UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MOTIVACIJSKI VIDIK SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA V DRŽAVNI UPRAVI

Ljubljana, januar 2007 ALMIRA AGOVIĆ

IZJAVA

Študentka Almira Agović izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Nade Zupan, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 29. 01. 2007 Podpis:_____

KAZALO

1. UVOD ***1***

1.1. PROBLEMATIKA **1**

1.2. NAMEN IN CILJI **3**

1.3. UPORABLJENE METODE RAZISKOVANJA **4**

1.4. STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA **4**

2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH ***5***

2.1. OPREDELITEV MOTIVACIJE **5**

2.2. MOTIVACIJSKE TEORIJE **7**

2.2.1. Motivacijske teorije, osnovane na potrebah 7

2.2.1.1. Maslowa teorija motivacije 8

2.2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije 9

2.2.1.3. Teorija X in teorija Y 11

2.2.1.4. McClellandova teorija potreb 11

2.2.1.5. Murrayjeva teorija motivacije 12

2.2.1.6. Frommova teorija 12

2.2.2. Procesne teorije motivacije 13

2.2.2.1. Teorija pričakovanj 13

2.2.2.2. Teorija ciljev 14

2.2.2.3. Skinnerjeva teorija okrepitve 15

2.2.2.4. Adamsova teorija enakosti 16

2.2.2.5. Teorija socialnega učenja 18

3. PLAČE IN NAGRAJEVANJE ***19***

3.1. CELOVIT SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA **19**

3.2. NAGRADE **20**

3.2.1. Finančne nagrade 20

3.2.2. Nefinančne nagrade 23

3.3. OSNOVNI MODEL PLAČ IN NAGRAJEVANJA **25**

3.4. ZNAČILNOSTI UČINKOVITEGA SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA **27**

4. SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA V DRŽAVNI UPRAVI ***28***

4.1. DELOVNA USPEŠNOST V DRŽAVNI UPRAVI **29**

4.1.1. Sistem ravnanja delovne uspešnosti 30

4.1.1.1. Redni letni razgovor 30

4.1.1.2. Ocenjevanje delovne uspešnosti 32

4.2. PLAČA JAVNIH USLUŽBENCEV V DRŽAVNI UPRAVI **34**

4.2.1. Osnovna plača javnih uslužbencev v državni upravi 35

4.2.1.1. Osnovna plača po starem sistemu plač in nagrajevanja 35

4.2.1.2. Osnovna plača po novem sistemu plač in nagrajevanja 36

4.2.2. Plačilo za uspešnost v državni upravi 37

4.2.2.1. Plačilo za uspešnost v starem sistemu plač in nagrajevanja 37

4.2.2.2. Plačilo za uspešnost v novem sistemu plač in nagrajevanja 39

4.2.3. Dodatki javnih uslužbencev v državni upravi 41

4.2.3.1. Dodatki v starem sistemu plač in nagrajevanja 42

4.2.3.2. Dodatki v novem sistemu plač in nagrajevanja 42

4.3. NAPREDOVANJE V DRŽAVNI UPRAVI **43**

4.3.1. Horizontalno napredovanje javnih uslužbencev v državni upravi 44

4.3.1.1. Horizontalno napredovanje v starem sistemu plač in nagrajevanja 44

4.3.1.2. Horizontalno napredovanje v novem sistemu plač in nagrajevanja 47

4.3.2. Vertikalno napredovanje javnih uslužbencev v državni upravi ... 49
4.3.2.1. Vertikalno napredovanje v starem sistemu plač in nagrajevanja ... 50
4.3.2.2. Vertikalno napredovanje v novem sistemu plač in nagrajevanja ... 50
4.4. UGODNOSTI IN NEFINANČNE NAGRADE V DRŽAVNI UPRAVI ... **51**
5. EMPIRIČNA ANALIZA O MOTIVACIJSKEM VIDIKU SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA V DUNZ-u ... ***53***
5.1. PREDSTAVITEV DIREKTORATA ZA UPRAVNE NOTRANJE ZADEVE ... **53**
5.2. OPREDELITEV PREDMETA RAZISKAVE IN CILJI RAZISKAVE ... **55**
5.3. METODOLOGIJA ... **56**
5.4. REZULTATI RAZISKAVE O MOTIVACIJSKEM VIDIKU SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA V DUNZ-u ... **58**
5.4.1. Značilnosti vzorca ... 59
5.4.2. Sistem plač in nagrajevanja ... 61
5.4.2.1. Plača ... 62
5.4.2.2. Ugodnosti in nedenarne nagrade ... 64
5.4.2.3. Plačilo za delovno uspešnost ... 65
5.4.2.4. Vodja ... 67
5.4.2.5. Pravičnost ... 69
5.4.2.6. Horizontalno napredovanje ... 70
5.4.2.7. Vertikalno napredovanje ... 73
5.4.3. Dejavniki dela in nagrade ... 74
5.4.3.1. Pomembnost dejavnikov dela ... 74
5.4.3.2. Vzpodbudnost dejavnikov dela ... 75
5.4.3.3. Motivacijska moč denarja po kariernih razredih ... 77
5.4.3.4. Ocene managerjev o pomembnosti dejavnikov dela in nagrad njihovih sodelavcev ... 77
5.4.4. Predlogi anketiranih uslužbencev ... 79
5.5. UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA POVEČANJE UČINKOVITOSTI SISTEMA NAGRAJEVANJA ... **81**
6. SKLEP ... ***88***
7. LITERATURA ... ***91***
8. VIRI ... ***95***
9. PRILOGA
10. SLOVARČEK TUJIH BESED
11. KRATICE

1. UVOD

Slovenska državna uprava je vse bolj pod pritiskom pričakovanj in zahtev po modernizaciji, inovativnosti, povečanju kakovosti, učinkovitosti in uspešnosti ter večji prilagodljivosti okolju, s čimer bi lahko razbremenila proračun, ohranjala globalno konkurenčnost nacionalnega gospodarstva ter povečala stopnjo zadovoljstva strank z javnimi storitvami. Eden izmed načinov, kako izboljšati sistem delovanja uprave, je s primernim sistemom plač in nagrajevanja motivirati zaposlene za učinkovitejše in uspešnejše opravljanje svojega dela.

Kako maksimizirati motiviranost zaposlenih, da bodo sledili ciljem organizacije, so poskušale odgovoriti motivacijske teorije. Ločimo teorije potreb in procesne teorije. Teorije potreb izhajajo iz predpostavke, da je posameznik pripravljen vložiti napor za dosego nekega cilja, s pomočjo katerega bo zadovoljil svoje potrebe. *Maslowa teorija* (Maslow, 1954, str. 58–94) temelji na progresivni hierarhični lestvici potreb. Na prvi ravni so fiziološke potrebe, sledijo jim varnost, pripadnost, spoštovanje in samouresničevanje. Ko so osnovne, fiziološke potrebe zadovoljene, želi posameznik zadovoljiti potrebe naslednjega nivoja hierarhične lestvice potreb. Zadovoljene potrebe posameznika ne motivirajo več, zato je zaposlene treba spodbujati z nagradami, ki zadovoljujejo nepotešene potrebe. *Herzberg* (1990, str. 49–75) loči dve skupini dejavnikov. Prva skupina dejavnikov so tako imenovani motivatorji, ki motivirajo posameznika, da poveča vložen napor, dviguje storilnost in povečuje zadovoljstvo pri delu; to so občutek uspeha, priznanje za dosežke, večja stopnja odgovornosti, možnosti za napredovanje in osebnostni razvoj ter zanimivo, pomembno delo, ki v posamezniku vzbuja visoko notranjo motivacijo. Odsotnost naštetih motivatorjev ne povzroča nezadovoljstva, pač pa nezadovoljstvo povzroča odsotnost druge skupine dejavnikov, ki jim Herzberg pravi higieniki. Higienike predstavljajo varnost zaposlitve, osnovna plača, delovne razmere, medsebojni odnosi in kakovost vodstva. Ti dejavniki so zunanji dejavniki, in čeprav je njihova prisotnost zaželena, nimajo motivacijskega učinka na zaposlenega.

Procesne teorije temeljijo na preučevanju in razčlembi procesa motivacije. *Vroomova teorija pričakovanj* (Baron, Greenberg, 2002, str. 150) predpostavlja, da je posameznik za svoje delo motiviran, če pričakuje, da bo z uspešnim delom dosegel želeno nagrado. Motivacija posameznika je po tej teoriji odvisna od treh spremenljivk, to je od valence, pričakovanja in instrumentalnosti. *Lockova* (Locke, Latham, 1984, str. 19) *teorija ciljev* pravi, da se cilji, ki so bolj zahtevni in natančno določeni, odražajo v večji storilnosti pri posamezniku v primerjavi s splošnimi in lahko dosegljivimi cilji. V skladu z *Adamsovo teorijo enakosti* (Luthans, Kreitner, 1998, str. 180) sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenega odvisna od njegovega prepričanja, da ga organizacija obravnava enakopravno z ostalimi zaposlenimi.

1.1. PROBLEMATIKA

Državna uprava svoje zaposlene motivira s sistemom plač in nagrajevanja, ki je zakonsko določen, kar povzroča togost sistema nagrajevanja. Po drugi strani pa svojim zaposlenim ponuja pester izbor nagrad, s katerimi spodbuja zaposlene k boljšemu delu. Sistem

nagrajevanja jim omogoča razvoj kariere v obliki napredovanja, in sicer vertikalnega in horizontalnega, kar posamezniku omogoča izboljšanje tako materialnega kot tudi statusnega položaja. Stimulira jih tudi s plačilom za delovno uspešnost v obliki denarne nagrade, ki predstavlja variabilni del plače, in z nefinančnimi nagradami, kot so možnost uporabe počitniških kapacitet, službenega stanovanja, mobilnega telefona, obiskovanja seminarjev in posvetov, varnost zaposlitve ter zanimivost in odgovornost dela. Zato je v državni upravi zelo smiselno govoriti o konceptu celotnih prejemkov (Brečko, 2003, str. 33).

Kljub temu je čutiti nezadovoljnost in nemotiviranost zaposlenih v državni upravi. Sistem plač in nagrajevanja je nespodbuden predvsem za mladi kader, ki ima po končanem študiju zelo visoke ambicije in pričakovanja. Žal so plače ravno za to kategorijo uslužbencev razmeroma nizke, saj pripravniška neto plača za doseženo VII. stopnjo izobrazbe znaša nekaj manj kot 130.000 tolarjev. Uradniki z nizko plačo imajo predvsem potrebe po zagotavljanju osnovnih življenjskih potrebščin. Te potrebe je mogoče zadovoljiti z zadovoljivo plačo in drugimi denarnimi nagradami, zato naj bi imela v skladu z Maslowo teorijo nagrada v obliki finančnih sredstev za to kategorijo ljudi največji pomen in motivacijski učinek. Na tej osnovi *predpostavljam*, da pomembnost in vzpodbudnost denarne nagrade z vzpenjanjem po kariernih razredih upada.

Problematika sistema plač in nagrajevanja uslužbencev se kaže tudi pri denarnem nagrajevanju, saj sredstva za variabilni del plače iz naslova delovne uspešnosti znašajo na leto le 1–2 % sredstev za plače. Zato je javni uslužbenec za uspešno delo nagrajen z zanemarljivo nizko denarno nagrado. V skladu z Vroomovo teorijo pričakovanj mora biti plačilo za delovno uspešnost dovolj visoko, da bi imelo motivacijski vpliv na zaposlene. Kerševan (2000, str. 152) meni, da uslužbenci pričakujejo nagrado za uspešnost najmanj v višini 10 % svoje osnovne plače. S tem bi nagrajevanje po uspešnosti postalo motivacijsko orodje, s katerim bi se dosegala uspešnost organizacijske enote. Zato postavljam *hipotezo*, da mora biti plačilo za uspešnost v višini vsaj 10 % osnovne plače, da bi spodbudno delovalo na uradnike.

Za plačilo za delovno uspešnost je značilno še, da pogosto ne temelji na uspešnosti posameznika, saj merila za ocenjevanje, merjenje in ugotavljanje rezultatov dela v državni upravi niso izdelana, pač pa se sredstva za uspešnost delijo po subjektivni oceni vodje. Problem je, da so rezultati dela v upravi zaradi kompleksnosti sistema težko merljivi in da vodje ne znajo ocenjevati svojih zaposlenih. Zaslediti je tudi pomanjkanje občutka za odkrito razlikovanje zaposlenih glede na njihov prispevek k delu organizacije. Tako se stimulativni del plače marsikje deli po sistemu uravnovilke, kar pomeni, da vsi zaposleni prejmejo približno enaka sredstva. To je izoblikovalo prepričanje javnih uslužbencev, da je plačilo za delovno uspešnost sestavni del mesečne plače, ki jim pripada, in to ni v nikakršni povezavi z rezultati njihovega dela (Klinar, 2002, str. 44). Vodje se s tem načinom delitve sredstev za delovno uspešnost izognejo sprotnemu spremljanju rezultatov dela javnih uslužbencev in potencialno konfliktnim situacijam s podrejenimi. Treba je še opozoriti, da vodje niso motivirani racionalno razpolagati s sredstvi za delovno uspešnost, saj so le-ta zagotovljena v proračunu in morebiten prihranek teh sredstev jim ne bi predstavljal nikakršne koristi

(Strategija, 2003, str. 21). Ker vodje delijo sredstva za delovno uspešnost subjektivno, v nesorazmerju z rezultati dela, *pričakujem*, da zaposleni dvomijo v pravičnost sistema plač in nagrajevanja, kar povzroča demotivacijo.

Kritiki je podvrženo tudi horizontalno napredovanje. Uradnik lahko napreduje, če zbere zadostno število točk in če je njegova delovna uspešnost ustrezno ocenjena. Mnogi avtorji so mnenja, da je napredovanje v višji plačni razred marsikje praktično avtomatsko, saj temelji na zbiranju točk z izpolnjevanjem zakonsko določenih pogojev, med katerimi so tudi taki, ki niso povezani s samim delovnim mestom uslužbenca (Kerševan, 2000, str. 146–147). Za oceno delovne uspešnosti pa menijo, da ta pogosto ne izraža dejanske delovne uspešnosti zaposlenega. To trditev utemeljujejo s postopkom izvedbe ocenjevanja, saj ta poteka tako, da kadrovska služba pripravi ocenjevalni list, v katerem je izpolnjena večina elementov ocenjevanja po točkah, in v primeru, da zaposleni zbere zadostno število točk za napredovanje za dva plačna razreda, je to pogosto prisila za odločitev nadrejenega, da zaposlenega oceni z nadpovprečno oceno. Poleg tega zadostno število točk mnoge nadrejene prepriča, da zaposlenega oceni kot nadpovprečno delovno uspešnega. Tako napredovanje predstavlja zgolj formalizem, ki ne kaže nobenega realnega merila dejanske delovne uspešnosti. Zato sistem napredovanja nima motivacijskega učinka na uradnike v državni upravi. Na tej osnovi postavljam *hipotezo*, da horizontalno napredovanje ne temelji na dejanski delovni uspešnosti uslužbenca.

Da bi se odpravile pomanjkljivosti v sistemu plač in nagrajevanja v državni upravi, je Vlada Republike Slovenije v letu 1999 zastavila reformo, katere cilj je vzpostaviti učinkovito in uspešno javno upravo. Pri tem je ustvarila nove zakonske podlage za vzpostavitev delovanja novega kadrovskega managementa, in sicer Zakon o javnih uslužbencih (v nadaljevanju ZJU) in Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (v nadaljevanju ZSPJS), vendar nekatere določbe ZSPJS še vedno niso v uporabi. Tako imamo trenutno veljavna oba sistema plač in nagrajevanja, in sicer stari sistem, ki še vedno ureja izplačevanje dela plače za delovno uspešnost in horizontalno napredovanje, ter novi sistem, ki določa vertikalno napredovanje javnih uslužbencev.

Novi sistem nagrajevanja uveljavlja redni letni razgovor, ki omogoča odkrivanje dejavnikov dela in motivacijskih dejavnikov, ki jim zaposleni pripisuje neko vrednost. Zato *domnevam*, da vodje vedo, kateri dejavniki dela so za zaposlene pomembni in kako vzpodbudne so za njih posamezne nagrade.

1.2. NAMEN IN CILJI

Namen magistrskega dela je izboljšati sistem plač in nagrajevanja v državni upravi. Prav tako je namen tega dela predstaviti kompleksen sistem nagrajevanja javnih uslužbencev v državni upravi, ki deloma temelji še na stari zakonski podlagi, deloma pa na novi. Ker se nova zakonodaja na področju plač in nagrajevanja javnih uslužbencev še ne uporablja v celoti, saj se mora najprej skleniti Kolektivna pogodba s socialnimi partnerji, nameravam prikazati

zadnje predloge nagrajevanja javnih uslužbencev za delovno uspešnost in horizontalno napredovanje. Pri tem želim poudariti slabosti starega, a še vedno veljavnega sistema, in rešitve, ki jih prinaša novi sistem; hkrati pa želim izpostaviti nevarnosti novega sistema nagrajevanja.

Na podlagi pregleda zakonodaje in teoretičnih prispevkov ter lastnih ugotovitev na področju plač in nagrajevanja v državni upravi nameravam v drugem delu, to je v empiričnem delu, opraviti raziskavo v Direktoratu za upravne notranje zadeve (v nadaljevanju DUNZ) kot sestavnem delu Ministrstva za notranje zadeve (v nadaljevanju MNZ). Namen raziskave je ugotoviti, kako so javni uslužbenci zadovoljni s plačo in nagradami za opravljeno delo ter kako so motivirani za učinkovito in uspešno izvajanje delovnih nalog. Cilj magistrskega dela je preveriti, ali postavljene hipoteze o sistemu plač in nagrajevanju javnih uslužbencev veljajo. Prav tako je cilj dela podati razlago ugotovljenih rezultatov raziskave ter v skladu s teoretičnimi in empiričnimi ugotovitvami oblikovati predloge za izboljšanje sistema plač in nagrajevanja, kar bi posledično pozitivno vplivalo na motivacijo javnih uslužbencev v državni upravi.

1.3. UPORABLJENE METODE RAZISKOVANJA

Magistrsko delo temelji na deskriptivni analizi primarnih in sekundarnih virov. Uporabila bom strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire, prispevke ter članke z najnovejšimi spoznanji iz teorije in prakse na tem področju, kar omogoča pridobiti vpogled v celostno problematiko. Izhajala bom tudi iz internega gradiva MNZ. V prvem, teoretičnem delu bom z metodo kompilacije povzela opazovanja, spoznanja, stališča in sklepe domačih in tujih avtorjev. Uporabila bom tudi metodo primerjave, saj bom primerjala stari in novi sistem plač in nagrajevanja javnih uslužbencev in tako prišla do zaključkov, katere izboljšave je/bo prinesel novi sistem in katere nevarnosti se lahko pojavijo pri novem sistemu.

V drugem, praktičnem delu bom uporabila metodo deskripcije in indukcije. Hipoteze bom preverila s pomočjo raziskave, ki jo bom opravila z anonimno anketo o sistemu plač in nagrajevanja ter njegovem vplivu na motivacijo javnih uslužbencev, ki jo bodo izpolnili zaposleni v DUNZ-u. Anketa bo vsebovala ključna demografska vprašanja, vprašanja z več možnimi odgovori in trditve, ki se ocenjujejo s petstopenjsko Likertovo lestvico.

1.4. STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA

Magistrsko delo je v grobem razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del. V prvem delu magistrskega dela bom z motivacijskega vidika teoretično predstavila področje plač in nagrajevanja, najprej na splošno, nato še konkretno v državni upravi. V drugem delu bom prikazala glavne ugotovitve raziskave in podala nekaj predlogov za izboljšanje sistema plač in nagrajevanja v slovenski državni upravi.

Magistrsko delo je v osnovi zgrajeno iz osmih poglavij ter zastavljeno tako, da uvodu sledi poglavje o motivaciji, kjer bom opredelila motivacijo in predstavila glavne motivacijske teorije, ki jih v grobem delimo na motivacijske teorije, osnovane na potrebah, in procesne motivacijske teorije. V tretjem poglavju bom obravnavala celovit sistem plač in nagrajevanja. V skladu s tem bom prikazala finančne in nefinančne nagrade ter njihovo povezanost z motivacijo. Spoznali bomo še osnovni model plač in nagrajevanja, ki ga predlagata Milkovich in Newman. Tako oblikovan model naj bi po njunem mnenju prinesel organizaciji uspeh. Poleg tega bom v tem poglavju opisala glavne značilnosti učinkovitega sistema nagrajevanja. Sledi poglavje, ki govori o sistemu plač in nagrajevanja v državni upravi. Kot v svetu se tudi pri nas vse bolj uveljavlja odvisnost višine plače od delovne uspešnosti, zato bom posebno pozornost namenila delovni uspešnosti. Opisala bom sistem ravnanja delovne uspešnosti in s tem njegova sestavna mehanizma, to je redni letni razgovor in ocenjevanje delovne uspešnosti, ki sta plod nove zakonodaje na področju plač in nagrajevanja javnih uslužbencev. Na tem mestu bom razložila še, kako je sestavljena plača, in s tem predstavila njene sestavne dele, to je osnovno plačo, del plače za delovno uspešnost in dodatke, pri čemer bom ločila stari in novi sistem. Nadalje bom predstavila napredovanje, ki je lahko vertikalno ali horizontalno. Ker je v veljavi tako stari kakor tudi novi sistem, bom tudi v tem poglavju predstavila oba sistema in osvetlila prednosti in slabosti tako prvega kot drugega. To poglavje bom zaključila z opisom nefinančnih nagrad v državni upravi. Peto poglavje, ki predstavlja osrednje poglavje tega dela, vsebuje empirično analizo. Najprej bom predstavila DUNZ. Nato bom opredelila predmet in cilje raziskave ter uporabljeno metodologijo. Sledil bo še prikaz glavnih rezultatov, pridobljenih na osnovi izpolnjenih vprašalnikov. Na koncu tega poglavja bom predstavila glavne ugotovitve analize in predloge za izboljšanje sistema plač in nagrajevanja javnih uslužbencev v državni upravi. Magistrsko delo zaključujem s šestim poglavjem, kjer povzamem glavne ugotovitve, s pomočjo katerih bom lahko sprejela oziroma zavrnila postavljene hipoteze.

2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Ljudje se pogosto sprašujemo, zakaj delamo. Najbolj poenostavljeno lahko rečemo, da delamo zato, da bi zadovoljili svoje potrebe ali potrebe tistih ljudi, ki so od nas odvisni. Danes ljudje zadovoljujemo svoje potrebe večinoma na posreden način, in sicer tako da zaslužimo denar, s katerim zadovoljujemo svoje potrebe (Rozman et al., 1993, str. 236). Zaposleni v zameno za svoje delo pričakujejo ustrezno nagrado. Ta nagrada bo tem višja, čim bolje bo opravljeno delo. S strani delavca pa bo delo opravljeno uspešnejše in učinkoviteje, če bo za delo ustrezno motiviran.

2.1. OPREDELITEV MOTIVACIJE

Izraz motivacija izvira iz latinske besede »*movere*«, ki pomeni gibati se. Obstaja več definicij motivacije, na splošno pa lahko motivacijo opredelimo kot proces, ki spodbudi posameznika k določenemu vedenju. Večina opredelitev vsebuje tri ključne elemente motivacije, in sicer

energijo, smer in vztrajnost (na primer opredelitev Saala in Knighta, 1988, str. 256). Osnovna komponenta motivacije je *energija*, ki posameznika spodbudi k določeni aktivnosti in vedenju. Vendar sama energija še ni dovolj. Energija mora imeti določeno *smer*. To pomeni, da je motivirano vedenje usmerjeno k doseganju določenega cilja. Motivirani ljudje vedo, kaj želijo doseči, in se obnašajo na način, ki naj bi jim v skladu z njihovim prepričanjem pomagal doseči njihove cilje. Tretja komponenta motivacije je *vztrajnost*, ki pojasnjuje, zakaj ljudje vztrajajo pri naporih za doseganje ciljev. Močno motivirani ljudje bodo tako dlje vztrajali pri svojem vedenju, ki je usmerjeno k nekemu določenemu cilju, kot ljudje, ki so manj motivirani. To seveda ne pomeni, da bo močno motivirana oseba vztrajala tudi pri neučinkovitem vedenju. V tem primeru bo preizkušala učinkovitost novih pristopov za rešitev problema, medtem ko bo manj motivirana oseba pri prvem znamenju težav opustila svojo nalogo (Steers, Porter, 1987, str. 5–8).

Saal in Knight (1988, str. 256) ugotavljata, da je vir motivacije neravnovesje v posamezniku, ki nastane s pojavom neke potrebe, ki izvira iz človekove notranjosti ali pa iz njegovega okolja. Kot prikazuje slika 1, želi posameznik zmanjšati notranjo napetost, ki jo povzročajo nezadovoljene potrebe in želje. Notranjo napetost zmanjšuje z usmerjenim delovanjem, s katerim dosega cilje, kar mu prinese zadovoljstvo in nudi povratno informacijo o rezultatih svojega delovanja, na podlagi katere preoblikuje svoje želje. To pomeni, da se opisan proces nikoli ne zaključi, ampak se neprestano ponavlja (Ivancevich, Matteson, 1999, str. 150).

Slika 1: Proces motivacije



Vir: Ivancevich, Matteson, 1999, str. 149.

Ločimo notranjo in zunanjo motivacijo (Marentič Požarnik, 2000, str. 192–193). O *notranji* ali *intrinzični motivaciji* za delo govorimo, ko zaposleni opravljajo svoje delo izključno zato, ker je to njihova želja. Zaposlitev jim predstavlja izziv, opravljajo jo z zadovoljstvom in na ta način uresničujejo potrebo po samopotrjevanju. Vir notranje motivacije so notranje spodbude, kot so interesi, izzivi na delovnem mestu, kreativnost, spoštovanje in cilji, ki so vodilo razmišljanja, čustvovanja in ravnanja posameznika. O *zunanji* ali *ekstrinzični motivaciji* pa govorimo, ko na motiviranost zaposlenih vplivajo zunanje spodbude, ki jih uporabljajo nadrejeni, torej izvirajo iz okolja. Med zunanje spodbude uvrščamo plačo, denarne nagrade, pohvalo in razne ugodnosti. Zunanja motivacija je kratkoročnejša, saj so naši notranji interesi, potrebe in njihovo zadovoljevanje mnogo močnejši in ustvarijo večjo kreativnost v organizaciji (Luckmann Jagodič, Pacek, 2003, str. 22–23).

Motivacija je tesno povezana z motivi. Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje (Lipovec, 1987, str. 109). Glede na pomen, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive (Lipičnik, 1998a, str. 156). *Primarni motivi* so pridobljeni z rojstvom in so podedovani. Ti motivi vodijo do ciljev, ki zagotavljajo človeku, da preživi. Gre za biološke potrebe, med katere uvrščamo potrebe po pijači, hrani, izločanju, spanju in počitku, ali socialne potrebe, kot so potrebe po uveljavljanju, po družbi in po spremembi. *Sekundarni motivi* pa niso podedovani, temveč jih pridobivamo tekom celega svojega življenja in se od posameznika do posameznika razlikujejo (Treven, 1998, str. 106–109). Močno so odvisni od osebnosti posameznika, družbenega okolja, navad in ne nazadnje tudi kulture (Lipovec, 1987, str. 111). Sem spadajo predvsem potrebe po moči, uveljavitvi, pripadnosti, varnosti in statusu. Ti motivi človeku povzročajo zadovoljstvo, če so uresničeni; če pa niso uresničeni, človek vseeno preživi in ni nezadovoljen (Lipičnik, 1998a, str. 156–157).

Naloga vsakega managerja je čim bolj motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo bolje in z večjo prizadevnostjo (Treven, 1998, str. 106). Na voljo sta dva načina spodbujanja delavcev, in sicer pozitivni in negativni. Kazni in grožnje so oblike negativnega spodbujanja, ki zaposlenega odvračajo od neželenih ciljev in ga usmerjajo k želenim. Pozitivno spodbujanje pa pomeni, da zaposlene z denarnimi ali nedenarnimi nagradami spodbudimo k boljšemu in bolj učinkovitemu opravljanju nalog in sledenju zastavljenih ciljev (Uhan, 1998, str. 518). Človeka lahko motiviramo s številnimi in zelo zapletenimi dejavniki; nemogoče pa je, da bi poznali vse te dejavnike, zato je težko odgovoriti na vprašanje, kaj posameznika pri določeni aktivnosti motivira. To pomeni, da univerzalna resnica o motivaciji človekovega dela ne obstaja. Kljub temu bom s pomočjo motivacijskih teorij poskušala poiskati odgovor na vprašanje, kaj motivira zaposlene pri njihovem delu.

2.2. MOTIVACIJSKE TEORIJE

Poznamo več sprejetih teorij, ki pojasnjujejo, kaj motivira zaposlene. Najprej bom predstavila vsebinske motivacijske teorije, ki temeljijo na potrebah posameznika. Sem sodijo Maslowa teorija in teoretični prispevki Herzberga, McGregorja, McClellanda, Murraya in Fromma. Sledila bo predstavitev tako imenovanih procesnih motivacijskih teorij, katerih glavni predstavniki so Vroom, Locke, Skinner in Adams.

2.2.1. Motivacijske teorije, osnovane na potrebah

Teorije potreb so vsebinske teorije, osredotočene na proučevanje potreb posameznika, ki skušajo razložiti, kaj motivira posameznika. Motivacijske teorije potreb izhajajo iz predpostavke, da je posameznik pripravljen vložiti napor za dosego nekega cilja, s pomočjo katerega bo zadovoljil svoje potrebe. Če potrebe niso zadovoljene, bo njegovo vedenje usmerjeno k zadovoljevanju le-teh. Cilj motiviranega vedenja je tako zadovoljitev potrebe.

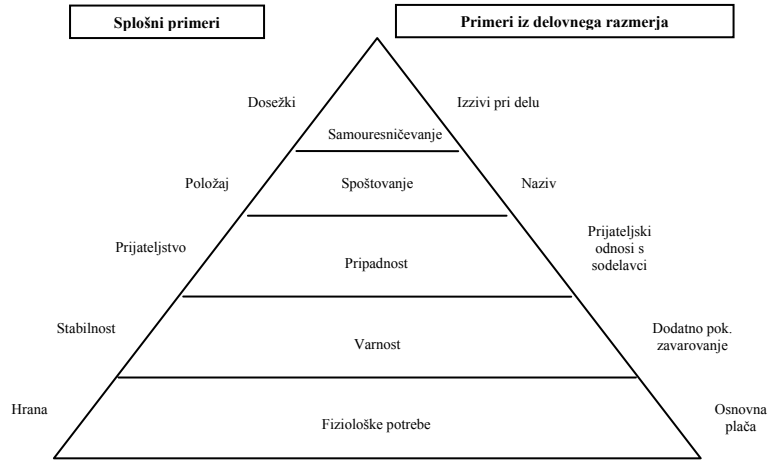
2.2.1.1. Maslowa teorija motivacije

Abraham Maslow je leta 1954 v svojem delu »Motivation & Personality« predstavil najvplivnejšo motivacijsko teorijo, ki je zgrajena na potrebah. Njegova teorija temelji na progresivni hierarhični lestvici potreb, ki so pri ljudeh vedno prisotne. Na samem dnu te lestvice se nahajajo najosnovnejše potrebe. Ko so osnovne potrebe zadovoljene, želi posameznik zadovoljiti potrebe naslednjega nivoja hierarhične lestvice potreb, saj zadovoljene potrebe posameznika ne motivirajo več. Tako se nova potreba pojavi šele, ko posameznik zadovolji potrebe na nižjih stopnjah hierarhične lestvice (Maslow, 1954, str. 58–94). Ni pa nujno, da posameznik potrebo nižjega ranga zadovolji v celoti; dovolj je že samo delna zadovoljitev potrebe, da bi posameznik začutil željo po uresničitvi višje potrebe. Pri tem velja pravilo sorazmernosti med pomembnostjo višje potrebe in zadovoljitvijo nižje potrebe; pomembnost višje potrebe narašča tem bolj, čim bolj zadovoljena je nižja potreba. V vseh kasnejših delih Maslow dodaja, da ni nujno, da je hierarhična lestvica fiksna, saj se lahko pojavijo določena odstopanja, kot so preokupacija posameznika s posamezno potrebo, ki dlje časa ostane nepotešena, preskok nižjih potreb, ki že dolgo niso zadovoljene, ter usmeritve na višje potrebe (Baron, Greenberg, 2002, str. 124).

Slika 2 prikazuje piramido posameznih ravni potreb, razvrščenih po Maslowi lestvici. Te so, če beremo piramido od spodaj navzgor, fiziološke potrebe, varnost, pripadnost, spoštovanje in samouresničevanje. Najosnovnejša raven potreb posameznika so *fiziološke potrebe*, ki morajo biti zadovoljene, da človek lahko preživi v biološkem smislu. V to skupino potreb uvrščamo potrebe po hrani, vodi, spanju in osnovnem zatočišču. Nepotešene fiziološke potrebe imajo prevladujočo moč nad človekovim delovanjem, medtem ko so druge potrebe do zadovoljitve fizioloških potreb potisnjene v ozadje. Ko ljudje zadovoljijo fiziološke potrebe, pridejo do izraza *potrebe po varnosti*. Ljudje stremijo k zagotavljanju varnega in stabilnega okolja, v katerem ni fizičnih ali psiholoških groženj. Na delovnem mestu se lahko zadovoljitev potreb po varnosti zagotovi na primer z zaposlitvijo za nedoločen čas, pokojninskimi shemami ali zdravstvenim zavarovanjem. Po zadovoljitvi fizioloških potreb in potreb po varnosti se pojavijo *socialne potrebe* oziroma *potrebe po pripadnosti*, kot so na primer potrebe po ljubezni, druženju in prijateljstvu. Na delovnem mestu se ta raven potreb kaže kot potreba po dobrih odnosih s sodelavci, sklepanju prijateljskih zvez in skupnem preživljanju prostega časa. Ljudje imamo potrebo po visokem vrednotenju samega sebe, samospoštovanju, dobremu mnenju o sebi in o drugih. Gre za tako imenovane *potrebe po statusu* oziroma *po spoštovanju*. To raven potreb lahko razdelimo v dve skupini, in sicer potrebe po samospoštovanju ter potrebe po spoštovanju s strani drugih ljudi. Med potrebe po samospoštovanju sodijo potrebe po uspehu, prestižu, samozavesti, neodvisnosti in svobodi. Skupina potreb po spoštovanju s strani drugih ljudi pa vključuje potrebe po priznanju sposobnosti, potrebe po tem, da je posameznik cenjen, potrebe po slovesu, pozornosti in prevladi. Zadovoljevanje teh potreb ima velik vpliv na motiviranost zaposlenih. Primer zadovoljevanja te ravni potreb je dodelitev naziva delovnega mesta, ki izraža moč in nadrejenost. Potem ko posameznik zadovolji vse predhodne ravni potreb, začne težiti k zadovoljevanju *potreb po samouresničitvi*. Potrebe po samouresničitvi predstavljajo željo

posameznika po samoizpolnitvi in po tem, da postane vse, kar je sposoben postati, tako da udejanji in izkoristi vse svoje potenciale. Maslow meni, da se želja po zadovoljevanju te ravni potreb ne zmanjšuje z njihovim zadovoljevanjem, kot je to značilno za predhodne ravni potreb, temveč naredi potrebo po samouresničitvi še pomembnejšo (Trygstad, 2003).

Slika 2: Maslowa hierarhija potreb v povezavi z delovnim mestom



Vir: Trygstad, 2003.

Ivancevich in Matteson (1999, str. 150–152) menita, da managerji svoje podrejene motivirajo predvsem s strategijami, ki so usmerjene v zadovoljevanje fizioloških potreb in potreb po varnosti. Te strategije so predvsem v obliki plač, denarnih nagrad, pokojninskega in zdravstvenega zavarovanja. Pri tem opozarjata na problem motiviranja tistih zaposlenih, ki so te osnovne potrebe že zadovoljili in imajo druge potrebe, kot so želja po osebnostni rasti in profesionalnem razvoju, zato je za to skupino težko zagotoviti motivacijske dejavnike, s katerimi bi zaposlene spodbudili k delu. To opozorilo je skladno z eno osnovnih Maslowih tez, ki pravi, da potreba, ko je enkrat zadovoljena, izgubi sposobnost motivacije. Večina raziskav ni potrdila veljavnosti Maslowe teorije. Kljub temu je raziskava Halla in Nougaima (1968) pokazala, da so z napredovanjem managerjev potrebe po varnosti vse manj pomembne, ravno nasprotno pa imajo potrebe višjega reda vse večji pomen.

Managerji bi morali v skladu z Maslowo teorijo ustvariti ustrezno klimo, ki bi zaposlene spodbujala k razvoju svojih potencialov. Poleg tega bi morali managerji svojim zaposlenim prepustiti več odgovornosti. To bi omogočilo, da bi zaposleni zadovoljevali predvsem potrebe višjega reda. V nasprotnem primeru bi lahko prišlo do frustracije zaposlenih, ki bi povzročila znižanje produktivnosti, zmanjšano zadovoljstvo zaposlenih in ne nazadnje celo umik iz organizacije (Wahba, Bridwell, 1987, str. 51–57).

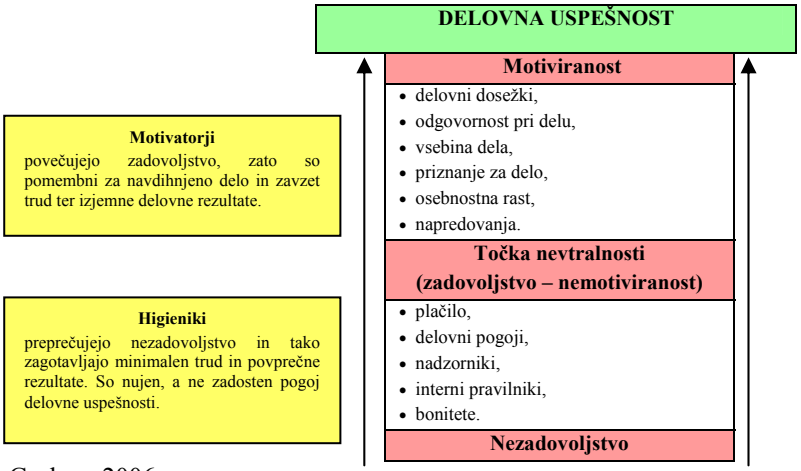
2.2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Herzberg (1990, str. 49–75) je na podlagi svojih raziskav ugotovil, da na zadovoljstvo in motivacijo pri delu vplivajo drugi in drugačni dejavniki kot na nezadovoljstvo pri delu. Zato loči dve skupini dejavnikov. Prva skupina dejavnikov so tako imenovani *motivatorji*, ki motivirajo posameznika, da poveča vložen napor, dviguje storilnost in povečuje zadovoljstvo

pri delu s tem, ko zadovoljuje višje ravni potreb Maslowe hierarhične lestvice; to so predvsem potrebe po spoštovanju in po samouresničitvi. Ti dejavniki so močno povezani z naravo in vsebino dela, ki ga posameznik opravlja. Dejavniki, ki zaposlenega motivirajo, so občutek uspeha, priznanje za dosežke, večja stopnja odgovornosti, možnosti za napredovanje in osebnostni razvoj ter zanimivo, pomembno delo, ki zaposlenemu predstavlja izziv. Če bo delo vsebovalo naštete motivatorje, bo v posamezniku vzbujalo visoko notranjo motivacijo. Odsotnost naštetih motivatorjev ne povzroča nezadovoljstva, pač pa nezadovoljstvo povzroča odsotnost druge skupine dejavnikov, ki jim Herzberg pravi higieniki. *Higieniki* so dejavniki, ki zadovoljujejo nižje potrebe po Maslowi hierarhični lestvici in vključujejo varnost zaposlitve, osnovno plačo, delovne razmere, medsebojne odnose, kakovost vodstva, stopnjo nadzora in organizacijske predpise. Ti dejavniki so zunanji dejavniki, in čeprav je njihova prisotnost zaželena, nimajo motivacijskega učinka na zaposlenega.

Slika 3 kaže poenostavljen model Herzbergove dvofaktorske teorije. Za dosego zadovoljstva zaposlenih je treba v delovno okolje vključiti obe skupini dejavnikov, to je higienike in motivatorje. Če bi na primer organizacija upoštevala samo higienike, potem zaposleni sploh ne bi bili motivirani, zato morajo vodje za uspešno motiviranje zaposlenih v motivacijsko shemo vključiti tudi motivatorje. Dvofaktorska teorija je pomembna, ker je uspela omajati prepričanje managerjev, da je denar vedno primarni motivator. S tem se je pokazal velik interes za oblikovanje takšnega dela, ki bi spodbujal notranje zadovoljstvo in notranjo motivacijo zaposlenih. Managerji lahko za svoje zaposlene takšno delovno mesto oblikujejo s pomočjo procesa obogatitve dela. Zato naj managerji za ustvarjanje motivacijskega delovnega okolja poleg zadostne količine higienikov uporabljajo predvsem praktične stvari, kot so delegiranje del, »empowerment« zaposlenih, izobraževanje, sodelovanje zaposlenih pri poslovnih odločitvah, priznanja za dosežke, ter ostale motivatorje.

Slika 3: **Herzbergova dvofaktorska teorija**



Vir: Gruban, 2006.

Po drugi strani ima Herzbergova teorija tudi določene slabosti, med katere prav gotovo sodi nepriznavanje razlik med posamezniki in pomembnosti nekaterih higienikov. Herzberg je podobno kot Maslow, Argyris in Alderfer trdil, da je struktura potreb univerzalna. Ta predpostavka ni našla empirične podpore, zato se je začelo uveljavljati prepričanje, da imamo

različni ljudje različne potrebe ali vsaj potrebe z različno močjo. Drugi problem Herzbergove teorije je ta, da nekateri delavci ne kažejo zanimanja za motivatorje, kot je priložnost za razvoj in napredovanje (DuBrin, 2002, str. 91–92). Kritiki so videli slabost tudi v Herzbergovi metodi raziskovanja, saj Herzberg ni izmeril povezave med zadovoljstvom in storilnostjo (Armstrong, 1996, str. 305). Kljub kritikam lahko rečemo, da Herzbergova teorija sodi med pomembnejše prispevke k razumevanju delovne motivacije, obenem pa je to prvi poskus razločevanja med zunanjo in notranjo motivacijo (Salanick, Pfeffer, 1992, str. 208–219).

2.2.1.3. Teorija X in teorija Y

Douglas M. McGregor (1992, str. 368–369) je ugotovil, da imajo managerji dva različna pogleda na svoje zaposlene. Prvi pogled, ki temelji pretežno na negativnih mnenjih managerjev o svojih zaposlenih, je poimenoval *teorija X*. Po tej teoriji imajo managerji o svojih zaposlenih naslednje predpostavke: zaposleni ne marajo svojega dela, zaposleni se delu izogibajo, zaposleni ne marajo odgovornosti, zaposlene je treba strogo nadzirati, zaposlenim je treba zagroziti s kaznijo, če ne bodo izpolnjevali delovnih obveznosti.

Drugi pogled, ki temelji na pozitivnih predpostavkah managerjev o svojih zaposlenih, pa se izraža v *teoriji Y*. Teorija Y predpostavlja, da so si managerji oblikovali predvsem štiri osnovna mnenja o svojih zaposlenih, in sicer zaposleni so do dela nevtralni in ga dojemajo enako kot počitek ali igro; zaposleni lahko prevzamejo upravljanje svojega dela, če so predani delovnim ciljem; povprečni zaposleni lahko prevzamejo odgovornost za svoje delo in zaposleni imajo sposobnost inovativnega odločanja (McGregor, 1992, str. 375).

Robbins (1998, str. 171–173) vidi implikacijo McGregorjeve teorije v Maslowi teoriji. Po njegovem mnenju naj bi managerji iz teorije X predpostavljali, da pri zaposlenih dominirajo predvsem potrebe iz nižjih nivojev Maslowe hierarhične lestvice. Ravno obratno naj bi managerji iz teorije Y predpostavljali, da imajo zaposleni zlasti potrebe iz višjih nivojev. McGregor meni, da so predpostavke teorije Y realnejše, zato predlaga managerjem, naj podrejenim ponudijo sodelovanje pri odločanju, odgovornost pri delu, delovne izzive, spodbujanje dobrih medčloveških odnosov v podjetju in tako maksimizirajo motiviranost zaposlenih.

2.2.1.4. McClellandova teorija potreb

Teorija potreb po McClellandu zajema tri vrste potreb (George, Jones, 1999, str. 51). Prva vrsta potreb so *potrebe po dosežkih*. Posameznik, ki ima potrebo po dosežkih, želi opravljati dela, ki mu predstavljajo izziv. Z opravljanjem tega dela teži tudi k odličnosti izpolnjevanja svojih nalog. Takšna oseba se rada znajde v situacijah, kjer je osebno odgovorna za rezultate, vendar je zanjo izrednega pomena dobiti povratno informacijo o doseženih rezultatih in priznanje za dosežen uspeh.

Drugo vrsto potreb predstavljajo *potrebe po moči*. Posameznik z visoko potrebo po moči ima močno željo uveljavljanja tako čustvenega kot vedenjskega vpliva nad ostalimi. Takšne osebe želijo diktirati in imeti status, zelo se borijo za osebni ugled in položaj. Potreba po moči je značilna za uspešne vodilne zaposlene v birokratskih organizacijah (McClelland, Burnham, 1992, str. 231–232).

