna nagrada oz. so neodločeni. Hipotezo moram ovreči.

Rezultati raziskave (slika 8.11) so pokazali, da večina zaposlenih ima raje materialno nagrado, vendar v praksi se pokaže, da hitro pozabimo, da smo jo sploh dobili. Nezadovoljni so, ker dosežki niso vedno nagrajeni, hkrati pa so tudi nesrečni, ker niso dovolj motivirani. Ne uživajo ravno v svojem delu, kajti pravijo, da je delo srednje zanimivo (slika 8.8). Potrebujejo osebno izpolnitev, ki je povezana s samim delom. Potrebno bi bilo, da jih za upravičene dosežke nagrajijo na tak način, kot posameznika zadovolji in osreči. Oseba, ki ne uživa v svojem delu, si bo želela višjo plačo, če že nima možnosti opravljati naloge, ki bi bile v njenem interesu.

Rezultati raziskave ustrezni službi DURS služijo kot podlaga za poglobljeno analizo vzrokov za obstoječe nezadovoljstvo in fluktuacije zaposlenih oziroma kot podlaga za lastno raziskavo o možnostih motiviranja uslužbencev.

S povečanjem možnosti nagrajevanja in izboljšanjem odnosov nadrejenih do uslužbencev, ter ustrezno razporeditvijo delovnih nalog se bo nedvomno povečala motiviranost uslužbencev in posledično tudi njihova delovna uspešnost. Uslužbenci bodo z zadovoljstvom, visoko motivacijo in delovno uspešnostjo lahko učinkoviteje pripomogli k uspešnemu delovanju DU.



## 9 SKLEP

Ob koncu lahko zaključim, da je bistvo motivacije, da zaposleni z navdušenjem in zadovoljstvom opravi nalogo v celoti, ter da ima dovolj zagona, da premaguje ovire, ki se mu pojavijo na poti. Da bo temu tako, mora vodstvo poskrbeti, da bo pravilno motiviralo svoje zaposlene. Potrebni so ustrezni delovni pogoji, da bodo lahko zaposleni najprej zadovoljili notranje potrebe in takrat bo prišla prava motivacija do izraza.

Skozi nalogo smo spoznali, da v organizaciji, ki sem jo obravnavala, finančna nagrada v večini primerih vpliva pozitivno na delovno uspešnost. Vemo pa tudi, da je ne smemo uporabljati pri vsakodnevnem opravljanju delovnih nalog, ker izgubi pomen in učinek. Za zaposlene mora predstavljati neko vrednost. In nikakor ne smemo pozabiti na zadovoljstvo zaposlenih, saj mnenja zaposlenih o zadovoljstvu plač, nagrajevanju in celo medsebojnih odnosih pomembno vplivajo na povečano učinkovitost pri delu. Ugotovitve kažejo, da so zadovoljni z medsebojnimi odnosi med sodelavci, vendar z nadrejenimi pa niso. Razlogi zakaj prihaja do fluktuacij v organizaciji so nam rezultati tudi pokazali, da so na prvem mestu slabi odnosi z nadrejenimi. Potrebno je izboljšati predvsem odnose med zaposlenimi in nadrejenimi, ki so praktično povezava med željami, predlogi zaposlenih o samem delu, nagrajevanju in osebnem razvoju.

Na trgu je mlada generacija, ki jim delo ne sme biti dolgočasno in so pripravljeni sprejemati izzive, saj se radi dokazujejo. Imajo drugačno razmišljanje do dela, kakor prejšnje generacije in tukaj bi morale vodje uporabiti drugačen oz. primeren pristop do njih.

Ogromno lahko vodje dosežejo z vključevanjem zaposlenih pri razporejanju delovnih nalog in odgovornosti. S tem lahko obogatijo in razporedijo delo, ki je v interesu zaposlenih in tako povečajo delovno uspešnost.

Ugotovimo, da so bistvenega pomena dejavniki; higieniki, kot tudi motivatorji v pravem ravnovesju na delovnem mestu nujno potrebni za vzdrževanje zadovoljstva in večanje motivacije.