Zadnja skupina potreb so *potrebe po sodelovanju*. Posameznik, ki ima visoko razvito potrebo po sodelovanju, teži predvsem k vzpostavljanju in ohranjevanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi. Takšne vrste človek ne samo da želi, da je sam priljubljen med ljudmi, ampak tudi da se drugi med seboj dobro razumejo. Posameznik s takšnimi potrebami se najbolje znajde v skupinskem delu (George, Jones, 1999, str. 51).

2.2.1.5. Murrayjeva teorija motivacije

Murray (Krstić Florjanič, 2004, str. 12) je za razliko od Maslowa vključil večje število potreb, in sicer razumevanje, potrebo po pomoči drugim, potrebo po moči, redu, skrbnosti do soljudi, impulzivnost, izogibanje nevarnostim, ekshibicijo, vztrajnost, avtonomnost, agresijo, pripadnost in dosežke. Potrebe naj bi bile priučene in se zato razlikujejo med posamezniki. Potrebe so aktivirane z dogodki in dražljaji iz okolja. V primeru, da se dražljaji sploh ne pojavijo, ne pride do manifestacije potreb, saj potrebe ostanejo neaktivirane ali latentne. Nasprotno od Maslowa Murray trdi, da potrebe niso hierarhično razvrščene in se katerakoli potreba lahko aktivira kadarkoli, in to ne glede na zadovoljenost drugih potreb. Prav tako lahko na motivacijo posameznika vpliva več potreb hkrati. Te skupaj določajo smer in moč na posameznikovo vedenje.

2.2.1.6. Frommova teorija

Tudi Erich Fromm je poskušal najti odgovor na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Prišel je do zaključka, da ljudje delajo iz dveh razlogov: ker bi radi nekaj imeli ali ker bi radi nekaj bili (Lipičnik, 1998, str. 170). Prva skupina je usmerjena v pridobivanje materialnih dobrin, druga pa bi se rada uveljavila na drugačen način, na primer z doseganjem ugleda v družbi. Vendar se teoriji »imeti« in »biti« ne izključujeta, sta le dve skrajnosti na isti lestvici.

Frommova teorija je zelo uporabna, kadar izbiramo orodje za motiviranje ljudi. Pri tem je treba vedeti, s katero skupino ljudi imamo opravka. Tako bomo ljudi, ki se nagibajo bolj k »imeti«, lažje, bolje in uspešneje motivirali z materialnim orodjem. Ljudi, ki se nagibajo bolj k »biti«, pa bomo bolj učinkovito motivirali z nematerialnim orodjem. Tako bo vodja z napredovanjem nagradil tiste zaposlene, ki bi radi nekaj bili, z denarno nagrado pa tiste, ki želijo nekaj imeti. Pomembna je tudi izbira ustreznega razmerja med moralnimi in materialnimi dejavniki, da ne bi prišlo do prevlade enih od njih, saj lahko na ta način dosežemo ravno nasprotni učinek, to je demotiviranje zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 171).

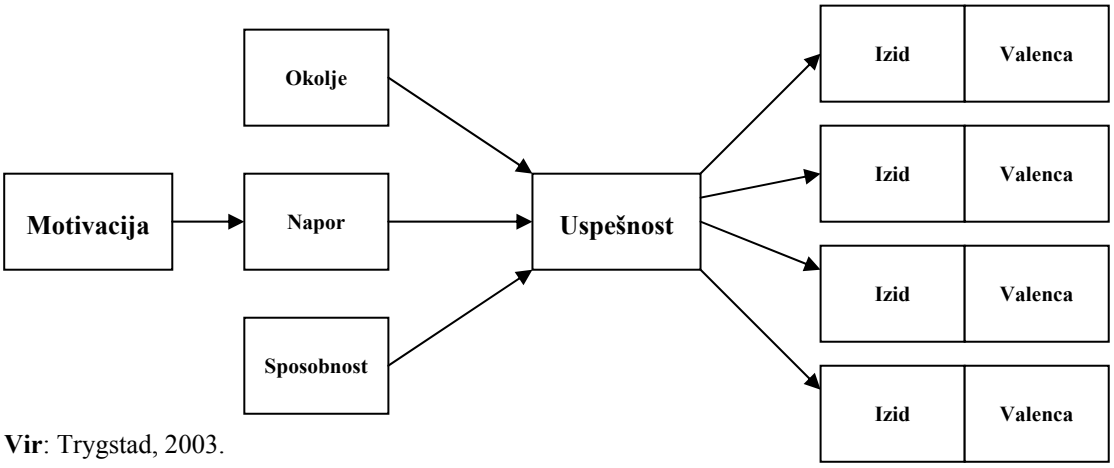
2.2.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije, ki predstavljajo nadgradnjo vsebinskih motivacijskih teorij, temeljijo na preučevanju in razčlembi procesa motivacije. Te teorije se osredotočajo na problematiko, kako nagrade vplivajo na vedenje posameznika in na dinamiko procesa motiviranja ter razlago njegovega delovanja (Vecchio, 1988, str. 189). Med pomembnejše predstavnike procesne teorije motivacije uvrščamo zlasti Vroomovo teorijo pričakovanj, Lockovo teorijo ciljev, Skinnerjevo teorijo okrepitve, Adamsovo teorijo enakosti in teorijo socialnega učenja.

2.2.2.1. Teorija pričakovanj

Teorijo pričakovanj je leta 1964 razvil Victor H. Vroom. Ta teorija predpostavlja, da posameznik pričakuje, da bo spremembi njegovega vedenja sledil želen rezultat, ter da ima posameznik za različna vedenja različna pričakovanja o rezultatu in zato lahko izbira med različnimi vedenji. Tako se motivacija pojavi le, če posameznik verjame, da s svojim vedenjem lahko pride do želenega cilja ali nagrade, ob tem pa mora veljati pogoj, da vrednost te nagrade upravičuje napor, vložen v spremembo vedenja. Motivacija posameznika je po tej teoriji torej odvisna od treh spremenljivk, in sicer od valence, pričakovanja in instrumentalnosti, kar prikazuje slika 4.

Slika 4: Vroomova teorija pričakovanj



Vir: Trygstad, 2003.

Valenca predstavlja privlačnost ali vrednost, ki jo posameznik pripisuje določeni nagradi. Vrednost je lahko pozitivna, negativna ali nevtralna. Ljudje pripisujemo pozitivno vrednost nagradam, negativno vrednost pa kaznim. *Pričakovanje* določa posameznikovo oceno verjetnosti, da bo določena naloga uspešno izvedena. Pri tem je pomemben posameznikov subjektivni občutek, ali bo vložen napor vodil do želene storilnosti. Če je pričakovanje glede uspešne izvedbe visoko, bo posameznik pripravljen vložiti veliko napora za uresničitev cilja. Če pa posameznik smatra cilj za nedosegljiv, se lahko zgodi, da ne bo pripravljen vložiti nikakršnega napora v doseganje tega cilja. *Instrumentalnost* se nanaša na posameznikovo oceno verjetnosti, da bo določeno dejanje prineslo želene rezultate. Vrednost instrumentalnosti se nahaja na intervalu med 0 in 1. Število nič predstavlja točko, pri kateri posameznik ne verjame, da bo aktivnost prinesla pričakovan rezultat, medtem ko vrednost ena

pomeni točko, pri kateri je posameznik popolnoma prepričan, da bo z aktivnostjo dosežen pričakovan rezultat (DeCenzo, Robbins, 1988, str. 321).

Visoko stopnjo motivacije zaposlenih je moč doseči z zvišanjem njihovega pričakovanja, instrumentalnosti in valence. Vodstvo lahko pričakovanje zaposlenih zviša tako, da zaposlenim omogoči ustrezno strokovno izpopolnjevanje in v delavcih spodbudi dvig samozavesti. Če zaposlenim zagotovi izpolnitev obljube, da dobro opravljeno delo prinese nagrado, lahko na ta način zviša instrumentalnost. Valenco pa lahko dvigne tako, da v sistem nagrajevanja vključi nagrade, ki bodo delavcem nekaj pomenile (DuBrin, 2002, str. 97–103). Vecchio (1988, str. 181) ugotavlja, da je valenca, ki jo posameznik določi nekemu izidu, zelo subjektivno določena, zato jo ostali nikakor ne moremo natančno predvideti. Zato je smiselno, da manager zaposlene vpraša, kakšne valence pripisujejo pričakovanim izidom. Poleg tega je ključnega pomena, da so nagrade povezane z vedenjem zaposlenih ter da zaposleni vedo, kakšno vedenje se od njih pričakuje. V ta namen je treba oblikovati ustrezen sistem nagrajevanja, v katerem bi morali nagrade čim bolj prikrojiti vrednotam vsakega posameznika. Zato bi bilo potrebno izvesti raziskavo, ki bi pomagala določiti posameznikove preference med ponujenimi nagradami. Seveda je pri tem treba upoštevati vprašanje zakonskih ureditev določenih področij dela in varnostnih zahtev, kar omejuje možnost svobodne izbire sistema nagrajevanja.

Salanick in Pfeffer (1992, str. 209) poudarjata, da teorija pričakovanj v nasprotju s teorijami potreb priznava dejstvo, da imajo posamezniki različne cilje in potrebe ter da lahko različno dojemajo povezavo med dejanji in doseganjem ciljev. To dejstvo vnaša v teorijo pričakovanj določeno fleksibilnost. Da bo zaposleni sprejel zastavljene cilje kot realistične in s tem povečal stopnjo pričakovanja, je najbolje, da ga management povabi k njihovemu sooblikovanju. Več o pomenu oblikovanja ciljev za motivacijo zaposlenih podaja tako imenovana teorija ciljev, ki jo predstavljam v nadaljevanju.

2.2.2.2. Teorija ciljev

Locke in Latham (1984, str. 19) sta pri preučevanju motivacije prišla do spoznanja, da vrednote in cilji regulirajo vedenje posameznika, zato so cilji pomembni tako pred kot tudi po želenem vedenju. Cilj predstavlja specifično tarčo, ki jo želi posameznik doseči in nanj deluje kot motivator, ker sili posameznika v primerjavo njegove obstoječe storilnosti s tisto, ki jo zahteva zastavljen cilj. Cilji, ki so natančno določeni, se odražajo v večji storilnosti pri posamezniku v primerjavi s splošnimi, neoprijemljivimi cilji. Prav tako zahtevnejši cilji močneje motivirajo posameznika in se odražajo v večji storilnosti v primerjavi z lahko dosegljivimi cilji. Vendar je treba opozoriti, da cilji, ki se posamezniku zdijo nedosegljivi, ne dvigujejo motivacije, temveč jo zaradi frustriranosti posameznika uničujejo. Cilj bo imel svoj vpliv na motivacijo in storilnost posameznika, če se bo le-ta z njim poistovetil ter sprejel zastavljeni cilj kot svoj osebni cilj. Poleg tega morajo biti cilji vedno povezani s povratnimi informacijami o njihovem doseganju ter ustreznimi nagradami. Cilje posameznika je treba

uskladiti s cilji skupine, saj kombinacija medsebojno usklajenih individualnih in skupinskih ciljev še dodatno motivira posameznika k večji storilnosti (Gibson, 2000, str. 167).

Semeja (2005, str. 40) predlaga, naj v organizacijah sistematično postavljajo specifične cilje, ki usmerjajo vedenje zaposlenih in ohranjajo visoko raven motiviranosti, pri čemer je treba opozoriti, da morajo biti cilji oblikovani v sodelovanju z zaposlenimi. Cilji morajo biti realistični, pošteni do izvajalcev in ambiciozni, velik poudarek pa je potrebno nameniti konstruktivni povratni informaciji zaposlenim. Pri tem je pomembno vsebinsko razumevanje cilja s strani zaposlenega. Vsi sodelujoči morajo dejansko razumeti vsebino, pomen in opredelitev cilja ter to razumevanje med procesom dela tudi preverjati. Pogosto namreč pride do situacije, ko zaposleni prehitro potrdijo s strani nadrejenega predlagane cilje, do česar lahko pride zaradi vsebinskega nerazumevanja ciljev, želje po ugajanju nadrejenemu, izkušenj iz preteklosti, ki so popačile dojemanje doseganja ciljev kot merila uspešnosti, ali drugih vzrokov. Tovrstne anomalije se kasneje lahko odrazijo v zasledovanju napačnih ciljev, nedoseganju zastavljenih ciljev in konfliktnih situacijah, kar posredno in neposredno vpliva na delovanje organizacije.

2.2.2.3. Skinnerjeva teorija okrepitve

Teorija okrepitve ne priznava potreb, ki predstavljajo vodilo posameznikovega vedenja pri vsebinskih teorijah motivacije, niti ne priznava miselnih procesov kot vodila posameznikovega vedenja v večini procesnih teorij, pač pa priznava povezavo med posameznikovim vedenjem in posledicami vedenja za posameznika. Ljudje naj bi se na podlagi posledic nekega vedenja učili. Praviloma ponavljajo tisto vedenje, ki jim je v preteklosti prineslo ugodne posledice, izogibajo pa se vedenju, ki jim je prineslo neprijetne posledice (Daft, 1991, str. 415).

Po Skinnerjevi teoriji okrepitve lahko manager s pomočjo štirih osnovnih strategij vpliva na vedenje zaposlenih in raven njihove motivacije (Luthans, Kreitner, 1998, str. 230). Te strategije so pozitivna in negativna okrepitev, kazen in ignoriranje. Manager želi s *pozitivno okrepitvijo* pri svojih zaposlenih doseči ponavljanje želenega vedenja. To doseže z uvedbo pozitivnih posledic, kot so nagrade, pohvale in priznanja, ki jih je deležen zaposleni, kadar je njegovo vedenje zaželeno. Enak namen želi manager doseči tudi z *negativno okrepitvijo*, vendar v tem primeru zaželeno vedenje nagrajuje z zmanjšanjem ali odpravo negativnih posledic. Manager lahko uporabi tudi *kazen*, kadar želi sankcionirati nezaželeno vedenje. Pri tem je pomembno poudariti, da kazen resda preprečuje ponavljanje nezaželenega vedenja, ne spodbuja pa zaželenega vedenja. *Ignoriranje* je tehnika, pri kateri manager prezre določeno vedenje z namenom, da se to vedenje pri posamezniku ne ponovi. Te tehnike se manager navadno poslužuje takrat, ko ne želi sankcionirati določenega vedenja podrejenega.

Iz Skinnerjeve teorije lahko izločimo dva pomembna prispevka. *Prvi prispevek* se nanaša na ugotovitev, da je veliko lažje usmerjati vedenje posameznika s pomočjo pozitivnih okrepitev, to je s pomočjo nagrajevanja želenega vedenja, kot pa s pomočjo kaznovanja nezaželenega

vedenja. Tako ima pohvala veliko večjo moč kot kritika. *Drugi pomemben prispevek* temelji na ugotovitvi, da je lahko okrepitev kot tehnika motiviranja in nagrajevanja zaposlenih učinkovita le, če so posledice oziroma nagrade neposredno povezane z želenim vedenjem. Nagrajevanje, neodvisno od vedenja zaposlenega, ni učinkovito s stališča strategije okrepitve (Davis, Newstrom, 1989, str. 115–116).

Praksa je pokazala, da vodje svoje zaposlene raje usmerjajo z nagrajevanjem kot kaznovanjem. Zato je pri uvedbi variabilnega dela plače, odvisnega od subjektivne ocene vodje, pričakovati, da se bo kumulativni delež variabilnega dela plače na ravni organizacije povečal. To vodi do povečanja stroškov delodajalca, vendar je treba te stroške presojati ob upoštevanju morebitne povečane produktivnosti zaposlenih. Zato je smiselno skrbno nadzorovati vodje, ki jim je zaupano subjektivno nagrajevanje zaposlenih, saj obstaja nevarnost, da pričnejo nagrajevati tudi negativno vedenje. To se v praksi pogosto pojavi pri agresivnejših zaposlenih in vodjih, ki si še niso zgradili avtoritete in svojega mesta v organizaciji ter zmotno »kupujejo« naklonjenost problematičnih zaposlenih. S tem pa pošiljajo napačen signal delovnemu okolju, vnesejo zmedo v sistem vrednot zaposlenih, porušijo pravičnost sistema nagrajevanja v očeh ostalih zaposlenih in si s tem nenazadnje omejujejo možnost za lastni razvoj in uspeh. Pomen percepcije pravičnosti nagrajevanja s strani zaposlenih najbolje opisuje teorija enakosti, ki bo predstavljena v nadaljevanju.

2.2.2.4. Adamsova teorija enakosti

V skladu z Adamsovo teorijo enakosti sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenega odvisna od njegovega prepričanja, da ga organizacija v primerjavi z ostalimi zaposlenimi obravnava enakopravno (Luthans, Kreitner, 1998, str. 180). Daft (1991, str. 410) razlaga, kako zaposleni ugotavlja pravičnost sistema nagrajevanja. Posameznik najprej oceni svoje razmerje med prejeto nagrado in vloženim naporom. Nato to razmerje primerja z razmerjem med nagrado in vloženim naporom drugega posameznika, za katerega meni, da je v podobnem položaju. Posameznik bo čutil zadovoljstvo, če bosta njuni razmerji enaki. V primeru, da bo njegovo razmerje višje ali nižje od sodelavčevega, bo to doživljal kot neenakost. Večja kot je razlika med razmerji, tem močnejši občutek neenakosti bo imel posameznik in tem večjo potrebo po odpravi.

Za primerjavo svojega razmerja s sodelavčevim ima posameznik na voljo štiri možnosti, in sicer (Robbins, 1998, str. 183):

- lastne notranje izkušnje, ki jih je dobil znotraj organizacije na drugem delovnem mestu;
- lastne zunanje izkušnje, ki jih je pridobil, ko je opravljal delo v drugi organizaciji;
- tuje notranje izkušnje, pri čemer gre za primerjavo med posameznikom in drugimi posamezniki oziroma skupinami posameznikov znotraj organizacije, ter
- tuje zunanje izkušnje, pri čemer gre za primerjavo med posameznikom in posamezniki oziroma skupinami posameznikov, ki opravljajo podobno delo v drugih organizacijah.

Posameznik lahko zmanjša obseg neenakopravnega obravnavanja s strani nadrejenih na več načinov. Prvi način se nanaša na povišanje lastne nagrade. Posameznik lahko vpliva na povečanje svoje nagrade s pogajanji z delodajalcem. Drugi način se kaže v spremembi lastnih vložkov v delo. Posameznik lahko poveča ali zmanjša delovni napor in čas, ki ga prebije na delovnem mestu. Zaposleni lahko vpliva tudi na spreminjanje višine nagrade referenčnega sodelavca. To doseže tako, da poskuša vplivati na nadrejene, da referenčni osebi bodisi zvišajo bodisi znižajo nagrado. Posameznik lahko vpliva tudi na svojo referenčno osebo s tem, da jo prepriča, naj spremeni svoje vložke v delo. V primeru, da posameznik z nobeno od naštetih možnosti ne bi mogel vplivati na zmanjšanje obsega neenakosti, lahko pride do zamenjave referenčne osebe z osebo, pri kateri so razlike v razmerju med prejetimi nagradami in vložki v delo bližje razmerju posameznika. Lahko pa celo spremeni percepcijo celotnega položaja in tako prične »opravičevati« obstoječo raven neenakosti. V skrajnem primeru lahko posameznik celo zapusti delovno mesto (Vecchio, 1988, str. 185).

Študija vedenja zaposlenih v organizacijah je v skladu z Adamsovo teorijo enakosti pokazala, da zaposleni dejansko ocenjujejo raven enakosti tako, da primerjajo razmerje med prejetimi nagradami in lastnimi vložki v delo s tem razmerjem pri svojih sodelavcih (Daft, 1991, str. 410). Na podlagi teh ugotovitev lahko sklenemo, da napredovanja in različne nagrade ne bodo imele motivacijske sposobnosti, če jih zaposleni ne bodo zaznali kot enakovredne v razmerju do ostalih zaposlenih.

Armstrong (1996, str. 308–311) dodaja, da zaposleni poznajo poleg pravičnosti, ki temelji na razmerju med prejetimi nagradami in vložkom v delo posameznika, še drugo vrsto pravičnosti, to je tako imenovana proceduralna pravičnost, za katero je značilna enakost zaposlenih v proceduralnih postopkih organizacije, kamor spadajo postopki ter merila napredovanja in sankcioniranja. Baron in Greenberg (2002, str. 146) navajata, da proceduralno enakost tvorita dve komponenti. *Prva komponenta* predstavlja strukturno plat, ki se nanaša na način, kako je v organizaciji strukturiran proces odločanja. *Druga komponenta* predstavlja socialno plat, ki se nanaša na obravnavo posameznika v procesu odločanja. Na dojemanje proceduralne enakosti pa s strani zaposlenih vplivajo predvsem naslednji dejavniki (Armstrong, 1996, str. 309):

- odnos vodstva oziroma njegovo upoštevanje zornega kota zaposlenega,
- dajanje povratnih informacij o sprejetih odločitvah in njihova obrazložitev,
- uporaba enakih kriterijev za vse zaposlene ter
- odsotnost osebnih, subjektivnih predsodkov vodstva o zaposlenih.

Davis in Newstrom (1989, str. 136–139) opozarjata vodstva, da si njihovi zaposleni navadno izberejo več skupin tako znotraj kot zunaj organizacije, s katerimi se primerjajo. Opozarjata tudi na zanimivo nagnjenost posameznikov k izkrivljanju primerjalnih kriterijev v lastno korist, tako da bodisi preveč poudarjajo vrednost določenih vložkov v delo, kot so izobrazba, čas, prebit na delovnem mestu, in določena funkcionalna znanja, bodisi si za primerjavo izberejo neprimerne referenčne osebe. Izobraženi ljudje tako pretirano poudarjajo vrednost izobrazbe, medtem ko delavci z visoko delovno dobo poudarjajo pomembnost senioritete.

Drugi zaposleni zopet izberejo za primerjavo ljudi iz nekoliko višjega ekonomskega razreda. Mnogi imajo močan ego in izjemno visoko mnenje o sebi. Posledično vsi našteti dejavniki onemogočajo natančno predvidevanje, kdaj se bo občutek neenakosti pojavil pri zaposlenih. Pomembno je poudariti, da tako pri teoriji pričakovanj kot tudi pri teoriji enakosti igra dominantno vlogo subjektivno dojemanje situacije s strani zaposlenih. Zato morajo managerji zbirati informacije neposredno od zaposlenih, namesto da jim vsiljujejo svoje percepcije.

Zgoraj navedena dejstva otežujejo delo vodij, saj zamegljujejo pogled na dejansko dojemanje enakosti pri zaposlenih. Pomembno je, da vodje ne posplošujejo dojemanja enakosti pri zaposlenih oziroma jim ne vsiljujejo nekih »pravilnih« percepcij le-tega. Vodje morajo upoštevati individualne lastnosti svojih zaposlenih in subjektivnost njihovega dojemanja okolja. To pomeni, da morajo vodje dobro poznati svoje zaposlene. Poleg tega se morajo vodje vzdržati poskusov »manipuliranja« s sistemi nagrajevanja, saj so učinki zaradi individualnih značilnosti zaposlenih preveč nepredvidljivi (Semeja, 2005, str. 46).

2.2.2.5. Teorija socialnega učenja

Po teoriji socialnega učenja, ki jo je v največji meri razvil Albert Bandura, posamezniki opazujejo vedenje drugih in izhajajoče posledice njihovega vedenja ter temu primerno prilagajajo svoje vedenje (DuBrin, 2002, str. 100–101). Posamezniki naj bi načeloma posnemali vedenje tistih, ki jim predstavljajo vzor. Da bi posameznik posnemal določeno vedenje, ga mora najprej prepoznati kot primernega in dovolj učinkovitega, da ga je vredno posnemati.

Za učinkovito socialno učenje in motivirano vedenje morajo biti izpolnjeni določeni pogoji, in sicer oseba mora imeti visoka pričakovanja, da se lahko nauči opazovanega vedenja in da bo le-to pripeljalo do želenih nagrad. Visoka pričakovanja so povezana s samoučinkovitostjo, kar pomeni, da posameznik zaupa v svoje sposobnosti, da bo lahko določeno nalogo opravil uspešno. Drugi pogoj pravi, da bi se moral posameznik tudi sam nagraditi. Oseba, ki se uči s snemanjem, bi morala v takšnem vedenju čutiti notranje zadovoljstvo in se ne bi smela zanašati zgolj na ekstrinzične nagrade, kot sta napredovanje ali višja plača. Posnemanje novega vedenja naj bi zaposlenemu prineslo osebno zadovoljstvo in izboljšano samopodobo. Tretji pogoj se nanaša na vedenje, ki ga zaposleni posnema. To vedenje bi moralo vsebovati predvsem oprijemljive motorične ali verbalne spretnosti, kot so fizične spretnosti ali spretnosti v medosebnih odnosih, na primer pogajanje. In zadnji pogoj pravi, da lahko socialno učenje nastopi samo, če ima zaposleni ustrezne fizične in umske sposobnosti, ki so potrebne za posnemanje določenega vedenja.

Motivacijski vidik teorije socialnega učenja je izjemno pomemben, saj zaposleni praviloma posnemajo vedenje tiste osebe, ki ji želijo ugoditi. To so ponavadi nadrejeni in izjemno sposobni ter uspešni sodelavci. Zaposlene motivira tudi odobravanje takšnega posnemanja s strani ljudi, ki so v delovnem okolju manj pomembni (Krstić Florjanič, 2004, str. 19).

3. PLAČE IN NAGRAJEVANJE

Zaposleni v zameno za svojo prisotnost na delu, lojalnost podjetju in opravljanje svojega dela zahtevajo plačo in nagrade, kot so ugodnosti, napredovanje, pohvale, soodločanje, samostojnost, občutek notranjega zadovoljstva in ponosa nad opravljenim delom. Povračila v obliki nagrade, ki morajo slediti uspešno opravljenemu delu posameznika, predstavljajo nagrajevanje (Kerševan, 2000, str. 142). Skupek vseh ponujenih nagrad s strani organizacije, njihov obseg in njihov način podeljevanja pa tvorijo celoto sistema nagrajevanja, ki pomembno vpliva na stopnjo motiviranosti zaposlenih (Steers, Porter, 1987, str. 203).

Sistem plač in nagrajevanja mora predstavljati proces, ki prevaja strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo. V tem smislu je vezno tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. S tem sistemom organizacija določi, kako bo zaposlene spodbujala k želenemu vedenju in delu. Če je sistem plač in nagrajevanja učinkovit, potem ne predstavlja zgolj orodja za razdeljevanje denarja med zaposlene, temveč izraža prispevke posameznikov ter motivira in gradi njihovo privrženost organizaciji. Dober sistem plač in nagrajevanja mora zato zaposlene spodbuditi k boljšemu, produktivnejšemu delu ter k pridobivanju novih znanj in spretnosti, poleg tega mora vzdrževati določeno raven ustvarjene in stabilizirane motivacije (Zupan, 2006, str. 6).

3.1. CELOVIT SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Sistem plač in nagrajevanja lahko razumemo v ožjem ali širšem smislu. Ožji vidik tega sistema, ki je prikazan v tretjem kvadrantu na sliki 5, tvorijo le plače, nagrade in ugodnosti. Nagrajevanje pa se čedalje pogosteje opredeljuje mnogo širše. Govorimo o tako imenovanem celovitem sistemu plač in nagrajevanja oziroma o sistemu plač in nagrajevanja v širšem smislu (angl. compensation), ki vključuje vse, kar delodajalec nudi zaposlenemu. To so na primer osebna rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter privlačna prihodnost – z vsem tem se lahko izboljša kakovost življenja delavcev. Te nagrade so posredna plačila in nagrade, ki delodajalcu po eni strani povzročajo strošek, po drugi strani pa naložbo, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično organizacije, saj predstavljajo izvor notranje motivacije zaposlenih in včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot zgolj plača, nagrade in druge ugodnosti (Zupan, 2001, str. 116).

Slika 5: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

Osebna rast (I. kvadrant)	**Privlačna prihodnost (II. kvadrant)**
- vlaganje v ljudi, - razvoj in usposabljanje, - napredovanje na poklicni poti, - odnosi zmaga-zmaga (angl. win-win) med podjetjem in zaposlenim.	- vizija in vrednote, - uspešnost in razvoj podjetja, - podoba in ugled podjetja, - deležništvo (angl. stakeholders).
Plača, nagrade in ugodnosti (III. kvadrant)	**Dobro delovno okolje in razmere (IV. kvadrant)**
- osnovna plača, - plačilo po uspešnosti, - ugodnosti in posredna plačila, - priznanja in praznovanja uspehov.	- usmerjenost k ljudem, - vodenje, - značilnosti dela, - zaupanje in privrženost, - odprto komuniciranje.

Vir: Zingheim, Schuster, 2000, str. 13.

Opredelitev pojma plače in nagrajevanja je torej smiselno čim bolj razširiti tako z vidika zaposlenih kakor tudi z vidika organizacije. Zaposleni so posledično bolj zadovoljni in uspešni pri delu, organizacije pa uspešnejše in konkurenčnejše (Zupan et al., 2002, str. 295).

3.2. NAGRADE

Uspeh vsakega zaposlenega je poleg sposobnosti in znanja odvisen tudi od njegove stopnje motiviranosti za delo. Managerji lahko spodbudijo motivacijo zaposlenih z nagradami, ki jih delavci zaslužijo za uspešno opravljeno delo. Da nagrada povzroči motiviranost in zavzetost zaposlenega za delo, ni dovolj le nagrada sama po sebi, temveč predvsem razlog za nagrado. Poleg tega morajo zaposleni vedeti, da je njihovo delo vrednoteno, in imeti morajo občutek, da je vredno delati (Lipičnik, 1994, str. 510).

Na področju nagrajevanja imajo vodje na razpolago različne kriterije, na podlagi katerih svojim podrejenim podeljujejo nagrade. Prvi kriterij predstavlja *senioriteta*. Ta kriterij je še vedno močno priljubljen, saj je enostaven in izoliran od subjektivnosti. V skladu s tem kriterijem se namreč nagrade podeljujejo glede na število let, ki jih je posameznik preživel v določeni organizaciji. Drugo merilo so *veščine in izobrazba*. Upoštevajoč ta kriterij, se nagrade podeljujejo glede na spretnost in znanja, ki jih ima zaposleni, ne glede na to, ali jih tudi uporablja pri svojem delu. Naslednje merilo je *zahtevnost delovnega mesta*. Na podlagi tega merila so nagrade večje, če je delovno mesto zahtevnejše; nasprotno pa so dela, ki so rutinska in se jih je moč hitro naučiti, slabše nagrajena. Kot merilo, na podlagi katerega je podeljena nagrada, štejemo tudi *odgovornost*. Zaposleni, ki morajo pri svojem delu sprejemati določeno mero odgovornosti s sprejemanjem različnih odločitev, so bolje nagrajeni kot tisti, katerih delo je vnaprej natančno določeno in standardizirano. Merilo, s pomočjo katerega ocenimo vrednost zaslužene nagrade, je tudi *vložen napor*. Ne glede na uspešnost posameznika lahko manager zavestno ali podzavestno upošteva vložen trud zaposlenega, čeprav le-ta ni bil uspešen pri svojem delu. In ne nazadnje med merila nagrajevanja uvrščamo tudi *uspešnost*. Tako teorija pričakovanj kakor tudi teorija okrepitve poudarjata pomembnost povezave med nagradami in uspešnostjo zaposlenega, kjer je nagrada odvisna od rezultatov dela posameznika. Pri tem je ključnega pomena določitev kriterija uspešnosti, ki ga je zelo težko oblikovati. Treba je namreč zagotoviti, da bodo delavci pri svojem delu ohranjali ustrezno ravnovesje med kvaliteto in kvantiteto (DeCenzo, Robbins, 1988, str. 410–414).

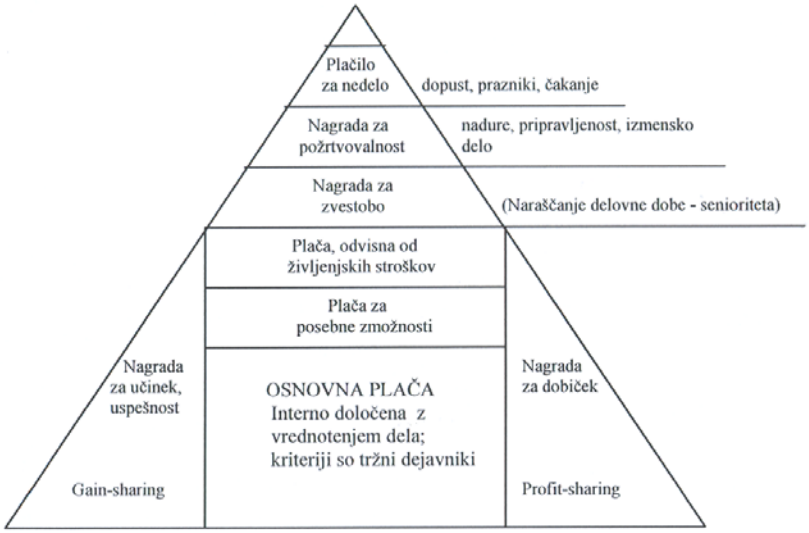
Glede na to, da bomo v tem delu upoštevali širši vidik sistema plač in nagrajevanja, bom v nadaljevanju poleg plače in ugodnosti predstavila še druge nagrade, ki jih bomo poimenovali nefinančne nagrade.

3.2.1. Finančne nagrade

Finančne nagrade so nagrade, ki zaposlenim izboljšujejo finančno stanje. Osnovna finančna nagrada zaposlenega je plača. Plača vsebuje vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih prejme zaposleni od delodajalca v zameno za svoje prizadevanje in doseganje pričakovanih rezultatov

(Zupan, 2001, str. 117). Na grobo lahko plačo delimo na fiksni in variabilni del, kar prikazuje slika 6.

Slika 6: Struktura plače



Vir: Lipičnik, 1998, str. 208.

Fiksni del plače je osnovna plača, ki predstavlja najpomembnejši sestavni del sistema plač, kajti še vedno tvori največji delež v celotni nagradi. Je raven plače, ki izvira iz dela. Osnovna plača zaposlenega je odvisna od zahtevnosti dela, ki ga opravlja, in števila opravljenih delovnih ur. Na višino osnovne plače se veže veliko drugih dodatkov in nagrad, zato je zelo pomembna notranja urejenost sistema osnovnih plač (Zupan, 2001, str. 147).

Variabilni del plače tvorijo raznovrstna plačila, ki temeljijo na uspešnosti posameznika, uspešnosti organizacije in pomembnosti ter odgovornosti dela, ki ga posameznik opravlja, in sicer (Lipičnik, 1998, str. 208):

- plača za posebne zmožnosti, kot so znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti, kar predstavlja večjo uporabno vrednost zaposlenega;
- plača, odvisna od življenjskih stroškov, s pomočjo katere organizacija poskuša omiliti naraščanje življenjskih stroškov;
- nagrada za zvestobo zaposlenim, ki so dalj časa v določeni organizaciji;
- nagrada za požrtvovalnost, ki zajema dežurstva, delo v izmenah in nadure;
- plačila za nedelo v času dopusta in bolniške;
- nagrada za učinek in uspešnost, s katero delodajalec želi zaposlenega motivirati, da bi povečal svojo storilnost in posledično pripomogel k uresničevanju ciljev organizacije;
- nagrada za dobiček, ki je ravno tako posebna vrsta spodbude in zahvale zaposlenim, ko jim po posebnem sistemu razdelijo del dobička.

Vsako plačilo ima svojo posebno vlogo pri zadovoljevanju različnih potreb delavcev in s tem pri motiviranju zaposlenih. Z osnovno plačo in plačo za posebne zmožnosti lahko posameznika motiviramo za napredovanje na delovna mesta, ki zahtevajo več spretnosti, znanja in odgovornosti. Plačilo za uspešnost spodbuja posameznika k boljšemu opravljanju

svojega dela, medtem ko programi delitve dobička spodbujajo timsko delo v smeri izboljšanja poslovne uspešnosti podjetja. Nagrada za zvestobo krepi lojalnost zaposlenih, saj nagrajuje zaposlene glede na časovno obdobje, ki so ga preživeli s podjetjem.

Plače, zlasti pa njihov gibljivi del, morajo biti oblikovane tako, da usmerjajo zaposlene k doseganju ciljev organizacije. Pri tem pridobivajo na pomenu predvsem tako imenovani mehki cilji, kot so izboljšanje življenjske ravni delavcev, dobri medsebojni odnosi, negovanje pripadnosti, kar lahko prav tako poveča interes delavcev za uspešno poslovanje (Davis, Newstrom, 1989, str. 169).

O tem, kako učinkovit je denar kot motivacijsko sredstvo, imajo različni avtorji različna mnenja. *Maslow* (1954, str. 58–94) vidi denar kot sredstvo, s katerim se zadovoljujejo potrebe nižjega reda, kot so fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Če so te potrebe nezadovoljene ali slabo zadovoljene, ima denar veliko motivacijsko moč. *Herzberg* (1990, str. 49–75) pa pravi, da morata biti za motivacijo zaposlenega z denarnim sredstvom zagotovljena dva pogoja. Prvi pogoj je, da mora biti osnovna plača kot higienik dovolj visoka, da pri posamezniku ne vzbudi nezadovoljstva. Šele ko je ta pogoj izpolnjen, lahko z variabilnim delom plače kot motivatorjem motiviramo posameznika.

Teorija pričakovanj (Davis, Newstrom, 1989, str. 159) prav tako predpostavlja, da so denarne nagrade močni motivatorji le ob izpolnjevanju določenih pogojev. Prvi pogoj je, da mora biti nagrada ustrezno visoka, da bi si jo posameznik želel (valenca). Drugi pogoj je, da mora posameznik videti povezavo med svojim vedenjem in nagrado (instrumentalnost). In zadnji pogoj je pričakovanje. Posameznik se mora čutiti sposobnega, da lahko nalogo uspešno opravi, in zato dobi obljubljeno nagrado. *Teorija enakosti* (Luthans, Kreitner, 1998, str. 180) implicira motivacijsko moč, ki naj bi jo imela denarna nagrada ob pogoju, da je zagotovljena enakopravnost. V skladu s to teorijo mora biti bolje nagrajen tisti, ki je dosegel večjo delovno uspešnost. Pri tem mora biti obljubljena in prejeta nagrada sorazmerna vloženemu naporu. Poleg tega je treba zagotoviti še pravičnost in konsistentnost sistema denarnih nagrad pri vseh zaposlenih, saj se zaposleni med seboj primerjajo in si na podlagi tega oblikujejo sliko o pravičnosti nagrajevanja. Zato je pomembno, da so posamezniku pravila in merila ocenjevanja jasna in da vidi povezavo med uspešnostjo in nagrado. *Teorija okrepitve* (Krstić Florjanič, 2004, str. 33) pravi, da ima časovna uskladitev med nagrado in uspešnostjo izreden pomen. Tako naj bi bil razmak med njima čim manjši. Hkrati pa morajo biti nagrade tesno povezane z želenim vedenjem zaposlenih. *Teorija ciljev* (Milkovich, Newman, 1996, str. 302–303) pa narekuje, da mora biti denarna nagrada odvisna od doseganja zastavljenih ciljev organizacije. Cilji morajo biti zahtevni, hkrati pa tudi natančno opredeljeni. Pri tem mora višina nagrade ustrezati zahtevnosti cilja. Da bi bili zaposleni motivirani, morajo biti cilji med drugim tudi dosegljivi.

Praksa je pokazala, da je denar še vedno primarni motivator, pri čemer morajo biti izpolnjeni določeni pogoji (DuBrin, 1990, str. 101–102). *Prvi pogoj* pravi, da morajo imeti zaposleni relativno močno potrebo po denarju za nakup različnih stvari, ki jih potrebujejo ali želijo.

Tako se lahko za močno potrebo po denarju skriva želja po spremembi življenjskega sloga ali odrešitev pred finančnimi skrbmi. *Drugi pogoj* pa narekuje, da mora biti denarna nagrada odvisna od posameznikove uspešnosti, kar je v skladu s teorijo okrepitve, saj uspešno opravljeno delo pripelje do denarne nagrade, medtem ko je za slabo opravljeno nalogo zaposleni kaznovan tako, da nagrade ne prejme. Deci (1971) je celo empirično dokazal, da če denarna nagrada ni močno povezana z uspešnostjo pri delu posameznika, njegovim vedenjem in doseženimi rezultati, deluje celo kot demotivator (Henderson, 1989, str. 292).

Za denar velja, da je zelo kompleksen motiv, za katerim se lahko skrivajo številne težko določljive potrebe. Nekaterim denarna nagrada pomeni spoštovanje, drugim pa predstavlja sinonim za dosežke. Denar lahko zadovolji celo potrebo po samouresničitvi, saj omogoča določene aktivnosti zunaj delovnega časa, ki to potrebo neposredno zadovoljujejo.

Kot del plače so priznane tudi delavčeve *ugodnosti pri delu*. Te predstavljajo eno od sestavin nagrajevanja, ki jih zaposleni lahko prejmejo kot dodatek k plači. To so darila ali nagrade, katerih namen je izboljšati kvaliteto življenja zaposlenim. Gre za posredna plačila, kot so prispevek za pokojninsko zavarovanje, prispevek za zdravstveno zavarovanje in službeni avtomobil. Ugodnosti imajo na motivacijo poseben učinek: zaposleni se na te ugodnosti navadijo, zato začne njihova motivacijska moč postopoma upadati. Zaposleni jih namreč začnejo dojemati kot pravico, ki jim pripada (Lipičnik, 1998a, str. 240–255). Poleg tega so ugodnosti nagrade, podeljene na osnovi članstva in ne v odvisnosti od uspešnosti zaposlenih. Zato je nesmiselno pričakovati, da bi lahko z ugodnostmi motivirali zaposlene za povečan trud pri delu. Management lahko pričakuje hvaležnost s strani zaposlenih zaradi dodatnih ugodnosti pri delu, to pa jih bo motiviralo zgolj v smeri ohranitve svoje zaposlitve, ni pa realno pričakovati, da bodo svojo hvaležnost želeli izraziti s povečanjem vloženega napora (Vroom, 1992, str. 184). Poleg tega ugodnosti organizaciji povzročajo visoke in konstantno rastoče stroške, zato se vse bolj uveljavlja enakopravno razporejanje stroškov ugodnosti med delodajalce in zaposlene ter nagrajevanje zaposlenih z različnimi ugodnostmi v odvisnosti od njihove delovne uspešnosti (DeCenzo, Robbins, 1988, str. 470). Kljub temu ugodnosti ne smemo zbrisati s seznama nagrad, saj pomanjkanje ugodnosti povzroča nezadovoljstvo, absentizem in fluktuacijo zaposlenih. Tako imajo ugodnosti predvsem vlogo privabljanja in zagotavljanja lojalnosti dobrih delavcev (DeCenzo, Robbins, 1988, str. 452).

Sklenem lahko, da imajo med številnimi denarnimi nagradami, ki jih delodajalec ponuja svojim zaposlenim, resnično motivacijsko moč le tiste nagrade, ki so povezane in neposredno odvisne od posameznikove uspešnosti pri delu.

3.2.2. Nefinančne nagrade

Nefinančne nagrade ne sodijo v plačni sistem, a kljub temu jim mnogi raziskovalci in znanstveniki pripisujejo pomembno mesto pri izboljšanju produktivnosti. Med nefinančne nagrade uvrščamo nov naziv, parkirni prostor, fleksibilen delovni čas, dodeljeno želeno nalogo in delo z manj nadzora, možnost rekreacije in uporabo počitniških zmogljivosti ter

druge oblike, kot so ugled, varnost zaposlitve, dobri sodelavci in sistemi, ki omogočajo razvoj posameznika in doseganje uspešnosti (Zupan, 2006, str. 6–7).

Henderson (1989, str. 8–12) razvršča nefinančne nagrade v sedem skupin. V prvo skupino sodi *zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu*, ki je najverjetneje najcenejša in najmočnejša nagrada, ki jo lahko organizacija ponudi zaposlenemu. Ko delodajalec ob uspešno opravljenem delu sprejme zaposlenega kot koristnega in visoko cenjenega člana organizacije, posameznik dobi občutek veljave in ponosa, da lahko s svojim delom nekaj prispeva k organizaciji. Večina ljudi si poleg nagrade želi še slišati, da si zaradi vloženega napora nagrado zaslužijo.

V drugo skupino nefinančnih nagrad uvrščamo *zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti*. Delavcem bi moralo biti zagotovljeno varno in na pogled prijetno delovno okolje. Prav tako jim mora biti omogočen intelektualni razvoj, ki bi pripomogel k učinkovitejšemu opravljanju nalog in zmanjšanju stresa, ki je posledica različnih pritiskov in zahtev delovnega mesta.

Sledi *spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov s sodelavci*. To pomeni, da mora management s svojim zgledom spodbujati delovno klimo, ki zagotavlja sodelovanje, zaupanje, ljubezen in lojalnost. Na ta način se namreč zgradijo ustrezni medosebni odnosi, ki so potrebni za udejanjanje potenciala vseh zaposlenih.

Četrta skupina nefinančnih nagrad predstavlja podeljevanje *zahtevnih delovnih mest*. Zahtevno delovno mesto je pomembna nagrada, saj posamezniku omogoča večjo odgovornost pri delu, več svobode in možnost samostojne organizacije svojega dela. Vse to vodi k povečanemu zadovoljstvu posameznika pri delu.

V okviru nefinančnih nagrad poznamo še *ustrezno preskrbo z viri za izvajanje nalog*. Zaposleni lahko dobro opravijo naloge le, če imajo na voljo ustrezne vire za izvedbo nalog. Organizacija mora svojim zaposlenim zagotoviti ustrezen razpoložljiv čas, delovno silo, tehnologijo in znanje.

Šesta skupina se nanaša na *večji nadzor zaposlenih nad svojim delom* z namenom, da ga lahko prilagodijo svojim potrebam. Na področju ravnanja s kadrovskimi viri se vse bolj uveljavlja prepričanje, da bi bilo potrebno zaposlene vključiti v procese odločanja in načrtovanja svojega dela.[1] Tako lahko organizacija omogoči svojim zaposlenim, da sami naredijo načrt za izvedbo svojih delovnih nalog, lahko si izberejo kraj izvedbe nalog, lahko delajo s fleksibilnim delovnim časom in tako delo prilagodijo svojim potrebam.

[1] V magistrskem delu bom za angleški pojem Human Resources Management uporabljala prevod ravnanje s kadrovskimi viri, sicer pa se v slovenski strokovni literaturi najdejo še drugi prevodi tega pojma, kot so upravljanje s človeškimi viri, upravljanje s kadrovskimi viri, ravnanje z ljudmi, ravnanje s človeškimi zmožnostmi ali ravnanje s človeškimi viri. Ravnanje s kadrovskimi viri pomeni strateški način pridobivanja, motiviranja in razvoja zaposlenih (Možina et al., 2002, str. 8).

Zadnja skupina nefinančnih nagrad pa vključuje *podporo vodstva*, ki predstavlja enega najpomembnejših aspektov neplačnega sistema nagrajevanja po Hendersonu. Mnogi si želijo imeti vzor, ki bi mu lahko sledili, ga spoštovali in ki bi jim nudil ustrezno podporo ter jim pomagal doseči zastavljene cilje. Vodstvo mora imeti ustrezne veščine in sposobnosti pri uvajanju v delo, usposabljanju in svetovanju svojim zaposlenim. Podporo pa jim lahko nudi s konstruktivnimi povratnimi informacijami in fleksibilnostjo.

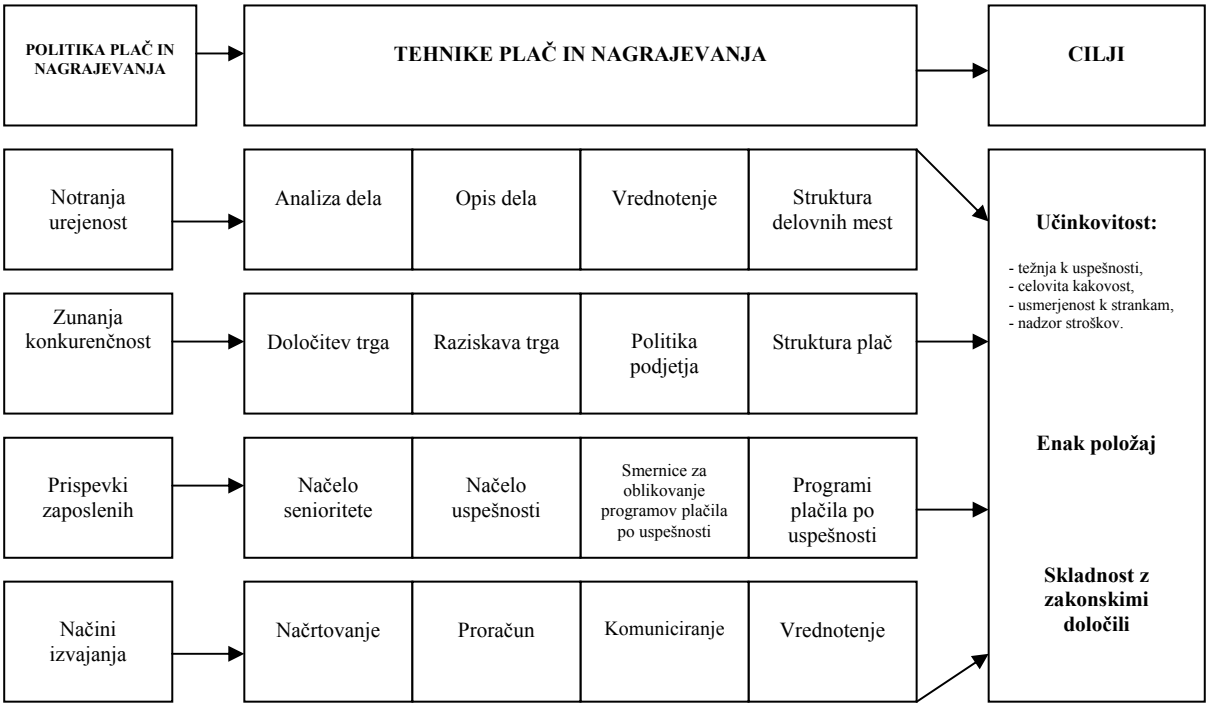
Med nefinančne nagrade uvrščamo vrsto različnih stvari, ki jim zaposleni pripisujejo neko vrednost ter jih je organizacija sposobna in pripravljena ponuditi. S temi nagradami ni moč izboljšati posameznikovega finančnega položaja, je pa mogoče izboljšati kvaliteto dela in časa, ki ga posameznik preživi v službi. Te nagrade torej naredijo delovno mesto bolj atraktivno. Pravilo, da je treba nagrade prilagoditi potrebam in željam posameznika, ki velja za celoten sistem nagrajevanja, je pri nefinančnih nagradah še pomembnejše (Krstić Florjanič, 2004, str. 44).

3.3. OSNOVNI MODEL PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Milkovich in Newman (1996, str. 11) sta oblikovala osnovni model plač in nagrajevanja, ki naj bi organizaciji prinesel uspeh. Avtorja poudarjata, da je pri oblikovanju sistema treba najprej določiti želene cilje tega sistema. Načeloma je osnovni cilj učinkovitost, ki zajema povečanje uspešnosti zaposlenih, zagotavljanje celovite kakovosti, osredotočenje na potrebe strank in nadzor stroškov dela. Poleg učinkovitosti je tudi pravičnost ključni cilj sistema nagrajevanja. Pravičnost naj bi temeljila na prispevkih zaposlenega in na njegovih potrebah. Doseganju teh ciljev je prirejena politika organizacije, ki se izvede s pomočjo ustrezne tehnike nagrajevanja. Cilji sistema plač in nagrajevanja so tako vodilo pri samem oblikovanju sistema, nato pa služijo kot merilo za ugotavljanje učinkovitosti sistema nagrajevanja. Poleg doseganja ciljev je za sistem nagrajevanja pomembno še, da je oblikovan v skladu z delovno zakonodajo.

Milkovichev in Newmanov model prikazuje slika 7. Na levi strani modela se nahajajo štiri osnovne odločitve glede plačne politike, ki predstavljajo temelj sistema plač in nagrajevanja. Za ustrezno politiko nagrajevanja mora veljati, da je notranje skladna in zunanje konkurenčna. Poleg tega mora spodbujati k čim večjemu prispevku posameznika in vsebovati ustrezne načine za izvedbo. *Notranja urejenost ali notranja pravičnost* predstavlja primerjavo delovnih mest, potrebnih spretnosti in presojanje o njihovem relativnem prispevku k ciljem organizacije. Nadomestilo za delo se tako določa glede na relativno pomembnost dela, spretnosti in znanja, ki ga določeno delovno mesto zahteva, ter glede na relativni prispevek določenega delovnega mesta, njegovih nalog in potrebnih spretnosti za uresničitev ciljev organizacije. Relativna vrednost delovnega mesta je torej določena z njegovo vsebino in njegovim prispevkom k uresničitvi ciljev organizacije. S tem se zaposlene motivira, da si želijo sprejemati dodatno odgovornost, se izobraževati in pridobivati nove spretnosti. Na ta način organizacija posredno preko vplivanja na učinkovitost svojih zaposlenih posledično vpliva na učinkovitost celotne organizacije.

Slika 7: Osnovni model plač in nagrajevanja



Vir: Milkovich, Newman, 1996, str. 14.

Zunanja konkurenčnost se nanaša na odločitev delodajalca o višini plače glede na konkurenco. Nekateri delodajalci bodo postavili višjo plačo v primerjavi s konkurenti z namenom, da pritegnejo najsposobnejši kader oziroma zadržijo obstoječi kader. Po drugi strani pa visoke plače povzročajo podjetju visoke stroške dela, zato jih je treba neprestano nadzorovati, sicer bo poslovanje podjetja postalo neučinkovito in s tem tudi neuspešno.

Na višino plače pomembno vplivajo tudi *prispevki zaposlenih*. Pri tem se mora delodajalec odločiti, ali bo sistem nagrajevanja temeljil bolj na uspešnosti zaposlenih ali pa bolj na senioriteti. To namreč vpliva na odnos in vedenje zaposlenih ter posledično na njihovo učinkovitost in občutenje pravičnosti.

Zadnji pogoj za dober sistem nagrajevanja je *pravilen način izvajanja*, saj velja, da brez pravilnega izvajanja in sposobnega vodstva sistem plač in nagrajevanja ne more doseči svojih ciljev. Managerji morajo planirati, katere elemente plač bodo vključili v sistem plač in nagrajevanja. Poleg tega morajo preverjati, kako sistem deluje in ali dosega zastavljene cilje. Nadalje morajo managerji komunicirati z zaposlenimi in ugotoviti, ali zaposleni razumejo sistem nagrajevanja in ali je za zaposlene ta sistem pravičen. In ne nazadnje morajo managerji neprestano primerjati svoj sistem plač in nagrajevanja s konkurenco.

Osrednji del tega modela vsebuje različne tehnike, s pomočjo katerih organizacija dosega zastavljene cilje sistema plač in nagrajevanja. Če se delodajalec odloči, da bo prispevek zaposlenih temeljil na uspešnosti, mora najti metodo, s katero bo ugotavljal uspešnost svojih zaposlenih, in nato doseženi uspešnosti primerno prilagoditi plačo.

3.4. ZNAČILNOSTI UČINKOVITEGA SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA

DeCenzo in Robbins (1988, str. 402–409) menita, da mora učinkovit sistem plač in nagrajevanja temeljiti na določenih lastnostih. *Prvič*, ponujena nagrada mora za posameznika imeti neko vrednost. Pri tem mora manager ugotoviti in ne zgolj ugibati, kaj si zaposleni želijo in kako vrednotijo določene nagrade. Kakšen pomen ima posamezna nagrada za zaposlenega, je odvisno od starosti, zakonskega stanu in števila otrok. Tako si mlajši želijo več denarja, medtem ko starejši preferirajo ugodnosti s področja pokojninskega zavarovanja. Zato mora biti učinkovit sistem nagrajevanja zasnovan tako, da zaposlenim ponuja raznovrstne nagrade, ki so prilagojene njihovim željam. Teorija pričakovanj namreč narekuje, da je motivacija optimalna takrat, ko nagrade zadovoljujejo individualne potrebe zaposlenih.

Drugič, zaposleni si želijo, da se jim nagrade dodelijo po načelu pravičnosti in enakosti. To pomeni, da morajo biti zaposleni pri nagrajevanju enako in pravično obravnavani. Teorija enakosti govori o tem, kaj se zgodi, če posameznik zazna neravnovesje med svojimi prejemki in vložki glede na to razmerje pri referenčni osebi. Če ugotovi, da je njegovo plačilo za delo prenizko v primerjavi s plačili drugih, se lahko pojavi odsotnost z dela ali zmanjšan vložen napor in upor sistemu. Vsekakor se moramo zavedati, da na motivacijo ne vplivajo samo absolutne vrednosti nagrad, pač pa tudi njihove relativne vrednosti v primerjavi z nagradami in vložki drugih zaposlenih.

Tretjič, nagrade morajo biti vidne, da se jih zaposleni zaveda, sicer nanj nimajo pravega motivacijskega učinka. Kot vidnost nagrad smatramo tudi to, da jih opazijo drugi zaposleni. S tem so potrebe zaposlenih po priznanju in spoštovanju zadovoljene. Managerji lahko vidnost nagrad izboljšajo tako, da jih združijo v večjo vsoto, ki jo enkratno izplačajo, na primer letno, namesto da manjše zneske porazdelijo skozi vse leto. Nagrade se lahko tudi javno podelijo. Tretji način, ki je tudi najbolj kontraverzen, je ukinitev tajnosti plač. Zagovorniki tega pristopa argumentirajo, da tajnost plač dejansko demotivira zaposlene. Tajnost lahko vzbudi napačne predstave o plači in s tem nezadovoljstvo zaposlenega. Seveda bi z odpravo tajnosti zaposleni lahko primerjali svojo plačo s komerkoli v podjetju, razkrile bi se neenakosti, ki so posledica človeškega faktorja v sistemu nagrajevanja, prišlo bi do nezadovoljstva, pritožb, konfliktov in občutka nepravičnosti, saj večina ljudi misli, da so boljši od drugih. Po drugi strani pa odprt sistem nagrajevanja odraža zaupanje managementa v sistem nagrajevanja, preko tega pa povečuje tudi zaupanje zaposlenih v organizaciji.

Četrtič, učinkovit sistem nagrajevanja se mora prilagajati spremembam v uspešnosti posameznika. V skladu s tem bi se morale nagrade za uspešnost v tekočem letu prilagajati tudi navzdol, če se je v prejšnjem letu uspešnost zaposlenega zmanjšala. Učinkovite nagrade so fleksibilne po svoji velikosti in selekciji pri podelitvi nagrad. Dober primer so letni bonusi za uspešnost, ki so fleksibilni po svoji velikosti, hkrati pa so lahko tudi selektivni. Fleksibilnost nagrade pomeni, da njena pomembnost ob kontinuirani uporabi ne upada. Pogosto podeljevanje nagrad ohranja zunanjo motivacijo, a obstaja nevarnost, da pogostost njene uporabe povzroči padec pomembnosti nagrade in s tem njene motivacijske moči. Slednje naj

bi veljalo za pohvalo, ki je fleksibilna nagrada po kvantiteti in je lahko tudi selektivna, vendar s prepogosto uporabo njen motivacijski učinek upada.

Peta pomembna lastnost učinkovitega sistema nagrajevanja so nizki stroški. Nagrade namreč niso zastonj, zato mora delodajalec pretehtati stroške in koristi vsake posamezne nagrade. Nagrada, ki za organizacijo predstavlja visok strošek, ne sme biti prepogosto podeljena zaposlenim, saj s tem zmanjša učinkovitost organizacije. Zato so take nagrade s strani managementa nezaželene.

Na podlagi zgoraj navedenih pogojev učinkovitosti nagrad lahko sklenem, da idealna nagrada, ki bi zadovoljevala vse pogoje, ne obstaja. Plača, na primer, zadovoljuje vse pogoje, le da organizaciji povzroča visoke stroške. Napredovanje in delo za nedoločen čas nista fleksibilni nagradi, poleg tega pa organizaciji predstavljata velik finančni zalogaj. Zaposlitev za nedoločen čas je samo enkratni motivator, saj ta nagrada s podelitvijo izgubi vso motivacijsko moč. Posebne nagrade, kot so pohvale in priznanja, so sicer stroškovno učinkovite, a ne zadovoljujejo vselej kriterija pomembnosti nagrad. Tudi ugodnosti pri delu povzročajo visoke stroške podjetju, obenem tudi niso selektivne, saj jih dobijo vsi zaposleni ne glede na svojo uspešnost.

4. SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA V DRŽAVNI UPRAVI

Po mnenju Vlade Republike Slovenije je stari, a še vedno veljavni sistem plač in nagrajevanja javnih uslužbencev tog, nepravičen in nestimulativen, kar negativno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo javnih uslužbencev in s tem na uspešnost poslovanja državne uprave (Strategija, 2003, str. 21).[2] Zato je Slovenija v okviru reforme javne uprave zastavila nov sistem plač in nagrajevanja, ki temelji na sprejetju ZJU in ZSPJS. Zakona sta bila sprejeta že leta 2002, a se je ZJU začel uporabljati šele junija 2003, pri plačnem zakonu pa se je začetek izplačila plač na podlagi novega zakona zavlekel v leto 2006, nekatere določbe ZSPJS pa sploh še niso v uporabi, saj so osnova za vzpostavitev novega plačnega sistema Kolektivna pogodba za javni sektor (v nadaljevanju KPJS) in kolektivne pogodbe dejavnosti in poklicev, ki morajo biti sklenjene v pogajanjih s socialnimi partnerji, to je med reprezentativnimi sindikati javnega sektorja in predstavniki Vlade Republike Slovenije. Tako za javne uslužbence veljata stari in novi sistem plač in nagrajevanja (Fon Jager, 2006, str. 7).

Namen novega sistema plač in nagrajevanja je vzpostaviti enoten plačni sistem v javnem sektorju, zagotoviti enako osnovno plačo za primerljiva delovna mesta, zagotoviti transparentnost, fleksibilnost in obvladljivost sistema plač in nagrajevanja z vidika javnih financ ter motivirati in nagrajevati nadpovprečne delovne rezultate (Stare, 2003, str. 398-399). Sistem nagrajevanja bo torej temeljil na delovni uspešnosti javnega uslužbenca, zato bosta

[2] Glede na to, da se bomo v nadaljevanju magistrskega dela srečevali s številnimi pojmi, povezanimi s sistemom plač in nagrajevanja v državni upravi, jih bom za lažje razumevanje na grobo opredelila v prilogi A.

plačo javnega uslužbenca tvorila tako fiksni kot tudi variabilni del, ki predstavlja denarno nagrado za nadpovprečno uspešne in obremenjene javne uslužbence. Uspešni uslužbenci imajo še možnost kariernega razvoja v obliki napredovanja, in sicer vertikalnega in/ali horizontalnega, kar posamezniku omogoča izboljšanje tako materialnega kot tudi statusnega položaja. Javne uslužbence pa motivirajo še druge nagrade, ki jih lahko nudi državna uprava. To so službeno stanovanje, obiskovanje seminarjev, tečajev, financiranje izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja (Brečko, 2003, str. 33).

4.1. DELOVNA USPEŠNOST V DRŽAVNI UPRAVI

Delovno uspešnost lahko opredelimo kot delovni izložek, ki ga zaposleni lahko pokaže po končanem delu. Bagonova (2004, str. 15) opredeljuje delovno uspešnost kot zmožnost znanja, sposobnosti, veščin in osebnih lastnosti, ki so potrebne za delo, pomnoženo z motivacijo, da vemo, kaj in kako naj delamo. Gruban (2006) dodaja kot dejavnik delovne uspešnosti še vpliv okolja. Za uspešnost dela torej velja naslednja formula:

Delovna uspešnost = zmožnost X motivacija X vpliv okolja (1)

Pomembno je, da je delovna uspešnost pravilno ocenjena in pravično nagrajena, saj je le tako zagotovljeno zadovoljstvo zaposlenega. Če je to pravilo upoštevano, lahko vodstvo vpliva na motivacijo zaposlenega in deloma na njegovo prihodnjo delovno uspešnost (Florjančič, Jereb, 1998, str. 49–50). V notranjosti organizacije mora delovati dvosmeren tok uspešnosti; uspešnost posameznika je pogoj za uspešnost organizacije, ta pa spodbuja uspešnost posameznika, ki jo merimo s tem, kako zaposleni dosegajo cilje (Zupan, 2001, str. 14). Vsaka organizacija je namreč tako uspešna, kot so uspešni ljudje, ki so v njej zaposleni; tako je učinkovitost odvisna od vključitve ali zadržanja pravih, uspešnih in sposobnih ljudi, ki bodo s svojim delom pripomogli k uspešnosti organizacije.

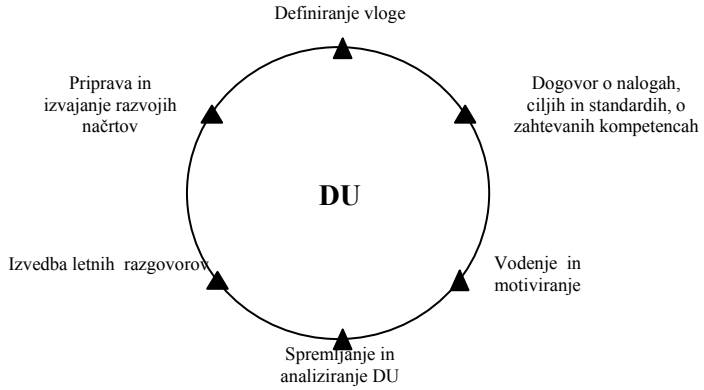
V državni upravi je bila po stari oziroma po obstoječi zakonodaji delovna uspešnost pogoj napredovanja in element za nagrajevanje zaposlenih z mesečnim plačilom za delovno uspešnost. Podobno velja tudi za novi sistem, le da je ta prinesel določene novosti in s tem odpravil pomanjkljivosti, ki jih je imel stari sistem. Ena izmed pomanjkljivosti je ta, da v državni upravi na področju delovne uspešnosti javnih uslužbencev deluje neke vrste avtomatizem izvajanja zakonskih določil, ki ni rezultat dejanske ocene delovne uspešnosti posameznega javnega uslužbenca; dejanska ocena delovne uspešnosti se lahko oblikuje le na podlagi ocenjevalnega postopka, v katerem ocenjevalec oceni uspešnost posameznega javnega uslužbenca, zato je novi sistem vključil ocenjevanje delovne uspešnosti. Vlogo ocenjevanja delovne uspešnosti imajo vodje, ki so jo pridobili s procesom devolucije, s katerim so se naloge ravnanja s kadrovskimi viri prenesle z birokratskih kadrovskih oddelkov na linijske vodje. Vodje oddelkov so tako na področju ravnanja s kadrovskimi viri pridobili večjo odgovornost, moč nadzora in nagrajevanja svojih sodelavcev. Zato morajo vodje znati načrtovati delo, voditi, spremljati uspešnost svojih zaposlenih in jih znati pravično nagraditi. Pri načrtovanju morajo oblikovati kriterije uspešnosti, pojasniti, kaj se od zaposlenih

pričakuje, in skupaj s sodelavci postaviti cilje. S tem naj bi se povečala motivacija in pripadnost zaposlenih ter njihova delovna uspešnost, saj vodje kot neposredni nadrejeni predstavljajo zaposlenim celoten management, obenem pa so z njimi v neposrednem in neprestanem stiku (Fon Jager, 2006, str. 6).

4.1.1. Sistem ravnanja delovne uspešnosti

Sistem ravnanja delovne uspešnosti tvorita dva mehanizma, in sicer redni letni razgovor s sodelavcem in ocenjevanje delovne uspešnosti javnih uslužbencev. Do ocene delovne uspešnosti pridemo po izvedbi šestih korakov, prikazanih na sliki 8.

Slika 8: Sistem celovitega ravnanja delovne uspešnosti



Vir: Gruban, 2005, str. 4.

V prvi fazi mora nadrejeni uradniku razložiti, kaj je njegova vloga v organizaciji in kaj se od njega pričakuje. Druga faza predstavlja določitev letnega programa dela, nalog, pričakovanih rezultatov in načina izvedbe nalog. Pri tem je nujno, da se vodja in sodelavec uskladita glede pričakovanj in da se sporazumeta, kaj se bo pozneje tudi ocenjevalo kot dobro opravljeno delo. Ta faza je ključna, če hočemo pozneje izpeljati kakršnokoli ovrednotenje in ocenjevanje delovne uspešnosti ter na tej podlagi sprejemati ukrepe za učinkovitejše delo posameznika. Temu sledi opravljanje dela. Naloga vodje je, da sproti spremlja svoje sodelavce, jih spodbuja, pomaga pri zastojih in težavah. Sledi faza ovrednotenja, ki je možna le, če so bile opravljene predhodne faze. Rezultati ovrednotenja se uporabijo v dveh smereh: za ocenjevanje delovne uspešnosti in za pogovor o posameznikovem razvoju v okviru letnega pogovora s sodelavcem. V organih državne uprave se navedeni ciklus začne s peto točko, torej z rednim letnim razgovorom, ki nadomešča prvi dve fazi ciklusa delovne uspešnosti (Bagon, 2004a, str. 29).

4.1.1.1. Redni letni razgovor

Dosedanje izkušnje kažejo, da so ljudje temelj in največji kapital organizacije, zato mora manager svoje sodelavce dobro poznati. Spoznavanje sodelavcev in njihovega dela omogoča redni letni razgovor, ki v državni upravi predstavlja novost, uvedeno z ZJU (Bagon, 2003, str. 14). Redni letni razgovor je sistematična, strukturirana oblika komuniciranja med vodjo in zaposlenim o konkretnih temah, ciljih in rezultatih dela, težavah, vprašanjih, povezanih z

delovnimi nalogami, željah, pričakovanjih, sodelovanju ter o nadaljnjem poklicnem razvoju posameznika. Razgovor poteka s pogledom na sedanjost, preteklost in prihodnost. V okviru letnega razgovora se vodja pogovarja s svojimi zaposlenimi, jih motivira in usmerja k ciljem organizacije. V rednem letnem razgovoru lahko vodja odkrije, ali sistemsko zastavljeno motiviranje zaposlenih dobro deluje. Prav tako lahko ugotovi, kateri dejavniki najbolj, kateri pa najmanj motivirajo zaposlene. Nekateri motivatorji imajo lahko na zaposlene tudi demotivacijski učinek. Take demotivacijske dejavnike lahko zaznamo ravno z rednim letnim razgovorom, zato lahko pravočasno ukrepamo (Ozvaldič, 2004, str. 34–35).

Sistematični letni razgovor je dober pripomoček za načrtovanje posameznikove kariere. Rezultati razgovora nam namreč razkrijejo podatke o posameznikovih željah, sposobnostih in talentih, zmožnostih in delu, ki ga zanima, kar lahko upoštevamo pri načrtovanju izobraževanja, usposabljanja in kariernega razvoja posameznika (Ozvaldič, 2004, str. 34). Tako sadove letnega razgovora žanjejo tudi kadrovske službe. Redni letni razgovor jim priskrbi informacije in predloge, s pomočjo katerih oblikujejo kakovosten program ciljnega usposabljanja svojih uslužbencev, pregled poklicnih ambicij zaposlenih in njihovih zmožnosti, podatke o doseženih delovnih rezultatih in opredelitvi prihodnjih pričakovanih delovnih ciljev (Šturm, 2005, str. 17).

Intiharjeva (2004, str. 21) meni, da je redni pogovor nujna podlaga za kasnejše ocenjevanje delovne uspešnosti. Eden od namenov rednega letnega razgovora je namreč tudi določitev ključnih nalog, pričakovanih rezultatov in meril za kasnejše ocenjevanje le-teh, s tem pa tudi meril za ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti dela javnega uslužbenca. Vendar mnogi avtorji zaznavajo težave na tem področju. Problem se namreč pojavi pri določanju ciljev, ki morajo biti merljivi, objektivni, dosegljivi in z opredeljenimi roki (Šturm, 2005, str. 18).

Prednost rednega letnega razgovora je tudi ta, da je le-ta zapisan in shranjen. Zato je vedno možno preveriti, v kateri fazi se nahaja uresničevanje planov. To je v interesu obeh udeležencev, saj zaposleni lahko nadrejenega opozori na dogovor glede izobraževanja, ugodnosti in nagrajevanja, medtem ko nadrejeni lahko uslužbenca opomni glede neizvedenih ali pomanjkljivo izvedenih nalog. S tem redni letni razgovor ne postane obveznost brez posledic in sam sebi namen (Korade Purg, 2005, str. 24).

Poleg prednosti pa uvedba rednih letnih razgovorov prinaša tudi nekaj slabosti. Ena izmed negativnih lastnosti, na katero opozarjajo predvsem vodje, je ta, da je treba v letni pogovor vložiti nesorazmerno veliko truda in časa glede na dobljene rezultate. Poleg tega pa obstaja nevarnost, da vodje prevzamejo vlogo prenašalcev včasih tudi nerealnih želja in pričakovanj svojih sodelavcev kadrovskim službam, s tem pa na slednje prenašajo tudi odgovornost za njihovo uresničitev. Kadrovske službe s svojo zgolj administrativno vlogo v organizaciji pogosto ne morejo izpolniti pričakovanj niti uslužbencev niti vodstvenega dela organizacije. Če pričakovanja uslužbencev ne bodo izpolnjena, se bo letni pogovor kot motivacijsko orodje obrnil v svoje nasprotje. Tako obstaja nevarnost, da letni pogovori ne bodo predstavljali dolgoročnega motivacijskega dejavnika v državni upravi. Slaba popotnica letnih pogovorov je

tudi pomanjkanje finančnih sredstev za uresničitev letnega programa ciljnega usposabljanja, kot izhaja iz letnih pogovorov (Šturm, 2005, str. 17–18).

Obstoju rednih letnih razgovorov kot dolgoročnemu motivacijskemu dejavniku kljubuje tudi dejstvo, da so odgovornosti in pristojnosti neposrednih vodij nejasne, se prekrivajo ter mešajo z višjimi hierarhičnimi ravnmi vodenja. Tako vodenje lahko zmede sodelavce, neposrednim vodjem pa jemlje verodostojnost. Poleg tega vodje nimajo ustreznega znanja o ravnanju z zaposlenimi. Zato se zatekajo v reševanje delovnih problemov, ki bi jih morali reševati njihovi sodelavci. Šturm (2005, str. 19) predlaga izobraževanje vodij na temo ravnanja s kadrovskimi viri, kar bi pripomoglo k določanju pričakovanih delovnih ciljev in k osvojitvi znanja o tem, kako odkriti in razviti razvojne zmožnosti sodelavcev, jih motivirati in jim nenehno dajati kakovostne povratne informacije o njihovi uspešnosti.

Da bi vodje postali razvijalci potencialov in iskalci notranjih rezerv, jih je treba k temu spodbuditi, njihove uspehe na tem področju pa nagraditi. Poleg tega morajo imeti ustrezne pristojnosti in določeno stopnjo samostojnosti pri uporabi kadrovskih orodij. Kadrovske službe bodo razvijale kadrovske ukrepe, ki bodo izraz usklajenih individualnih potreb in poklicnih želja uslužbencev s cilji organa, le če jim bo zagotovljena ustrezna kadrovska in finančna podpora. V tem primeru jim je treba dopustiti, da z ustrezno strokovno usposobljenostjo nadgradijo svojo administrativno funkcijo v organizaciji in postanejo na strateški ravni resen sogovornik vodstvu organa. Da bodo uslužbenci letne pogovore jemali kot učinkovito orodje za svoj razvoj, morajo biti učinki letnega pogovora otipljivi in pregledni. Zato je za dolgoročni obstoj letnega pogovora ključnega pomena, kaj se bo dogajalo po razgovoru (Šturm, 2005, str. 20).

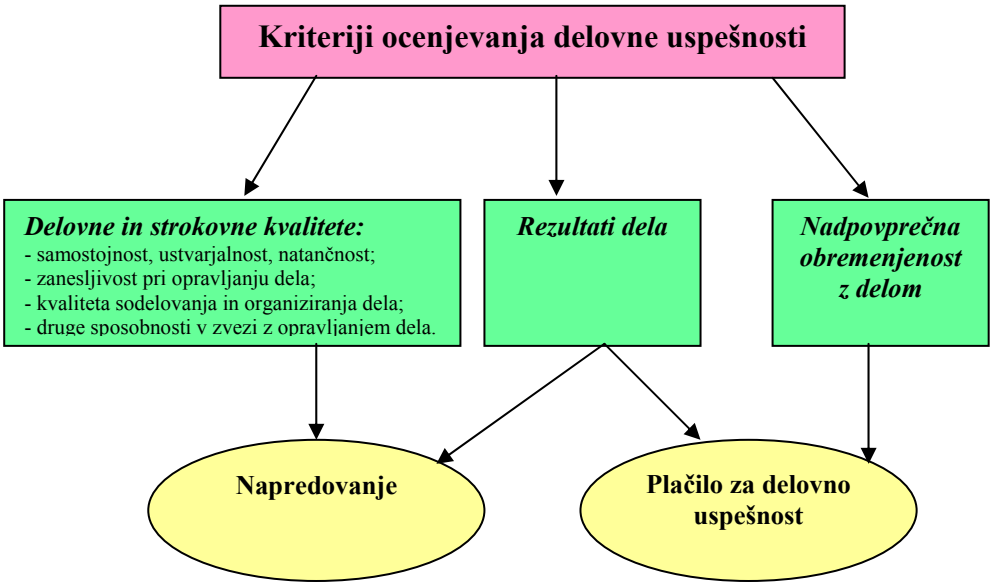
4.1.1.2. Ocenjevanje delovne uspešnosti

Ocenjevanje delovne uspešnosti (angl. Performance Appraisal) predstavlja eno od orodij managementa, ki ga uspešno uporabljajo v zasebnem sektorju, vztrajno pa prodira v javno upravo. Ocenjevanje delovne uspešnosti lahko opredelimo kot formalen proces, katerega poglavitni namen je zagotoviti povratno informacijo o izvajanju in rezultatih dela. Ta povratna informacija služi javnemu managementu za motiviranje zaposlenega k čim boljšim delovnim dosežkom, pravičnejšemu razdeljevanju dela in nagrajevanju (Možina et al., 2002a, str. 261).

Ocenjevanje delovne uspešnosti je zelo pomembna sestavina mehanizma napredovanja in določitve variabilnega dela plače iz naslova delovne uspešnosti. Ocenjevanje uradnikov se tako izvaja na osnovi različnih kriterijev, odvisno od namena ocenjevanja. To prikazuje slika 9. Skupen kriterij vsem trem namenom ocenjevanja so rezultati dela. Za napredovanje v višji naziv in v višji plačni razred se upoštevajo še delovne in strokovne kvalitete, kot so samostojnost, ustvarjalnost, natančnost in zanesljivost pri opravljanju dela, kvaliteta sodelovanja in organiziranja dela ter druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela. Za nagrado v obliki variabilnega dela plače iz naslova delovne uspešnosti pa poleg kriterija

nadpovprečnih delovnih rezultatov velja še dodatni kriterij, to je nadpovprečna obremenjenost uslužbenca (Fon Jager, 2004, str. 32).

Slika 9: Kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti



Vir: lastna skica, 2006.

Vodja mora oceniti delovno uspešnost javnega uslužbenca enkrat letno, pri čemer ugotavlja prispevek posameznega uradnika k učinkovitemu delovanju organizacije ter njegove strokovne in delovne kvalitete v primerjavi z drugimi uslužbenci. Nova zakonska ureditev je v primerjavi s starim sistemom plač in nagrajevanja na področju ocenjevanja delovne uspešnosti javnih uslužbencev vnesla pomembno novost, to je nadgradnjo dosedanjega postopka ocenjevanja, ki vsebuje tudi tako imenovano povratno zanko, to je seznanjanje javnega uslužbenca z oceno (Bagon, 2004, str. 18). Nasprotno v starem sistemu nadrejeni ob ocenjevanju ni bil dolžan pogovoriti se z zaposlenim o njegovih delovnih rezultatih. Zato lahko tako ocenjevanje označimo prej kot formalen in ne kot dejanski element, na podlagi katerega naj bi se izvajal kadrovski management. Tako je bil zaposleni o prejemu sredstev za delovno uspešnost ali o napredovanju običajno obveščen po dogodku; takrat, ko je dobil pri plači še variabilen del plače, ali pa v primeru, ko je po izteku napredovalnega obdobja napredoval na delovnem mestu, ali celo takrat, ko je bil premeščen na novo, višje vrednoteno delovno mesto, ki je v bistvu pomenilo napredovanje v višji naziv (Fon Jager, 2006, str. 7).

Problem ocenjevanja delovne uspešnosti so merila. Oblikovanje pravil merjenja uspešnosti in učinkovitosti, še posebej v državni upravi kot kompleksnem sistemu, je zelo zahtevna naloga (Bagon, 2002, str. 10).[3] Državna uprava namreč ni opredeljena za doseganje finančnih

[3] Izraza uspešnost in učinkovitost izhajata iz privatnega sektorja, kjer uspešnost pomeni doseganje profita. Uspešnost po definicijah ekonomistov pomeni delati prave stvari, učinkovitost pa delati stvari prav. Uspešnost lahko opredelimo kot stopnjo, pri kateri merimo izid, to je vizijo oziroma cilj združbe, in ne zgolj proizvodnih učinkov. Z uspešnostjo torej ugotavljamo, ali združba udejanja svoje poslanstvo, ki je razlog za njen obstoj. Učinkovitost pa pomeni pozitivni rezultat primerjave med vloženimi viri in dobljenimi rezultati (Andoljšek 2004, str. 61–62).

učinkov, pač pa za doseganje poslanstva oziroma storitev, ki jih opravljajo (Setnikar-Cankar, Andoljšek, 2003, str. 357). Poleg tega še vedno prevladuje miselnost, da je delo državne uprave tako specifično, da ga ne moremo standardizirati in da se njeni procesi ne dajo celovito upravljati in meriti. Zato v slovenski državni upravi – razen zbranih podatkov za upravno statistiko – ni veliko standardiziranih postopkov dokazovanja uspešnosti. To za management pomeni, da mora iskati lastne rešitve merjenja in spremljanja procesov v svoji organizaciji (Nemec, 2003, str. 236). Posledica tega je subjektivno ocenjevanje delovne uspešnosti, čeprav praviloma ne bi smela biti predmet subjektivnega ocenjevanja. Za objektivno ocenjevanje delovne uspešnosti je treba upoštevati več meril. Rezultati dela uprave so namreč po eni strani vezani na kakovost opravljenih storitev, po drugi strani pa na obseg in roke, ki jih je treba dosledno upoštevati. Če bi upoštevali samo količino in čas, bi to lahko negativno vplivalo na kakovost opravljenega dela. Dodaten problem predstavlja toga organizacijska struktura državne uprave z jasno opredeljenimi organizacijskimi vlogami in organizacijskimi predpisi, zato se delovne uspešnosti ne more ocenjevati zgolj na podlagi doseženih rezultatov, ampak je treba upoštevati predvsem stopnjo skladnosti obnašanja uslužbenca v delovnem procesu z organizacijskimi predpisi in pričakovanim organizacijskim vedenjem. Ne ocenjuje se torej samo rezultatov (kaj je kdo naredil), temveč tudi vedenje uslužbenca (kako opravlja svoje delo) (Šturm, 2005, str. 19).

Vsekakor je ocenjevanje delovne uspešnosti zelo občutljiva naloga, vse preveč povezana s subjektivnostjo in čustvenim odzivom, poleg tega ima tudi dolgoročne posledice na posameznikovo kariero in napredovanje. To potrjuje tudi statistika, ki kaže, da je bilo v letu 2004 v celotni državni upravi nezadovoljivo ocenjenih samo 0,4 % vseh zaposlenih, na sedmih ministrstvih pa sploh nobeden (Bagon, 2004a, str. 33). Šturm (2005, str. 19) meni, da je temeljni razlog za tak rezultat ta, da vodje nočejo ugotoviti delovne neuspešnosti. Zato je za ocenjevanje in presojanje kakovosti dela ter delovnih lastnosti posameznika treba izpeljati celoten ciklus sistema ravnanja delovne uspešnosti, kar pomeni, da se je pred ocenjevanjem delovne uspešnosti vsekakor treba dogovoriti o pričakovanjih, ciljih in merilih, po katerih se bodo po pretečenem obdobju presojali dosežki (Bagon, 2004a, str. 33).

4.2. PLAČA JAVNIH USLUŽBENCEV V DRŽAVNI UPRAVI

Plačo javnih uslužbencev tvorijo trije elementi. Prvi element je osnovna plača. Ta določa status, raven in pričakovane cilje, ki naj jih zaposleni dosega. Predstavlja dostojno zaščiteno kategorijo, vezano na delovno mesto ali naziv. Zato mora sistem plač in nagrajevanja nuditi tudi ustrezno fleksibilnost, ki je potrebna za motiviranje uslužbencev in za uspešno vodenje javnofinančne politike. Gibkost sistema plač in nagrajevanja predstavljata drugi in tretji del plače. To sta del plače iz naslova delovne uspešnosti in dodatki, ki skupaj tvorita variabilni del plače, katerega višina je odvisna od rezultatov dela. Sestavni deli plače se določajo s kolektivnimi pogodbami in uredbami (Plaznik, 2002, str. 287).

Plača = fiksni del + variabilni del, (2)

to je

Plača = (osnovna plača) + (del plače za delovno uspešnost + dodatki). (3)

Kadar delamo kakršnekoli analize, uporabljamo bruto plačo. Bruto plačo dobimo, če od sredstev za plačo odštejemo prispevke delodajalca za pokojninsko in invalidsko varstvo ter zaposlovanje. Če odštejemo še prispevke za bruto plačo in akontacijo dohodnine, dobimo neto plačo. Znesek izplačane plače pa dobimo, ko neto plači prištejemo druge osebne prejemke, to so povračila stroškov v zvezi z delom, in odštejemo razne dolgove in odbitke. Kadar zaposleni iz različnih razlogov ne opravlja svojega dela in je opravičeno odsoten, prejema nadomestilo plače (Plaznik, 2000, str. 64–65).

4.2.1. Osnovna plača javnih uslužbencev v državni upravi

Osnovna plača predstavlja fiksni del plače, ki ga prejema javni uslužbenec na posameznem delovnem mestu ali nazivu za opravljeno delo v polnem delovnem času in za pričakovane rezultate dela v posameznem mesecu. Osnovna plača, ki predstavlja pretežni del plače, vsebuje tudi napredovanje javnega uslužbenca. Prav tako predstavlja osnovo za obračun gibljivega dela plače (Klinar, 2002, str. 287).

Posebnost pri določitvi plače v državni upravi predstavlja prvi odstavek 65. člena Zakona o delavcih v državnih organih (v nadaljevanju ZDDO). Ta člen določa, da za posamezna delovna mesta, ki zahtevajo specifična strokovna znanja in posebno izurjenost, oziroma delovna mesta, ki imajo visoko stopnjo zahtevnosti in izpostavljenosti, ter za tista delovna mesta, ki jih je nujno potrebno zasesti zaradi nemotenega in učinkovitega delovanja države, lahko vlada izjemoma določi višji količnik, kot je določeno v zakonu. V praksi je prihajalo do zlorab te zakonske izjeme, saj se je zaposlenim, ki niso izpolnjevali pogojev za zasedbo delovnega mesta, določil količnik po tem členu. Tak način dodeljevanja plač posameznim zaposlenim pomeni nemotiviranost za vse tiste, ki napredujejo v skladu z zakonodajo in s finančnimi zmožnostmi posameznega organa (Špenko, 2004, str. 20–21).

4.2.1.1. Osnovna plača po starem sistemu plač in nagrajevanja

Osnovna plača se je v starem in sedaj še veljavnem sistemu določila na podlagi osnove za obračun plač in količnikov, ki so določeni z Zakonom o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti (v nadaljevanju ZRP). Osnova za obračun plače je izhodiščna plača za prvo tarifno skupino, ki od 1. julija 2006 znaša 55.536 tolarjev. Količniki za določitev osnovnih plač so odvisni od zahtevane strokovne izobrazbe in zahtevnosti dela. Delovna mesta so razvrščena v devet tarifnih skupin glede na stopnjo strokovne izobrazbe, znotraj teh pa se količniki razvrščajo v plačne razrede. Višina količnika označuje plačne razrede, ki se določajo v razponu od 1 do 9. Na osnovno plačo zaposlenega pa vpliva tudi količnik, ki ga zaposleni dobi z napredovanjem.

4.2.1.2. Osnovna plača po novem sistemu plač in nagrajevanja

Novi sistem plač in nagrajevanja je obvezal proračunske uporabnike, da izvedejo informativno prevedbo nominalnih zneskov osnovnih plač v osnovne plače po ZSPJS po stanju na dan 30. 6. 2004. Informativna prevedba je pokazala nesorazmerja v osnovnih plačah javnih uslužbencev, za katera je treba zagotoviti finančna sredstva; lahko pa se del sredstev iz naslova uskladitve osnovnih plač nameni za vplačilo premij prostovoljnega pokojninskega zavarovanja (49a. člen ZSPJS, 2006).

Višina nominalne mesečne osnovne plače javnega uslužbenca je določena s plačnim razredom na plačni lestvici, v katerega je uvrščeno delovno mesto oziroma naziv javnega uslužbenca. Vrednost plačnega razreda je odvisna od zahtevnosti delovnega mesta ali naziva. Delovna mesta in nazivi se vrednotijo s posebno metodologijo, ki upošteva zahtevnost nalog in iz njih izhajajočo zahtevano usposobljenost (zahtevana strokovna izobrazba, potrebna dodatna znanja in izkušnje), odgovornost, pooblastila in omejitve, psihofizične in umske napore ter vpliv okolja. Vendar se skupna metodologija uporablja zgolj za uvrščanje orientacijskih delovnih mest in nazivov v plačne razrede. To so izbrana delovna mesta in nazivi znotraj vsake plačne podskupine, ki omogočajo primerjavo osnovnih plač znotraj plačnih podskupin in med plačnimi podskupinami. Orientacijska delovna mesta in nazivi, ovrednoteni na osnovi skupne metodologije, so sestavni del KPJS (12. člen ZSPJS, 2006).