Na delovnih mestih smo vse bolj obremenjeni in podvrženi stresu, zato ljudje ne razmišljamo več samo o tem, da oddelamo naše ure, ki je naša dolžnost, temveč vse več potrebujemo tudi trenutke namenjene zabavi in sprostitvi na delovnem mestu. K temu pa pripomore tudi nadrejeni, ki se ne drži ves čas vzvišeno, ampak se zna spustit na nivo sodelavcev in s tem naredi sproščeno vzdušje.

Pomembno je počutje posameznika v organizaciji in njegova motiviranost za delo. Zaposlene je treba obravnavati, kot posameznike, poudariti njihov pomen za organizacijo in jim izkazovati spoštovanje. Spoznati jih je potrebno, saj vsak človek je drugačen in ga motivirajo različne stvari.

V nalogi sem dala velik poudarek tudi poglavju letni pogovor s sodelavcem. Saj ravno z njim lahko nadrejeni bolje spoznajo sodelavce; njihove želje in pričakovanja

## *Sklep*

povezane z delom ter kaj je tisto, kar jih motivira in naredi zadovoljne. V raziskavi, v kateri se je izkazalo, da zaposleni ne vidijo nekih izboljšav po opravljenem letnem razgovoru, sem še vedno mnenja, da se z njim da ogromno doseči, glede nadaljnega zadovoljstva in odpravljanja problemov. Trud in sodelovanje za uspešno opravljen razgovor, vemo da sta potrebna tako z ene strani (nadrejenega), kot z druge strani (uslužbenca). Ustrezna komunikacijska podpora na letnem razgovoru je nepogrešljiv mehanizem. Slabe letne razgovore je razmeroma lahko opraviti, dobre pač ne. Posledice pa niso le te, da od vsega tega ne bo posebnih koristi, še več. Kaže se v poslabšanih medsebojnih odnosih, konfliktih, zamerah, nezaupanju in s tem nižji učinkovitosti zaposlenih. Danes si organizacije tega ne bi smele več privoščiti.



## LITERATURA

- Bagon, Judita. December 2002. *Kako se bomo ocenjevali v upravi*. Kadrovske informacije 9. Ljubljana: Bilten Kadrovske službe Vlade Republike Slovenije.
- Bagon, Judita. December 2003. *Letni pogovor s sodelavcem. Ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
- Bagon, Judita. Februar 2004. *Upravljanje delovne uspešnosti v upravi*. Kadrovske informacije 12. Ljubljana: Bilten Kadrovske službe Vlade Republike Slovenije.
- Bolle de bal, Marcel. 1990. *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj : Moderna organizacija.
- Gruban, Brane. 2006. Razočaranja in obljube (ne)denarnega nagrajevanja. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev/) (6.5.2008)
- Gruban, Brane. 2006. Nova paradigma nagrajevanja zaposlenih – ne nagrajevati!? [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/) (6.5.2008)
- Gruban, Brane. 2007. Sistemi nagrajevanja zaposlenih: Zakaj denar (ne) deluje? [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/sistemi-nagrajevanja-zaposlenih/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/sistemi-nagrajevanja-zaposlenih/) (6.5.2008)
- [Http://www.durs.gov.si/fileadmin/durs.gov.si/pageuploads/Davcni\\_uradi\\_in\\_uradne\\_ure/Organigram/dukp.pdf](http://www.durs.gov.si/fileadmin/durs.gov.si/pageuploads/Davcni_uradi_in_uradne_ure/Organigram/dukp.pdf) ( 28.11.2007)
- Johnson, Bob. 1999. *Introducing Mnagement*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- Jurančič, Ilja. 1980. *Vrednotenje dela*. Kranj : Moderna organizacija.
- Jurančič, Ilja. 1979. *Kvalitativno merjenje delovne uspešnosti*. Kranj : Moderna organizacija.
- Jurančič, Ilja. 1995. *Napredovanje zaposlenih*. Ljubljana:Gospodarski vestnik.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Keršič, Helena. 2006. *Diverzifikacija za hitrejši razvoj podjetja*. Diplomsko delo. Fakulteta za management Koper. Univerza na Primorskem. [Http://www.ediplome.fm-kp.si/Kersic\\_Helena\\_20070719.pdf](http://www.ediplome.fm-kp.si/Kersic_Helena_20070719.pdf) (12.05.2008)
- Kragelj, Radovan. B.I. Motivacija ni psihološki trik, ampak najčistejša oblika menjalnega odnosa. Finance. Oktober 2007. [Http://www.kadrovanje.com/clanek\\_motivacija\\_ni\\_psiholoski.php](http://www.kadrovanje.com/clanek_motivacija_ni_psiholoski.php) (5.12.2007)
- Lenasi, Tanja. 2003. Dileme pri managerskih plačah v svetu in Sloveniji. Diplomsko delo. Ekonomska fakulteta. Univerza v Ljubljani.
- Letni pogovor v slovenski upravi. 2004. Interno gradivo. Ljubljana: Davčna uprava Republike Slovenije.
- Levine, Stuart R., in Michael A. Crom. 1997. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. *Motivacija in motiviranje*. Možina Stane ur.: Management. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan, in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije, Ljubljana.