Zahtevnost delovnih nalog, ki se pretežno opravljajo na posameznih delovnih mestih, odražajo tarifni razredi. Delovna mesta in nazivi se uvrščajo v devet tarifnih razredov, ki so prikazani v tabeli 1 priloge B. V kateri tarifni razred bo uvrščeno delovno mesto, je odvisno od zahtevnosti del na delovnem mestu in s tem zahtevane strokovne izobrazbe. Najnižji plačni razred brez napredovanja za posamezen tarifni razred se določi s KPJS (8. člen ZSPJS, 2006).

Uvrščanje delovnih mest in nazivov v plačne razrede se v celoti izvede s plačno lestvico, kjer vsak od plačnih razredov predstavlja eno od ravni osnovnih plač v javnem sektorju. Skupna plačna lestvica je sestavljena iz 65 plačnih razredov in omogoča, da je v enega od plačnih razredov uvrščen sleherni javni uslužbenec v Republiki Sloveniji. Poleg tega pa skupna plačna lestvica omogoča pregled nad razponom med najvišjimi in najnižjimi osnovnimi plačami za javne uslužbence (glej tabelo 2 v prilogi B). Med posameznimi plačnimi razredi so linearni razmiki v višini 4 %. Za javni sektor kot celoto je plačni razpon osnovnih plač na podlagi veljavne plačne lestvice med 105.403,96 tolarjev in 1.297.151,36 tolarjev. Relativni razpon v javnem sektorju po ZSPJS znaša 1 : 12,30. Vrednost plačnih razredov se usklajuje praviloma letno na podlagi KPJS.

Novi plačni sistem pa pozna tudi nekaj izjem pri določitvi osnovne plače, ki omogočajo večjo prožnost. *Prvič*, osnovna plača se lahko javnemu uslužbencu zaradi večje ali manjše obremenjenosti od pričakovanega obsega dela za čas trajanja večje ali manjše obremenjenosti sorazmerno poveča oziroma zmanjša. *Drugič*, javnemu uslužbencu, ki sklene delovno razmerje za določen čas, se lahko osnovna plača poveča. In *tretjič*, javnemu uslužbencu, ki

opravlja delo na delovnemu mestu, na katerem lahko opravlja to delo z eno stopnjo nižjo strokovno izobrazbo od zahtevane, pripada osnovna plača, ki je za tri plačne razrede nižja od osnovne plače delovnega mesta, na katerem opravlja delo. Uporaba drugačnih rešitev od splošne je mogoča le ob ustrezni zakonski določitvi meril in kriterijev, ki omogočajo smiselno uporabo naštetih drugačnih rešitev (14. in 15. člen ZSPJS, 2006).

4.2.2. Plačilo za uspešnost v državni upravi

Izraz plačilo za uspešnost (angl. performance-related-pay, pay for performance) predstavlja različne načine, kako s povezovanjem plače in uspešnosti motivirati zaposlene pri delu, da bi povečali njihovo storilnost (Lawson, 2000, str. 304). Zupanova (2001, str. 163–166) navaja pogoje, ki jih je potrebno zadovoljiti, da bi učinkovito povezali uspešnost s plačilom in na ta način motivirali zaposlene s finančnimi nagradami. Prvič, program mora biti usklajen s poslovno strategijo organizacije, kadrovsko politiko in njenimi cilji. Če od delavcev pričakujemo, da bodo sprejemali izzive in tveganje, moramo oblikovati takšen sistem nagrajevanja, da bo spodbujal takšno vedenje. Poleg tega je sistem plačila po uspešnosti treba ustrezno prilagoditi značilnostim organizacije podjetja in morebitnim razlikam med posameznimi oddelki. Pomembno je tudi, da so cilji in standardi vsem razumljivi. Standardi opisujejo neko povprečno, pričakovano uspešnost, s pomočjo katere primerjamo uspešnost različnih skupin in posameznikov. Cilji morajo biti dosegljivi in prilagojeni zmožnostim skupine ali posameznika, hkrati pa morajo biti zahtevni in zaposlenim predstavljati izziv, saj le tako oblikovani cilji motivirajo zaposlene. Pri oblikovanju ciljev in meril uspešnosti je treba biti pozoren na to, da so vključeni samo tisti motivatorji, na katere zaposleni lahko vplivajo. Zato je treba merila prilagoditi različnim organizacijskim ravnem in skupinam. Prav tako je treba upoštevati, da mora biti zaposlenim jasno, kako je njihovo vedenje povezano z višino izplačila za uspešnost. Podjetja morajo zagotoviti dovolj visoke vrednosti nagrad, sicer ne bodo motivirala svojih zaposlenih. Kerševan (2000, str. 152) meni, da mora nagrada znašati vsaj 10 % osnovne plače. Eden izmed pomembnejših pogojev je tudi ta, da uvajanje programa ne sme povzročati veliko dodatnega dela pri zbiranju in urejanju podatkov o uspešnosti, sicer dodatni stroški zmanjšajo upravičenost izplačil. Program bo vodil do uspešnosti le, če v organizaciji vladata zaupanje in medsebojno spoštovanje med managementom in zaposlenimi. Nikakor pa ne smemo zapostaviti pravičnosti, ki je pomemben pogoj predvsem pri graditvi zaupanja v sistem nagrajevanja s strani zaposlenih in pri povečanju njihove učinkovitosti. In ne nazadnje mora biti program nagrajevanja za uspešnost usklajen z veljavno zakonodajo (Milkovich, Newman, 1996, str. 317).

4.2.2.1. Plačilo za uspešnost v starem sistemu plač in nagrajevanja

Plačilo za delovno uspešnost se še vedno izplačuje po starem sistemu plač in nagrajevanja, ki ga ureja ZRP, ki je začel veljati leta 1994. Ta zakon določa, da merila za ugotavljanje uspešnosti uslužbencev oblikuje vsak organ za svoje področje v skladu s svojimi potrebami in značilnostmi. MNZ je leta 1997 sprejelo Pravilnik o plačah in drugih prejemkih delavcev Ministrstva za notranje zadeve in policije (v nadaljevanju Pravilnik o plačah). V okviru

starega sistema vodja notranjih organizacijskih enot deli sredstva za delovno uspešnost mesečno. Delavce mora nagraditi le takrat, ko bistveno presegajo pričakovane delovne rezultate ali so nadpovprečno obremenjeni. Svojo odločitev o višini dodeljenih sredstev za delovno uspešnost posamezniku mora utemeljiti. Vodje organizacijskih enot so dolžni vsak mesec objaviti seznam prejemnikov plačila za delovno uspešnost, vendar brez zneskov. Zgornja meja višine tovrstnih sredstev za posameznega uslužbenca znaša 20 % (5. člen Pravilnika o plačah, 2002). Denarna nagrada za izjemno delovno uspešnost znaša 20 % osnovne plače zaposlenega (6. člen Pravilnika o plačah, 2002).

Kriteriji za delitev sredstev za delovno uspešnost so naslednji (Pravilnik o plačah, 2002):

- izjemna dejavnost in prizadevanje delavca, da je naloge, ki so določene v programu dela, opravil kvalitetno in v določenih rokih, pri čemer mora biti delovni prispevek nadpovprečen, rešitve pa zakonite, kvalitetne in strokovno utemeljene;
- inventivna dejavnost delavca, ki je podal koristne predloge, kar je pripomoglo k učinkovitejšemu delovnemu procesu;
- prispevek delavca k racionalizaciji dela in sredstev na finančnem, materialnem ali tehničnem področju s skrajšanjem delovnega postopka, znižanjem stroškov ali izkoriščenostjo delovnega časa;
- uspešnost zaposlenega, katerega obseg opravljenih nalog je presegel obseg nalog, določenih v opisu delovnega mesta, pri čemer je opravljen obseg dela nad pričakovanim, opravljene pa so tudi naloge, ki niso bile predvidene;
- opravljene naloge so bile zahtevnejše kot ponavadi;
- določeno ravnanje posameznika, s katerim je pripomogel k ugledu in uveljavitvi MNZ ali Policije;
- uspešnost delavca ali skupine pri izvajanju lokalnih ali republiških akcij, skupinski ali posamezni operativni uspehi, ki so pomembni za MNZ ali Policijo;
- prispevek zaposlenega k izboljšanju delovnega okolja, pogojev dela, varstva pri delu in drugih razmer, ki vplivajo na dobro počutje in večjo delovno uspešnost delavcev v posameznih kolektivih.

Ta oblika nagrajevanja bi lahko posameznemu organu prinesla veliko učinkov na področju uresničevanja njegovih zastavljenih ciljev, vendar se v praksi kaže, da je njen pomen dejansko manjši. Razlog je zakonska omejitev, ki določa, da posameznemu organu za izplačilo delovne uspešnosti zaposlenim pripada le 3 % sredstev, namenjenih za izplačilo plač. Ta obseg je bistveno prenizek, da bi omogočil smiselno nagrajevanje vseh zaposlenih, ki bi to zaslužili, s čimer bi ta mehanizem pridobil ustrezno težo. Pri tem je treba še dodati, da se obseg teh sredstev v državnih organih giblje dejansko zgolj na ravni 1–2 %, hkrati pa lahko ob vsakokratnem varčevanju države še dodatno upade. Tako je bila višina sredstev za delovno uspešnost za javno upravo tako v letu 2005 kakor tudi v letu 2006 določena s sklepom Vlade Republike Slovenije v višini dveh odstotkov sredstev za plače neposrednih in posrednih proračunskih uporabnikov (Interno gradivo MNZ 2006). Tako majhen obseg sredstev onemogoča stimulativno nagrajevanje nadpovprečno uspešnih uslužbencev.

4.2.2.2. Plačilo za uspešnost v novem sistemu plač in nagrajevanja

Eden od namenov novega sistema nagrajevanja je zagotoviti še tesnejšo povezavo med višino plače javnega uslužbenca ter njegovo delovno učinkovitostjo in uspešnostjo z denarno nagrado za delovno uspešnost. Merila in kriteriji, na osnovi katerih se bo ocenjevala delovna uspešnost vseh javnih uslužbencev, bodo del KPJS, ki še vedno ni sklenjena. Ker se nagrajevanje delovne uspešnosti v okviru novega sistema plač in nagrajevanja še ne izvaja, v nadaljevanju predstavljam zadnji predlog vladne strani iz leta 2004 (Predlog KPJS, 2004).

V skladu z novim sistemom nagrajevanja dobi plačilo za uspešnost tisti delavec, ki pri svojem delu dosega nadpovprečne delovne rezultate oziroma je nadpovprečno delovno obremenjen, kar se razlikuje od starega sistema, ki poleg nadpovprečne delovne obremenjenosti vključuje pogoj, da mora delavec za plačilo delovne uspešnosti presegati pričakovane delovne rezultate. Z nadpovprečnimi delovnimi rezultati je mišljeno visoko strokovno opravljeno delo pred rokom in v celoti oziroma najmanj v pričakovanem obsegu; medtem ko nadpovprečna delovna obremenjenost pomeni, da javni uslužbenec v okviru polnega delovnega časa opravi še dodatne naloge na delovnem mestu, ali poleg svojega dela občasno opravlja naloge odsotnega javnega uslužbenca, ali sodeluje v projektih ali delovnih skupinah (22.–24. člen Predloga KPJS, 2004).

Pomembna novost novega sistema so tudi kriteriji in merila za vrednotenje obeh možnosti za pridobitev plačila za delovno uspešnost. Nadpovprečna stopnja delovne uspešnosti in nadpovprečna delovna obremenjenost sta ovrednoteni s tremi točkami. Če pa sta ta dva kriterija opravljena visoko nadpovprečno, sta ovrednotena s štirimi točkami. Vsota točk, ki jih zaposleni doseže na podlagi ugotovljenega doseganja kriterijev delovne uspešnosti, je podlaga za določitev višine dela plače za njegovo delovno uspešnost. Postopek ugotavljanja izpolnjevanja kriterijev naj bi se izvajal vsako leto ob ocenjevanju delovne uspešnosti javnih uslužbencev (25. in 26. člen Predloga KPJS, 2004). Kakšen delež osnovne plače za delovno uspešnost pripada uradniku, je razvidno iz tabele 1.

Tabela 1: Izračuni višine plačila za delovno uspešnost kot deleža osnovne plače

Stopnja delovne uspešnosti	*Število točk*	*Delež osnovne plače*
Nadpovprečno uspešen po enem kriteriju	3	50 %
Visoko nadpovprečno uspešen po enem kriteriju	4	75 %
Nadpovprečno uspešen po obeh kriterijih	6	100 %
Nadpovprečno uspešen po enem kriteriju, visoko nadpovprečno uspešen po drugem kriteriju	7	150 %
Visoko nadpovprečno uspešen po obeh kriterijih	8	200 %

Vir: 25. člen Predloga KPJS, 2004.

V primeru doseganja nadpovprečne delovne uspešnosti oziroma obremenjenosti lahko posameznik dobi variabilni del plače v višini največ dveh njegovih osnovnih mesečnih plač na leto, osnova pa je zadnja decembrska plača. Novi sistem ponuja tudi možnost različne dinamike izplačevanja tega dela plače, in sicer mesečno, polletno ali letno. Torej se novi

sistem nagrajevanja razlikuje od starega v višini in možni dinamiki izplačevanja tega variabilnega dela plače, saj se je do sedaj ta del plače izplačeval mesečno v višini največ 20 % osnovne plače posameznika (Fon Jager, 2006, str. 92).

Enotna opredelitev meril in kriterijev omogoča enoten način delitve sredstev za vse zaposlene v celotnem javnem sektorju. V dosedanji ureditvi je merila in kriterije, na podlagi katerih se delijo sredstva za delovno uspešnost, praviloma določal proračunski uporabnik sam s pravilnikom. Znano je, da precej proračunskih uporabnikov meril sploh ni imelo in je o delitvi sredstev za delovno uspešnost odločala odgovorna oseba brez pravne podlage zgolj po svoji subjektivni presoji. Tako so se v praksi nagrade za delovno uspešnost delile po sistemu uravnovilke, kar pomeni, da so vsi zaposleni prejeli približno enaka sredstva. To je izoblikovalo prepričanje javnih uslužbencev, da je plačilo za delovno uspešnost sestavni del mesečne plače, ki jim pripada, in to ni v nikakršni povezavi z rezultati njihovega dela (Klinar, 2002, str. 44). Ponekod pa so z delitvijo sredstev za delovno uspešnost skušali izboljšati nizke plače zaposlenih. To pomeni, da so managerji upoštevali socialni položaj zaposlenih in ne njihov dejanski delovni prispevek. Vodje so se s tem načinom delitve sredstev za delovno uspešnost izognili sprotnemu spremljanju rezultatov dela javnih uslužbencev, pa tudi nagrajevanju kot motivacijskemu instrumentu, s katerim bi lahko izboljšali organizacijo in učinkovitost dela. S tem so se tudi izognili potencialno konfliktnim situacijam s podrejenimi. Ravno obratno pa novi sistem nagrajevanja temelji na ugotavljanju nadpovprečnih rezultatov dela in nadpovprečne delovne obremenjenosti posameznega javnega uslužbenca. Tak način nagrajevanja je motivacijsko orodje managerjev, s katerim lahko usmerjajo zaposlene k doseganju ciljev zaposlenega in s tem ciljev organizacije (Kerševan, 2002, str. 28–29).

Novi sistem nagrajevanja uvaja tudi novo motivacijsko orodje v obliki povratne zanke, to je obveščanje vseh zaposlenih na ravni organizacijske enote o tistih javnih uslužbencih, ki so dosegli najvišjo vsoto točk na podlagi ugotavljanja doseganja kriterijev delovne uspešnosti in na tej podlagi prejeli sredstva za delovno uspešnost. To naj bi uslužbence spodbudilo k doseganju dobrih rezultatov. Poleg tega bi objava zagotovila večjo primerljivost med zaposlenimi in s tem tudi večjo pravičnost delitev nagrad. Povratna zanka pa vsekakor zagotavlja, da vodje ugotavljajo dejansko stanje doseženih rezultatov uslužbencev (30. člen Predloga KPJS, 2004).

Obseg sredstev za delovno uspešnost na skupni ravni lahko znaša največ 5 % na leto, kar se vsako leto določi z aneksom h KPJS, pri čemer se obseg sredstev za delovno uspešnost ravnateljev, direktorjev in tajnikov oblikuje in izkazuje ločeno. Tisti proračunski uporabniki, ki pridobivajo del sredstev s prodajo blaga ali storitev na trgu, lahko del teh sredstev uporabijo za plačilo povečane delovne uspešnosti ali za plačilo povečanega obsega dela. Prav tako lahko uporabijo privarčevani del sredstev za izplačilo dodatne delovne uspešnosti v naslednjem proračunskem obdobju tisti proračunski uporabniki, ki so uresničili program racionalizacije in dosegli prihranke pri sredstvih za plače. Višina sredstev, ki se bo lahko izplačala javnemu uslužbencu kot tako imenovana »dodatna« delovna uspešnost (bodisi na podlagi prodaje blaga in storitev na trgu bodisi zaradi učinkov racionalizacije poslovanja), se

bo lahko izplačevala največ v višini treh osnovnih mesečnih plač, pri čemer se bo upoštevala višina decembrske osnovne plače javnega uslužbenca. Pogoje za delitev tako pridobljenih sredstev bo podrobneje uredila Uredba o dodatni delovni uspešnosti (Fon Jager, 2006, str. 40-41).

Novi sistem plač in nagrajevanja je uvedel še dodatno možnost plačila za povečan obseg dela, torej za tiste javne uslužbence, ki sprejemajo nadpovprečne obremenitve. Če je mogoče učinkovito izvajanje nalog organa, se določi dodatne delovne obremenitve za posamezne javne uslužbence v okviru polnega delovnega časa kot povečan obseg dela. Institut povečanega obsega dela je v glavnem predviden za posebne projekte, kot so predsedovanje Evropski uniji, odprava sodnih zaostankov in odprava čakalnih vrst v zdravstvu. Plačilo za povečan obseg dela ne sme presegati 35 % osnovnega mesečnega količnika za plačo. Izplačilo povečanega obsega je že v veljavi in ga trenutno ureja 96. člen ZJU.

Ker je ureditev plačnega sistema v javnem sektorju enotna, razen določil za izplačilo povečanega obsega, je z novelo ZSPJS predlagana enotna ureditev izplačila dela plače za delovno uspešnost za povečan obseg dela v celotnem sektorju. Uveljavitev novele pa hkrati pomeni prenehanje veljavnosti 96. člena ZJU (Predlog novele ZSPJS, 2006, str. 12).

Novela ZSPJS določa, da je povečan obseg dela ena izmed oblik delovne uspešnosti, kar pomeni, da se javnemu uslužbencu lahko izplača del plače za delovno uspešnost tudi za povečan obseg opravljenega dela, ki presega pričakovane rezultate dela v posameznem mesecu, če je na ta način mogoče zagotoviti racionalnejše izvajanje nalog uporabnika proračuna. Sredstva bodo zagotovljena posebej in za tekoče dodatne naloge iz prihrankov nenadomeščanja javnih uslužbencev v primeru daljše odsotnosti zaradi bolezni, nege ali varstva otrok oziroma morebitnih drugih daljših odsotnosti ali iz drugih proračunskih postavk. Del plače za delovno uspešnost iz naslova učinkov racionalizacije pa ne pripada javnim uslužbencem za izvajanje tistih nalog, zaradi katerih jim je bil izplačan del plače za delovno uspešnost za povečan obseg dela. S tem je novela zakona odpravila morebitno podvajanje plačila dodatne delovne uspešnosti iz naslova racionalizacije in iz naslova povečanega obsega dela. Pogoje in obseg dela plače bo vlada določila z uredbo, razen za funkcionarje in za javne uslužbence, zaposlene v drugih državnih organih, za katere se bo pogoje in obseg dela plače za plačilo delovne uspešnosti določilo z zakonom oziroma s splošnim aktom, izdanim na podlagi zakona. Ureditev izplačila povečanega obsega dela predstavlja pomemben element fleksibilnosti plačnega sistema, saj omogoča boljše plačilo javnim uslužbencem, ki prevzamejo povečane obremenitve in tako prispevajo večji delež k rezultatom organizacije v javnem sektorju (Predlog novele ZSPJS, 2006, str. 11).

4.2.3. Dodatki javnih uslužbencev v državni upravi

Sestavni del plače so še *dodatki*, ki prav tako predstavljajo njen variabilni del. Dodatki so del plače javnega uslužbenca za posebne pogoje, nevarnost in obremenitve, ki niso upoštevani pri vrednotenju zahtevnosti delovnega mesta ali naziva.

4.2.3.1. Dodatki v starem sistemu plač in nagrajevanja

Stari sistem plač in nagrajevanja ni predvidel nobenega mehanizma spremembe razmerij med plačami znotraj plačnega sistema, zato se je v ta namen uporabljala možnost neomejenega določanja dodatkov k osnovni plači, ki seveda izvorno ni bila namenjena zviševanju plač. Posledica tega je bila, da se je število dodatkov izrazito povečalo in so zato imele določene skupine uslužbencev skupne dodatke tudi do 70 % osnovne plače. Vseeno pa višini teh dodatkov ne smemo očitati nepravilnosti ali neustreznosti nasploh, saj morda nastala razmerja enako dobro ali celo bolje odsevajo dejansko zahtevnost delovnih mest in okoliščine na trgu delovne sile. Kljub temu pa so se v večini primerov plače povečevale zaradi popravljanja nastalih nesorazmerij med plačami, ali zaradi zaostanka plač za drugimi deli javnega sektorja, ali ker določene značilnosti delovnega mesta niso bile ustrezno ovrednotene, namesto da bi povečevanje plač temeljilo na objektivnejših kriterijih (Klinar, 2006, str. 64).

4.2.3.2. Dodatki v novem sistemu plač in nagrajevanja

Kljub temu da je bila osnova za obračun dodatkov osnovna plača, je praksa pokazala, da obstajajo primeri, ko se določeni dodatki obračunavajo drugače od osnove. Zato je novi sistem plač in nagrajevanja jasno določil, da se dodatki, ki niso določeni v znesku, obračunavajo od osnovne plače javnega uslužbenca. Prav tako novi sistem določa enotno metodologijo za obračunavanje in izplačevanje plač. S tem naj bi se preprečile nepravilnosti pri obračunih plač (Klinar, 2006, str. 97).

Novi sistem je zmanjšal oziroma odpravil vse tiste dodatke, ki pomenijo stalni del plače, tako da jih je vključil v osnovno plačo. To je bilo upoštevano tudi pri informativni prevedbi nominalnih zneskov osnovnih plač v osnovne plače po ZSPJS. S tem je osnovna plača dobila svoj pravi pomen. Vseh dodatkov pa nikakor ni bilo možno enostavno ukiniti ali vključiti v osnovno plačo, saj ti resnično vrednotijo posebne pogoje dela oziroma druge posebnosti, ki jih ni možno vključiti v tiste elemente, ki bodo upoštevani pri določanju osnovne plače. Novi sistem je torej bolj natančno uredil dodatke in preprečil določanje drugih dodatkov poleg tistih, ki jih določa ZSPJS. Druga pomembna novost je poenotenje višine dodatkov, saj so analize pokazale, da so bili istovrstni dodatki različno vrednoteni. ZSPJS natančno določa, kateri dodatki pripadajo javnim uslužbencem, hkrati pa narekuje, da se dodatki izplačujejo v višini, določeni z zakonom, uredbo vlade ali KPJS. Z omejitvijo možnosti določanja višine posameznih dodatkov je zagotovljen enoten pristop ter onemogočeno določanje istovrstnih dodatkov v različnih višinah (Klinar, 2006, str. 97–98).

V okviru sistema plač in nagrajevanja javnih uslužbencev poznamo več vrst dodatkov, in sicer: 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 na območju, kjer živita italijanska ali madžarska narodna skupnost, dodatke za delo v manj ugodnem delovnem času, kot so nadurno delo, nočno delo, delo na praznični dan ali na nedeljo, izmensko delo, delo v deljenem delovnem času pa tudi za čas dežurstva in

stalne pripravljenosti, dodatke za manj ugodne delovne pogoje, dodatke za nevarnost in posebne obremenitve (23. člen ZSPJS, 2006).

4.3. NAPREDOVANJE V DRŽAVNI UPRAVI

Možina et al. (2002a, str. 411) opredeljujejo napredovanje kot prehod zaposlenega z delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na višje, bolj zahtevno delovno mesto. Da bi napredovanje motiviralo zaposlene, jim mora prinesti tudi konkretne ugodnosti. Tako napredovanje sodi med motivacijske dejavnike, saj zaposlenemu prinese priznanje, možnost odločanja in statusni položaj. Je mobilizator kadrovskega potenciala in spodbuja zaposlene, da se vedejo tako, kot zahtevajo pogoji za napredovanje. Napredovanje je le redko avtomatski sistem, pač pa je pogosto odvisno od mnogih pogojev, med drugim tudi od izpraznitve delovnega mesta, izobrazbe, vrlin in delovne uspešnosti javnega uslužbenca (Bagon, 2003a, str. 24).

Možina et al. (1998, str. 60) naštevajo lastnosti, ki naj bi jih imel dober sistem napredovanja:

- biti mora javen, odprt, pregleden in prilagodljiv, poznan, učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov in sprejet s strani zaposlenih;
- vsebovati mora vnaprej znana merila napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem;
- vsako napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo dela, ki ga posameznik opravlja (razširitev, obogatitev dela, povečana odgovornost);
- napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti posameznika in na oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti;
- sistem napredovanja mora biti povezan in podprt z ustreznim sistemom nagrajevanja.

Javnemu uslužbencu je zagotovljeno načelo kariere. Načelo kariere mu omogoča napredovanje na podlagi strokovne usposobljenosti, delovnih in strokovnih kvalitet ter rezultatov dela. Možnost napredovanja ima motivacijski učinek tako na zaposlenega kakor tudi na organizacijo. Zaposleni dobi priložnost, da se izkaže in s tem zadovolji sebe, organizacija pa lahko bolje izkoristi potenciale svojega zaposlenega, saj se za delovno mesto, na katerega uslužbenec napreduje, zahtevajo večje sposobnosti, večja odgovornost in samostojnost. Nagrada v obliki napredovanja ustvarja tudi atraktivno delovno okolje, ki privablja sposobne in uspešne posameznike (Korade Purg, 2003, str. 183).

Znotraj državne uprave lahko zaposleni napredujejo vertikalno in horizontalno. Najbolj privlačen vidik napredovanja v državni upravi pa predstavlja možnost prehajanja javnih uslužbencev med upravnimi organi, saj je državna uprava zelo velik sistem, zato se lažje najde delo, ki ustreza posameznikovim kvalitetam, interesu in ambicijam. Odprte so možnosti za pridobivanje delovnih izkušenj ob različnih nalogah, tudi občasnih projektnih, kar povečuje delovni kapital posameznika in upravnih organov. Po eni strani lahko s tem posameznik prevzema čedalje bolj odgovorne in zahtevne naloge, po drugi strani pa ima uprava ljudi, na katere lahko računa v vsakem trenutku. Zato so možnosti za iskanje

zanimivejšega dela in takšnega, ki ustreza njegovim talentom in nagnjenosti k določenemu tipu dela, velike (Bagon, 2003, str. 24).

4.3.1. Horizontalno napredovanje javnih uslužbencev v državni upravi

Horizontalno napredovanje pomeni delo na istem delovnem mestu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, z obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih ali heterogenih nalog ter z boljšim delovnim statusom. Pogoji za tovrstno napredovanje so izobrazba, dodatna funkcionalna znanja in delovne izkušnje. Horizontalno napredovanje v državni upravi označuje napredovanje v višji plačni razred istega naziva. To pomeni, da uslužbenec ostane na istem delovnem mestu, hkrati pa se mu poveča osebni dohodek. Prednost horizontalnega napredovanja je v tem, da nagrajuje delo javnega uslužbenca na njegovem delovnem mestu oziroma v okviru njegovega naziva in ga ne sili k vključitvi v boj za hierarhično višja delovna mesta, da bi si lahko izboljšal lasten materialni položaj (Kerševan, 2000, str. 146–147).

4.3.1.1. Horizontalno napredovanje v starem sistemu plač in nagrajevanja

V starem in sedaj še veljavnem sistemu nagrajevanja javnih uslužbencev ureja horizontalno napredovanje ZRP, na podlagi katerega so bili po posameznih področjih takratnih negospodarskih dejavnosti sprejeti pravilniki, ki tvorijo zakonsko podlago za izvedbo napredovanj na delovnem mestu v plačne razrede. Za državno upravo je bil tako sprejet *Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi* (v nadaljevanju Pravilnik o napredovanju) (Predlog Uredbe o napredovanju, 2005).

Zaposleni lahko napreduje v višji plačni razred, če ima zahtevano stopnjo izobrazbe za delovno mesto, na katerega je razporejen, če izpolnjuje zahtevane pogoje za razporeditev na to delovno mesto in pogoje za napredovanje, ki so določeni z ZRP in s Pravilnikom o napredovanju. Posameznik lahko napreduje po preteku najmanj treh let od prve razporeditve oziroma od zadnjega napredovanja, kjer velja dejanska delovna doba. Poleg tega velja, da se za napredovalno obdobje šteje čas, ki ga je uslužbenec prebil na delovnih mestih enake ali podobne zahtevnosti. Napredovalno obdobje pa ne vključuje časa pripravništva, odsotnosti zaposlenega z dela zaradi bolezni, izobraževanja, strokovnega izpopolnjevanja ali drugih vzrokov v nepretrganem trajanju, daljšem od šestih mesecev. Po drugi strani se v napredovalno obdobje všteva čas strokovnega izpopolnjevanja, na katerega je zaposlenega napotil delodajalec, in čas porodniškega dopusta, dopusta za nego in varstvo otroka ter odsotnosti zaradi poklicne bolezni in odsotnosti zaradi poškodbe pri delu. Na istem delovnem mestu lahko uradnik napreduje največ za pet plačnih razredov. Z napredovanjem pride zaposleni do višjega količnika za določitev osnovne plače. Za napredovanje se uporabljajo plačni razredi in količniki, ki jih določa ZRP (2.–6. člen Pravilnika o napredovanju, 1994).

Ob prvi zaposlitvi v državni upravi se zaposlenega praviloma uvrsti v plačni razred, v katerega je uvrščen količnik za določitev osnovne plače delovnega mesta. Če izpolnjuje pogoje za uvrstitev v višji plačni razred, se ga lahko razporedi višje. Ta pravilnik pa vsebuje

zanimivo izjemo, ki pravi, da je višji upravni delavec lahko ob imenovanju izjemoma uvrščen v višji (v prvi ali drugi) plačni razred, kot je določen osnovni količnik delovnega mesta, če je njegovo delo zaradi znanja in izkušenj nenadomestljivo za opravljanje dejavnosti organa. V primeru, da bi imel višji upravni delavec nižji količnik zaradi razporeditve na drugo delovno mesto ali naziv v istem ali drugem organu, pa obdrži količnik, ki ga je imel na prejšnjem delovnem mestu oziroma v prejšnjem nazivu (31. člen Pravilnika o napredovanju, 1994).

Zaposleni lahko napreduje za en ali dva plačna razreda, če v napredovalnem obdobju zbere zadostno število točk in če je njegova delovna uspešnost v napredovalnem obdobju primerno ocenjena. Delovno uspešnost zaposlenega oceni predstojnik na predlog vodje notranje organizacijske enote, in sicer s pisno oceno, ki lahko zavzame vrednost podpovprečen, povprečen ali nadpovprečen (13. člen Pravilnika o napredovanju, 1994). Uslužbenec pa zbira točke z izpolnjevanjem kriterijev v okviru naslednjih pogojev: dodatna funkcionalna znanja, samoiniciativno in kvalitetno opravljanje nalog, interdisciplinarna usposobljenost, samostojnost, zanesljivost in ustvarjalnost (8. člen Pravilnika o napredovanju, 1994).

Prvi pogoj so *dodatna funkcionalna znanja*, ki imajo določene kriterije, kot so pridobljena in s potrdilom izkazana strokovna usposobljenost in funkcionalna znanja, ki zaposlenim omogočajo boljše in hitrejše opravljanje nalog in ki niso predpisana kot pogoj za razporeditev na delovno mesto. To so pridobitev akademskega naziva, opravljen pravniški državni izpit, znanja in veščine, ki jih zaposleni pridobi s tečaji, seminarji in usposabljanji (9. člen Pravilnika o napredovanja, 1994).

Drugi pogoj predstavlja *interdisciplinarna usposobljenost*, ki vključuje kriterije o prvinah usposobljenosti za opravljanje del na različnih delovnih mestih ter organizacijske in vodstvene sposobnosti. Te usposobljenosti so mentorstvo, vodenje interne ali medresorske delovne skupine, članstvo v interni ali medresorski delovni skupini za izvedbo določene naloge, večkratno ali daljše uspešno nadomeščanje delavca na drugem delovnem mestu, sodelovanje v mednarodni delovni skupini, organu ali v državnih pogajalskih skupinah (10. člen Pravilnika o napredovanju, 1994).

Kriteriji iz naslova pogoja *samostojnosti in zanesljivosti* predstavljajo prvine, ki pomenijo strokovno utemeljen in racionalen pristop pri opravljanju delovnih nalog, korekten odnos pri morebitnem delu s strankami ter samostojno opravljanje dela brez strokovne pomoči in brez potrebe po preverjanju tega dela (11. člen Pravilnika o napredovanju, 1994).

Naslednji pogoj je *ustvarjalnost*, ki vključuje oblike predlogov za izboljšanje obstoječih metod dela, strokovno uveljavljanje stališč in predstavitev področja v javnosti, aktivnosti, ki prispevajo k ugledu organa, v katerem je oseba zaposlena, kot tudi k razvoju stroke. Pri tem mora veljati predpostavka, da opravljanje takih nalog ni določeno v opisu delovnega mesta zaposlenega. V okviru tega pogoja lahko javni uslužbenec pridobi točke za horizontalno napredovanje z vodenjem seminarja ali strokovnega posveta, aktivno udeležbo z referatom, članstvom v izpitnih komisijah, izvolitvijo v naziv visokošolskega sodelavca, objavljenim

strokovnim člankom ali razpravo, strokovno knjigo ali učbenikom, prevodom ali recenzijo strokovnega članka ali knjige. Pravilnik o napredovanju določa še druge posebnosti iz naslova pogoja ustvarjalnosti, in sicer vsebuje kriterije odlikovanja po Zakonu o odlikovanju Republike Slovenije, po katerih se podeljujejo priznanja za posamezna področja. To so znak Hrabro dejanje, red generala Maistra in častni vojni znak (12. člen Pravilnika o napredovanju, 1994).

Zadnji pogoj se nanaša na *samoiniciativno in kvalitetno* opravljanje dodatnih nalog in nalog s svojega delovnega področja, ki narekuje naslednje kriterije: prispevek k boljšemu delu organa ali službe ali prispevek k njenemu ugledu v javnosti, prispevek k učinkovitejšemu izvajanju nalog, k boljši organizaciji dela in k zmanjšanju stroškov poslovanja, sodelovanje v sistemu izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v okviru organa ter priprava strokovnega gradiva za interno uporabo (12. člen Pravilnika o napredovanju, 1994).

Pravilnik o napredovanju našteva še dodatne kriterije, ki zaposlenim na nekaterih ministrstvih ali v vladnih službah prinašajo dodatne točke. Za pričujoče delo so relevantni samo kriteriji, ki se nanašajo na MNZ brez policije. Ti so doseženo 1., 2. ali 3. mesto na državnih ali mednarodnih športnih prireditvah, kjer je zaposleni sodeloval kot predstavnik MNZ (18. člen Pravilnika o napredovanju, 1994).

Za napredovanje za en plačni razred morajo zaposleni od I. do V. tarifnega razreda v napredovalnem obdobju zbrati najmanj 50 točk, zaposleni v VI. tarifnem razredu 75 točk, zaposleni od VII. do IX. tarifnega razreda pa 100 točk. Ocenjeni morajo biti najmanj z oceno povprečno. Javni uslužbenci lahko napredujejo tudi za dva plačna razreda hkrati. Za takšno napredovanje pa morajo zaposleni najmanj za 100 % preseči število točk, potrebnih za napredovanje za en plačni razred. Poleg tega morajo biti ocenjeni z oceno »nadpovprečno delovno uspešen«. V primeru, da zaposleni zberejo več točk, kot je potrebno za napredovanje, se presežek točk prenese v naslednje napredovalno obdobje (14. in 15. člen Pravilnika o napredovanju, 1994).

Izpolnjevanje pogojev se ugotavlja na podlagi ocenjevalnega lista. Pristojni organ mora uslužbenca na njegovo zahtevo seznaniti z vsebino ocenjevalnega lista. Preverjanje izpolnjevanja pogojev za napredovanje, navedenih na ocenjevalnem listu, se izvaja trikrat na leto, in sicer prvega januarja, maja in septembra (27. in 28. člen Pravilnika o napredovanju, 1994).

Pravilnik o napredovanju sicer natančno določa pogoje napredovanja, vendar ti pogoji temeljijo na zbiranju točk in opravljanju del, ki niso v opisu del in nalog delovnega mesta zaposlenega, in ne temeljijo na oceni dejanske delovne uspešnosti zaposlenega na njegovem delovnem mestu. Poleg tega pravilnik vsebuje zelo veliko izjem, ki dopuščajo posebnosti ocenjevanja glede na posebnosti posameznih organov v državni upravi. Ocena delovne uspešnosti predstavlja le enega od dveh pogojev za napredovanje v višji plačni razred. Mnogi avtorji menijo, da je ocena, potrebna za napredovanje v višji plačni razred, avtomatska. To

trditev utemeljujejo s postopkom izvedbe ocenjevanja, saj ta poteka tako, da kadrovska služba pripravi ocenjevalni list, v katerem je izpolnjena večina elementov ocenjevanja po točkah. V primeru, da zaposleni zbere zadostno število točk za napredovanje za dva plačna razreda, je to pogosto prisila za odločitev nadrejenega, da zaposlenega oceni z nadpovprečno oceno. Poleg tega za 100 % več zbranih točk, kot jih je potrebno za napredovanje, mnoge nadrejene prepriča, da zaposlenega ocenijo kot nadpovprečno delovno uspešnega. Tako se je izjema, ki govori o napredovanju za dva plačna razreda, sprevrgla v svoje nasprotje – vsi, ki so zbrali 200 % zahtevanih točk za napredovanje, so avtomatsko postali nadpovprečno delovno uspešni (Predlog Uredbe o napredovanju, 2005). Po drugi strani gre horizontalnemu napredovanju v državni upravi očitati tudi, da so razlike med plačnimi razredi, ki jih določa ZRP, zelo majhne, poleg tega pa niso v vseh tarifnih skupinah procentualno enake. Zaradi majhne razlike med plačnimi razredi tudi napredovanje izgublja svoj stimulativni vidik, ki se kaže v višji plači (Špenko, 2004, str. 20).

4.3.1.2. Horizontalno napredovanje v novem sistemu plač in nagrajevanja

Zakonsko podlago za horizontalno napredovanje v državni upravi predstavljata *ZSPJS* in *Vladna uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede*, katere sprejetje narekuje ZSPJS, a je še danes zgolj v obliki predloga.

Po novem sistemu horizontalnega napredovanja se javni uslužbenec ob prvi zaposlitvi uvrsti v osnovni plačni razred delovnega mesta, za katerega je sklenil delovno razmerje oziroma na katerega je bil razporejen. V primeru prve zaposlitve je lahko javni uslužbenec izjemoma uvrščen največ za dva plačna razreda višje od osnovnega plačnega razreda njegovega delovnega mesta, če odgovorna oseba oceni, da so njegove delovne izkušnje in delovna uspešnost, ki jo je izkazal pri prejšnjem delodajalcu, take, da bo lahko s svojim znanjem pomembno prispeval k doseganju ciljev in uspešnosti proračunskega uporabnika (Predlog Uredbe, 2005). Prav tako ga je mogoče ob prvi razporeditvi uvrstiti v plačni razred, ki ga je možno doseči z napredovanjem, če seveda izpolnjuje pogoje za napredovanje. Poleg tega je določena ohranitev plačnega razreda, doseženega z napredovanjem, v primeru, če bi bil javni uslužbenec zaradi napredovanja na bolj zahtevno delovno mesto ali v višji naziv uvrščen v nižji plačni razred, ali če je bil premeščen na drugo delovno mesto, ali če je sklenil pogodbo o zaposlitvi o delu na drugem delovnem mestu v nižjem ali istem tarifnem razredu. Ohranitev plačnih razredov napredovanja je možna pri istem ali drugem delodajalcu, vendar v isti plačni podskupini ali na istovrstnih oziroma sorodnih delovnih mestih različnih plačnih podskupin. Javni uslužbenec, ki napreduje v naziv ali v višji naziv, lahko prenese že dosežena napredovanja v plačne razrede na delovnem mestu ali v nižjem nazivu v nov naziv, tako da se doseženi plačni razred pred napredovanjem v naziv ali višji naziv poveča za največ tri plačne razrede. Tako je prenos plačnih razredov predviden pri napredovanju v naziv in pri prehodu na drugo delovno mesto v istem ali nižjem tarifnem razredu, ne pa tudi ob napredovanju na bolj zahtevno delovno mesto v višjem tarifnem razredu; v takem primeru je določeno le varovanje doseženega plačnega razreda (Fon Jager, 2006, str. 72–73).

Za javne uslužbence, ki so razporejeni na delovna mesta, kjer se delo opravlja v nazivih in je zato možno tudi napredovanje v višji naziv, velja, da lahko v posameznem nazivu napredujejo za največ pet plačnih razredov, medtem ko za javne uslužbence, ki delajo na delovnih mestih, kjer ni nazivov, velja, da lahko napredujejo za največ deset plačnih razredov na plačni lestvici. Javni uslužbenci, ki imajo na podlagi določila posebnega zakona delovno razmerje sklenjeno za določen čas in imajo zato povečano osnovno plačo, pa ne morejo napredovati (16. člen ZSPJS, 2006).

Podobno kot stari sistem tudi novi narekuje napredovanje javnih uslužbencev na vsake tri leta za en plačni razred.[4] Prav tako dovoljuje možnost napredovanja za dva plačna razreda, vendar samo ob prvem in drugem napredovanju. Medtem ko je bilo v starem sistemu natančno določeno, kdaj se preverja izpolnjevanje pogojev za napredovanje (prvi januar, maj, september), pa novi sistem določa, da mora pristojni organ najmanj enkrat letno preveriti izpolnjevanje pogojev za napredovanje (Predlog Uredbe, 2005).

Pogoj za horizontalno napredovanje je izkazana delovna uspešnost v napredovalnem obdobju, zato mora vodja po novem sistemu horizontalnega napredovanja svoje sodelavce oceniti enkrat letno do 15. marca, kar pomeni, da bo sproti spremljal njihovo delo.[5] To bo managerje neposredno vodilo do tega, da bodo uporabljali ocenjevanje zaposlenih kot managerski instrument, s katerim bodo v vlogi ocenjevalca lahko motivirali in nagradili nadpovprečno uspešne in obremenjene javne uslužbence. V ocenjevanje pa so vključeni le tisti zaposleni, ki so v koledarskem letu opravljali delo najmanj šest mesecev, in tudi tisti, ki so zaradi napotitve s strani delodajalca odsotni več kot šest mesecev.

Delovna uspešnost javnega uslužbenca je lahko ocenjena odlično, zelo dobro, dobro, zadovoljivo in nezadovoljivo. Po določitvi ocene je predviden pogovor z uradnikom, na katerem se uradnika seznani z oceno. Vendar pogovor ni predviden samo za seznanitev uslužbenca z oceno, temveč naj bi v njem udeleženca pripomogla tudi k razjasnitvi okoliščin, ki so vodile nadrejenega k dokončni izbiri oceni. Gre za tako imenovano povratno zanko. Za preprečitev morebitnih nepravilnosti pri ocenjevanju je predviden tudi preizkus ocene.

Ocene so določene na podlagi elementov, ki jih narekuje ZSPJS, in na podlagi kriterijev, ki jih podrobneje določa uredba. Ocena bo temeljila na opravljenem delu oziroma na izvedbi nalog na delovnem mestu in ne več na številu točk, zbranih z obiskovanjem seminarjev, medtem ko so morali tekoče delo opraviti sodelavci zaposlenega, ter zbranih z opravljanjem nalog, ki nimajo nič opraviti z delovnim mestom zaposlenega. Uslužbenec lahko napreduje, če je njegovo delo ocenjeno ali z odlično ali z zelo dobro oceno, torej če so rezultati njegovega dela nad pričakovanimi. Ocene so ovrednotene s točkami; ocena odlično je vredna 5 točk, ocena zelo dobro je ovrednotena s štirimi točkami, ocena dobro s tremi točkami, ocena

[4] Funkcionarji, razen sodnikov, državnih tožilcev in državnih pravobranilcev, ter direktorji, ravnatelji in tajniki ne morejo napredovati v višji plačni razred.
[5] Za napredovalno obdobje velja čas od zadnjega napredovanja v višji plačni razred in čas, ko je javni uslužbenec delal na delovnih mestih, za katere je predpisana enaka stopnja strokovne izobrazbe.

zadovoljivo pa z dvema točkama, medtem ko se ocena nezadovoljivo ne točkuje. Ali bo posameznik napredoval, je odvisno od seštevka treh njegovih letnih ocen. Če uslužbenec ob prvem in drugem napredovanju doseže 12 točk, lahko napreduje za en plačni razred; če pa doseže 14 točk, lahko napreduje za dva plačna razreda. Za en plačni razred lahko napredujejo tudi tisti javni uslužbenci, ki ob tretjem in četrtem napredovanju dosežejo 13 točk, za vsako nadaljnje napredovanje pa morajo doseči minimalno 14 točk. Tako je pri prvem in drugem napredovanju za en plačni razred mogoče napredovati s kombinacijo točk, v katero je vključena celo ocena zadovoljivo. To naj bi prispevalo k motivaciji javnega uslužbenca, da bi v primeru odličnega dela v dveh ocenjevalnih obdobjih vseeno napredoval; take prožnosti dosedanji sistem ni omogočal. V primeru, da uradnik po treh letih ne bo izpolnil pogojev za napredovanje, bo imel možnost napredovanja takrat, ko bo skupaj dosegel tri ocene, ki pomenijo izpolnitev pogojev za napredovanje (Predlog Uredbe, 2005).

Tabela 2: Kombinacije možnih ocen za napredovanje

	1. in 2. napredovanje	***3. in 4. napredovanje***	***Nadaljnja napredovanja***
Napredovanje za en plačni razred	**12 točk**	**13 točk**	**14 točk**
	3 * 4 =12	5 + 2 *4 = 13	2 * 5 +4 =14
	5 + 4 +3 =12	2 * 5 + 3 = 13	
	2 * 5 + 2 =12		
Napredovanje za dva plačna razreda			
	14 točk	/	/
	2 * 5 + 4 = 14	/	/

Vir: Predlog Uredbe, 2005.

Novi sistem vsebuje varovalko glede delitve najvišjih ocen. Tako so določene omejitve najvišjih ocen v obliki kvot; z oceno odlično je lahko na leto ocenjenih največ 20 % javnih uslužbencev, z oceno zelo dobro pa največ 40 %. S to omejitvijo se preprečuje način ocenjevanja, ki je bil mnogokrat očitan odgovornim v javnem sektorju, in sicer da se uradnikov ne ocenjuje glede na njihovo dejansko delovno uspešnost, ampak se vse oceni povprečno ali nadpovprečno z namenom, da se vodje izognejo slabemu vzdušju v njihovi organizacijski enoti, pri čemer se zavedajo, da so finančna sredstva kljub slabši produktivnosti zagotovljena iz proračuna; po drugi strani pa se izognejo tudi sprotnemu spremljanju dela zaposlenih. Avtorji uredbe menijo, da bodo zaostreni pogoji povzročili zmanjšanje števila napredovanj. Na račun tega se na dolgi rok pričakuje prihranek finančnih sredstev za osnovne plače javnih uslužbencev. Nov način ocenjevanja delovne uspešnosti bo torej omogočil napredovanje samo tistim javnim uslužbencem, ki bodo svoje delo opravljali nad pričakovanimi rezultati (Predlog Uredbe, 2005).

4.3.2. Vertikalno napredovanje javnih uslužbencev v državni upravi

Vertikalno napredovanje lahko opredelimo kot prehod na zahtevnejše delovno mesto, ki zahteva dodatna znanja, spretnosti in sposobnosti (Merkač, 1998, str. 70). Vertikalno napredovanje v državni upravi pomeni napredovanje v višji naziv, kar posledično pomeni tudi premik v višji plačni razred.

4.3.2.1. Vertikalno napredovanje v starem sistemu plač in nagrajevanja

V starem sistemu je bilo napredovanje v višji naziv skromno obdelano. ZRP je določal, da lahko uslužbenec vertikalno napreduje, če je tako določeno z zakonom oziroma z aktom o sistemizaciji delovnih mest. Ker je bila to edina določba, ki je govorila o napredovanju v višji naziv, in ker je zelo ohlapno opredelila tovrstno napredovanje, se je ta pomanjkljivost odrazila v praksi. Stari sistem je vodjem omogočal, da so na podlagi lastne presoje premestili uradnike na bolj zahtevno delovno mesto.

Pri imenovanju v višji naziv višjih upravnih delavcev, to je najvišje kategoriziranih javnih uslužbencev, pa je moral predstojnik organa podati predlog za imenovanje zaposlenega v višji naziv na Kadrovsko komisijo Kadrovske službe Vlade Republike Slovenije, ki je o tem odločala. Nadalje pa je bil edini pogoj za napredovanje prosto delovno mesto. To se je praviloma našlo, saj so bile takrat sistemizacije pripravljene tako, da so vsebovale najmanj 30 % nezasedenih delovnih mest zaradi morebitnega povečanja obsega delovnih nalog, pa tudi zato da so zaposleni z delovnih mest, ki so jih zasedali, lahko napredovali na zahtevnejša delovna mesta (Fon Jager, 2006, str. 44).

4.3.2.2. Vertikalno napredovanje v novem sistemu plač in nagrajevanja

Za razliko od ZRP, ki je ohlapno določil napredovanje v višji naziv, ZJU zelo natančno določa postopek tovrstnega napredovanja. Vendar je vertikalno napredovanje in s tem karierni razvoj uslužbenca zastavljen selekcijsko, saj se izvaja le za uradnike. Napredovanje v višji naziv je odvisno od ocen, pridobljenih z ocenjevanjem delovne uspešnosti. Pri tem je treba poudariti, da je to ocenjevanje tudi osnova za napredovanje v plačne razrede, tako da se po nepotrebnem ne izvajata dve ocenjevanji na leto. To bo omogočilo bolj aktiven karierni razvoj s poudarkom na možnosti hitrejšega napredovanja v višje nazive v primeru odlične uspešnosti. Pri tem imata velik pomen sprotno ocenjevanje delovne uspešnosti ter upoštevanje zahtev in pričakovanj ocenjenih uradnikov. Ta povratna dejanja bodo močno vplivala tako na zaposlene uradnike, da se bo razvoj njihovih karier odvijal v smeri, dogovorjeni na letnem razgovoru z njihovimi nadrejenimi, kot na bodoče zaposlene, ki bodo opazili pozitivne rezultate novega kadrovskega managementa v državni upravi.

Uradnik lahko napreduje na zahtevnejše delovno mesto, če (119. člen ZJU, 2005):

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

Uradnik v nazivu od drugega do petega kariernega razreda lahko napreduje v eno stopnjo višji naziv, ko petkrat doseže najmanj oceno dobro ali ko trikrat doseže oceno odlično. Uradnik v

nazivu prvega kariernega razreda lahko napreduje v eno stopnjo višji naziv, ko šestkrat doseže najmanj oceno dobro ali ko trikrat doseže oceno odlično. V naziv prve stopnje napreduje uradnik, ko petkrat doseže oceno odlično. Izjemoma lahko v višji naziv napreduje prej kot v treh letih uradnik, ki doseže oceno odlično in je njegovo delo zaradi izjemne usposobljenosti, zanesljivosti in rezultatov dela posebej pomembno za organ. O vertikalnem napredovanju na ta način odloča predstojnik na predlog nadrejenega, hkrati pa je tako napredovanje omejeno. Delež takih napredovanj ne sme presegati 5 % vseh napredovanj. Pri tem velja opozoriti še na dejstvo, da morajo predstojniki odločitve o izrednih napredovanjih sprejemati skladno z obstoječimi akti o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest ter sprejetim kadrovskim načrtom, še posebej pa ob upoštevanju določbe Zakona o javnih financah, v skladu s katero neposredni proračunski uporabniki lahko prevzamejo obveznosti in izplačujejo sredstva proračuna v breme proračuna tekočega leta samo za namen ter do višine, ki sta določena s proračunom, če so seveda za to izpolnjeni vsi z zakoni in drugimi predpisi določeni pogoji (Interno gradivo MNZ, 2004). Glede vertikalnega napredovanja poznamo še nekaj izjem. Ena izmed izjem je ta, da lahko uradnik napreduje v eno stopnjo višji naziv, kljub temu da ne izpolnjuje pogoja glede predpisane strokovne izobrazbe. To je možno v primeru po najmanj sedmih letih v istem nazivu in če je bil v istem nazivu vsaj trikrat ocenjen z odlično oceno ter nikoli zadovoljivo ali nezadovoljivo. Tudi v tem primeru velja omejitev: ta izjema ne velja za napredovanje v nazive prvega kariernega razreda. Naslednja izjema napredovanja na zahtevnejše delovno mesto se nanaša na premestitev uradnika na zahtevnejše delovno mesto, če se na tem delovnem mestu naloge opravljajo le v višjem nazivu. V tem primeru lahko uradnik napreduje v za eno ali dve stopnji višji naziv, pri čemer pa lahko napreduje le v najnižji naziv tega delovnega mesta. Za javnega uslužbenca obstaja tudi možnost prijave na razpis za delovno mesto, ki se opravlja v višjem nazivu. Pogoj je določeno število let delovnih izkušenj, izpolnjevati pa je treba še dodatne pogoje, ki so določeni v zakonskih in podzakonskih aktih (Fon Jager, 2006, str. 47–49). Po drugi strani pa lahko ocene povzročijo degradacijo posameznega javnega uslužbenca. Če je uradnik dvakrat zaporedoma ocenjen z oceno nezadovoljivo, je to podlaga za uvedbo postopka ugotavljanja nesposobnosti uradnika (143. člen ZJU, 2005).

4.4. UGODNOSTI IN NEFINANČNE NAGRADE V DRŽAVNI UPRAVI

Številne raziskave kakor tudi sama praksa kažejo, da ima denarno nagrajevanje omejen in kratkoročen vpliv na motivacijo zaposlenih, saj načeloma deluje kot higienik. To ima velik pomen za državno upravo, kjer so denarne spodbude omejene s proračunskimi sredstvi, management pa ima pogosto zavezane roke.

Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta dandanes vse bolj individualni kategoriji, saj si ju mnogi zaposleni predstavljajo na različne načine: nekateri iščejo boljše ravnovesje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi si želijo upoštevanja in uresničevanja svojih idej, pohvalo, priznanje ter strokovni razvoj. Zato ne more biti motivacijski dejavnik »čredni« sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, ki ne sledi potrebam organizacij ter željam in pričakovanjem zaposlenih. Sistem nagrajevanja v državni upravi ne upošteva tega dejstva in

tako še vedno temelji na togih modelih nagrajevanja, ki zelo nestimulativno deluje na tiste, ki so pripravljeni delati bolje in več (Gruban, 2006a, str. 3). Kljub temu lahko najdemo kar nekaj ugodnosti in nefinančnih nagrad, s katerimi državna uprava spodbuja svoje zaposlene. Za službo v državni upravi velja, da je ugledna. Uslužbenec lahko pridobi tudi statusni položaj, moč in nadrejenost z opravljanjem upravnih nalog. Zato so mnogi zaposleni v državni upravi ponosni na to, da služijo državnemu aparatu. Kot motivacijski dejavnik se kažeta tudi varnost zaposlitve in stabilno delovno okolje, saj se sankcioniranje v javni upravi kaže le kot skrajni ukrep, ki mora biti podvržen mnogim pravnim varovalom in je v praksi le redko uporabljen. To potrjuje tudi statistika, ki kaže, da je bil v prvih osmih mesecih leta 2001 od skoraj 31.000 zaposlenih v organih državne uprave zaradi disciplinskih kršitev izrečen ukrep prenehanja delovnega razmerja le enajstim zaposlenim, medtem ko drugi možni ukrep, ukrep prenehanja delovnega razmerja zaradi neprimernosti, sploh ni bil uporabljen (Kerševan, 2002, str. 25). Poleg tega se varnost delovnega mesta kaže tudi v tem, da je plača zagotovljena ne glede na stanje v gospodarstvu in se izplačuje redno vsak mesec. Prav tako ni pričakovati večjih presežkov zaposlenih (Petrovčič, 2005, str. 56). Prednost službe v državni upravi je tudi, da ni tako podvržena stresnim situacijam, saj javni uslužbenec ne potrebuje nenehnega dokazovanja in potrjevanja, redko ima konkurenta, razen če gre za vodilna in vodstvena delovna mesta (Plaznik, 2002, str. 293).

Javni uslužbenec je lahko nagrajen z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem ter z udeležbo na strokovnih seminarjih in posvetih. Javni uslužbenec ima namreč tako pravico do izobraževanja v interesu delodajalca kakor tudi dolžnost do usposabljanja in izpopolnjevanja. Pravica do izobraževanja pomeni možnost kandidiranja za nadaljnje izobraževanje na breme delodajalca po internem natečaju. Dolžnost usposabljanja in izpopolnjevanja pa pomeni obveznost izpopolnjevanja znanja v stroki in na delovnem mestu po programu in napotitvi nadrejenega. Za posameznika sta usposabljanje in izpopolnjevanje orodje za izboljševanje spretnosti na delovnem mestu. Vendar pa sta lahko in tudi morata biti več kakor to. Učinkovito usposabljanje in izpopolnjevanje prispeva k občutku izpolnitve, pripadnosti in obveze na delovnem mestu. Ima pomembno vlogo pri ohranjanju visoke kakovosti delovnega življenja na vseh organizacijskih ravneh in mora biti jedro v razvoju kariere vsakega javnega uslužbenca. Usposabljanje z razvijanjem ustreznega znanja, spretnosti in odnosa pomaga posameznikom pri želenih kariernih premikih, bodisi stranskih (mobilnost) bodisi vertikalnih.

Eno izmed spodbud predstavlja tudi dodelitev mobilnega telefona v stalno ali začasno uporabo. Do mobilnega telefona je upravičeno vodstvo in tisti, ki mobilni telefon potrebujejo za nemoteno delo (Navodilo o dodeljevanju in uporabi mobilnega telefona, 2006). Javni uslužbenci imajo tudi možnost pridobiti službeno stanovanje. Stanovanje lahko pridobijo funkcionarji in uslužbenci na položaju, če nimajo stanovanja v kraju, kjer ima organ sedež, in če zaradi oddaljenosti in narave dela ne morejo dnevno prihajati na delovno mesto. Do službenega stanovanja so upravičeni tudi uslužbenci, ki nimajo urejenega stanovanjskega statusa (2. člen Stanovanjskega pravilnika, 2006). Državna uprava svojim uslužbencem nudi tudi počitniške zmogljivosti po ugodnih cenah (Pravilnik o počitniški dejavnosti, 2006).

Javnim uslužbencem se prav tako podelijo priznanja za izjemne uspehe, ki prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti poslovanja ter ugledu organa, zmanjšanju stroškov poslovanja in skrajševanju delovnih postopkov (112. člen ZJU, 2005).

5. EMPIRIČNA ANALIZA O MOTIVACIJSKEM VIDIKU SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA V DUNZ-u

Cilj magistrskega dela je empirično preveriti hipoteze, ki sem jih postavila na osnovi teoretičnih ugotovitev, do katerih sem prišla s pomočjo literature domačih in tujih strokovnjakov na področju nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Namen magistrskega dela pa je ugotoviti, kako so javni uslužbenci, zaposleni v DUNZ-u, zadovoljni s plačo in nagradami za opravljeno delo ter kako so motivirani za učinkovito in uspešno izvajanje delovnih nalog. Poleg tega me zanima, kateri dejavniki dela in motivacijski dejavniki so za uslužbence DUNZ-a pomembni, da dosegajo zastavljene cilje. Pri tem želim poleg pomanjkljivosti izvajanja sistema plač in nagrajevanja odkriti, katere motivacijske dejavnike je treba v sistem še vključiti oziroma izboljšati, da bi bili zaposleni pri opravljanju svojega dela še bolj učinkoviti in uspešni. Cilje in namene magistrskega dela bom poskušala uresničiti s pomočjo anonimne ankete, ki jo bodo izpolnili uslužbenci DUNZ-a.

5.1. PREDSTAVITEV DIREKTORATA ZA UPRAVNE NOTRANJE ZADEVE

DUNZ je sestavni del MNZ-ja. MNZ je državni organ Republike Slovenije, katerega poslanstvo je zagotavljanje čim večje varnosti v naši državi. Ta se zagotavlja predvsem s preventivnim in manj z represivnim delovanjem varnostnih organov. Tako MNZ skupaj z organoma v sestavi, to je s Policijo in Inšpektoratom Republike Slovenije za notranje zadeve, opravlja naloge na področjih javne varnosti in policije, upravnih notranjih zadev in migracij ter naloge Inšpektorata Republike Slovenije za notranje zadeve. Poleg tega se v ministrstvu opravljajo še naloge koordinacije evropskih zadev in mednarodnega sodelovanja s področja varnostnih vprašanj (Interno gradivo MNZ, 2006a).

Ministrstvo poleg omenjenih organov v sestavi sestavljajo še naslednje notranje organizacijske enote: Kabinet ministra, Služba za notranjo revizijo, Služba za evropske zadeve in mednarodno sodelovanje, Služba za odnose z javnostmi, Direktorat za policijo in druge varnostne naloge, DUNZ in Sekretariat (Interno gradivo MNZ, 2006a). Ker bi opis nalog vseh organizacijskih enot presegel okvir magistrskega dela in ker bom raziskavo opravila le za zaposlene v DUNZ-u, bom v nadaljevanju predstavila le to organizacijsko enoto.

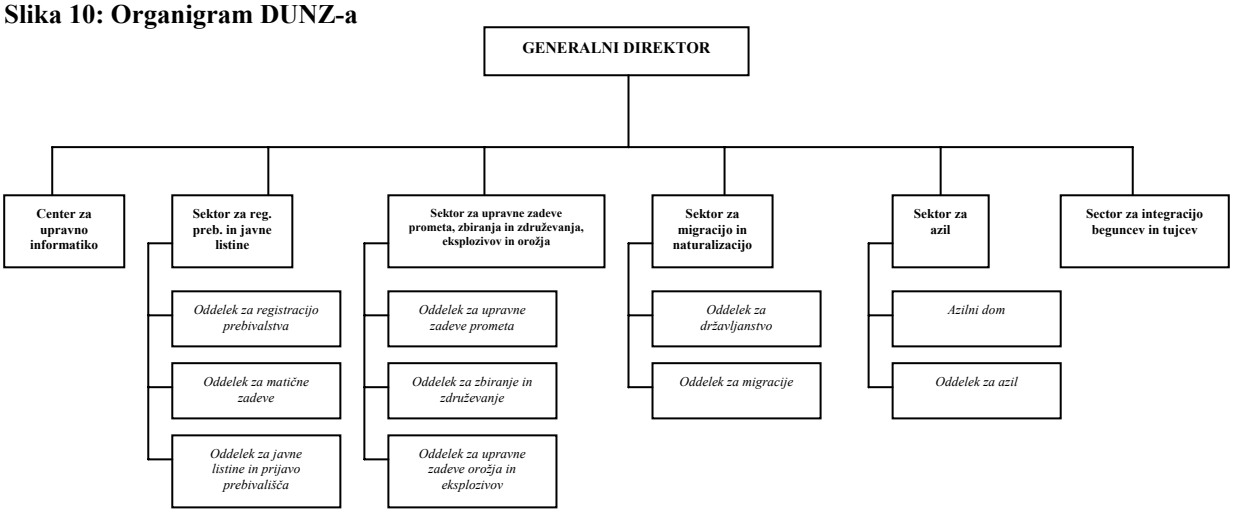
DUNZ izvaja zakone, druge predpise in splošne akte, izvršuje politiko ter spremlja stanje in trende, ki se pojavljajo na področju upravnih notranjih zadev in migracij. Na migracijskem področju daje pobude oziroma predloge za oblikovanje in izvajanje migracijske politike Republike Slovenije. Kot del ministrstva je prav tako dolžan pripravljati predloge zakonov in

podzakonskih predpisov ter mnenj k predlogu zakonov v medresorskem usklajevanju. Poleg tega aktivno sodeluje z diplomatskimi in konzularnimi predstavništvi tujih držav ter drugimi domačimi in mednarodnimi institucijami, pri delu strokovnih teles Evropske unije in Sveta Evrope ter z mednarodnimi organizacijami, ki delujejo na področju migracij in azila. Igra tudi vlogo koordinatorja mednarodnega in evropskega sodelovanja na področju upravnih notranjih zadev in migracij ter koordinatorja nalog za zagotavljanje enotnega in organiziranega sodelovanja na področju migracij in za pripravo ukrepov za uveljavitev načel in ciljev migracijske politike. DUNZ deluje še na področju razvoja registrov in izvaja naloge iz strategije in akcijskega načrta e-uprave. Ker delovanje registrov in druge razvojne naloge zahtevajo uporabo sodobne tehnologije, je del DUNZ-a še upravna informatika. In ne nazadnje mora direktorat za sklenjen krog opravljanja upravnih nalog zagotavljati še izpolnjevanje organizacijskih, kadrovskih, finančnih in administrativno-tehničnih pogojev (Interno gradivo MNZ, 2006a).

V okviru DUNZ-a deluje Center za upravno informatiko in pet sektorjev, in sicer Sektor za registracijo prebivalstva in javne listine, Sektor za upravne zadeve prometa, zbiranja in združevanja, eksplozivov in orožja, Sektor za migracijo in naturalizacijo, Sektor za azil in Sektor za integracijo beguncev in tujcev. Vsi navedeni sektorji, razen slednjega, so razdeljeni na oddelke, kar je razvidno s slike 10 (Interno gradivo MNZ, 2006a).

Na čelu DUNZ-a je generalni direktor, ki sodi v skupino uradnikov na položaju z mandatom. Postopek izbire uradnikov na položaju, to so še generalni sekretarji, predstojniki organov v sestavi ministrstev, predstojniki vladnih služb in načelniki upravnih enot, poteka prek uradniškega sveta in natečajnih komisij, pri čemer se upoštevajo standardi strokovne usposobljenosti, merila za izbiro in metode preverjanja usposobljenosti. Imenovani so za obdobje petih let, imenuje jih Vlada Republike Slovenije na predlog ministra, razen načelnikov upravnih enot, ki jih imenuje minister za javno upravo. Generalni direktor ima tudi svojega namestnika. Sektorje vodijo vodje sektorjev, oddelke pa vodje oddelkov (Interno gradivo MNZ, 2006a).

Slika 10: Organigram DUNZ-a



Vir: lastna skica, 2007.

DUNZ zaposluje 155 uslužbencev, od tega skoraj tri četrtine žensk. V direktoratu prevladujejo strokovno tehnični delavci (37 %). Sledijo jim višji svetovalci (25 %) in svetovalci (19 %). Ti skupaj predstavljajo skoraj polovico vseh zaposlenih. Po drugi strani pa je najmanj zaposlenih višjih referentov in referentov, katerih skupni delež znaša zgolj 4 %. DUNZ zaposluje visoko izobražen kader, saj ima pridobljeno VII. stopnjo izobrazbe skoraj 60 % zaposlenih. Magisterij je končalo 7 % zaposlenih, doktorat znanosti pa ima en uslužbenec. Zaposleni, ki so končali vsaj VI. stopnjo izobrazbe, predstavljajo skoraj tri četrtine vseh zaposlenih. Največ uslužbencev DUNZ-a je starih med 31 in 40 let (39,4 %), sledi jim starostna skupina med 41. in 50. letom (28,4 %), najmanj zaposlenih je najmlajših, starih do 25 let. Teh je le 1,9 %. Sledi jim skupina prav tako mladih, vendar za nekaj let starejših uslužbencev, to je skupina od 26. do 30. leta, teh je 14,2 % (Interno gradivo MNZ, 2006b).

5.2. OPREDELITEV PREDMETA RAZISKAVE IN CILJI RAZISKAVE

Namen magistrskega dela je ugotoviti, kako so javni uslužbenci, zaposleni v DUNZ-u, zadovoljni s plačo in nagradami za opravljeno delo ter kako so motivirani za učinkovito in uspešno izvajanje delovnih nalog. Poleg tega me zanima, kateri dejavniki dela in motivacijski dejavniki so za uslužbence DUNZ-a pomembni, da dosegajo zastavljene cilje. Pri tem želim tudi odkriti, kako učinkovit je sistem plač in nagrajevanja in katere motivacijske dejavnike je treba v sistem plač in nagrajevanja še vključiti oziroma izboljšati, da bi bili zaposleni pri opravljanju svojega dela še bolj učinkoviti in bi delo opravili še bolj kakovostno.

Z raziskavo želim uresničiti tudi cilje, ki sem si jih zastavila z magistrskim delom. Eden izmed ciljev raziskave je ugotoviti, kako se spreminjata pomembnost in vzpodbudnost denarne nagrade s premiki po kariernih razredih navzgor. Maslowa teorija potreb namreč predpostavlja, da s povečano zadovoljenostjo osnovnih življenjskih potreb moč denarja kot motivatorja upada. V skladu s tem pričakujem, da z vzpenjanjem po hierarhični lestvici navzgor pomembnost denarne nagrade in njena motivacijska moč upadata.

Teorija pričakovanj narekuje, da mora nagrada zaposlenemu predstavljati neko privlačno vrednoto, da bi spodbudno vplivala na njegovo delovanje. Tako mora delodajalec zagotoviti dovolj visoke vrednosti nagrad, sicer ne bodo motivirale zaposlenih. V skladu s tem predpostavljam, da mora biti plačilo za delovno uspešnost v višini vsaj 10 % osnovne plače, da bi spodbudno vplivalo na uradnike. Zato želim priti do spoznanja, kolikšno višino denarne nagrade za uspešno opravljeno delo pričakujejo javni uslužbenci, da bi se potrudili delati bolje in več.

Naslednji cilj, ki ga želim doseči s pomočjo rezultatov ankete, je ugotoviti, kakšna merila uporabljajo vodje za ocenjevanje delovne uspešnosti svojih sodelavcev in ali ocena ter posledično nagrada izražata dejansko delovno uspešnost zaposlenega. Prav tako me zanima, kaj menijo uslužbenci o pravičnosti sistema nagrajevanja. Ker ocenjevanje javnih

uslužbencev v državni upravi temelji na subjektivnih merilih, predvidevam, da se sredstva za delovno uspešnost delijo nepravično, in sicer v nesorazmerju z rezultati dela zaposlenih.

Mnogi avtorji sistemu horizontalnega napredovanja v državni upravi očitajo, da sledi zakonskim določilom, saj temelji na zbiranju točk z izpolnjevanjem zakonsko določenih pogojev, med katerimi so tudi taki, ki niso neposredno povezani s samim delovnim mestom, in na oceni delovne uspešnosti, ki jo po lastni presoji dodeli vodja. Domnevam, da takšen sistem napredovanja ne izraža dejanske delovne uspešnosti in tako deluje nestimulativno na javne uslužbence. Zato želim ugotoviti, ali se horizontalno napredovanje izvaja avtomatsko.

Novi sistem nagrajevanja uveljavlja redni letni razgovor, ki omogoča odkrivanje dejavnikov dela in motivatorjev, ki jim zaposleni pripisujejo neko vrednost. Na tej osnovi postavljam hipotezo, da vodje vedo, kaj je pomembno in stimulativno za njihove uradnike. Zato je cilj analize ugotoviti, ali vodje vedo, kateri dejavniki zadovoljujejo potrebe in kateri dejavniki imajo motivacijski vpliv na njihove sodelavce.

In ne nazadnje bodo rezultati analize služili za opozarjanje na pomanjkljivosti sedanjega sistema plač in nagrajevanja, prednosti in nevarnosti predlaganega novega sistema ter za oblikovanje predlogov, ki bi lahko predstavljali dober prispevek k izboljšanju sistema plač in nagrajevanja v državni upravi.

5.3. METODOLOGIJA

Na podlagi pregleda tuje in domače strokovne literature s področja nagrajevanja in motiviranja zaposlenih sem oblikovala anketo, pri čemer sem sledila postavljenim ciljem in namenom tega magistrskega dela. Anonimna anketa je predstavljena v prilogi C.

Raziskavo sem izvedla v DUNZ-u v mesecu novembru 2006. K sodelovanju je bilo povabljenih 144 uslužbencev. Po dveh tednih je bilo vrnjenih 60 izpolnjenih anket oziroma 41,7 % vseh razdeljenih anket. Podatke, pridobljene z anketo, sem statistično obdelala z računalniškim programom SPSS for Windows 11.

Anketa obsega 26 vprašanj. Večina izmed teh vprašanj je zaprtega, alternativnega tipa, medtem ko sta dve vprašanji odprtega tipa, pri katerih so morali anketiranci podati svoje predloge, eno vprašanje pa je tako, da je anketirancem ponujalo možnost zapisati svoj odgovor, če med ponujenimi odgovori ni bilo ustreznega. Celotni vprašalnik je vsebinsko sestavljen iz šestih sklopov. V prvem delu so demografska vprašanja, vprašanja v zvezi s pridobljeno izobrazbo in splošna vprašanja, ki se nanašajo na delovno razmerje javnih uslužbencev. Gre za vprašanja od 1 do vključno 5. Pri vseh teh vprašanjih so morali anketiranci obkrožiti ustrezen odgovor.

Drugi sklop vprašanj se nanaša na pomembnost dejavnikov dela (vprašanje 6) in vzpodbudnost nagrad (vprašanje 7) ter na trditve, s katerimi ugotavljam, kako so uslužbenci

zadovoljni z dejavniki in nagradami dela (vprašanje 8). Na dodatni vprašanji v drugem sklopu so odgovarjali generalni direktor in vodje (vprašanji 25 in 26). Ti so morali podati svoje ocene o pomembnosti dejavnikov dela in vzpodbudnosti nagrad za svoje podrejene. Ker sta vprašanji namenjeni zgolj vodjem in direktorju, sem ju uvrstila na konec vprašalnika. Na ta način sem se želela izogniti problemu, da bi ostali zaposleni poleg dveh omenjenih vprašanj preskočili še druga vprašanja, ki pa so namenjena njim. Pri teh vprašanjih je uporabljena petstopenjska Likertova lestvica. Anketiranci so morali pri vsaki trditvi obkrožiti stopnjo strinjanja (od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam).

Sledil je sklop vprašanj o višini plače uslužbencev (vprašanje 9) in ali je po njihovem mnenju višina plače in nagrad ustrezna glede na plače in nagrade v državni upravi (vprašanje 11) in zasebnem sektorju (vprašanje 10). V ta sklop sem uvrstila tudi vprašanja, ki se nanašajo na plačilo za delovno uspešnost zaposlenega. Zanimalo me je, kako pogosto delavci prejemajo plačilo za delovno uspešnost (vprašanje 12), koliko znaša ta znesek (vprašanje 13) in koliko bi po njihovem mnenju moral znašati, da bi vplival na njihovo motiviranost (vprašanje 14). Pri teh vprašanjih so morali anketiranci obkrožiti ustrezen odgovor.

Četrti del ankete se nanaša na značilnosti ocenjevanja delovne uspešnosti javnih managerjev. Ta del vsebuje še trditve o pravični delitvi sredstev za delovno uspešnost, načinu denarnega nagrajevanja in motiviranju javnih uslužbencev. Te trditve so zajete v okviru 15. vprašanja, kjer je uporabljena petstopenjska Likertova lestvica. Anketiranci so morali pri vsaki trditvi obkrožiti stopnjo strinjanja (od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam).

Peti sklop vprašanj je namenjen preverjanju, kako zadovoljni so javni uslužbenci s sistemom napredovanja, na koliko časa in za koliko plačnih razredov napredujejo, kakšne se jim zdijo ocene delovne uspešnosti nadrejenih ter na temelju kakšnih kriterijev napredujejo (vprašanja 16, 17 in 20). Pri teh vprašanjih je uporabljena petstopenjska Likertova lestvica. Anketiranci so morali pri vsaki trditvi obkrožiti stopnjo strinjanja (od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam). Ta sklop vsebuje še dve vprašanji, 18 in 19, s katerima želim ugotoviti mnenja uslužbencev o tem, po kolikih letih delovne dobe in za koliko plačnih razredov bi bilo smotrno omogočiti izredno napredovanje nadpovprečno uspešnim javnim uslužbencem. Pri teh dveh vprašanjih so morali anketiranci obkrožiti ustrezen odgovor.

Šesti sklop vprašanj je namenjen ugotavljanju, kaj menijo javni uslužbenci o rednem letnem razgovoru in o sistemu plač in nagrajevanja v državni upravi, kako dobro poznajo ta sistem ter katere nagrade izkoriščajo (vprašanje 21). Pri tem vprašanju sem uporabila petstopenjsko Likertovo lestvico. Anketiranci so morali pri vsaki trditvi obkrožiti stopnjo strinjanja (od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam). V ta sklop sem vključila še 22. vprašanje, s katerim anketirance sprašujem, katere nedenarne ugodnosti koristijo. Vprašani so morali obkrožiti nedenarno nagrado oziroma ugodnosti, ki jih koristijo. Prav tako so imeli možnost dopisati še kakšno ugodnost oziroma nedenarno nagrado, ki v okviru vprašanja ni bila navedena. Sledita dve vprašanji odprtega tipa, pri katerih so morali anketiranci podati

predloge o spremembah v sistemu plač in nagrajevanja ter navesti, katere denarne in nedenarne nagrade bi dodali že obstoječemu sistemu nagrajevanja v državni upravi.

Uporabljenih bo več metod deskriptivne analize, in sicer frekvenčna porazdelitev in opisne mere, kot so izračuni aritmetične sredine, modusa in standardnega odklona. Pri ugotavljanju, ali se vrednosti posameznih spremenljivk razlikujejo glede na karierni razred uslužbencev, bom preizkušala domnevo o razliki med več aritmetičnimi sredinami. To domnevo bom preverila s F-preizkusom, ki je opredeljen kot razmerje med oceno variance, ki meri razlike med aritmetičnimi sredinami, in oceno variance, ki meri razlike med vrednostmi proučevane spremenljivke znotraj skupin. Uporabila bom tako imenovano analizo variance (Rogelj, 2000, str. 75). Opravila bom tudi posteriorno analizo, s katero bom ugotavljala, pri katerem paru spremenljivk je razlika aritmetičnih sredin statistično značilna in kolikšna je. Če bo Levenov preizkus o enakosti varianc pokazal, da so variance skupin enake, bom uporabila Bonferronijev preizkus; če pa bodo variance neenake, bom uporabila Dunnett' T3 preizkus. Pri ugotavljanju odvisnosti med posameznimi spremenljivkami in kariernimi razredi bom uporabila izračune koeficienta korelacije in Pearsonov hi-kvadrat preizkus.

Z vprašanjema 25 in 26 sem želela preveriti, kako dobro poznajo vodje svoje sodelavce. Ti dve vprašanji sta identični z vprašanji 6 in 7 z izjemo navodila. Usklajenost odgovorov neposrednih vodij z dejanskimi ocenami dejavnikov dela in motivatorjev sodelavcev bom preverila s preizkusom skupin. Ta preizkus preverja domnevo o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca. Domneva, ki jo skušam zavrniti, je, da sta povprečji v obeh skupinah enaki. Pred izvedbo preizkusa skupin bom s F-preizkusom preverila ničelno domnevo, da sta varianci enaki.

5.4. REZULTATI RAZISKAVE O MOTIVACIJSKEM VIDIKU SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA V DUNZ-u

Na tem mestu bom predstavila rezultate raziskave in preverila postavljene hipoteze. V skladu s tem bom najprej prikazala splošne značilnosti anketirancev. Sledila bo predstavitev sistema plač in nagrajevanja in njegovega izvajanja v DUNZ-u. V okviru tega dela bom ugotavljala, kako so zaposleni zadovoljni z dejavniki dela. Nato bom pojasnila rezultate, ki se nanašajo na višino plače, nedenarne nagrade in denarno nagrado, kjer bom preverila hipotezo o minimalni pričakovani vrednosti denarne nagrade za dodatno vložen trud uslužbenca. Nadalje bom predstavila tudi značilnosti vodij v državni upravi. Razpravljala bom še o tem, kako pravičen se zdi javnim uslužbencem sistem plač in nagrajevanja. Sledilo bo podpoglavje o napredovanju. V nadaljevanju bom pojasnila še pomembnost dejavnikov dela in vzpodbudnost nagrad v DUNZ-u. Pri tem bom primerjala dejavnike dela in nagrade po posameznih kariernih razredih javnih uslužbencev. Nato bom raziskovala, ali so mnenja managerjev o tem, kako pomembni so dejavniki dela in nagrade za zaposlene, usklajena z dejanskimi povprečnimi ocenami zaposlenih. Na koncu bom podala še predloge anketirancev.

Pri obdelavi podatkov sem preverila zanesljivost in veljavnost merjenja s pomočjo preizkusa Alpha (Cronbach). Ta preizkus kaže, ali se odgovori anketirancev razlikujejo. Odgovori anketirancev se lahko razlikujejo, ker imajo anketiranci različno mnenje ali pa ker so vprašanja zavajajoča in jih je moč interpretirati na več načinov, kar pomeni, da so rezultati nezanesljivi zaradi neustreznosti vprašalnika. Na podlagi vzorčnih podatkov ugotavljam, da vrednost izračunanega koeficienta alpha znaša 0,88, zato lahko sklenem, da je vprašalnik ustrezen in z njim pridobljeni podatki zanesljivi, saj slučajne napake v celotnem procesu raziskovanja ne vplivajo statistično značilno na izsledke raziskovanja.

5.4.1. Značilnosti vzorca

Ker sem želela ugotoviti poglavitne lastnosti anketirancev, sem v anketo vključila vprašanja o starosti, stopnji izobrazbe, nazivu zaposlenega, statusu zaposlitve in številu let delovne dobe. Nekatere lastnosti sem vključila tudi za namen preverjanja hipotez. Značilnosti vzorca bom ugotavljala s pomočjo frekvenčnih porazdelitev vrednosti spremenljivk.

V skladu s frekvenčno porazdelitvijo sem ugotovila tipično značilnost državne uprave, to je varnost zaposlitve, kajti vsi vprašani, razen enega, so zaposleni za nedoločen čas. Največ vprašalnikov, to je več kot tretjino, so izpolnili anketiranci, stari med 41 in 50 let. Sledi jim starostna skupina med 31. in 41. letom, katere delež predstavlja skoraj tretjino anketirancev. Ti dve starostni skupini torej vključujeta 65 % anketirancev. Delež najmlajših anketirancev zajema le 8,3 %, kar je tudi pričakovati, saj ta starostna skupina predstavlja najmanj zaposlenih (glej tabelo 3).

Tabela 3: Porazdelitev anketirancev po starosti

Starost	*Frekvenca*	*Relativna frekvenca (v %)*
26–30 let	5	8,3
31–40 let	19	31,7
41–50 let	20	33,3
Nad 50 let	16	26,7
Skupaj	**60**	**100,0**

Vir: lastni izračuni, 2006.

V tabeli 4 je prikazano, da ima več kot polovica anketirancev doseženo sedmo stopnjo izobrazbe. Šesto stopnjo izobrazbe ima skoraj 12 % vprašanih. Malo nižji delež (10 %) štejejo anketiranci z osmo in deveto stopnjo izobrazbe. Iz tega sledi, da ima več kot tri četrtine anketirancev doseženo visoko stopnjo izobrazbe.

Tabela 4: Porazdelitev anketirancev po doseženi stopnji izobrazbe

Stopnja izobrazbe	*Frekvenca*	*Relativna frekvenca (v %)*
Do vključno IV. stopnje izobrazbe	6	10,0
V. stopnja izobrazbe	8	13,3
VI. stopnja izobrazbe	7	11,7
VII. stopnja izobrazbe	33	55,0
VIII. in IX. stopnja izobrazbe	6	10,0
Skupaj	**60**	**100,0**

Vir: lastni izračuni, 2006.

Frekvenčna porazdelitev v tabeli 5 kaže, da so največ anket, to je eno tretjino, izpolnili uslužbenci, imenovani v naziv višji svetovalec. Sledijo jim strokovno-tehnični delavci, katerih delež znaša 20 %. Zanimivo je, da so najmanj anket izpolnili vprašani, imenovani v naziv sekretar, saj le-ti ne predstavljajo najmanjšega deleža zaposlenih v DUNZ-u, pač pa uslužbenci, imenovani v naziv višji referent in referent.

Tabela 5: Porazdelitev anketirancev po uradniških nazivih

Uradniški nazivi	*Frekvenca*	*Relativna frekvenca (v %)*
Sekretar	2	3,3
Podsekretar	6	10,0
Višji svetovalec	20	33,3
Svetovalec	8	13,33
Višji referent	4	6,7
Referent	7	11,7
Strokovno-tehnični delavec	12	20,0
Drugo	1	1,7
Skupaj	**60**	**100,0**

Vir: lastni izračuni, 2006.

Vprašanje po nazivih sem zastavila, ker sem pri testiranju treh javnih uslužbencev ugotovila, da ne vedo, v kateri karierni razred sodijo. Tako pridobljene nazive javnih uslužbencev sem razvrstila v karierne razrede. Nazive višji sekretar, sekretar, podsekretar sem uvrstila v prvi karierni razred; nazive višji svetovalec v drugi karierni razred; nazive svetovalec sem uvrstila v tretji karierni razred; nazive višji referent v četrti karierni razred; uslužbence z nazivi referent pa v peti karierni razred. Pri tem opozarjam, da strokovno-tehnični delavci niso uvrščeni v karierne razrede.

Tabela 6: Porazdelitev anketirancev po kariernih razredih

Karierni razred	*Frekvenca*	*Relativna frekvenca (v %)*
1. karierni razred	8	17,0
2. karierni razred	20	42,6
3. karierni razred	8	17,0
4. karierni razred	4	8,5
5. karierni razred	7	14,9
Skupaj	**47**	**100,0**

Vir: lastni izračuni, 2006.

Iz tabele 6 je moč razbrati, da največ anketirancev sodi v drugi karierni razred, najmanj pa v četrti karierni razred. Tabela 7 pa prikazuje, da je največ anket izpolnila skupina anketirancev, ki ima več kot 20 let delovnih izkušenj v državni upravi, sledijo ji anketiranci, ki imajo od 11 do 15 let delovnih izkušenj. Teh je 20 %. Najmanj anket je izpolnila skupina, ki ima za seboj od 16 do 20 let delovne dobe (8,3 %).

Tabela 7: Porazdelitev anketirancev po številu let delovne dobe

Število let delovne dobe	*Frekvenca*	*Relativna frekvenca (v %)*
Do 5 let	11	18,3
6–10 let	10	16,7
11–15 let	12	20,0
16–20 let	5	8,3
Nad 20 let	22	36,7
Skupaj	**60**	**100,0**

Vir: lastni izračuni, 2006.

Sklenem lahko, da je večina anketirancev starejša, visoko izobražena, zaposlena za nedoločen čas ter uvrščena v drugi karierni razred. V nadaljevanju bom predstavila glavne značilnosti sistema plač in nagrajevanja ter stopnjo zadovoljstva anketirancev z dejavniki dela.

5.4.2. Sistem plač in nagrajevanja

Z raziskavo sem želela preveriti določene značilnosti sistema plač in nagrajevanja ter delovnih pogojev v DUNZ-u, ki bodisi posredno bodisi neposredno vplivajo na učinkovitost obstoječega sistema plač in nagrajevanja ter posledično na zadovoljstvo in motiviranost uslužbencev pri opravljanju delovnih nalog. To bom ugotavljala s pomočjo 21. vprašanja. Cilj raziskave je tudi ugotoviti, v kolikšni meri so zadovoljene potrebe uslužbencev, zaposlenih v DUNZ-u. V ta namen je v vprašalnik vključeno 8. vprašanje.

Najprej me je zanimalo, kaj zaposleni menijo o veljavnem sistemu plač in nagrajevanja v državni upravi. Ocenili so ga kot nestimulativnega s povprečno oceno 2,30, kar je razvidno iz tabele 8. To potrjuje tudi frekvenčna porazdelitev, prikazana v tabeli 1 priloge D, ki pravi, da je za kar 60 % anketirancev obstoječi sistem plač in nagrajevanja nestimulativen. Prav tako so nizko povprečno oceno, 2,82, prisodili sistemu nagrajevanja, kar pomeni, da je tudi plačilo za delovno uspešnost kot denarna nagrada nestimulativno motivacijsko sredstvo.

Tabela 8: Izračuni ocen strinjanja anketirancev s trditvami o sistemu plač in nagrajevanja

Trditve	*Aritmetična sredina*	*Modus*	*Standardni odklon*
Redni letni razgovor deluje stimulativno na javne uslužbence.	2,15	1	1,20
Na rednem letnem razgovoru se z vodjo pogovoriva o ciljih, željah in kariernem razvoju.	3,02	4	1,33
Na rednem letnem razgovoru sem seznanjen-a, na kakšni osnovi se bo merila in ocenjevala moja delovna uspešnost.	2,30	1	1,27
Strinjam se, da mora biti plača uslužbenca odvisna tudi od njegove uspešnosti.	4,28	5	0,92
Strinjam se z javnim obveščanjem o razdeljenih sredstvih za delovno uspešnost.	4,20	5	0,97
Višina moje celotne plače in prejetih nagrad je ustrezna glede na moj vložen trud.	2,18	1	1,14
Sistem plač in nagrajevanja moje organizacije mi je jasen.	2,71	1	1,37
Popolnoma jasno mi je, kako s svojim delom priti do želene nagrade.	2,35	2	1,18
Sistem plač in nagrajevanja vsebuje vse motivacijske dejavnike, ki me spodbujajo k boljšemu delu.	2,17	1	1,22
Sistem plač in nagrajevanja spodbuja motiviranost uslužbencev za boljše delo.	2,30	1	1,27
Nagrajevanje delovne uspešnosti spodbuja motiviranost uslužbencev za boljše delo.	2,82	1	1,42

Vir: lastni izračuni, 2006.