## Literatura

- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2003. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Majcen, Milena. 2003. *Vodenje letnega pogovora s sodelavcem*. Priročnik za pomoč vodjem. Ljubljana: Kadrovska služba Vlade RS.
- Majcen, Milena. 2003. *Letni pogovor z zaposlenimi*. Podjetnik. November 2001.  
[Http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=93&ClanekID=392](http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=93&ClanekID=392) (12.5.2008)
- Mejaš, Nikolaj. 2006. Izdelava modernega sistema nagrajevanja.  
[Http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=cloveski\\_viri&pID=nagrajevanje](http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=cloveski_viri&pID=nagrajevanje)  
(12.09.2007)
- Miner, B. John. 1999. *Theories of Organizational Behavior*. Hinsdale: The Dryden Press.
- Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane.1999. *Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost*. Industrijska demokracija, številka 2.
- Ozvaldič, Bojan. Oktober 2004. *Redni letni razgovori vodje s sodelavci v upravi*. Kadrovske informacije 14. Ljubljana: Bilten Kadrovske službe Vlade Republike Slovenije.
- Plut, Helena, Plut Tadeja. 1995. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije. Produktivnost*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
- Potočnik, Anja. 2000. *Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih*. Finance.  
[Http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/](http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/)  
(21.8.2008)
- Prašnikar, Janez. 1992. *Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.
- Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi (Ur. l. RS, št. 41/94, 56/94, 33/95, 23/97, 67/01 in 38/02).
- Pretnar, Vitomir. 2004. *Od kadrovskega upravljanja do ravnanja z ljudmi pri delu (HRM) v javni upravi!* (Februar): stran 27
- Robrston T. Ivan, Mike Smith in Dominic Cooper. 1994. *Motivation*. London : Institute of Personnel and development.
- Rozman, Rudi. 1993. *Managament*. Ljubljana : Gospodarski vestnik.
- Sikirič, Venesa. 2007. *Samo dolgčasa ne za generacijo Y*. Revija Moje delo. 2007  
[Http://delo.mojedelo.com/delo/zaposlovalci\\_hrcenter\\_pregled.aspx?showID=1878&pID=67](http://delo.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_hrcenter_pregled.aspx?showID=1878&pID=67) (13.5.2008)
- Stare, Janez. B.l. *Letni pogovor s sodelavcem*. Gradivo za vodje - seminar.
- Stare, Janez. 2003. *Oblikovanje modela upravljanja človeških virov v upravi*. V: Kocjančič Rudi in drugi (ur.). *Zbornik referatov*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Strategija nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005, ki jo je sprejela Vlada RS.

- [Http://mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne\\_organizacije/strategija2.pdf](http://mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/strategija2.pdf) (12.11.2007).
- Šturm, Jože. 2005. *Letni pogovori – jutri*. V: Kadrovske informacije, št.15.
- Torrington, Derek., in Laura Hall. 1998. *Human Resource Management*, 4th Edition. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Zbirka Manager, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Turk, Ivan. 1987. *Pojmovnik poslovne informatike*. Ljubljana: Društvo ekonomistov.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj : Moderna organizacija.
- Uvajanje letnih pogovorov v DURS. 2004. Ljubljana: Davčna uprava Republike Slovenije.  
[Http://intranet/datoteke/184/letnirazgovori.pdf](http://intranet/datoteke/184/letnirazgovori.pdf) (18.07.2007)
- Vesel T., Marjeta. 1997. *Lastniki, delavci in dobiček*. Ljubljana : Gospodarski vestnik.
- Virant, Gregor. 1998. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Virant, Gregor. 2007. *Ocenjevanje uradnikov po ZJU v januarju 2007*. Navodilo: Delovno gradivo. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo RS.
- Zadel, Aleksander. 2006. Med zadovoljstvom in konkurenčnostjo javnih uslužbencev. HRM 11 (Februar): stran6-stran10.
- Zakon o javnih uslužbencih (Ur. l. RS, št. 56/02, 23/05 in 35/05-UPB1).
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Ur. l. RS, št.24/05-UPB3).
- Zupan, Nada. 1995. *Določanje plač in nagrajevanje*. Ljubljana : Zveza društev za kadrovske dejavnost.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana : GV Založba.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik



## VPRAŠALNIK

Sem Elena Jerman in končujem študij na Fakulteti za management v Kopru z projektno nalogo, ki bo obravnavala motivacijo in nagrajevanje zaposlenih.

Pripravila sem kratek vprašalnik na katerega vas prosim, da odgovorite. Anketa je anonimna, torej zagotavljam zaupnost odgovorov.

1. Spol            M            Ž

2. Koliko ste stari?

3. Kakšno izobrazbo imate? (obkrožite)

a.) osnovna šola

b.) poklicna šola

c.) srednja šola

d.) višja šola

e.) visoka šola ali več

4. Kako dolgo delate v javni upravi?

5. Ali opravljate vodilne oz. vodstvene naloge v javni upravi?            DA            NE

1.Z ocenami od 1 do 5 označite, pomembnost motivacijskih dejavnikov:

1- sploh ni pomemben

2- nepomemben

3- niti pomemben niti nepomemben

4- pomemben

5- zelo pomemben

osebni razvoj	1	2	3	4	5
dobri medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
možnosti izobraževanja	1	2	3	4	5
možnosti napredovanja	1	2	3	4	5
gotova zaposlitev	1	2	3	4	5
zanimivo delo	1	2	3	4	5

Priloga 1

nagrajevanje delovnih dosežkov	1	2	3	4	5
dobra plača	1	2	3	4	5
uporaba lastnega znanja in sposobnosti	1	2	3	4	5

2. Kako ste zadovoljni z motivacijskimi dejavniki?

- 1- zelo nezadovoljen
- 2- nezadovoljen
- 3- niti zadovoljen niti nezadovoljen
- 4- zadovoljen
- 5- zelo zadovoljen

dobre delovne razmere	1	2	3	4	5
dobri medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
možnosti izobraževanja	1	2	3	4	5
možnosti napredovanja	1	2	3	4	5
sigurna zaposlitev	1	2	3	4	5
zanimivo delo	1	2	3	4	5
nagrajevanje delovnih dosežkov	1	2	3	4	5
dobra plača	1	2	3	4	5
uporaba lastnega znanja in sposobnosti	1	2	3	4	5