Želela sem preveriti, ali se mnenja o učinkovitosti sistema plač in nagrajevanja razlikujejo glede na to, v kateri karierni razred so uslužbenci uvrščeni. To sem preverjala z analizo variance in izračuni korelacijskega koeficienta. Na podlagi vzorčnih podatkov nisem mogla zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine ocen strinjanja s posameznimi trditvami o sistemu plač in nagrajevanja v državni upravi po posameznih kariernih razredih uradnikov enake. To pomeni, da uvrščenost uslužbencev v karierni razred ne vpliva na povprečno oceno strinjanja s trditvami o sistemu plač in nagrajevanja. Da ni statistično značilne odvisnosti med ocenami strinjanja s posameznimi trditvami in doseženim kariernim razredom, so potrdili tudi izračuni koeficienta korelacije (glej tabeli 2 in 3 v prilogi D).

Učinkovit sistem plač in nagrajevanja mora vsebovati dejavnike, ki zaposlene spodbujajo k delu. Če sistem ne vključuje teh dejavnikov, so delavci nemotivirani. Na tem področju je zaznati pomanjkljivost tudi v sistemu plač in nagrajevanja v državni upravi, saj so vprašani s povprečno oceno 2,17 ocenili, da ta sistem ne vsebuje vseh želenih motivacijskih dejavnikov.

Dober sistem plač in nagrajevanja mora poskrbeti, da zaposleni vedo, kaj so njihove naloge in cilji. Poleg tega mora zagotoviti, da so uslužbenci seznanjeni s pravili in merili ocenjevanja. Prav tako jim je treba nuditi povratne informacije o njihovih uspehih in neuspehih pri doseganju ciljev, saj lahko le na ta način regulirajo svoje vedenje in vložen trud pri delu. Vse to naj bi bila naloga sistema ravnanja delovne uspešnosti, in sicer rednega letnega razgovora, ki je v državni upravi uveden z novo zakonodajo na področju plač in nagrajevanja javnih uslužbencev.

Po ocenah anketirancev ni moč skleniti, da se uslužbenci z vodjo na rednem letnem razgovoru pogovorijo o nalogah, ciljih, željah in kariernem razvoju, saj povprečna ocena te trditve znaša 3,02, kar pomeni, da so anketiranci neodločeni (glej tabelo 8). Tudi s pomočjo frekvenčne porazdelitve ne morem zagotovo trditi, da redni letni razgovor služi pogovoru o ciljih, željah in kariernem razvoju javnih uslužbencev. Iz te porazdelitve je namreč razvidno, da je največ (42 %) anketirancev izbralo oceno 4 ali 5, medtem ko je oceno 1 ali 2 izbralo 33 % anketirancev, kar pomeni, da se 33 % ne strinja s to trditvijo, medtem ko 25 % vprašanih ni prepričanih o tej trditvi. Ravno nasprotno pa je moč iz rezultatov ugotoviti, da vodja svojih sodelavcev na rednem letnem razgovoru ne seznani, na kakšni osnovi se bo merila in ocenjevala njihova delovna uspešnost, saj je to potrdila več kot polovica anketirancev (glej tabelo 1 v prilogi D). Vprašani uslužbenci so označili stopnjo strinjanja s trditvijo o jasnosti sistema plač in nagrajevanja s povprečno oceno 2,71, s trditvijo o poznavanju poti, ki vodi do želene nagrade, pa s povprečno oceno 2,35, kar kaže na njihovo slabo poznavanje sistema plač in nagrajevanja. Glede na rezultate ni čudno, da se je kar 65 % anketirancev odločilo, da redni letni razgovori ne delujejo stimulativno za javne uslužbence. Da bi ugotovila, zakaj je sistem plač in nagrajevanja za večino zaposlenih nestimulativen, bom v nadaljevanju analizirala višino plače in lastnosti nagrajevanja uslužbencev z nedenarnimi nagradami in denarno nagrado v obliki plačila za delovno uspešnost.

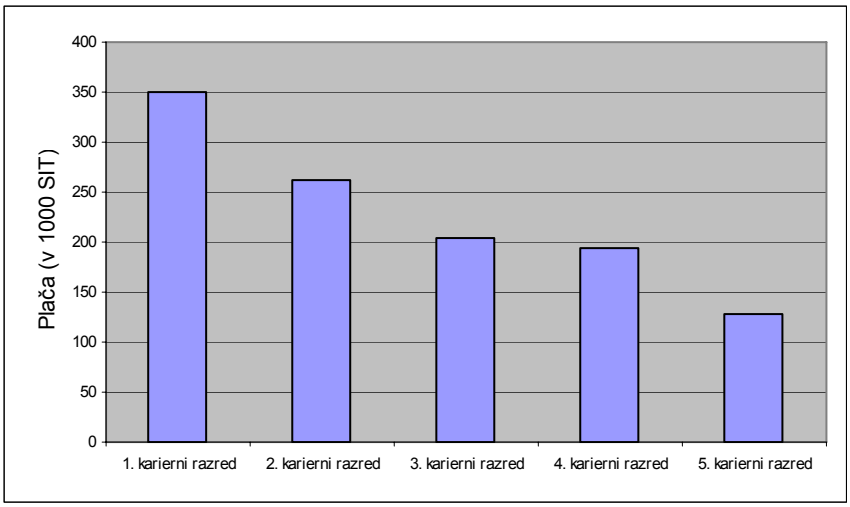
5.4.2.1. Plača

Višino plače sem ugotavljala z 9. vprašanjem. Rezultati analize so pokazali, da se povprečna mesečna neto plača anketirancev, ki vključuje osnovno plačo, dodatke in plačilo za delovno uspešnost, giblje med 150.000 in 400.000 tolarjev. Upoštevajoč sredine razredov, povprečna plača anketirancev znaša okoli 225.500 tolarjev. Najnižjo povprečno plačo imajo v petem kariernem razredu, in sicer zgolj v višini 128.600 tolarjev, medtem ko najvišjo plačo zaslužijo v prvem kariernem razredu. Njihova plača v povprečju znaša 350.000 tolarjev.

Slika 11 kaže, da od petega do drugega kariernega razreda ni velikih odstopanj med plačami javnih uslužbencev, saj razlika med povprečnima plačama petega in drugega kariernega

razreda znaša zgolj okoli 130.000 tolarjev. Večje odstopanje je opaziti med drugim in prvim kariernim razredom; razlika znaša okoli 88.000 tolarjev, to je dve tretjini razlike med povprečnima plačama drugega in petega kariernega razreda.

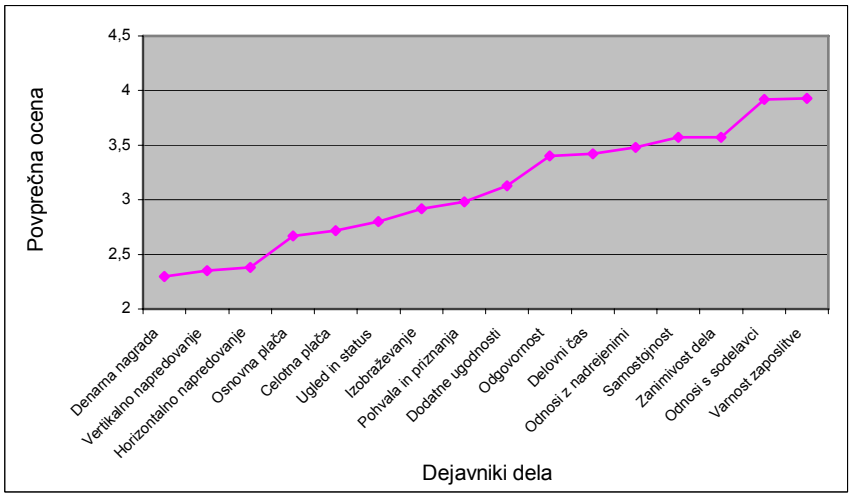
Slika 11: Povprečna mesečna neto plača anketirancev po posameznih kariernih razredih



Vir: lastni izračuni, 2006.

Rezultati analize zadovoljstva z dejavniki dela so pokazali, da so uslužbenci DUNZ-a v povprečju nezadovoljni z večino dejavnikov dela, med katerimi sta tudi celotna plača in osnovna neto plača. Anketiranci so zadovoljstvo s tema dejavnikoma dela ocenili s povprečno oceno 2,7, kar je ponazorjeno na sliki 12.

Slika 12: Povprečne ocene zadovoljstva anketirancev z dejavniki dela in nagradami



Vir: lastni izračuni, 2006.

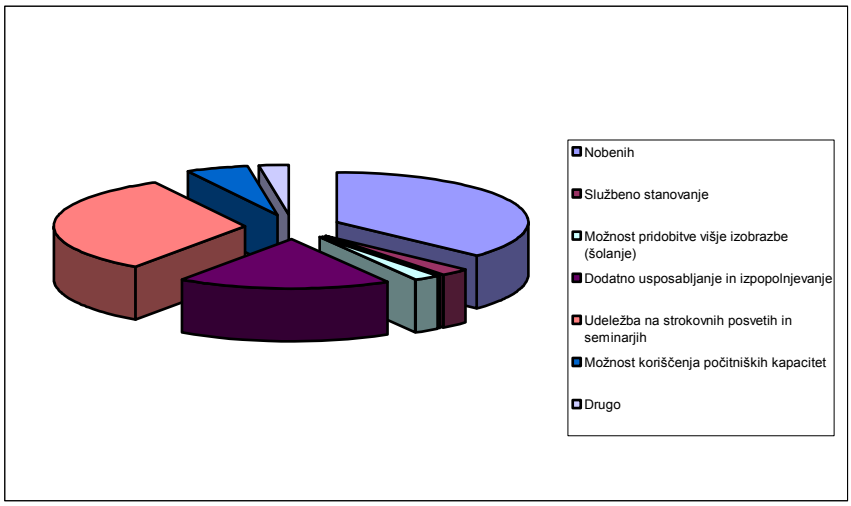
Zanimalo me je tudi, ali se ocenjena stopnja zadovoljstva zaposlenih s posameznimi dejavniki dela razlikuje glede na karierni razred uradnikov. To sem ugotavljala s pomočjo analize variance. Po rezultatih sodeč, so razlike med aritmetičnimi sredinami ocen zadovoljstva s posameznimi dejavniki dela statistično neznačilno različna od nič, razen v primeru enega dejavnika dela. Gre za osnovno plačo, za katero rezultati posteriorne analize kažejo, da so v uslužbenci prvega kariernega razreda bolj zadovoljni z osnovno plačo kot uslužbenci tretjega

in četrtega kariernega razreda (glej tabeli 1 in 3 v prilogi E). Tudi izračun koeficienta korelacije, ki pri točni stopnji značilnosti 0,02 znaša -0,34, kaže, da z vzpenjanjem po kariernih razredih zadovoljstvo uslužbencev DUNZ-a z osnovno plačo narašča (glej tabelo 4 v prilogi E).

5.4.2.2. Ugodnosti in nedenarne nagrade

Ker je denarno nagrajevanje v državni upravi omejeno s proračunskimi sredstvi in ima zato management pogosto zvezane roke, ima nedenarno nagrajevanje velik pomen za stimuliranje javnih uslužbencev. Z 22. vprašanjem sem želela izvedeti, katere nedenarne nagrade oziroma ugodnosti nudi državna uprava svojim zaposlenim. S slike 13 je razvidno, da skoraj polovica anketiranih uslužbencev ne koristi nedenarnih ugodnosti. Najpogosteje uporabljena nedenarna nagrada je udeležba na strokovnih posvetih in seminarjih. S to obliko nagrade je bilo nagrajenih kar 40 % vprašanih javnih uslužbencev. Sledi dodatno usposabljanje in izpopolnjevanje. Anketiranci so deležni tudi drugih nagrad, ki niso bile navedene na seznamu, in sicer parkirnega prostora in mobilnega telefona.

Slika 13: Delež anketirancev glede na vrsto prejetih ugodnosti in nagrad



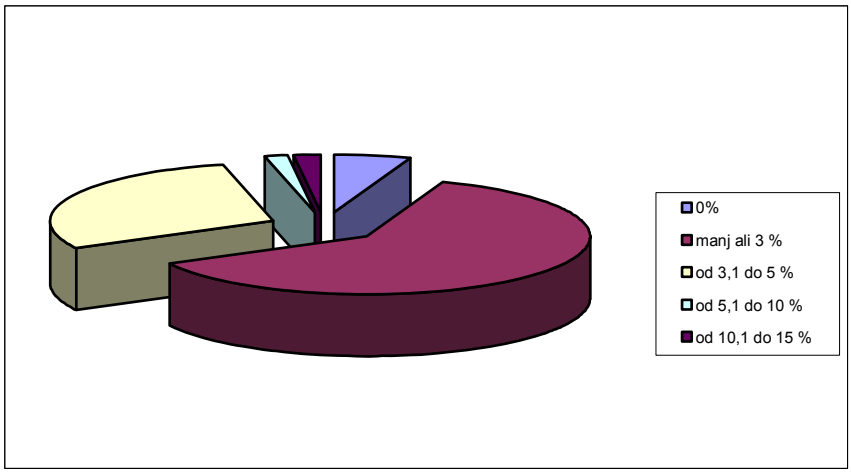
Vir: lastni izračuni, 2006.

Po drugi strani pa sem z analizo zadovoljstva z dejavniki dela prišla do ugotovitve, da so anketiranci zadovoljni predvsem z nedenarnimi nagradami. Slika 12 kaže, da so vprašani uslužbenci najbolj zadovoljni z varnostjo zaposlitve, ki so ji v povprečju prisodili oceno 3,93, kar je tudi pričakovati, saj so vsi – razen enega anketiranega uslužbenca – zaposleni za nedoločen čas. Ravno tako so zadovoljni z odnosi s sodelavci, samostojnostjo dela in zanimivostjo dela. Z nedenarnimi nagradami, kot so ugodnosti, pohvala in priznanja ter izobraževanje, niso niti zadovoljni niti nezadovoljni, medtem ko so z ugledom in statusom delovnega mesta nezadovoljni, kar je v nasprotju s pričakovanji.

5.4.2.3. Plačilo za delovno uspešnost

Vse več organizacij se odloča za uvedbo variabilnega dela plače, katerega višina je odvisna od uspešnosti zaposlenega. V praksi se je pokazalo, da takšen sistem plač in nagrajevanja pozitivno vpliva na uspešnost posameznika in organizacije. Tako sem z vprašanji 12, 13 in 14 želela ugotoviti lastnosti denarnega nagrajevanja v DUNZ-u. S slike 12 je razvidno, da so anketiranci najnižje ocene zadovoljstva dodelili plačilu za delovno uspešnost. Tako povprečna ocena zadovoljstva z delovno uspešnostjo znaša le 2,3. V skladu s tem več kot 60 % prejema denarno nagrado v višini 3 ali manj % svoje neto osnovne plače, medtem ko skoraj 30 % prejema denarno nagrado v višini od 3,1 do 5 % svoje neto osnovne plače, kar predstavljam s sliko 14. Iz frekvenčne porazdelitve je razvidno, da le anketirani uradniki iz prvega kariernega razreda prejemajo najvišjo denarno nagrado, to je od 10,1 do 15 % osnovne plače, medtem ko ostali prejemniki plačila za delovno uspešnost prejemajo minimalno nagrado, ki predstavlja do 5 % osnovne plače, kar prikazuje tabela 1 v prilogi F.

Slika 14: Delež anketirancev glede na povprečno višino prejete denarne nagrade (v % osnovne plače)



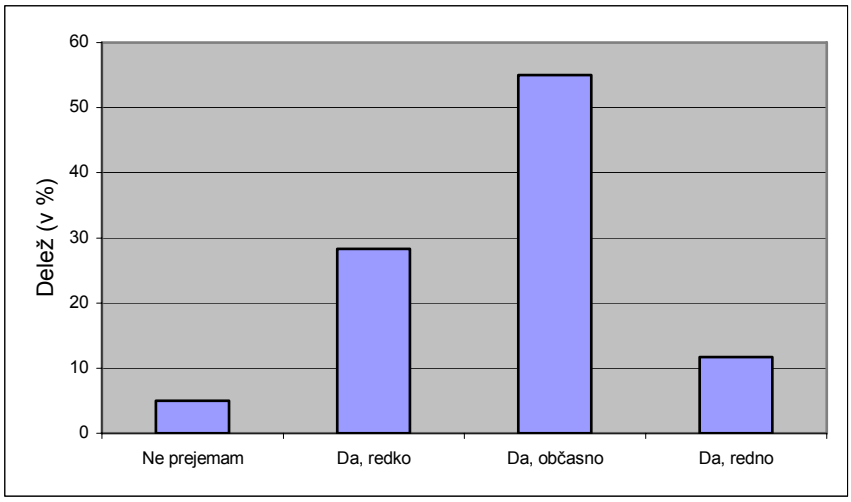
Vir: lastni izračuni, 2006.

S slike 15 je moč razbrati, da le 5 % anketirancev ne prejema plačila za delovno uspešnost. Največ anketirancev, 55 %, prejema denarno nagrado iz naslova delovne uspešnosti vsaj petkrat na leto, medtem ko 12 % prejema denarno nagrado vsaj desetkrat na leto. To pomeni, da 67 % uslužbencev vsaj vsak drugi mesec prejme denarno nagrado iz naslova delovne uspešnosti.

Sklenem lahko, da so v povprečju denarne nagrade, ki jih dobijo zaposleni za svoj delovni uspeh, izjemno nizke in zato zelo nestimulativne. Nagrade so nizke, ker je za variabilni del plače javnih uslužbencev namenjen zelo nizek obseg finančnih sredstev. Nizkost denarne nagrade lahko pojasnim tudi s pomočjo rezultatov s slike 15. Ti namreč kažejo, da samo 5 % anketirancev ne prejema plačila za delovno uspešnost, medtem ko skoraj 70 % prejema denarno nagrado iz naslova delovne uspešnosti dokaj pogosto. To pomeni, da večina anketirancev pogosto prejema minimalni znesek denarne nagrade, kar nima stimulativnega učinka na uspešno opravljanje dela zaposlenih. Nizek odstotek denarne nagrade torej

povzročata tako nizek delež sredstev, namenjenih nagrajevanju najboljših javnih uslužbencev, kakor tudi pogosta delitev večini zaposlenih.

Slika 15: Delež anketirancev glede na pogostost prejemanja denarne nagrade (v %)



Vir: lastni izračuni, 2006.

Da bi denarna nagrada imela motivacijski učinek, mora biti dovolj visoka. Gre za valenco nagrade, ki jo narekuje teorija pričakovanj. Nagrada, ki za posameznika ni privlačna, tudi ne bo imela ustrezne motivacijske moči. Tako je ključnega pomena, da organizacija ponuja nagrade, ki jim zaposleni pripisujejo neko vrednost. Kerševan (2000, str. 152) meni, da bi nagrada, ki ima še motivacijsko moč in ki bi zaposlene spodbudila k dodatnim naporom pri delu, morala imeti vrednost najmanj 10 % osnovne plače.

Podatki, prikazani v tabeli 9, kažejo, da kar 13,3 % anketirancev ni pripravljenih povečati vloženega truda za denarno nagrado. To si lahko razlagamo s tem, da nekateri ne morejo vložiti dodatnega truda, saj so svoje zmožnosti in sposobnosti pri delu maksimalno izkoristili, ali pa s tem, da enostavno nočejo povečati vloženega napora v zameno za denarno nagrado. Za slednjo skupino anketirancev denar nima vpliva na povečanje delovne motivacije. Po drugi strani pa je skoraj 12 % anketiranih uslužbencev pripravljenih povečati svoj vložen trud brez obljubljene denarne nagrade.

Tabela 9: Porazdelitev anketirancev glede na pričakovanja o minimalni višini denarne nagrade za delovno uspešnost

Minimalna pričakovana višina denarne nagrade	*Frekvenca*	*Relativna frekvenca (v %)*
Ni pripravljen povečati napora za denarno nagrado	8	13,3
Brez zagotovljene denarne nagrade	7	11,7
3 ali manj % osnovne plače	1	1,7
5 % osnovne plače	10	16,7
10 % osnovne plače	9	15,0
15 % osnovne plače	18	30,0
Več kot 15 % osnovne plače	7	11,7
Skupaj	**60**	**100,0**

Vir: lastni izračuni, 2006.

Frekvenčna porazdelitev v tabeli 2 v prilogi F kaže, da je izmed danih odgovorov najpogosteje izbran odgovor 15 %, kar pomeni, da je 30 % vprašanih pripravljenih povečati

svoj vložen napor pod pogojem, da je obljubljena nagrada vsaj 15 % njihove osnovne plače. Za plačilo za delovno uspešnost v višini več kot 15 % osnovne plače je pripravljenih bolje delati skoraj 11,7 % anketiranih javnih uslužbencev, za denarno nagrado v višini vsaj 10 % osnovne plače pa 15 % anketirancev. Na podlagi tega lahko zaključim, da je skoraj 57 % anketirancev pripravljenih povečati vložen napor pri delu v primeru, da je obljubljena nagrada enaka ali večja od 10 % osnovne plače.

Analiza podatkov o pričakovani minimalni vrednosti plačila iz naslova delovne uspešnosti znotraj posameznih kariernih razredov je pokazala, da imajo najvišja pričakovanja glede višine denarne nagrade za nadpovprečno delovno uspešnost pri delu v četrtem kariernem razredu, saj je bil najpogosteje obkrožen odgovor več kot 15 %. Nekoliko nižja pričakovanja imajo v drugem kariernem razredu, kjer je najpogosteje obkrožen odgovor vsaj 15 % osnovne plače. Zanimivo je, da se je za odgovor, da za denarno nagrado ni pripravljen povečati delovne uspešnosti, odločilo največ anketirancev iz prvega kariernega razreda, ki imajo najvišjo plačo in prejemajo najvišjo denarno nagrado, to je 37,5 %; sledi jim najnižji, peti karierni razred, kjer se je za ta odgovor odločilo 28,57 % anketirancev. Povečati delovni napor brez zagotovljene denarne nagrade so pripravljeni le v prvem (12,5 %) in drugem (20 %) kariernem razredu (glej tabelo 2 v prilogi F).

5.4.2.4. Vodja

Izboljšanje strokovnosti zaposlenih, učinkovitosti in uspešnosti dela ter usmerjenosti k uporabnikom javnih storitev je bistvo reformnih procesov, kar lahko dosežemo z ustreznim ravnanjem kadrovskih virov. Pri tem je pomembna vloga vodij. S svojim ravnanjem ključno vplivajo na aktivnosti in delovanje zaposlenih, s tem pa tudi na učinkovitost in uspešnost delovanja državne uprave. Zato morajo managerji imeti ustrezno kadrovsko znanje in sposobnost, da bi lahko sistem plač in nagrajevanja učinkovito uporabili kot orodje za motiviranje svojih sodelavcev. Toda rezultati, ki sem jih dobila z odgovori anketirancev na 15. vprašanje, pričajo, da imajo vodje v vlogi kadrovskega managerja veliko pomanjkljivosti. Tako so anketirani uslužbenci DUNZ-a trditve, ki se nanašajo na lastnosti njihovega neposrednega managerja, ocenili z zelo nizkimi ocenami, saj najvišja povprečna ocena znaša zgolj 3,43. O tem pričajo tudi vrednosti modusa iz tabele 10, saj je večina trditev najpogosteje ocenjena z oceno 1. Najvišjo povprečno oceno je dosegla trditev, da ima neposredni vodja ustrezne kadrovske sposobnosti. To pomeni, da anketiranci nimajo opredeljenega stališča glede tega, ali je njihov neposredni vodja sposoben opravljati kadrovsko funkcijo. To potrjujeta tudi modus, ki zavzema vrednost 3, in frekvenčna porazdelitev v tabeli 1 v prilogi G.

Drugo najvišjo povprečno oceno v višini 3,28 so anketiranci dodelili trditvi, da jih vodja osebno opozori na napake in pomanjkljivosti dela. S to trditvijo se strinja 50,9 % anketirancev, 24,6 % je neodločenih, hkrati pa se 24,6 % vprašanih ne strinja, da jih vodja na samem opozori na njihove pomanjkljivosti. To kaže na pozitivno lastnost javnih managerjev,

saj je več kot polovica vprašanih na samem opozorjena na napake, kar gradi medsebojno zaupanje, sodelovanje in lojalnost (glej tabelo 1 v prilogi G).

Tabela 10: Izračuni ocen strinjanja anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na neposrednega vodjo

Moj vodja	*Aritmetična sredina*	*Modus*	*Standardni odklon*
uporablja izključno objektivna merila za ugotavljanje delovne uspešnosti.	2,66	3	1,24
pri delitvi sredstev za delovno uspešnost upošteva samo uspešnost dela.	2,64	3	1,22
sredstva za delovno uspešnost razdeli vsem zaposlenim na približno enake dele.	2,60	1	1,36
pri delitvi sredstev za delovno uspešnost upošteva socialni položaj zaposlenega.	2,28	1	1,24
pravično deli sredstva za delovno uspešnost.	2,62	1	1,32
nas seznani, kdo je dobil sredstva za delovno uspešnost.	2,12	1	1,52
nas seznani, kdo je koliko dobil sredstev za delovno uspešnost.	1,69	1	1,20
nas seznani, zakaj je nekdo dobil sredstva za delovno uspešnost.	1,64	1	1,07
nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih.	2,22	1	1,19
ima ustrezne kadrovske sposobnosti.	3,43	3	1,81
ima sposobnosti za ocenjevanje delovne uspešnosti.	2,82	3	1,28
ve, s katero nagrado me bo spodbudil, da bom učinkovito opravil zadano nalogo.	2,41	3	1,14
me spodbuja k delu in dajanju idej za izboljšave.	2,52	1	1,31
me javno pohvali.	2,71	1	1,43
me kaznuje, če sem pri delu neuspešen.	2,40	1	1,25
me osebno opozori na moje napake in pomanjkljivosti pri izvajanju dela.	3,28	4	1,18

Vir: lastni izračuni, 2006.

Vse ostale povprečne ocene so pod 3. Najnižjo povprečno oceno so dobile trditve, ki se nanašajo na delitev sredstev za delovno uspešnost. Rezultati ankete kažejo, da vodje svojih sodelavcev ne seznanijo, kdo je dobil denarno nagrado, koliko denarne nagrade je posamezen uslužbenec prejel in zakaj je bil nagrajen. To pomeni, da si javni uslužbenci lahko ustvarijo zmotno sliko o razdeljenih sredstvih za delovno uspešnost in s tem podvomijo v pravičnost sistema nagrajevanja, kar lahko demotivira zaposlene pri opravljanju dela. Da dvomijo v pravičnost sistema nagrajevanja, priča tudi povprečna ocena 2,62, ki so jo prisodili trditvi, da vodja pravično deli sredstva za delovno uspešnost. V prid nepravičnosti denarnega nagrajevanja govorijo tudi rezultati, da vodje ne uporabljajo izključno objektivnih meril za ugotavljanje delovne uspešnosti in da dosežena delovna uspešnost ni edino merilo za pridobitev denarne nagrade. Poleg tega so vprašani mnenja, da njihov vodja ne zna ocenjevati delovne uspešnosti. To trditev lahko okrepim z njeno povprečno oceno 2,82. Prav tako neuspešne zaposlene sploh ne kaznujejo. Po drugi strani pa anketiranci trdijo, da vodje ne delijo denarnih nagrad na enake dele med zaposlene in da ne upoštevajo socialnega položaja zaposlenega, na osnovi katerega bi uslužbencem delili denarne nagrade (glej tabelo 10).

Povprečne ocene, prikazane v tabeli 10, kažejo, da vodje ne spodbujajo svojih zaposlenih, saj jim ne nudijo povratnih informacij, kako uspešni so pri svojem delu. Prav tako jih javno ne pohvalijo niti jim ne dajejo spodbude k delu. Vprašani tudi menijo, da jih nadrejeni ne poznajo dovolj dobro, da bi vedeli, kako jih motivirati. Iz ugotovitev je tudi mogoče razbrati, da so managerji zelo zaposleni s svojimi delovnimi nalogami, kadrovski management pa do sedaj očitno ni bil del njihovih nalog.

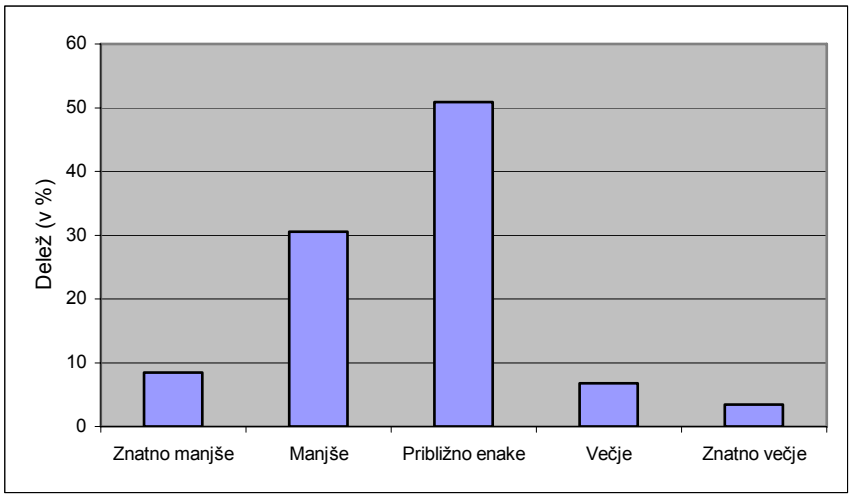
Preverila sem tudi, ali se mnenja o neposrednem vodji razlikujejo po posameznih kariernih razredih. Analiza variance in izračuni korelacijskih koeficientov so pokazali, da ni odvisnosti med povprečnimi ocenami strinjanja anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na lastnosti neposrednega vodje, in uvrščenostjo uslužbencev v karierni razred.

5.4.2.5. Pravičnost

Če želimo doseči enakost in pravičnost sistema plač in nagrajevanja, morajo biti plače in nagrade odvisne od uspešnosti zaposlenih. Takšen sistem omogoča, da so tisti, ki so prizadevnejši in uspešnejši, tudi bolje nagrajeni. Dojemanje enakosti sistema plač in nagrajevanja s strani zaposlenih pomembno vpliva na učinkovitost sistema nagrajevanja, saj je od enakosti odvisno, ali uslužbenci zaupajo sistemu nagrajevanja. Uslužbenci, zaposleni v DUNZ-u, so tako primernost višine plače in nagrad glede na njihov vložen trud ocenili kot neustrezno, in to s povprečno oceno 2,18. Da bi bila zagotovljena pravičnost sistema nagrajevanja, so uslužbenci, ki so izpolnili anketo, s povprečno oceno 4,28 izrazili mnenje, da mora biti višina plače posameznika odvisna od njegove delovne uspešnosti in s povprečno ceno 4,20 izrazili željo, da se jih javno obvešča o razdeljenih sredstvih za delovno uspešnost (glej tabelo 8).

Anketirance sem v okviru 11. vprašanja vprašala, kakšne se jim zdijo plače in nagrade v primerjavi s plačami in nagradami sodelavcev, če upoštevajo trud pri svojem delu. 51 % anketiranih zaposlenih v DUNZ-u je odgovorilo, da so njihove plače in nagrade približno enake v primerjavi s plačami in nagradami njihovih sodelavcev za enako vložen trud, kar prikazuje slika 16. Tudi znotraj posameznih kariernih razredov zaposleni ocenjujejo plače in nagrade za isto delo v državni upravi, če upoštevajo vložen trud, kot približno enake. Pri tem je opaziti, da je v tretjem, četrtem in petem kariernem razredu skoraj polovica vprašanih mnenja, da so njihove plače in nagrade manjše od plač in nagrad njihovih sodelavcev, ki opravljajo delo na primerljivem delovnem mestu (glej tabelo 1 v prilogi H).

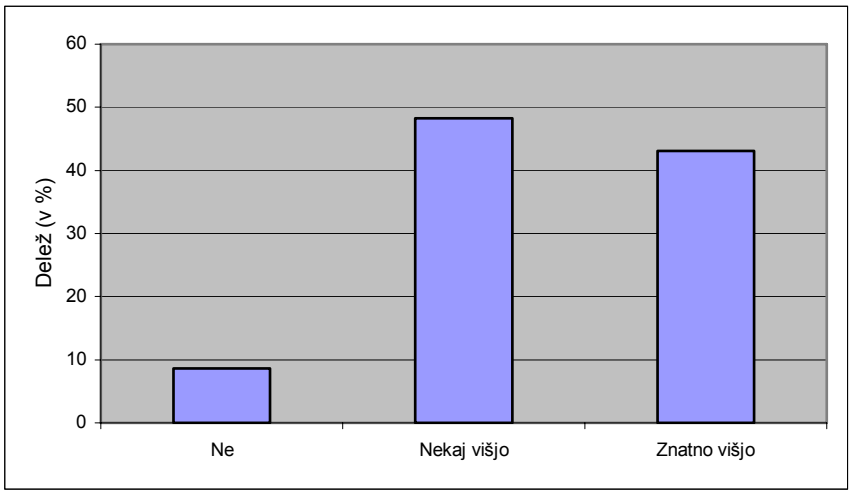
Slika 16: Delež anketirancev glede na ocene o njihovi višini plač in nagrad v primerjavi z višino plač in nagrad sodelavcev



Vir: lastni izračuni, 2006.

V okviru pravičnosti sistema sem anketirance z 10. vprašanjem vprašala tudi, ali bi za enako delo, ki ga opravljajo v DUNZ-u, dobili višjo plačo v zasebnem sektorju. Kar 91 % anketirancev je mnenja, da bi v zasebnem sektorju za enako delo dobili višjo plačo, od tega 48 % nekaj višjo plačo, 43 % pa znatno višjo plačo, kar nazorno ponazarjam s sliko 17.

Slika 17: Delež anketirancev glede na oceno strinjanja, da bi za delo, ki ga opravljajo v DUNZ-u, dobili višjo plačo v zasebnem sektorju



Vir: lastni izračuni, 2006.

Tudi znotraj posameznih kariernih razredov zaposleni ocenjujejo, da bi v zasebnem sektorju za enako delo lahko dobili višjo plačo. Frekvenčna porazdelitev kaže na manjše razlike med posameznimi kariernimi razredi. Prvo odstopanje je opaziti med prvim in drugim razredom v primerjavi s tretjim, četrtim in petim kariernim razredom. In sicer je nekaj anketiranih uslužbencev (v prvem kariernem razredu 28,6 % v drugem pa 5,3 %) mnenja, da v zasebnem sektorju ne bi dobili višje plače za enako delo, medtem ko so v nižjih kariernih razredih vsi anketiranci prepričani, da bi dobili višjo plačo (glej tabelo 2 v prilogi H).

Zaključim lahko, da polovica anketirancev, zaposlenih v DUNZ-u, ob primerjanju svoje plače in svojih nagrad s plačo in nagradami svojih sodelavcev, ki opravljajo približno enako delo v državni upravi, plačo in nagrade ocenjuje kot enake in primerne. V tem pogledu ne morem trditi, da je pogoj enakosti za učinkovit sistem plač in nagrajevanja zadovoljen. V nasprotju s tem pa večina misli, da bi za enako delo v zasebnem sektorju dobila višjo plačo, kar kaže na nepravičnost oziroma na nižje plače javnih uslužbencev v primerjavi z zaposlenimi v gospodarstvu. Na nepravičnost sistema nagrajevanja kaže tudi to, da sta višina plače in višina nagrad neustrezni glede na vložen trud uslužbencev, ter nepravična delitev sredstev za delovno uspešnost s strani nadrejenih, ki ne temelji na rezultatih dela zaposlenih.

5.4.2.6. Horizontalno napredovanje

Mnogi avtorji horizontalnemu napredovanju v državni upravi očitajo, da je praktično avtomatsko, saj temelji na zbiranju točk z izpolnjevanjem zakonsko določenih pogojev, med katerimi so tudi taki, ki niso povezani s samim delovnim mestom uslužbenca. Za oceno delovne uspešnosti pa menijo, da pogosto ne izraža dejanske delovne uspešnosti zaposlenega. Zato želim na podlagi odgovorov anketirancev na vprašanja 16, 17, 18 in 19 preveriti, ali napredovanje v višji plačni razred sledi zakonskim določilom in tako nestimulativno deluje na javne uslužbence, saj takšno napredovanje ni zrcalo delovne uspešnosti.

Frekvenčna porazdelitev v tabeli 1 v prilogi I kaže, da je več kot polovica anketiranih javnih uslužbencev napredovala v povprečju na vsake tri leta. Skoraj 90 % anketirancev trdi, da ni napredovala prej kot v treh letih. Poleg tega je mogoče iz rezultatov razbrati, da uslužbenci v povprečju ne napredujejo izjemno, to je za dva plačna razreda.

Na podlagi podatkov iz tabele 11 lahko ocenim, da javni uslužbenci DUNZ-a zbirajo točke za napredovanje tako z izpolnjevanjem kriterijev, ki so neposredno povezani z delovnim mestom, kot tudi z izpolnjevanjem kriterijev, ki niso neposredno povezani s samim delovnim mestom. Poleg točk potrebujejo uslužbenci za napredovanje še oceno vodje o delovni uspešnosti. Kritiki starega plačnega sistema tudi tej oceni očitajo avtomatsko dodeljevanje s strani vodje. Vendar rezultati pričajo, da vodje zaposlenim ne delijo ocen, ki jih potrebujejo za napredovanje.

Tabela 11: Izračuni ocen strinjanja anketirancev s trditvami o horizontalnem napredovanju

Trditve	*Aritmetična sredina*	*Modus*	*Standardni odklon*
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem približno vsaka tri leta.	3,21	4	1,55
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem prej kot v treh letih.	1,42	1	0,82
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem po poteku več od treh let delovne dobe.	2,33	1	1,41
Ponavadi napredujem za hkrati dva plačna razreda.	1,60	1	1,18
Potrebno število točk za napredovanje zberem pretežno z izpolnjevanjem kriterijev, ki so neposredno povezani z delovnim mestom (npr. vodenje delovne skupine, članstvo v delovni skupini, nadomeščanje sodelavcev, samostojnost, predlogi za izboljšanje obstoječih metod dela itd.).	3,00	1	1,53
Potrebno število točk za napredovanje zberem pretežno z izpolnjevanjem kriterijev, ki niso neposredno povezani z delovnim mestom (npr. pridobitev akademskega naziva, ki ni pogoj za zasedanje delovnega mesta, obiskovanje seminarjev, razna priznanja, kot so znak Hrabro dejanje, red generala Maistra, odlikovanje na športnih prireditvah itd.).	2,51	1	1,29
Vodja mi razloži, kako je prišel do ocene moje delovne uspešnosti.	2,74	1	1,58
Vodja me vedno oceni z oceno, ki jo potrebujem za napredovanje v višji plačni razred.	2,28	1	1,35
V času službovanja v državni upravi sem bil ocenjen tudi z oceno podpovprečen uspešen.	1,57	1	1,19
Ocena delovne uspešnosti in zbrane točke za napredovanje odražajo dejansko delovno uspešnost zaposlenega.	2,07	1	1,33
Ocena delovne uspešnosti temelji na subjektivni presoji vodje.	3,43	3	1,32
Nekateri sodelavci si resnično zaslužijo oceno podpovprečen uspešen, a tako niso ocenjeni.	3,36	5	1,42
Sistem napredovanja je pravičen.	2,07	1	1,22
Sistem napredovanja je stimulativen.	2,11	1	1,36

Vir: lastni izračuni, 2006.

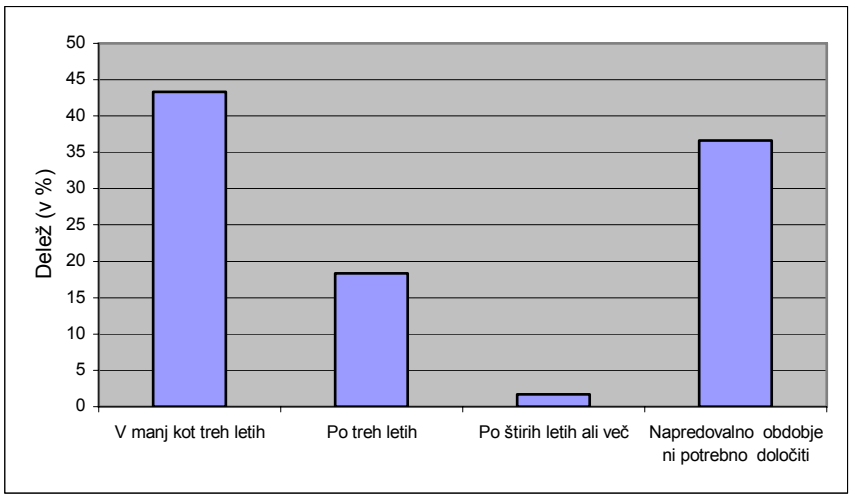
Kljub temu da pri horizontalnem napredovanju ni avtomatizma, so ga anketiranci ocenili kot nepravičnega in nestimulativnega. Zaskrbljujoč podatek, ki ga lahko odčitamo iz tabele 11, je povprečna ocena 2,07, ki kaže, da ocena delovne uspešnosti in zbrane točke za napredovanje ne odražajo dejanske delovne uspešnosti. To lahko med drugim razložim tudi z dejstvom, da so ocene delovne uspešnosti zaposlenih pridobljene s subjektivno presojo vodje in ne na podlagi objektivnih kriterijev ugotavljanja delovne uspešnosti. Da vodja ne naslanja ocene na dejansko delovno uspešnost, kaže tudi povprečna ocena v višini 1,57, s katero so anketirani javni uslužbenci »priznali«, da večina nikoli ni bila ocenjena z najnižjo oceno. Na nestrokovno ocenjevanje vodij opozarja tudi mnenje anketirancev o tem, da si nekateri njihovi sodelavci zaslužijo najnižjo oceno za delovno uspešnost, a jih vodja tako ne oceni. S tem se strinja malo manj kot polovica anketirancev. Pomanjkljivost ocenjevanja delovne uspešnosti je tudi ta, da anketiranci ne vedo, kako so njihovi nadrejeni prišli do ocene delovne

uspešnosti. Tej trditvi so vprašani dodelili povprečno oceno 2,74. O tem priča tudi modus, katerega vrednost je 1. Uslužbenci torej niso deležni povratnih informacij, to je tako imenovane povratne zanke, ki jo narekuje nova zakonska ureditev sistema plač in nagrajevanja.

Preverila sem tudi, ali se mnenja glede horizontalnega napredovanja razlikujejo med posameznimi kariernimi razredi. V večini primerov so razlike med aritmetičnimi sredinami statistično neznačilne, razen pri ocenah strinjanja z dvema trditvama. Prva trditev se nanaša na zbiranje točk za horizontalno napredovanje, ki temelji na kriterijih, ki so neposredno povezani z delovnim mestom. Na podlagi kazalcev posteriorne analize lahko ocenim, da zaposleni v prvem kariernem razredu bolj kot zaposleni iz četrtega kariernega razreda zbirajo točke z izpolnjevanjem kriterijev, ki so neposredno povezani z delovnim mestom. To potrjuje tudi izračun korelacijskega koeficienta, ki pri stopnji značilnosti 0,01 znaša -0,403 in tako kaže, da je odvisnost med kariernimi razredi in kriteriji, ki so neposredno povezani z delovnim mestom in z izpolnjevanjem katerih javni uslužbenci zbirajo točke, pozitivna, vendar šibka. Prav tako se mnenja glede trditve, da je sistem pravičen, razlikujejo med posameznimi razredi. Mnenja uslužbencev v prvem kariernem razredu se razlikujejo od mnenj uslužbencev v drugem in tretjem kariernem razredu. Na podlagi posteriorne analize lahko ocenim, da se uslužbenci, uvrščeni v prvi karierni razred, bolj strinjajo s trditvijo, da je sistem pravičnejši, kot uslužbenci iz drugega in tretjega kariernega razreda. Rezultati so prikazani v prilogi I.

Le nekaj manj kot polovica, to je 43,3 % vprašanih, meni, da bi moral sistem horizontalnega napredovanja nadpovprečno delovno uspešnim uslužbencem omogočati napredovanje v višji plačni razred prej kot v treh letih. Po drugi strani pa kar 37 % anketirancev meni, da napredovalnega obdobja ni potrebno vnaprej določiti. S sedanjim sistemom, to je z napredovanjem po treh letih, se strinja 18 % anketiranih uslužbencev. Zanimivo je, da se nekateri anketirani zaposleni, čeprav jih je le 2 %, strinjajo, da bi morali izjemno delovno uspešni delavci napredovati šele po štirih letih ali več. Rezultate predstavljam s sliko 18.