2. Z ocenami od 1 do 5 označite koliko veljajo naslednje trditve za vas.

- 1- sploh ne drži
- 2- ne drži
- 3- niti ne drži niti drži
- 4- drži
- 5- zelo drži

s sodelavci se dobro razumemo	1	2	3	4	5
vodja pomaga pri vzdrževanju dobrih medsebojnih odnosov	1	2	3	4	5
s sodelavci si medsebojno pomagamo	1	2	3	4	5
sodelavci cenijo obseg in vsebino mojega dela	1	2	3	4	5



3. Ocenite od 1 do 5 kakšno je vedenje vaše vodje.

- 1- sploh ne drži
- 2- ne drži
- 3- niti ne drži niti drži
- 4- drži
- 5- zelo drži

vodja spoštuje svoje zaposlene	1	2	3	4	5
vodja pohvali in nagradi dobre delovne dosežke	1	2	3	4	5
vodja zna prisluhniti zaposlenim	1	2	3	4	5
vodja zaupa svojim zaposlenim	1	2	3	4	5
vodja upošteva mnenja in predloge svojih zaposlenih pri sprejemanju odločitev	1	2	3	4	5

4. Z ocenami 1 do 5 ocenite kako ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja v vašem podjetju.

- 1- sploh ne drži
- 2- ne drži
- 3- niti ne drži niti drži
- 4- drži
- 5- zelo drži

zaposleni smo seznanjeni s sistemom nagrajevanja	1	2	3	4	5
dobri delovni dosežki so vedno nagrajeni	1	2	3	4	5
raje imam denarno nagrado kot materialno	1	2	3	4	5
sistem nagrajevanja v podjetju je dober	1	2	3	4	5
nagrade me spodbujajo pri doseganju delovnih dosežkov	1	2	3	4	5

5. Z ocenami od 1 do 5 ocenite trditve v zvezi s plačilnim sistemom v vašem podjetju.

- 1- sploh ne drži
- 2- ne drži

Priloga 1

3- niti ne drži niti drži

4- drži

5- zelo drži

plača je odvisna od moje uspešnosti pri delu	1	2	3	4	5
zadovoljen/a sem s plačo	1	2	3	4	5
tudi če bi se plača znižala, ne bi zapustil/a delovnega mesta	1	2	3	4	5
plače v javni upravi so pravično razdeljene	1	2	3	4	5

6. Z ocenami od 1 do 5 ocenite kako ste zadovoljni z delovnimi razmerami v davčnem uradu.

1- sploh ne drži

2- ne drži

3- niti ne drži niti drži

4- drži

5- zelo drži

zadovoljen sem z delovnimi pogoji v javni upravi	1	2	3	4	5
moje delo je zanimivo	1	2	3	4	5
vodje nas obveščajo o dogodkih v javni upravi	1	2	3	4	5
dobro sem seznanjen s svojimi delovnimi nalogami	1	2	3	4	5
pri delu izkoriščam svoja znanja in sposobnosti	1	2	3	4	5

7. Se strinjate, da je letni pogovor s sodelavcem podlaga za povečanje motivacije?

a) se ne strinjam

b) se delno strinjam

c) se popolnoma strinjam

8. Kakšno je vaše mnenje o letnem pogovoru s sodelavcem. ( Na lestvici od 1 do 5 obkrožite številko, ki se vam zdi najbolj ustrezna).

Zelo slabo 1	Slabo 2	Niti slabo niti dobro 3	Dobro 4	Zelo dobro 5
-----------------	------------	-------------------------------	------------	-----------------

9. Menite, da so vodje dobro pripravljene na izvedbo letnega pogovora s sodelavcem?

- a) ne
- b) srednje
- c) da

Vrednotenje postavljenih trditev z ocenami od 1 do 5.

Sposoben kader zapušča organizacijo zaradi slabih plač.	1	2	3	4	5
Sposoben kader zapušča organizacijo zaradi slabih odnosov z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
Sposoben kader zapušča organizacijo, ker nima možnosti napredovanja.	1	2	3	4	5
Sposoben kader zapušča organizacijo, ker nima možnosti izobraževanja.	1	2	3	4	5

Za sodelovanje v anketi se vam zahvaljujem.