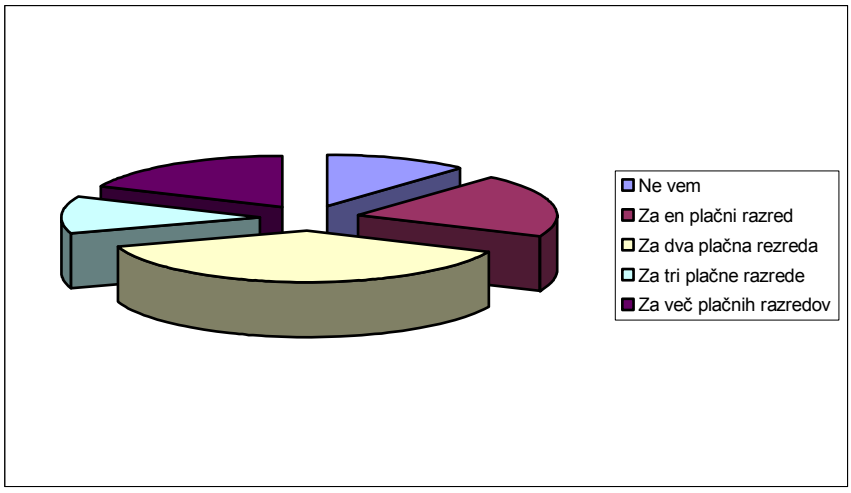
Slika 18: Delež anketirancev glede na njihovo mnenje o napredovalnem obdobju ob nadpovprečni delovni uspešnosti



Vir: lastni izračuni, 2006.

S slike 19 lahko odčitamo, da največ anketirancev (38 %) meni, da bi uspešni uslužbenci morali napredovati za dva plačna razreda, kot to velja v sedanjem sistemu. Za napredovanje za tri ali več plačnih razredov se jih je opredelilo kar 40 %, medtem ko 20 % vprašanih meni, da je treba uspešnim uslužbencem dati možnost napredovanja le za en plačni razred.

Slika 19: Delež anketirancev glede na njihovo mnenje o izrednem napredovanju za več plačnih razredov



Vir: lastni izračuni, 2006.

5.4.2.7. Vertikalno napredovanje

Vertikalno napredovanje se izvaja po novem sistemu plač in nagrajevanja v državni upravi. Zato sem želela ugotoviti, ali je ta sistem boljši od prejšnjega. Za stari sistem je namreč veljalo, da se je napredovanje izvajalo nekontrolirano in brez meril. Ker napredovanje ni temeljilo na strokovnosti, so ga mnogi strokovnjaki označili kot nestimulativnega. Kaj o vertikalnem napredovanju menijo zaposleni, sem poskušala ugotoviti z 20. vprašanjem.

Povprečne ocene anketirancev v tabeli 12 kažejo, da po mnenju anketirancev novi sistem ni boljši od prejšnjega, saj ravno tako ne temelji na strokovnosti, pač pa deluje preko poznanstev, simpatij in lobiranja. S tem se strinja kar 58 % vprašanih. V skladu s tem 62 % anketirancev potrjuje, da včasih ne ve, zakaj nekdo tako naglo napreduje. Posledica tega je, da nimajo vsi enakih možnosti za vertikalno napredovanje (glej tabelo 1 v prilogi J).

Tabela 12: Izračuni ocen strinjanja anketirancev s trditvami o vertikalnem napredovanju

Trditve	*Aritmetična sredina*	*Modus*	*Standardni odklon*
Napredovanje temelji na strokovnosti.	2,50	1	1,36
Ocena delovne uspešnosti odraža dejansko delovno uspešnost zaposlenega.	2,42	1	1,27
Ocena delovne uspešnosti temelji na objektivnih merilih vodje.	2,78	3	1,26
Vodja pojasni, kako je prišel do ocene delovne uspešnosti.	2,62	1	1,42
Nekateri sodelavci si resnično zaslužijo oceno nezadovoljivo, a tako niso ocenjeni.	3,23	3	1,36
Zaposleni imajo enake možnosti napredovanja kot njihovi sodelavci.	2,64	1	1,36
Včasih se ne ve, zakaj nekdo v tako kratkem času tako visoko napreduje.	3,91	5	1,23
Sistem deluje preko poznanstev, simpatij in lobiranja, kar slabo vpliva na motivacijo.	3,69	5	1,30
Sistem napredovanja je pravičen.	2,08	1	1,18
Sistem napredovanja je stimulativen.	2,18	1	1,31
Novi sistem vertikalnega napredovanja je boljši od prejšnjega.	2,66	3	1,06

Vir: lastni izračuni, 2006.

Povrh tega so anketiranci negativno nastrojeni glede ocenjevanja delovne uspešnosti, saj povprečna ocena 2,42 kaže, da ocene delovne uspešnosti ne temeljijo na rezultatih dela; verjetno zato, ker vodje uporabljajo subjektivna merila za ocenjevanje delovne uspešnosti. Poleg tega je pomanjkljivost novega sistema tudi ta, da vodja zaposlenim ne nudi povratne informacije o tem, na podlagi česa je oblikovana njihova ocena delovne uspešnosti, čeprav je to zakonsko določeno. Glede na navedeno in povprečno oceno 2 lahko zaključim, da je novi sistem napredovanja v višji naziv nepravičen in nestimulativen.

Preverila sem tudi, ali se ocene strinjanja anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na vertikalno napredovanje, razlikujejo po posameznih kariernih razredih. Analiza variance je pokazala statistično značilno razliko med aritmetičnimi sredinami stopnje strinjanja s trditvijo, da vsi zaposleni nimajo enakih možnosti kot njihovi sodelavci. Na podlagi posteriorne analize lahko ocenim, da se v prvem kariernem razredu bolj strinjajo s trditvijo, da imajo vsi zaposleni enake možnosti za vertikalno napredovanje, v primerjavi s tretjim kariernim razredom (glej tabelo 4 v prilogi J).

5.4.3. Dejavniki dela in nagrade

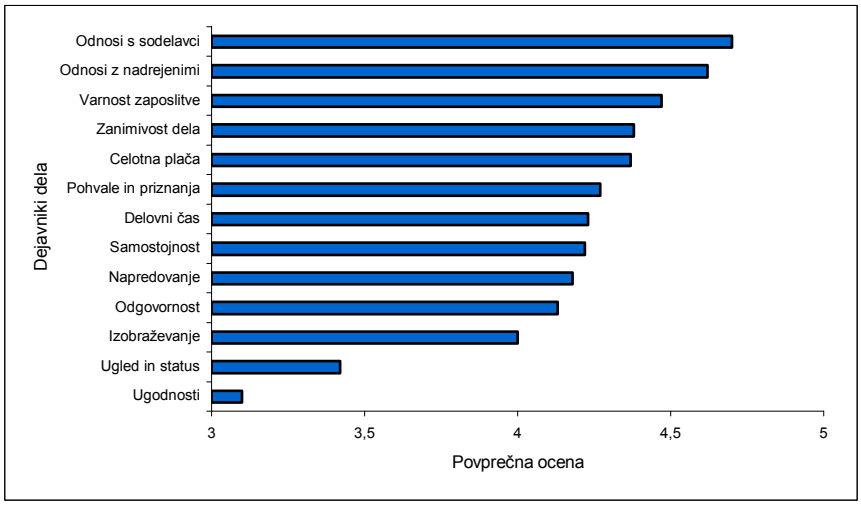
Da sistem plač in nagrajevanja vključuje vse dejavnike dela, ki so pomembni za zaposlene, in vse motivatorje, ki zaposlene spodbujajo k delu, je ključnega pomena za njegovo učinkovitost. Poleg tega je pomembno, da managerji učinkovito izvajajo sistem nagrajevanja. To lahko uresničijo le, če poznajo svoje sodelavce in zato vedo, kaj je za njih pomembno in stimulativno. Zato bom v nadaljevanju ugotavljala, kateri dejavniki dela so pomembni za javne uslužbence in katere nagrade spodbujajo zaposlene, pa tudi to, kako dobro javni managerji poznajo svoje sodelavce.

5.4.3.1. Pomembnost dejavnikov dela

Zavedanje, kaj je zaposlenim pomembno, je za učinkovit sistem plač in nagrajevanja bistvenega pomena. Zato sem v anketo vključila 6. vprašanje, ki se nanaša na pomembnost različnih dejavnikov dela. Na ta način bom pridobila splošno sliko o tem, katerim dejavnikom dela ali tako imenovanim higienikom dajejo uslužbenci DUNZ-a večji pomen.

Rezultati, prikazani na sliki 20, kažejo, da so pri ocenjevanju pomembnosti dejavnikov dela anketirani uslužbenci kot zelo pomembne, to je z najvišjo povprečno oceno 4,7, ocenili odnose s sodelavci in s povprečno oceno 4,62 odnose z nadrejenimi. Prav tako se jim zdijo pomembni varnost zaposlitve, zanimivost dela in celotna plača. Tudi drugi dejavniki se zdijo zaposlenim pomembni, saj so najnižjo oceno pomembnosti v povprečju prisodili dodatnim ugodnostim (3,1) ter ugledu in statusu (3,41), ki ga zaposlenim nudi delovno mesto. To pomeni, da so ugled in status ter ugodnosti srednje pomembni za uslužbence, vsi ostali dejavniki dela pa so pomembni ali zelo pomembni.

Slika 20: Povprečne ocene anketirancev o pomembnosti dejavnikov dela



Vir: lastni izračuni, 2006.

O pomembnosti vseh dejavnikov dela za uslužbence pričajo tudi vrednosti modusa, ki so prikazane v tabeli 1 v prilogi K. Opazimo lahko, da je bila pri večini dejavnikov, to ji pri devetih od trinajstih, najpogosteje izbrana ocena 5. Po drugi strani pa modus potrjuje tudi, da so za uslužbence najmanj pomembni ugled in status ter dodatne ugodnosti, saj so pri teh dveh dejavnikih anketiranci največkrat izbrali oceno 3. To pomeni, da nas nezadovoljstvo z dodatnimi ugodnostmi ter ugledom in statusom na delovnem mestu, kar kaže slika 12, ne sme skrbeti, saj ti dejavniki nimajo pomembnega vpliva na zaposlene. Kljub temu da so anketiranci z dejavniki, ki se jim zdijo pomembni, zadovoljni, je treba opozoriti na celotno plačo, s katero so uslužbenci zelo nezadovoljni in ki jim hkrati predstavlja zelo pomemben dejavnik dela.

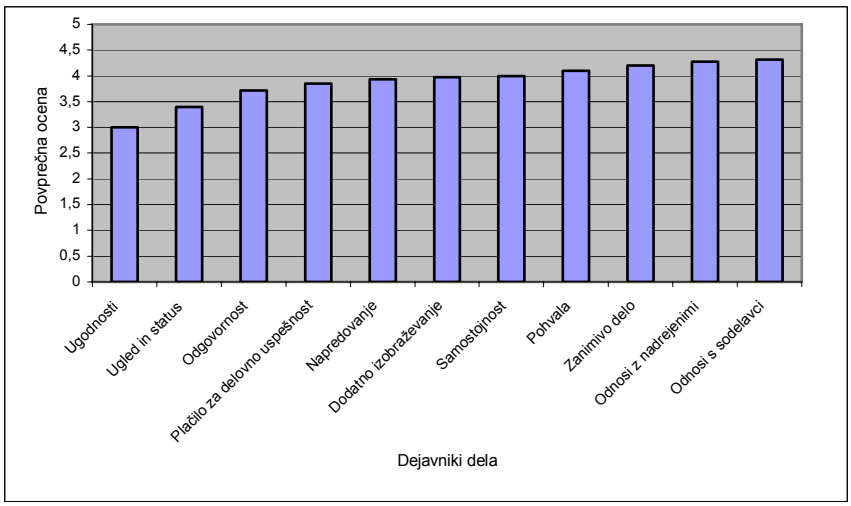
Eden izmed ciljev magistrskega dela je preveriti hipotezo, da je za uradnike, uvrščene v nižje karierne razrede, denar najpomembnejši dejavnik dela. Primerjava med ocenami anketirancev o pomembnosti dejavnikov dela glede na uvrstitev anketirancev v karierni razred, je pokazala, da so razlike aritmetičnih sredin ocen pomembnosti posameznih dejavnikov dela statistično neznačilno različne od nič. To pomeni, da ocene pomembnosti dejavnikov dela niso odvisne od tega, v kateri karierni razred so anketiranci uvrščeni. Tudi izračuni korelacijskih koeficientov kažejo, da ni statistično značilne odvisnosti med pomembnostjo dejavnikov dela in posameznimi kariernimi razredi. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko torej sklenem, da pomembnost denarja kot dejavnika dela z vzpenjanjem po hierarhični lestvici ne upada.

5.4.3.2. Vzpodbudnost dejavnikov dela

V prejšnjem delu sem analizirala higienike, sedaj pa se bom osredotočila na motivatorje, to so nagrade z motivacijsko močjo, ki kontinuirano spodbujajo k večji delovni uspešnosti posameznika in posledično organizacije. Ti motivatorji so gibljivi del plače, napredovanje, zanimivost dela, samostojnost pri delu, odgovornost, pohvala ter vzdrževanje dobrih odnosov s sodelavci in nadrejenimi. Zato sem v anketo vključila tudi 7. vprašanje, ki govori o

vzpodbudnosti enajstih dejavnikov dela. S tem vprašanjem bom prišla do ugotovitve, kateri dejavniki dela imajo motivacijsko moč na uslužbence DUNZ-a in ali se vzpodbudnost teh dejavnikov razlikuje z vzpenjanjem po hierarhični lestvici.

Slika 21: Povprečne ocene anketirancev o vzpodbudnosti dejavnikov dela



Vir: lastni izračuni, 2006.

Rezultati raziskave kažejo, da so anketirani javni uslužbenci v DUNZ-u v povprečju največjo motivacijsko vrednost prisodili izboljšanju ali vzdrževanju dobrega odnosa s sodelavci (4,32) in nadrejenimi (4,28). Sledijo zanimivo delo ter pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo. Tudi vrednost modusa priča o veliki vzpodbudnosti omenjenih dejavnikov dela, saj je bila v omenjenih primerih najpogosteje izbrana ocena 5. Napredovanje se nahaja na sedmem mestu od enajstih z dokaj visoko oceno, to je 3,9, in modusom 5. Plačilo za delovno uspešnost se je uvrstilo takoj za napredovanjem z oceno 3,85 in modusom 5, kar pomeni, da ima ta oblika nagrade velik vpliv na motiviranost uslužbencev, a ne največjega. Vrednosti modusa motivatorjev so ponazorjene v tabeli 1 v prilogi L. Najmanjši vpliv za spodbujanje uslužbencev k boljšemu delu imajo dodatne ugodnosti, kot so pokojninsko zavarovanje, možnost uporabe počitniških kapacitet ali mobitela. Ta oblika nagrade ima povprečno oceno 3, kar pomeni, da ima srednje velik vpliv na motiviranost javnih uslužbencev.

Eden izmed ciljev tega dela je ugotoviti, ali motivacijska moč denarne nagrade na zaposlene s premiki po lestvici kariernih razredov navzgor upada. Analiza variance je pokazala, da razlike med aritmetičnimi sredinami ocen vzpodbudnosti posameznih motivacijskih dejavnikov glede na karierni razred niso statistično značilno različne od nič. Prav tako izračuni korelacijskih koeficientov kažejo, da ni statistično značilne odvisnosti med ocenami motivatorjev in uvrstitvijo uslužbencev v karierni razred. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko sklenem, da se moč denarja kot motivatorja z vzpenjanjem po hierarhični lestvici ne spreminja (glej tabeli 2 in 3 v prilogi L).

Če primerjamo rezultate s slike 21 in slike 12, je opaziti problematičnost pri pohvali in priznanjih za dobro opravljeno delo, plačilu za delovno uspešnost ter napredovanju, saj imajo

po eni strani veliko motivacijsko moč na delovno vnemo zaposlenih, po drugi strani pa so uslužbenci s temi nagradami najmanj zadovoljni oziroma sploh niso zadovoljni.

5.4.3.3. Motivacijska moč denarja po kariernih razredih

Cilj raziskave je bil ugotoviti, ali pomembnost denarja in njegova motivacijska moč upadata s premikom po kariernih razredih navzgor. V skladu z Maslowo hierarhijo potreb naj bi s povečano potešenostjo osnovnih življenjskih potreb moč denarja kot motivatorja upadala, saj osnovne življenjske potrebe načeloma zadovoljujemo s pomočjo denarja. Ko so osnovne življenjske potrebe potešene, se v ospredje postavijo druge potrebe, to so potrebe po pripadnosti, spoštovanju in samouresničevanju. Za uradnike, uvrščene v nižje karierne razrede, predpostavljam, da imajo potrebe po osnovnih življenjskih potrebščinah. Zato naj bi bil denar za to kategorijo uslužbencev najpomembnejši dejavnik dela in najmočnejši motivacijski faktor. Negativno odvisnost med pomembnostjo denarne nagrade in uvrstitvijo uradnikov v karierni razred sem preverjala s pomočjo korelacijskega koeficienta in Pearsonovega hi-kvadrat preizkusa, pri čemer sem upoštevala enostranski preizkus. Rezultati Pearsonovega hi-kvadrat preizkusa kažejo, da ne moremo zavrniti ničelne domneve, da obstaja neodvisnost med pomembnostjo nagrade in kariernim razredom. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko torej sprejmem sklep, da ne obstaja statistično značilna odvisnost med pomembnostjo denarja in vzpenjanjem po kariernih razredih. Neodvisnost med tema spremenljivkama potrjuje tudi izračunan korelacijski koeficient. Enako velja za odvisnost med vzpodbudnostjo denarne nagrade in kariernim razredom javnih uslužbencev. V skladu s tem lahko sklenem, da se s premikom po kariernih razredih navzgor ne spreminja niti pomembnost niti vzpodbudnost denarne nagrade (glej prilogo M).

5.4.3.4. Ocene managerjev o pomembnosti dejavnikov dela in nagrad njihovih sodelavcev

V praksi je zaznati problem usposobljenosti vodij za zaznavanje pravih vzgibov za motiviranost sodelavcev. Vodje so namreč pogosto v zmotnem prepričanju, da njihove sodelavce motivirajo iste stvari kot njih same. Tako je eden izmed pogojev za učinkovit sistem plač in nagrajevanja ta, da manager pozna svoje zaposlene in ve, kateri dejavniki dela so za njih pomembni in katere nagrade jih motivirajo. V ta namen se v državni upravi izvajajo redni letni razgovori, kjer se vodja in sodelavec pogovorita o željah in karieri zaposlenega. Zato sem želela preveriti, kako dobro javni managerji v DUNZ-u poznajo svoje zaposlene. V ta namen sem v anketo vključila vprašanji 25 in 26, ki so ju morali izpolniti generalni direktor in vodje oddelkov. Pri 25. vprašanju je bilo treba oceniti pomembnost posameznih dejavnikov dela. Povprečne ocene pomembnosti dejavnikov dela zaposlenih, ocenjenih s strani vodij, so predstavljene v tabeli 13.

Če primerjam povprečne ocene managerjev in zaposlenih o pomembnosti dejavnikov dela zaposlenih, je videti, da med njimi ni večjih razlik. To je razvidno s slike 22. Največja razlika znaša manj kot pol ocene, in sicer pri napredovanju, celotni plači in ugodnostih, pri čemer anketirani managerji menijo, da so ti dejavniki za zaposlene pomembnejši, kot so v resnici. V

nasprotju s tem so vodje podcenili pomembnost ustrezne odgovornosti, dobrih odnosov s sodelavci in zanimivosti dela ter pohval in priznanj za dobro opravljeno delo, saj so ti dejavniki v očeh zaposlenih bolj pomembni, kot menijo vodje (glej tabelo 1 v prilogi N).

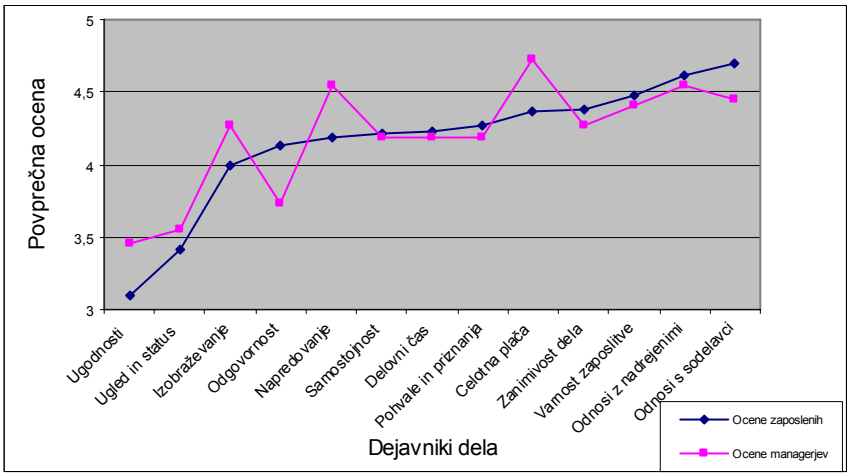
Tabela 13: Izračuni pomembnosti dejavnikov dela zaposlenih, ocenjenih s strani anketiranih managerjev

Dejavniki dela	*Aritmetična sredina*	*Modus*	*Standardni odklon*
Ugodnosti	3,45	4	1,13
Ugled in status	3,55	3	1,13
Izobraževanje	4,27	4	0,65
Odgovornost	3,73	4	0,91
Napredovanje	4,55	5	0,69
Samostojnost	4,18	4	0,75
Delovni čas	4,18	5	1,25
Pohvale in priznanja	4,18	5	0,87
Celotna plača	4,73	5	4,73
Zanimivost dela	4,27	4	0,65
Varnost zaposlitve	4,40	5	0,7
Odnosi z nadrejenimi	4,55	5	0,69
Odnosi s sodelavci	4,45	5	0,69

Vir: lastni izračuni, 2006.

S preizkusom skupin sem preverila domnevo o razlikah med aritmetičnimi sredinami ocen pomembnosti dejavnikov dela pri dveh neodvisnih vzorcih in ugotovila, da so razlike med aritmetičnima sredinama pri vseh spremenljivkah statistično neznačilne (glej tabelo 2 v prilogi N). Na podlagi dobljenih rezultatov lahko torej povzamem, da v povprečju managerji dokaj dobro vedo, katerim dejavnikom dela dajejo zaposleni prednost.

Slika 22: Primerjava povprečnih ocen anketiranih uslužbencev in vodij o pomembnosti dejavnikov dela zaposlenih



Vir: lastni izračuni, 2006.

Poleg primerjave povprečnih ocen pomembnosti dejavnikov dela zaposlenih, določenih s strani podrejenih in nadrejenih, sem želela ugotoviti še, ali vodje vedo, kateri dejavniki dela spodbujajo uslužbence k uspešnemu in učinkovitemu opravljanju dela. Tako so morali nadrejeni pri 26. vprašanju oceniti, kako spodbudni so posamezni dejavniki dela za zaposlene. Povprečne ocene motivatorjev, ocenjenih s strani vodij, predstavljam v tabeli 14.

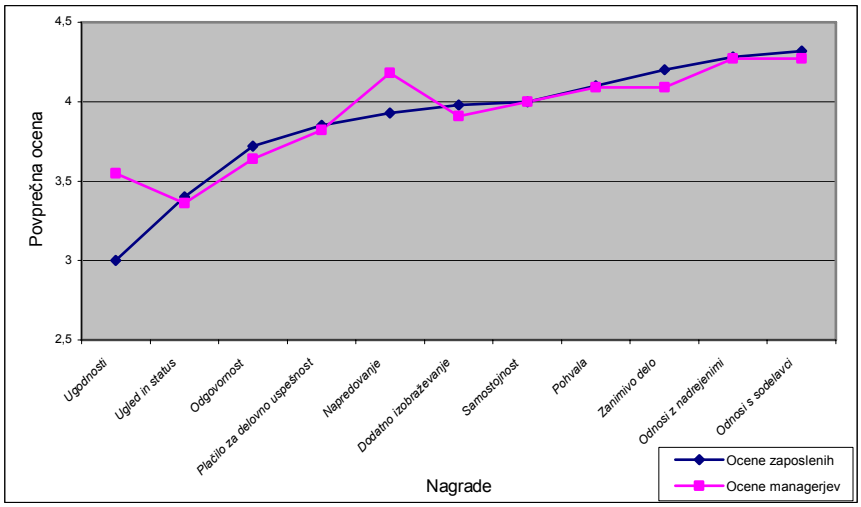
Tabela 14: Izračuni vzpodbudnosti dejavnikov dela zaposlenih po ocenah anketiranih managerjev

Motivatorji	*Aritmetična sredina*	*Modus*	*Standardni odklon*
Ugodnosti	3,55	4	1,04
Ugled in status	3,36	4	1,12
Odgovornost	3,64	4	1,03
Plačilo za delovno uspešnost	3,82	5	1,25
Napredovanje	4,18	4	0,75
Dodatno izobraževanje	3,91	4	0,94
Samostojnost	4,00	4	0,78
Pohvala	4,09	4	0,94
Zanimivo delo	4,09	4	0,83
Odnosi z nadrejenimi	4,27	4	0,65
Odnosi s sodelavci	4,27	4	0,65

Vir: lastni izračuni, 2006.

Če povzamem rezultate statistične analize, prikazane v tabeli 3 v prilogi N, je videti, da managerji razmeroma dobro poznajo svoje sodelavce, saj vedo, katere nagrade jih spodbujajo k boljšemu delu. Največje odstopanje med povprečnimi ocenami zaposlenih in vodij namreč znaša le približno polovico ocene. Gre za ugodnosti, ki jim managerji pripisujejo večjo motivacijsko moč, kot jo dejansko imajo na zaposlene. Večje odstopanje je opaziti tudi pri napredovanju, managerji namreč tudi pri tem motivatorju precenjujejo njegovo motivacijsko moč, kar pomeni, da je napredovanje manj spodbudno za zaposlene, kot to ocenjujejo vodje. Odstopanja so prikazana na sliki 23.

Slika 23: Primerjava povprečnih ocen anketiranih uslužbencev in vodij o vzpodbudnosti dejavnikov dela zaposlenih



Vir: lastni izračuni, 2006.

Tudi v tem primeru je preizkus skupin pokazal, da ni statistično značilnih razlik med aritmetičnima sredinama motivatorjev, ocenjenih s strani managerjev in zaposlenih (glej tabelo 4 v prilogi N). Zato lahko na podlagi vzorčnih podatkov sklenem, da managerji dokaj dobro vedo, s katerimi motivatorji spodbuditi zaposlene, da bodo dosegli želene rezultate.

5.4.4. Predlogi anketiranih uslužbencev

V okviru 13. in 14. vprašanja je bilo zaželeno, da bi anketiranci podali predloge, katere denarne in nedenarne nagrade bi dodali sami in kaj bi spremenili pri obstoječem sistemu plač

in nagrajevanja. Anketiranci so predlagali uvedbo oziroma izboljšanje nagrajevanja z denarnimi in nedenarnimi nagradami. Tako so se med predlogi pojavili: možnost dela na domu, dodelitev posebnih nalog ali projektov, pisne in ustne pohvale za dobro opravljeno delo, spoštovanje, spodbude in moralna opora s strani nadrejenih. Od vodstva pričakujejo tudi dobro organizacijo dela, dodeljevanje nalog v skladu s sistemizacijo ter strokovno vodenje. Poleg tega pogrešajo povratne informacije o kakovosti opravljanja dela in nasvete, kako bi kakovost dela lahko izboljšali. Uslužbenci DUNZ-a si želijo tudi nagrade, ki bi jim omogočile priti do dodatnega znanja. Tako so predlagali dodatne možnosti izobraževanja in tečaje tujih jezikov. Med predlaganimi nagradami so tudi stanovanjski krediti, največkrat pa sta omenjeni 13. plača in božičnica. Pogosto so predlagali zvišanje plače, zvišanje kvot za delitev sredstev za delovno uspešnost, povečanje variabilnega dela plače, ki bi temeljil na dejanski delovni uspešnosti zaposlenih, izboljšanje sistema napredovanja, ki bi bil neodvisen od števila let delovne dobe in izobrazbe, pač pa bi uslužbenci napredovali v skladu z doseženo delovno uspešnostjo. Prav tako so mnenja, da bi morale biti plače v javnem sektorju enake plačam v zasebnem sektorju.

Uslužbence motita predvsem nepravična višina plače ter delitev dela in sredstev za delovno uspešnost. Ne strinjajo se namreč, da dva uslužbenca, ki sta imenovana v različne nazive, opravljata isto delo, za katerega sta povrh vsega različno plačana. Zato nekatere vodje, da bi to krivico odpravili, podelijo mesečno denarno nagrado uslužbencu z nižjo plačo, tako da za druge uspešne uslužbence ostane drobiž. Tudi ocenjevanje delovne uspešnosti je bilo podvrženo kritiki, saj naj bi nadrejeni po mnenju anketirancev vlagali premalo truda, da preverijo, kako dobro podrejeni delajo. Na ta način ne morejo ugotoviti, kateri uslužbenci neuspešno opravljajo svoje delo, zato slednji tudi niso kaznovani z znižanjem plače, kar bi moralo biti po mnenju uslužbencev zagotovljeno. V skladu s tem so izrazili željo po pravičnosti pri ocenjevanju delovne uspešnosti tako za denarno nagrado kakor tudi za napredovanje. Zato so predlagali, da se ocenjevanje po subjektivnih kriterijih zamenja za ocenjevanje po objektivnih kriterijih. Pojavil se je tudi predlog za preverjanje znanja in strokovnosti vodilnih delavcev, ki ocenjujejo delovno uspešnost podrejenih, in sicer s strani zunanje neodvisne komisije. Anketiranci so mnenja, da je razlog prikrivanja neučinkovitosti dela v vodstvu, ki zaradi lastnega položaja noče izpostavljati problema neučinkovitega dela svojih podrejenih. Kot primer navajajo povečano število pritožb, ki jih obravnava drugostopni organ. Zato vodstvo zahteva, da uslužbenci izdajo čim več odločb na vložene pritožbe. Nagrajen je tisti, ki izda največ odločb. Vodje kot merilo uspešnosti upoštevajo le število izdanih odločb in ne njihove kakovosti, zato so velikokrat vrnjene v ponovno reševanje s strani upravnega sodišča. Prav tako ne upoštevajo težavnost reševanja posameznih primerov. Namesto da bi bili uslužbenci za nekvalitetne in nestrokovne odločbe kaznovani, dobijo s strani nadrejenih pohvalo in denarno nagrado.

5.5. UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA POVEČANJE UČINKOVITOSTI SISTEMA NAGRAJEVANJA

Z raziskavo sem želela preveriti hipoteze, ki so bile oblikovane na osnovi spoznanj o motivaciji in sistemu plač in nagrajevanja. Najprej sem želela spoznati, kako učinkovit je sistem plač in nagrajevanja v DUNZ-u. Anketiranci DUNZ-a so mnenja, da je veljaven sistem plač in nagrajevanja nestimulativen za učinkovitejše in uspešnejše opravljanje nalog uslužbencev na delovnem mestu.

Dober sistem plač in nagrajevanja mora najprej poskrbeti, da zaposleni vedo, kaj so njihove naloge in cilji. Prav tako mora zagotoviti, da so uslužbenci seznanjeni s pravili in merili ocenjevanja. Poleg tega mora manager poznati svoje zaposlene in vedeti, kateri dejavniki dela so za njih pomembni in katere nagrade jih motivirajo. Vse to naj bi bila naloga rednega letnega razgovora. Iz rezultatov analize nisem mogla ugotoviti, ali se uslužbenci z vodjo na rednem letnem razgovoru pogovorijo o nalogah, ciljih, željah in kariernem razvoju. Prišla pa sem do ugotovitve, da vodje svojih sodelavcev na rednem letnem razgovoru ne seznanijo, na kakšni osnovi se bo merila in ocenjevala njihova delovna uspešnost. Prav tako uslužbenci ne razumejo najbolje sistema plač in nagrajevanja in ne poznajo poti, ki vodi do želene nagrade. Vse to kaže, da redni letni razgovor ne igra svoje prave vloge v sistemu ravnanja delovne uspešnosti v državni upravi, kar je verjetno razlog, da redni letni razgovori ne delujejo stimulativno na javne uslužbence. Po drugi strani pa sem ugotovila, da managerji razmeroma dobro poznajo svoje sodelavce, saj vedo, katerim dejavnikom dela dajejo pomen in katere nagrade jih spodbujajo k boljšemu delu. *Na tej osnovi lahko deloma potrdim domnevo, da managerji poznajo dejavnike dela in motivatorje svojih uslužbencev, kar pa ne smemo pripisati rednim letnim razgovorom.* Odkrila sem še eno pomanjkljivost sistema, in sicer to, da ne vključuje vseh dejavnikov dela in nagrad, ki uslužbence spodbujajo k delovni učinkovitosti in uspešnosti. Največ uslužbencev je izrazilo željo po trinajsti plači in božičnici.

Da bi vodstvo prišlo do spoznanja, kateri dejavniki dela in motivatorji so ključni za uspeh zaposlenih in posledično organizacije, mora o tem povprašati zaposlene. Zato predlagam, da državna uprava uvede anonimne ankete ali forum, s pomočjo katerega bi ugotavljala, kaj spodbuja zaposlene k delu, kako zadovoljni so s sistemom plač in nagrajevanja, ter tako odkrila pomanjkljivosti sistema in s tem, ali so se cilji zakonskih podlag na področju nagrajevanja javnih uslužbencev v državni upravi sprevrgli v svoje nasprotje. Na ta način bi lahko zaposleni izrazili svoje želje in predlagali, kaj bi lahko pripomoglo k izboljšanju sistema plač in nagrajevanja. Te predloge bi bilo smiselno preučiti, upoštevati pa le smotrne predloge. S tem bi lahko državna uprava zagotovila fleksibilnost sistema in sproti prilagajala sistem plač in nagrajevanja željam zaposlenih, spremenljivemu okolju in zahtevam organizacije.

Sama sem predpostavila, da imajo uradniki iz nižjih kariernih razredov predvsem potrebe po osnovnih življenjskih potrebščinah in zato naj bi jim denar predstavljal najpomembnejši dejavnik dela in najmočnejši motivacijski faktor. Moja hipoteza je temeljila na Maslowi teoriji potreb, ki pravi, da naj bi s povečano potešenostjo osnovnih življenjskih potreb moč

denarja kot motivatorja upadala, saj osnovne življenjske potrebe načeloma zadovoljujemo s pomočjo denarja. *Na osnovi pridobljenih rezultatov ne morem potrditi domneve, da s premikom po kariernih razredih navzgor pomembnost in vzpodbudnost denarja upadata*. Eden izmed razlogov bi lahko bil, da tudi v najvišjem kariernem razredu plače in denarne nagrade niso dovolj visoke, da bi zagotovile dober življenjski standard. Ljudje se namreč pogosto primerjajo z drugimi, ki so zaposleni znotraj in zunaj organizacije, med katerimi so tudi taki, ki imajo višje plače in nagrade, zato si tudi sami želijo še več denarja. Zavrnitev omenjene domneve bi lahko pojasnila še s potrebami višjega reda Maslowe hierarhične lestvice. Potrebe višjega reda lahko zadovoljimo tudi z denarjem, saj z njim lahko pridobimo status, moč, dokaz sposobnosti in delovnih dosežkov. Z denarjem lahko zadovoljimo tudi potrebe po samouresničitvi, in sicer v obliki različnih konjičkov, potovanj ali izobraževanj. Pri tem je treba spomniti, da s potešenostjo potreb višjega reda njihova motivacijska moč ne upada, ampak celo narašča. To potrjuje tudi potrošniška naravnanost sodobne družbe, kjer denar še zdaleč ni zgolj sredstvo za zadovoljevanje osnovnih potreb, ampak praviloma nastopa v različnih simbolnih podobah, ki naj bi zadovoljevale potrebe na vseh ravneh Maslowe lestvice.

Za odlično opravljanje nalog je pomembno tudi zadovoljstvo zaposlenih. Če so zadovoljni z dejavniki dela in so tako zadovoljene njihove potrebe, lahko spodbudimo uslužbence k večji storilnosti pri delu. Rezultati analize zadovoljstva z dejavniki dela so pokazali, da so anketirani uslužbenci DUNZ-a nezadovoljni z večino dejavnikov dela. Najmanj so zadovoljni z denarno nagrado, napredovanjem, osnovno plačo, celotno plačo, ugledom in statusom, možnostjo dodatnega izobraževanja ter pohvalo in priznanjem s strani nadrejenih. Pri tem sem ugotovila še, da z vzpenjanjem po kariernih razredih zadovoljstvo anketiranih uslužbencev DUNZ-a z osnovno plačo narašča. Največ zadovoljstva pa so pokazali pri varnosti zaposlitve, odnosih s sodelavci, zanimivosti dela in samostojnosti. Iz tega izhaja, da so anketiranci relativno zadovoljni z nedenarnimi nagradami, nezadovoljni pa so s finančnimi dejavniki dela, pri čemer so najmanj zadovoljni z denarnim nagrajevanjem, to je z variabilnim delom plače. Na podlagi podatkov anketirancev sem ugotovila, da več kot 90 % vprašanih prejema plačilo za delovno uspešnost v višini do 5 % svoje osnovne plače in da 67 % anketiranih uslužbencev vsaj vsak drugi mesec prejema denarno nagrado iz naslova delovne uspešnosti. Sklenem lahko, da so v povprečju denarne nagrade, ki jih dobijo zaposleni za svojo delovno uspešnost, izjemno nizke in zato zelo nestimulativne, kar je moč pojasniti z nizko kvoto sredstev za delovno uspešnost in pogosto delitvijo denarne nagrade večini zaposlenih.

Tako so poskusi povečanja motiviranosti zaposlenih z denarno nagrado, ki pomeni za državno upravo strošek, brezplodni. Da bi denarna nagrada imela motivacijski učinek, mora namreč biti dovolj visoka. Gre za valenco nagrade, ki jo narekuje teorija pričakovanj. V skladu s Kerševanovim (2000, str. 152) mnenjem sem postavila hipotezo, da bi nagrada, ki ima še motivacijsko moč in ki bi zaposlene spodbudila k dodatnim naporom pri delu, morala imeti vrednost najmanj 10 % osnovne plače. *Na podlagi rezultatov analize lahko potrdim domnevo, saj je skoraj 57 % anketirancev pripravljenih povečati vložen napor pri delu v primeru, da je obljubljena nagrada enaka ali večja od 10 % osnovne plače*. Glede na to, da ZRP določa kot

zgornjo mejo 20 % osnovne plače, bi morala biti pričakovanja uslužbencev uresničljiva. Poleg tega je analiza pokazala, da anketirani uslužbenci DUNZ-a zelo podpirajo povezavo plače z uspešnostjo posameznika. To so tudi izpostavili pri predlogih za izboljšanje sistema plač in nagrajevanja, saj predlagajo, da se poveča variabilni del plače in kaznuje delovno neuspešne uslužbence. Zato je treba primarno poskrbeti, da se že obstoječi predpisi sistema plač in nagrajevanja v DUNZ-u izvajajo tako, da se zagotovi diferenciacija plačila za delovno uspešnost glede na rezultate dela. Za dosledno izvajanje teh predpisov bo treba vsekakor najprej zagotoviti večjo kvoto sredstev za delovno uspešnost. Po starem, a še veljavnem sistemu je določena zgornja meja, ki znaša 3 % sredstev, namenjenih za izplačilo plač, medtem ko v novem sistemu znaša 5 % sredstev za osnovne plače, pri čemer se obseg sredstev za delovno uspešnost ravnateljev, direktorjev in tajnikov oblikuje in izkazuje ločeno. Novi sistem predvideva še dodatna sredstva za tako imenovano dodatno delovno uspešnost. Vendar tudi novi tako kot stari sistem ne določa minimuma obsega sredstev, namenjenih za nagrajevanje nadpovprečno uspešnih uslužbencev, zato obstaja nevarnost, da se bo višina teh sredstev ohranila na ravni 1–2 % in se bo tako nadaljevalo nestimulativno nagrajevanje delovne uspešnosti uradnikov.

Pri plačilu za delovno uspešnost bi torej bilo treba povečati obseg sredstev za spremenljivi del plače javnih uslužbencev, tako da bi zakon določal poleg maksimuma tudi minimum sredstev, ki jih je država dolžna zagotoviti za plačilo delovne uspešnosti javnih uslužbencev. Da bi plačilo za delovno uspešnost delovalo stimulativno, je treba zagotoviti privlačen znesek tega plačila. V skladu z analizo naj bi bil ta najmanj 10 % osnovne plače. S tem bi nagrajevanje po uspešnosti postalo motivacijsko orodje, s katerim bi se dosegala uspešnost organizacije.

V okviru plačila za delovno uspešnost sem ugotavljala tudi, na kakšen način in po kakšnih merilih vodje nagrajujejo svoje zaposlene z denarno nagrado in v kolikšni meri s tem vodje povezujejo denarno nagrado z delovno uspešnostjo. Prišla sem do ugotovitve, da vodje svojih sodelavcev ne seznanijo, kdo je dobil denarno nagrado, koliko denarne nagrade je posamezen uslužbenec prejel in zakaj je bil nagrajen. To je vzrok, da so si uslužbenci ustvarili zmotno sliko o denarnem nagrajevanju med uslužbenci, kar jih je privedlo do mnenja, da je sistem nagrajevanja nepravičen. Da je v očeh uslužbencev DUNZ-a sistem denarnega nagrajevanja nepravičen, pričajo še druge ugotovitve. Z analizo sem odkrila, da vodje ne uporabljajo objektivnih meril ocenjevanja, pač pa subjektivna merila in da dosežena delovna uspešnost ni edino merilo za pridobitev denarne nagrade. Ugotovila sem tudi, da sistem plač in nagrajevanja ni fleksibilen navzdol, saj delovno neuspešni uslužbenci sploh niso kaznovani. Rezultati kažejo tudi, da vodje nimajo ustreznega znanja in sposobnosti za ocenjevanje delovne uspešnosti. To vodi v nepravičnost sistema denarnega nagrajevanja in posledično do demotivacijskega namesto motivacijskega učinka plačila za delovno uspešnost na javne uslužbence DUNZ-a. Na nekorektno delitev sredstev iz naslova delovne uspešnosti opozarjajo tudi predlogi anketirancev, kjer se pogosto pojavlja predlog o doslednejšem in pravičnejšem ocenjevanju delovne uspešnosti in tako nagrajevanju uslužbencev z denarno nagrado. *Na podlagi navedenega lahko potrdim hipotezo, da vodje zaradi pomanjkanja ustreznega znanja in sposobnosti ocenjevanja delovne uspešnosti nepravilno uporabljajo subjektivna merila.*

Poledica tega je, da denarna nagrada ne izraža delovne uspešnosti, kar vodi v nepravičnost in posledično v nestimulativnost sistema denarnega nagrajevanja.

Analiza je hkrati pokazala, da uslužbenci čutijo nepravičnost tudi v samem sistemu plač in nagrajevanja, saj so mnenja, da je višina njihove plače in nagrad glede na vložen trud neustrezna in da bi za delo, ki ga opravljajo v DUNZ-u, dobili višjo plačo v zasebnem sektorju. Po drugi strani pa menijo, da so njihove plače in nagrade približno enake, kot jih zaslužijo njihovi sodelavci v državni upravi na primerljivem delovnem mestu. Pri predlogih so anketiranci izrazili željo, da bi bile plače v javnem sektorju enake plačam v zasebnem sektorju. Tega ni realno pričakovati, vse dokler se ne bo produktivnost dela v javnem sektorju izenačila s produktivnostjo dela v gospodarstvu. Vsekakor bi morali nadpovprečno uspešnim delavcem dati višjo plačo, vendar ne z višjo osnovno plačo, pač pa z višjim variabilnim delom plače, ki je odvisen od rezultatov dela posameznika. Odvisnost višine plače od uspešnosti dela bo pripeljala do vzpostavitve pravičnega sistema plač in nagrajevanja.

Mnogi avtorji horizontalnemu napredovanju v državni upravi očitajo, da je praktično avtomatsko, saj temelji na zbiranju točk z izpolnjevanjem zakonsko določenih pogojev, med katerimi so tudi taki, ki niso povezani s samim delovnim mestom uslužbenca, ter na oceni delovne uspešnosti, za katero kritiki menijo, da pogosto ne izraža dejanske delovne uspešnosti zaposlenega, saj je subjektivno dodeljena s strani vodje, ki je pod vplivom števila zbranih točk za napredovanje. Rezultati so pokazali, da javni uslužbenci v povprečju napredujejo vsaka tri leta za en plačni razred. Točke za napredovanje zbirajo tako z izpolnjevanjem kriterijev, ki so neposredno povezani z delovnim mestom, kot tudi z izpolnjevanjem kriterijev, ki niso neposredno povezani s samimi delovnim mestom. *Na tej osnovi ne morem potrditi predpostavke, da horizontalno napredovanje sledi zakonskim določilom*. Kljub temu je analiza pokazala, da zbrane točke za napredovanje in ocena delovne uspešnosti ne odražajo dejanske delovne uspešnosti. Tudi tu prihajajo do izraza nesposobnost ocenjevanja vodij in subjektivni kriteriji, na osnovi katerih vodje nepravično ocenjujejo delovno uspešnost, zato so anketiranci ocenili horizontalno napredovanje kot nepravično in nestimulativno.

Novi sistem horizontalnega napredovanja predvideva napredovanje uslužbencev v višji plačni razred na podlagi njihovih ocen delovne uspešnosti, ki jih določi neposredni vodja po izključno subjektivni presoji, kar odraža pomanjkljivost tega sistema. Ker se predlagatelji zavedajo tega problema, so uvedli varovalko v obliki kvot, ki omejujejo število dodeljenih ocen najvišjih vrednosti. Prednost novega sistema je, da bodo kriteriji napredovanja temeljili le na izpolnjevanju pogojev, ki so neposredno povezani z delovnim mestom, kar bo dejansko odražalo delovno uspešnost. Kljub varovalki je treba opozoriti na nevarnost sistema ocenjevanja delovne uspešnosti po subjektivnih kriterijih managerja, saj ta ni motiviran zadržati najvišjih ocen v primeru, da vsi njegovi sodelavci povprečno ali podpovprečno opravljajo svoje delo.

Opaziti je tudi spremembo pri izjemnem napredovanju. Do sedaj je veljalo, da lahko vsi nadpovprečno delovno uspešni uslužbenci napredujejo za dva plačna razreda ob kateremkoli

napredovanju, medtem ko po novem sistemu lahko za dva plačna razreda napredujejo le ob prvem in drugem napredovanju. To bo vsekakor povzročilo nezadovoljstvo uslužbencev, ki jim bo nekoč dana možnost izjemnega napredovanja ob kateremkoli napredovanju sedaj odvzeta. Poleg tega novi sistem tako kot stari ne omogoča napredovanja v višji plačni razred prej kot v treh letih. Vse to kaže na slabost sistema horizontalnega napredovanja, saj so vprašani mnenja, da bi uspešni uslužbenci morali napredovati za dva ali več plačnih razredov, prav tako menijo, da bi morali uspešnim uslužbencem omogočiti napredovanje v višji plačni razred prej kot v treh letih.

Anketiranci so podobno kot horizontalno napredovanje tudi vertikalno napredovanje, ki se že izvaja po novi zakonodaji, ocenili kot nestimulativno, saj ne temelji na strokovnosti, pač pa deluje preko poznanstev, simpatij in lobiranja, tako da nimajo vsi enakih možnosti za napredovanje. Včasih namreč zaposlenim ni jasno, zakaj nekdo tako hitro napreduje. Novi sistem prinaša tudi prednosti, in sicer motivacijski instrument v obliki izrednega napredovanja prej kot v treh letih, pri čemer je uveden preventivni ukrep v obliki kvot, ki naj bi preprečil avtomatsko ocenjevanje delovne uspešnosti javnih uslužbencev. Ta omejitev je nujno potrebna, saj ocenjevanje temelji na subjektivni presoji managerja.

V nasprotju s starim sistemom novi sistem natančno določa, kdo lahko napreduje in pod katerimi pogoji. Natančno določeni pogoji napredovanja imajo tudi svojo slabo stran. Javnemu uslužbencu, ki izpolni pogoje za napredovanje, je namreč treba omogočiti, da napreduje na višje delovno mesto, čeprav višje delovno mesto za opravljanje nalog ni potrebno in bo tako še naprej opravljal isto delo. Če ni višjega delovnega mesta, se lahko spremeni sistemizacija delovnih mest ali pa se že na samem začetku sprejmejo prenapihnjene sistemizacije, ki ne kažejo realne podobe organizacijskih potreb, temveč vsebujejo manj ali več rezerviranih delovnih mest za potrebe kariernega napredovanja. Po drugi strani pa je tako napredovanje treba zagotoviti, sicer bo uspešen delavec, ki odlično opravlja svoje delovne naloge, ušel h konkurenci. Pri tem se moramo zavedati, da napredovanje uslužbencev pomeni velik strošek, zato je treba napredovanje količinsko omejiti, tako da napredujejo le tisti, ki izkažejo nadpovprečno delovno uspešnost na samem delovnem mestu, in tako zagotoviti enakost med uslužbenci. V okviru vertikalnega napredovanja bi zato bilo treba vzpostaviti objektiviziran sistem preverjanja sposobnosti posameznega javnega uslužbenca za opravljanje zahtevnejših nalog. Tako bi ta sistem vključeval izobraževanje in usposabljanje ter izpitno preverjanje razpolaganja z ustreznimi znanji, preden bi posameznik lahko kandidiral za zahtevnejše delovno mesto. S tem bi lahko preprečili avtomatizem napredovanj in posledično neracionalno porabo javnih sredstev. Na račun teh prihrankov pa bi lahko nagradili z večjo plačo tiste javne uslužbence, ki na podlagi dokazanega izpolnjevanja zakonsko določenih pogojev zaslužijo napredovanje na zahtevnejše delovno mesto.

Ena izmed pozitivnih lastnosti novega sistema je tudi možnost degradiranja neuspešnih javnih uslužbencev, ki je prav tako instrument v rokah managerjev, ki neradi odkrivajo delovno neuspešnost svojih sodelavcev. To so potrdili tudi anketiranci, ki so mnenja, da si nekateri njihovi sodelavci zaslužijo negativno oceno, a s strani vodje niso tako ocenjeni. Zakonska

podlaga za sankcioniranje nepravilnega, neučinkovitega in neuspešnega dela obstaja, zato jo morajo vodje za vzpostavitev pravičnega in stimulativnega sistema nagrajevanja začeti dosledno izvajati.

Kot najbolj kritična točka se je torej izpostavilo ravnanje vodij z zaposlenimi. Kritike se predvsem nanašajo na nesposobnost ocenjevanja delovne uspešnosti, izvajanja rednih letnih razgovorov in pogovorov o oceni delovne uspešnosti, saj jih vodje ne znajo uporabljati kot motivacijsko orodje, s katerim bi lahko usmerjali podrejene za dosego uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Na mesto vodij so ponavadi postavljeni ljudje, ki so dobri strokovnjaki, kar še ne pomeni, da so tudi dobre vodje. Zato bi bilo treba uvesti posebno komisijo, ki bi izbrala najbolj sposobnega vodjo za razpisano prosto delovno mesto vodje oddelka podobno, kot to velja za uradnike na položaju. Ti managerji bi se nato morali obvezno udeležiti posebnega programa usposabljanja, s katerim bi pridobili dodatno znanje in veščine za vodenje, strateški management in ravnanje kadrovskih virov. Praksa je pokazala, da vodje dejansko niso motivirani za izvajanje letnih razgovorov in ocenjevanje delovne uspešnosti, zato jih je treba k temu z ustreznimi nagradami spodbuditi in jim na izobraževanjih predstaviti pomembnost tega instrumenta. Pri tem predlagam, da se izobraževanja izvajajo vsako leto, s čimer bi lahko managerji obnovili in posodobili znanje z novimi motivacijskimi orodji, ki jih uporabljajo uspešne organizacije pri nas in v tujini. Z večjim znanjem na področju kadrovskega managementa bi lahko bolj dosledno izvajali zakonske določbe in tako bi se lahko tudi v praksi dosegli cilji in nameni zakonskih podlag.

Vodje bi lahko z ustreznimi in rednimi povratnimi informacijami, s predstavitvijo sistema plač in nagrajevanja in meril ocenjevanja pripomogli, da bi uslužbenci imeli sistem plač in nagrajevanja za pravičnega. S tem bi namreč lahko zmanjšali verjetnost, da bo posameznik doživel svojo oceno kot nepravično in bil posledično nezadovoljen s plačilom za delovno uspešnost in napredovanjem. Nadrejeni bi rešili ta problem tako, da bi na oglasno desko v elektronski obliki postavili pravila sistema plač in nagrajevanja ter merila ocenjevanja. Za boljše razumevanje pa lahko vodje predstavijo sistem tudi na rednem letnem razgovoru. Prav tako bi bilo treba zaposlenim nuditi natančnejše povratne informacije o njihovem delu z argumentirano obrazložitvijo ocene delovne uspešnosti, ki jo je zaposleni prejel, v okviru pogovora o delovni uspešnosti za napredovanje in denarno nagrajevanje, ki ga narekuje zakonodaja novega sistema plač in nagrajevanja. Na ta način bi povečali zaupanje zaposlenih in zmanjšali verjetnost njihovega subjektivnega presojanja ocen kot nepravičnih.

Za pravičnost sistema bi bilo treba zagotoviti tudi strokovno ocenjevanje delovne uspešnosti s strani nadrejenih. Zato bo treba vodje usposobiti za ocenjevanje in jih pri ocenjevanju nadzorovati. K pravičnosti bi pripomoglo tudi javno obveščanje posameznikom o razdeljenih sredstev, s čemer se strinjajo tudi anketiranci DUNZ-a. Poleg tega bi morale vodje razložiti svojim podrejenim, kdo je dobil denarno nagrado, koliko in zakaj. Vodje bi tudi morali poskrbeti za natančno poznavanje sistema nagrajevanja in zaposlenim nuditi povratne informacije o njihovih uspehih in neuspehih pri doseganju ciljev, saj zaposleni lahko le na ta način regulirajo svoje vedenje in vložen trud pri delu. Ti predlogi so vključeni v novi sistem

plač in nagrajevanja, zato je pričakovati, da bo vzpostavil ustrezno raven pravičnosti in posledično motiviranosti denarnega nagrajevanja.

Zavedanje, kaj je zaposlenim pomembno, je za učinkovit sistem plač in nagrajevanja ključnega pomena. Z analizo sem ugotovila, da so za javne uslužbence, zaposlene v DUNZ-u, v povprečju najbolj pomembni odnosi s sodelavci, odnosi z nadrejenimi, varnost zaposlitve, zanimivost dela in celotna plača. Kljub temu da so anketiranci z dejavniki, ki se jim zdijo pomembni, zadovoljni, je treba opozoriti na celotno plačo, s katero so uslužbenci v povprečju zelo nezadovoljni, hkrati pa jim predstavlja zelo pomemben dejavnik dela. Največjo motivacijsko moč na uslužbence pa imajo izboljšanje in vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci in nadrejenimi, zanimivo delo in pohvala s strani nadrejenih. Nekoliko nižjo, vendar še vedno visoko motivacijsko vrednost imajo dodatno izobraževanje, napredovanje in plačilo za delovno uspešnost. Opaziti je problematičnost pri pohvali in priznanjih za dobro opravljeno delo, dodatnem izobraževanju, plačilu za delovno uspešnost in napredovanju, saj imajo po eni strani veliko motivacijsko moč na delovno vnemo zaposlenih, po drugi strani pa so uslužbenci s temi nagradami najmanj zadovoljni.

Uslužbencem DUNZ-a so najbolj pomembni in vzpodbudni odnosi s sodelavci in nadrejenimi. Kljub temu da so pokazali zadovoljstvo s temi dejavniki dela, se je pri predlogih pojavilo mnenje, da je treba izboljšati odnose nadrejenih s sodelavci. Od vodstva pričakujejo boljšo organizacijo dela ter delitev dela v skladu s sistemizacijo. Želijo si tudi pisne in ustne javne pohvale za dobro opravljeno delo, spoštovanje, spodbude in moralno oporo. Zaposleni si torej želijo dobrih odnosov in so se zanje pripravljeni tudi potruditi. Zato je treba krepiti sodelovanje, medsebojno pomoč, zaupanje, pripadnost organizaciji ter usmerjenost k ciljem organizacije. V taki delovni atmosferi je pričakovati, da bodo uslužbenci v želji po dobrih odnosih tudi sami vložili dodaten napor za pridobitev tovrstnih nefinančnih nagrad. To pomeni, da se s temi nagradami lahko doseže sorazmerno velik delež motiviranosti ob nizkih stroških, hkrati pa se vzpostavita zadovoljstvo in dobro psihično počutje zaposlenih v organizaciji.

Če želi državna uprava postati učinkovita in uspešna, mora najprej zagotoviti ustrezno materialno spodbudo, ki bo temeljila na rezultatih dela uslužbencev. Dejstvo je, da je zaposlitev odličnega diplomanta v zasebnem sektorju finančno bistveno zanimivejša od zaposlitve v upravi, saj je plača izrazito nadarjenih mladih uslužbencev v upravi dokaj nizka. Poleg tega nimajo možnosti naglega napredovanja v plači, kar povzroča beg v gospodarstvo, kjer jih sprejemajo z odprtimi rokami. Zato mora državna uprava oblikovati ustrezen fleksibilen sistem plač in nagrajevanja, ki ga bodo izvajali kadrovsko sposobni managerji, saj za vzpostavitev moderne uprave ni dovolj le spremenjena zakonodaja, pač pa je potrebno spremeniti tudi dosedanjo prakso in odnos na področju ravnanja s kadrovskimi viri. Ustvariti je torej treba tako delovno klimo, ki bo privabljala dobro usposobljene ljudi in zadržala vrhunsko usposobljene uslužbence, in to z materialnimi in drugimi oblikami motivacije. Pri tem moram opozoriti, da je treba pred uvedbo in izvajanjem najprej pretehtati stroške in koristi vsake posamezne nagrade.

6. SKLEP

V današnjem času se tudi slovenska državna uprava podobno kot podjetja dobro zaveda, da je učinkovitost in uspešnost njenega delovanja moč doseči le s sposobnimi, strokovno usposobljenimi in visoko motiviranimi zaposlenimi, zato je sistem plač in nagrajevanja ključni element pri zagotavljanju njene uspešnosti, saj kot motivacijski dejavnik spodbuja zaposlene k doseganju zastavljenih ciljev državne uprave. Kako nagrade vplivajo na motivacijo in vedenje zaposlenih, so poskušale razložiti različne teorije. Na podlagi prispevkov posameznih teorij motivacije lahko sklenem, da je treba za uspešno motiviranje zaposlenih poznati njihove potrebe, jih nagraditi z nagradami, ki jih privlačijo, natančno postaviti cilje in naloge njihovega dela, nasloniti nagrade na delovno uspešnost zaposlenih, jim dajati ustrezne informacije o njihovem delu ter zagotoviti pravičnost in poznavanje sistema nagrajevanja.

Vlada Republike Slovenije je v letu 1999 za javni sektor oblikovala nov sistem plač in nagrajevanja, ki naj bi odpravil pomanjkljivosti starega sistema ter sledil in se prilagodil razvoju, okolju in zahtevam gospodarstva. Vendar se novi sistem še ne uporablja v celoti. Tako imamo trenutno veljavna oba sistema, in sicer stari sistem, ki še vedno ureja izplačevanje dela plače za delovno uspešnost in horizontalno napredovanje, ter novi sistem, ki določa vertikalno napredovanje javnih uslužbencev.

Da bi sistem plač in nagrajevanja imel motivacijsko moč, mora najprej poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih. Uslužbenci DUNZ-a so nezadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja, saj so mnenja, da sistem nagrajevanja ne vsebuje vseh motivacijskih dejavnikov, pri čemer najbolj pogrešajo trinajsto plačo in božičnico, za ostale nagrade pa menijo, da se ne znajo izvajati tako, da bi se njihove aktivnosti usmerile v povečanje in izboljšanje dela. Tako so nezadovoljni z večino dejavnikov dela, predvsem s finančnimi, to je z denarno nagrado, napredovanjem in plačo, vendar zadovoljstvo s plačo z vzpenjanjem po hierarhični lestvici narašča. Plača je torej nespodbudna predvsem za začetnike uradniške kariere, saj imajo le-ti dokaj nizke plače. Zato sem v skladu z Maslowo teorijo pričakovala, da imajo ti uradniki predvsem osnovne življenjske potrebe in zato naj bi jim denar predstavljal najpomembnejši dejavnik dela in najmočnejši motivacijski faktor. Vendar analiza ni potrdila mojih pričakovanj, da s premikom po kariernih razredih navzgor pomembnost in vzpodbudnost denarja upadata. Vzrok za to lahko pripišem dejstvu, da tudi v najvišjem kariernem razredu plače niso dovolj visoke, da bi zagotovile dober življenjski standard. Ljudje se namreč pogosto primerjajo s tistimi, ki imajo višje plače in nagrade, zato si tudi sami želijo še več denarja. Zavrnitev domneve bi lahko pojasnila še s funkcijo denarja, ki v današnji potrošniško usmerjeni družbi služi za zadovoljitev najrazličnejših potreb na vseh ravneh Maslowe piramide, med njimi tudi potreb po samouresničitvi, za katere velja, da z njihovo potešenostjo njihova motivacijska moč ne upada, ampak celo narašča.

Problematika sistema plač in nagrajevanja uslužbencev se kaže tudi v denarni nagradi, saj sredstva za delovno uspešnost znašajo na leto le 1–2 % sredstev za plače. Zato je javni uslužbenec za uspešno delo nagrajen z zanemarljivo nizko denarno nagrado. Da bi denarna nagrada motivirala uslužbence, mora biti dovolj visoka. Tako so uslužbenci DUNZ-a pripravljeni povečati kakovost in obseg dela za pričakovano denarno nagrado najmanj v višini 10 % njihove osnovne plače. Zato mora državna uprava zagotoviti večji obseg sredstev za variabilni del plače tako, da zakonsko določi tudi minimum obsega sredstev, namenjenih za nagrajevanje nadpovprečno uspešnih uslužbencev.

Uslužbenci imajo možnost kariernega razvoja v obliki horizontalnega ali vertikalnega napredovanja. Kritiki opozarjajo, da je horizontalno napredovanje praktično avtomatsko, saj temelji na zbiranju točk z izpolnjevanjem zakonsko določenih pogojev, med katerimi so tudi taki, ki niso povezani s samim delovnim mestom uslužbenca, ter na oceni delovne uspešnosti, ki temelji na subjektivnih merilih vodij in tako ne izraža dejanske delovne uspešnosti zaposlenega. Rezultati so pokazali, da javni uslužbenci v povprečju napredujejo vsaka tri leta za en plačni razred. Točke za napredovanje zbirajo tako z izpolnjevanjem kriterijev, ki so neposredno povezani z delovnim mestom, kot tudi z izpolnjevanjem kriterijev, ki niso neposredno povezani s samim delovnim mestom. Po mnenju anketirancev ocena delovne uspešnosti in zbrane točke za napredovanje ne odražajo dejanske delovne uspešnosti, zato je horizontalno napredovanje ocenjeno kot nepravično in nestimulativno.

Tako denarna nagrada kakor tudi napredovanje uslužbenca temeljita na oceni njegove delovne uspešnosti, ki jo določi vodja po lastnih merilih. Subjektivno in nestrokovno ocenjevanje delovne uspešnosti javnih managerjev povzroča dojemanje zaposlenih, da je sistem nagrajevanja nepravičen. Ker nagrada temelji na subjektivnih merilih vodje, je treba ta merila natančno opredeliti in uslužbencem predstaviti pravila nagrajevanja, s čimer bi prispevali k pravičnosti sistema. Da bi pregnali dvom uslužbencev v pravičnost sistema nagrajevanja, bi bilo smiselno uslužbence obvestiti, kdo je prejel nagrado, kolikšen delež in zakaj. Da bi se zaposleni še bolj zavzeli za delo, je treba njihovo delo sproti spremljati in jim nuditi povratne informacije o njihovi uspešnosti ter predloge za izboljšanje le-te. Te pogoje vključuje novi sistem plač in nagrajevanja v okviru sistema ravnanja delovne uspešnosti, vendar po rezultatih raziskave sodeč, jih vodje ne izpolnjujejo. Vodje v državni upravi ponavadi razpolagajo z znanjem stroke in ne s kadrovskim znanjem. Zato je treba ustanoviti posebno komisijo, ki bi v zbirnem postopku izbrala najbolj sposobnega kandidata za prosto delovno mesto vodje oddelka. Ti managerji bi se nato morali obvezno udeležiti posebnega programa usposabljanja, s katerim bi pridobili dodatno znanje in veščine za vodenje, strateški management in ravnanje s kadrovskimi viri. Da bi se zagotovila pravičnost, mora sistem nagrajevanja javnih uslužbencev vključevati tudi sankcioniranje nepravilnega, neučinkovitega in neuspešnega dela.

Da bi znali zaposlene motivirati, je treba najprej vedeti, katerim dejavnikom dajejo zaposleni pomen in kateri dejavniki jih spodbujajo k doseganju ciljev. Na podlagi rezultatov analize lahko sklenem, da v povprečju javni managerji vedo, kaj je za njihove sodelavce pomembno

in katere motivatorje potrebujejo za doseganje ciljev organizacije. Za zaposlene v DUNZ-u so najbolj pomembni odnosi s sodelavci, odnosi z nadrejenimi, varnost zaposlitve in zanimivost dela. Največjo motivacijsko moč na uslužbence pa imajo izboljšanje in vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci in nadrejenimi, zanimivo delo in pohvala s strani nadrejenih. Uslužbenci dajejo torej velik pomen nefinančnim nagradam, s katerimi so relativno zadovoljni. Kljub temu bi vodje morali še bolj izkoristiti ta vir motivacije, saj imajo te nagrade velik učinek, hkrati pa za državni proračun ne predstavljajo nikakršnega stroška.

Sklenem lahko, da ima sedanji sistem plač in nagrajevanja v državni upravi določene pomanjkljivosti, ki ogrožajo učinkovitost motiviranja javnih uslužbencev. Slabost sistema se kaže v tem, da je variabilni del plače izjemno nizek. Če ga želimo uporabiti kot motivacijski instrument, ga je treba zvišati. Poleg tega nagrajevanje ne temelji na delovni uspešnosti posameznika. Če vodje ne bodo naslonili plačila za uspešnost na delovni prispevek zaposlenih, se bo pokazalo nezadovoljstvo ravno tistih uslužbencev, ki največ prispevajo k dobrim rezultatom. To pomeni, da nepravično nagrajevanje prizadene ravno najpomembnejši segment zaposlenih in s tega vidika sili v povprečnost opravljanja dela. Zato mora biti višina nagrade in posledično plače odvisna od rezultatov dela uslužbenca. Zaposleni morajo tudi videti jasno povezavo med doseženo delovno uspešnostjo in nagrado. Zato bi bilo treba poskrbeti za boljše in natančnejše poznavanje sistema nagrajevanja s strani zaposlenih in zagotoviti večjo objektivnost pri ocenjevanju posameznikove uspešnosti na podlagi predpisanih meril. Te pomanjkljivosti je opazila tudi Vlada Republike Slovenije in jih je zato želela z novim sistemom plač in nagrajevanja odpraviti. Vse kaže, da gre za zakonsko ustrezne rešitve, medtem ko v praksi učinkovitega sistema še dolgo ne bo, če ga vodje ne bodo znali s kadrovskim znanjem učinkovito izvajati.

7. LITERATURA

1. Andoljšek Žiga: Merjenje učinkovitosti in uspešnosti državne uprave na primeru Davčne uprave Republike Slovenije. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 179 str.
2. Armstrong Michael: Personnel Management Practice. Sixth Edition. London: Kogan Page Limited, 1996. 959 str.
3. Bagon Judita: Kako se bomo ocenjevali v upravi. Kadrovske informacije 11. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, 2002, str. 9-14.
4. Bagon Judita: Karierni razvoj v upravi. Kadrovske informacije. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, 2003, str. 11-16.
5. Bagon Judita: Letni pogovor s sodelavcem. Ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, 2003a. 35 str.
6. Bagon Judita: Upravljanje delovne uspešnosti. Kadrovske informacije 12. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, 2004, str. 15-20.
7. Bagon Judita: Letni pogovori in ocenjevanje uradnikov v letu 2004. Kadrovske informacije 14. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, 2004a, str. 28-33.
8. Baron A. Robert., Greenberg Jerald.: Understanding and managing the Human Side of Work. 8th Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2002. 691 str.
9. Brečko Daniela: Kadrovski forum javne uprave 2003. Kadrovske informacije 11. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, 2003, str. 31-35.
10. Daft L. Richard.: Organization Theory and Design. 4th Edition. New York: West Publishing Company, 1991. 558 str.
11. Davis Keith, Newstrom W. John: Human Behavior at Work. Eighth Edition. New York: McGraw-Hill Book Company, 1989. 643 str.
12. DeCenzo A. David, Robbins P. Stephen: Personnel-Human Resource Management. Third Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1988. 637 str.
13. DuBrin J. Andrew: Fundamentals of Organizational Behavior. Second Edition. Cincinnati: Thomson Learning, 2002. 372 str.
14. Florjančič Jože, Jereb Janez: Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja, v Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998 str. 29-72.
15. Fon Jager Mojca: Delovna uspešnost v javnem sektorju. Kadrovske informacije 12. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, 2004, str. 32-34.
16. Fon Jager Mojca: Delovna uspešnost v javni upravi s poudarkom na delitvi sredstev za delovno uspešnost in napredovanju. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2006. 113 str.
17. George M. Jennifer, Jones R. Gareth: Organizational Behavior. Reading: Addison-Wesley, 1999. 724 str.
18. Gibson L, James: Organizations: Behavior, Structure, Procesess. 10th Edition. Irwine Professional Publications, 2000. 620 str.

19. Gruban Brane: Uvajanje modelov kompetenc. Ljubljana: Dialogos, strateške komunikacije, 2005. 8 str.
20. Gruban Brane: Upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih: nefinančni vidiki nagrajevanja zaposlenih, 14.2.2006.
[URL: http://www.planetgv.si/Odmevi/776-BraneGruban.ppt], 7. 06. 2006.
21. Gruban Brane: Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. HRM, Ljubljana, 4 (2006), 4, str. 20-25.
22. Henderson Richard: Compensation Management of Organizational Behavior. Fifth Edition. New Yersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1989. 347 str.
23. Herzberg Frederick: One More Time: How Do You Motivate Employees? Manage People, not Personnel: Motivation and Performance Appraisal. A Harvard Business Review Book, 1990, str. 49-75.
24. Intihar Špela: Kako navdušiti vodje za letni pogovor. Kadrovske informacije 12. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, 2004, str. 21-22.
25. Ivancevich, Matteson: Organizational behavior and management. 4th Edition. New York: McGraw-Hill, 1999, str. 141-172.
26. Kerševan Erik: Sistem nagrajevanja javnih uslužbencev. VII. Dnevi slovenske uprave, Portorož 2000. Zbornik referatov. Ljubljana: Visoka upravna šola, 2000, str. 141-154.
27. Kerševan Erik: Problemi na področju nagrajevanja in sankcioniranja (ne)uspešnosti v upravi. Nova zakonodaja v državni upravi. Izobraževanje in usposabljanje v javni upravi. Ljubljana: Inštitut za javno upravo, 2002, str. 25-30.
28. Klinar Igor: Sistem plač v javnem sektorju. Ekonomski vidiki javne uprave. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002, str. 311-346.
29. Klinar Igor: Plačni sistem v javnem sektorju in kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje za javne uslužbence. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2006. 137 str.
30. Korade Purg Štefka: Izvajanje Zakona o Javnih uslužbencih. X. Dnevi slovenske uprave, Portorož 2003. Zbornik referatov. Portorož: Fakulteta za upravo, 2003, str. 179-192.
31. Korade Purg Štefka: Element kariernega razvoja javnih uslužbencev: letni pogovori s sodelavci v upravi. Slovenska uprava: revija Ministrstva za notranje zadeve, Ljubljana, 5 (2005), 1, str. 23-26.
32. Krstić Florjanič Staša: Nagrade in motivacija zaposlenih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 93 str.
33. Lawson Peter: Performance-related pay, v Thorpe Richard, Homan Gill: Strategic Reward Systems. Harlow: Person Education Limited, 2000, str. 302-317.
34. Lipičnik Bogdan: Motivacija in motiviranjev, v Možina Stane: Management. Ljubljana: Didakta, 1994, str. 488-523.
35. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 243 str.
36. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998a. 422 str.
37. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Obzorja, 1987. 365 str.
38. Locke Edwin A., Latham Gary P.: Goal setting: a motivational technique that works! Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, 1984. 193 str.

39. Luckmann Jagodič Barbara, Pacek Antonija: Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih. HRM, Ljubljana, 1 (2003), 1, str. 22-24.
40. Luthans Fred, Kreitner Robert: Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach. Scott Foresma&Co., 1998. 246 str.
41. Marentič Požarnik Barica: Psihologija učenja in pouka. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 2000. 299 str.
42. Maslow A. H.: Motivation & Personality. New York: Harper & Row Publishers, 1954. 411 str.
43. McClelland C. David, Burnham H. David: Examination of Need-Satisfction Models of Job Attitudes, v Vroom H. Victor, Deci L. Edward: Management and Motivation, Second edition. London: Penguin Books, 1992, str. 206-219.
44. McGregor Douglas M.: An Examination of Need-Satisfction Models of Job Attitudes, v Vroom H. Victor, Deci L. Edward: Management and Motivation, Second edition. London: Penguin Books, 1992, str. 206-219.
45. Merkač Skok Marjana: Kadri v organizaciji. Koper: Visoka šola za management, 1998. 145 str.
46. Milkovich T. George, Newman M. Jerry: Compensation, Fifth Edition. Chichago: Irwin, 1996. 716 str.
47. Možina Stane et. al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
48. Možina Stane et. al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002. 431 str.
49. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Založba Didakta, 2002a. 872 str.
50. Nemec Tomislav: Uspešnost v javni upravi – kaj in kako meriti. X. Dnevi slovenske uprave, Portorož 2003. Zbornik referatov. Portorož: Fakulteta za upravo, 2003, str. 235-248.
51. Ozvaldič Bojan: Redni letni razgovori vodje s sodelavci v upravi. Kadrovske informacije 14. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, 2004, str. 34-36.
52. Petrovčič Vida: Minister za javno upravo dr. Gregor Virant bolj kot direktor kot minister. HRM, Ljubljana, 3 (2005), 7, str. 55-56
53. Plaznik Aneta: Plačni sistem v državni upravi. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2000. 162 str.
54. Plaznik Aneta: Plačni sistem v državni upravi. Ekonomski vidiki javne uprave. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. 2002, str. 282-310.
55. Robbins S. P.: Training Interpersonal Skills. London: Prentice Hall, 1998. 416 str.
56. Rogelj Roman: Statistika 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 267 str.
57. Rovan Jože, Turk Tomaž: Analiza podatkov s SPSS za Windows. Ljubljana: Ekonomska fakulteta , 2001. 262 str.
58. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
59. Saal E. Frank, Knight A. Patrick: Industrial/Organizational Psychology. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company, 1988. 578 str.

60. Salanick R. Gerald, Pfeffer Jefferey: An Examination of Need-Satisfction Models of Job Attitudes, v Vroom H. Victor, Deci L. Edward: Management and Motivation, Second edition. London: Penguin Books, 1992, str. 206-219.
61. Semeja Aleš: Dejavniki motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 102 str.
62. Setnikar-Cankar Stanka, Andoljšek Žiga: Ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti v javnem sektorju. X. Dnevi slovenske uprave, Portorož 2003. Zbornik referatov. Portorož: Fakulteta za upravo, 2003, str. 351-364.
63. Stare Janez: Oblikovanje modela upravljanja človeških virov v upravi. X. Dnevi slovenske uprave, Portorož 2003. Zbornik referatov. Portorož: Fakulteta za upravo, 2003, str. 389-402.
64. Steers M. Richard, Porter W. Lyman: Motivation and Work Behavior. Fourth Edition. New York: McGraw-Hill Book Company, 1987. 319 str.
65. Špenko Matej: Upravljanje kadrovskih virov v državni upravi. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2004. 61 str.
66. Šturm Jože: Letni pogovori - jutri. Kadrovske informacije 15. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, 2005, str. 17-20.
67. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
68. Trygstad Ray: Managing IT Professionals. Illinois: Illinois Institute of Technology, Center for Proffesional Development, 2003. [URL: http://www.iit.edu], 16. 5. 2006
69. Uhan Stane: Motivacija za delo. Organizacija, Kranj, 1998, 9, str. 518-527.
70. Vecchio P. R.: Organizational Behaviour. Chicago: The Dryden Press, 1988. 576 str.
71. Virant Grega: Pravna ureditev javne uprave. Ljubljana: Visoka upravna šola, 1998. 229 str.
72. Vroom H. Victor: Manage People, not Personnel: Motivation, Second Edition. London: Penguin Books, 1992. 493 str.
73. Wahba A. Mahmound, Bridwell G. Lawrence: Maslow Reconidered: A Review of Research on the Need Hierarchy theory, v Steers M. Richd, Porter W. Lyman: Motivation and Work Behavior. 4th Edition, New York: McGraw-Hill Book Campany, 1987, str. 51-59.
74. Zingheim Patricia K., Schuster Jay R.: Pay People Right! Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies. First Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 2000. 388 str.
75. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 304 str.
76. Zupan Nada et al.: Plače in nagrajevanje zaposlenih. Management Kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002, str. 293-324.
77. Zupan Nada: Na krilih lastnih sposobnosti. Moja tajnica. Revija za uspešno delo. Ljubljana, 13 (2006), 5, str. 5-7.
78. Žurga Gordana: Kakovost državne uprave: pristopi in rešitev. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2001. 130 str.

8. VIRI

1. Interno gradivo o javnih uslužbencih. Ministrstvo za notranje zadeve, 2003.
2. Interno gradivo o vertikalnem napredovanju javnih uslužbencev. Ministrstvo za notranje zadeve, 2004.
3. Interno gradivo o višini sredstev za delovno uspešnost. Ministrstvo za notranje zadeve, 19.01.2006.
4. Interno gradivo o predstavitvi Ministrstva za notranje zadeve. Ministrstvo za notranje zadeve, 2006a.
5. Interno gradivo o podatkih o številu, spolni, starostni in izobrazbeni strukturi zaposlenih v Direktoratu za upravne notranje zadeve. Ministrstvo za notranje zadeve, 30.08. 2006b.
6. Navodilo o dodeljevanju in uporabi mobilnega telefona. Interno gradivo. Ministrstvo za notranje zadeve, 2006.
7. Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi (Uradni list RS, št. 41/94).
8. Pravilnik o plačah in drugih prejemkih delavcev Ministrstva za notranje zadeve in policije (Uradni list RS, št. 72/02).
9. Pravilnik o počitniški dejavnosti. Interno gradivo. Ministrstvo za notranje zadeve, 2006.
10. Predlog kolektivne pogodbe za javni sektor. [URL:http://www.scs.si/index_files/delovna_uspesnost.pdf#search=%22DELOVNA%20USPE%C5%A0NOST%20%3D%22], 26.05.2006.
11. Predlog novele Zakona o sistemu plač v javnem sektorju. [URL:http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/1-06_ZAKON_O_SISTEMU_PLAC_-_NUJNI.doc], 01.06.2006.
12. Predlog uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. [URL:http://mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/SV_uredba_napredovanje_30062005_sind.doc], 12.07.2006.
13. Stanovanjski pravilnik. interno gradivo. Ministrstvo za notranje zadeve, 2006.
14. Strategija nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005. [URL: http://mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/strategija2.pdf], 05.05.2006.
15. Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti (Uradni list RS, št. 18/94 in 36/96).
16. Zakon o delavcih v državnih organih (Uradni list RS, št. 15/90, 2/91, 4/93, 70/97 in 38/99).
17. Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 79/99, 124/00, 79/01 in 30/02).
18. Zakon o javnih uslužbencih – uradno prečiščeno besedilo (Uradni list RS, št. 32/2006).
19. Zakon o sistemu plač javnih uslužbencev (Uradni list RS, št. 56/02, 72/03, 126/03, 14/06 in 68/06).

9. PRILOGA

PRILOGA A: Opredelitev osnovnih pojmov 1
PRILOGA B: Plača javnih uslužbencev 4
PRILOGA C: Anketa o motivaciji ter sistemu plač in nagrajevanja 5
PRILOGA D: Sistem plač in nagrajevanja v DUNZ-u 11
PRILOGA E: Zadovoljstvo z dejavniki dela 15
PRILOGA F: Plačilo za delovno uspešnost 24
PRILOGA G: Vodja 26
PRILOGA H: Pravičnost 28
PRILOGA I: Horizontalno napredovanje 30
PRILOGA J: Vertikalno napredovanje 40
PRILOGA K : Pomembnost dejavnikov dela 49
PRILOGA L: Motivatorji 50
PRILOGA M: Motivacijska moč denarja po kariernih razredih 53
PRILOGA N: Usklajenost mnenja managerjev z mnenji zaposlenih o pomembnosti in vzpodbudnosti dejavnikov dela 54

PRILOGA A: Opredelitev osnovnih pojmov

1. Državna uprava

Državno upravo lahko skozi *organizacijski vidik* definiramo kot skupek organov, ki upravlja z državo, vendar ne v smislu določanja njene politike oziroma družbenih koristi, temveč v smislu izvajanja te politike. S tega vidika državna uprava zajema vlado in vladne službe, ministrstva z organi v sestavi ministrstva in na teritorialnem področju upravne enote. Vsi ti organi nimajo samostojne pravne osebnosti, temveč jo ima le Republika Slovenija, katere zakoniti zastopnik je Vlada Republike Slovenije. *Funkcionalni vidik* pa jo definira kot dejavnost upravljanja v javnih zadevah na instrumentalni ravni. Za državno upravo lahko trdimo, da predstavlja tisti aparat, preko katerega država deluje in izvršuje politične odločitve (Virant, 1998, str. 63).

Državna uprava uresničuje svoje naloge na podlagi ustave in zakonov ter drugih predpisov in aktov, pri svojem delu pa je samostojna. Primarno načelo pri izvajanju vsake naloge državne uprave je zato načelo ustavnosti in zakonitosti. Poglavitna funkcija uprave je izvrševanje zakonov in drugih aktov ter nadzor. Pri opravljanju teh nalog izdaja upravne predpise in posamične akte ter interne akte, vstopa v civilnopravna razmerja v imenu in za račun Republike Slovenije ter opravlja materialna dejanja. V okviru nadzornih pristojnosti opravlja inšpekcijsko nadzorstvo nad izvajanjem zakonov in drugih aktov. Pomembna pristojnost uprave je tudi pripravljanje zakonov, drugih predpisov in aktov, poročil in drugih gradiv ter zagotavljanje druge strokovne pomoči pri oblikovanju politik. Naloga uprave je tudi spremljanje stanja družbe na področjih, za katere je pristojna, in skrbi za njen razvoj v skladu s sprejeto politiko. Ima tudi razvojne naloge in v okviru zakonov in drugih predpisov ter proračuna spodbuja oziroma usmerja družbeni razvoj. Poleg tako imenovanih izvršilnih in nadzornih funkcij zagotavlja tudi opravljanje javnih služb iz pristojnosti države. Tega praviloma ne izvaja sama, ampak preko javnih podjetij in javnih zavodov, in sicer z dajanjem koncesij in z vlaganjem kapitala (Špenko, 2004 str. 12).

Za organizacijo državne uprave veljajo naslednje značilnosti (Žurga, 2001, str. 11):

- odziva se na strategije in politike, ki so zunaj njenega neposrednega nadzora ter se izpostavlja nenadnim in dramatičnim spremembam;
- zadovoljuje številne stranke, ki v tej vlogi ne nastopajo vedno prostovoljno;
- je omejena pri izbiri svojega trga oziroma strank;
- dotika se potreb strank in jih uravnava s potrebami skupnosti, uravnava razmerja med uporabniki in neuporabniki storitev;
- svoje storitve zagotavlja v političnem okolju ter uravnava potrebe z zahtevami strank.

2. Javna uprava

Ker je državna uprava sestavni del javne uprave in javnega sektorja in ker bom slednja pojma uporabljala v nadaljevanju magistrskega dela, ju bom na tem mestu na kratko opredelila.

Pojem javne uprave ni enotno definiran. Vsekakor je širši od pojma državna uprava in v ožjem smislu zajema poleg organov državne uprave še uprave lokalnih skupnosti, pravne osebe javnega prava, ki so nosilci javnih pooblastil, to je javne agencije in javne zavode, ki pretežno opravljajo upravne naloge, ter javne sklade (Virant, 1998, str. 40-41).

3. Javni sektor

Tudi za javni sektor poznamo več opredelitev. Za potrebe magistrskega dela ga bom opredelila v sladu z ZJU in ZSPJS. Javni sektor sestavljajo državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavod, javni gospodarski zavodi in druge pravne osebe, če so posredni uporabniki državnega ali občinskega proračuna. V skladu s tema zakonoma pa pod javni sektor ne spadajo javna podjetja in gospodarske družbe, v katerih ima večinski delež oziroma prevladujoč vpliv država ali lokalna skupnost (2. člen ZSPJS, 2006).

4. Javni uslužbenci

Javni uslužbenec je vsak posameznik, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju, razen funkcionarjev v državnih organih in organih lokalnih skupnosti. Javni uslužbenec opravlja naloge, pomembne za celotno družbeno skupnost, saj je del aparata, ki je zadolžen za izvrševanje javnega interesa, ki se po demokratični poti izraža v obliki zakonov, proračuna in drugih političnih odločitev, hkrati pa pripravlja strokovne podlage za politično odločanje (Virant, 1998, str. 187).

V starem sistemu plač in nagrajevanja so bili javni uslužbenci razdeljeni na višje upravne delavce, upravne delavce in strokovne tehnične delavce. Danes pa ločimo dve skupini javnih uslužbencev, to je uradnike (včasih višji upravni delavci in upravni delavci) in strokovno-tehnične javne uslužbence. *Strokovno-tehnični javni uslužbenci* v organih opravljajo druga spremljajoča dela, kot so kadrovska, tehnična, finančna, računovodska in druga spremljajoča dela tehnične podpore izvrševanja javnih nalog. *Uradniki* pa so tisti javni uslužbenci, ki v organih in organizacijah opravljajo javne naloge, za katere je organ ali organizacija ustanovljena. Uradnike nadalje delimo na dve podskupini. Prva podskupina zajema javne uslužbence, ki opravljajo javne naloge. Uradnik izvršuje javne naloge v javno korist, politično nevtralno in nepristransko. V drugo podskupino pa sodijo tisti javni uslužbenci, katerih naloga je opravljanje zahtevnejših spremljajočih del, ki zahtevajo poznavanje javnih nalog organa in za katera se zahteva najmanj visoka strokovna izobrazba (Interno gradivo MNZ, 2003).

Osnovno členitev javnih uslužbencev v javnem sektorju predstavljajo plačne skupine in plačne podskupine, ki so prikazane v tabeli 1. Plačno skupino sestavljajo funkcije, delovna mesta in nazivi, značilni za dejavnost oziroma istovrstna delovna mesta v vseh dejavnostih. Nadalje se plačne skupine delijo glede na značilnosti funkcij, delovnih mest in nazivov na plačne podskupine (Klinar, 2002, str. 319).

Tabela 1: Plačne skupine in podskupine

Plačne skupine		*Plačne podskupine*	
A	Funkcije v državnih organih in lokalnih skupnostih	**A1**	Predsednik republike in funkcije izvršilne oblasti
		A2	Funkcionarji zakonodajne oblasti
		A3	Funkcionarji sodne oblasti
		A4	Funkcionarji v drugih državnih organih
		A5	Funkcionarji v lokalnih skupnostih
B	Poslovodni organi pri uporabnikih proračuna	**B1**	Ravnatelji, direktorji in tajniki
C	Uradniški nazivi v državni upravi in v upravah lokalnih skupnosti ter v drugih državnih organih	**C1**	Uradniki v drugih državnih organih
		C2	Uradniki v državni upravi, sodni upravi in upravah lokalnih skupnosti
		C3	Policisti
		C4	Vojaki
		C5	Cariniki
		C6	Inšpektorji, pazniki in drugi uradniki s posebnimi pooblastili
D	Delovna mesta na področju vzgoje, izobraževanja in športa	**D1**	Visokošolski učitelji in visokošolski sodelavci
		D2	Predavatelji višjih strokovnih šol, srednješolski in osnovnošolski učitelji in drugi strokovni delavci
		D3	Vzgojitelji in ostali strokovni delavci v vrtcih
E	Delovna mesta na področju zdravstva	**E1**	Zdravniki
		E2	Farmacevtski delavci
		E3	Medicinske sestre/zdravstveni tehniki
		E4	Drugi zdravstveni delavci
F	Delovna mesta na področju socialnega varstva	**F1**	Strokovni delavci
		F2	Strokovni sodelavci
G	Delovna mesta in nazivi na področju znanosti	**G1**	Umetniški poklici
		G2	Drugi poklici na področju kulture in informiranja
H	Delovna mesta in nazivi na področju znanosti	**H1**	Raziskovalci
		H2	Strokovni sodelavci
I	Delovna mesta v javnih agencijah, javnih skladih, drugih javnih zavodih in javnih gospodarskih zavodih ter pri drugih uporabnikih proračuna	**I1**	Strokovni delavci
J	Spremljajoča delovna mesta (velja za ves javni sektor)	**J1**	Strokovni delavci
		J2	Administrativni delavci
		J3	Ostali strokovno tehnični delavci

Vir: Klinar, 2002, str. 320.

5. Funkcionarji

Funkcionarji so osebe, ki pridobijo mandat za izvrševanje funkcije s splošnim volitvami, in osebe, ki pridobijo mandat za izvrševanje funkcije izvršilne in sodne oblasti z izvolitvijo ali imenovanjem v Državnem zboru Republike Slovenije ali predstavniškem telesu lokalne skupnosti, ter druge osebe, ki jih skladno z zakonom kot funkcionarje izvolijo ali imenujejo nosilci zakonodajne, izvršilne ali sodne oblasti (Klinar, 2002, str. 317).

PRILOGA B: Plača javnih uslužbencev

Tabela 1: Tarifni razredi

Tarifni razred	*Zahtevnost del na delovnem mestu*	*Uspešno končano izobraževanje oziroma pridobljena usposobljenost, ki je praviloma potrebna za opravljanje delovnih nalog*
I.	**Enostavna dela**	Najmanj šest razredov 8-letnega osnovnošolskega izobraževanja oziroma sedem razredov 9-letnega
		Uspešno končano 8 ali 9-letno osnovnošolsko izobraževanje
II.	**Manj zahtevna dela**	Poklicno usposabljanje po osnovnošolskem izobraževanju
III.	**Srednje zahtevna dela**	Nižje poklicno izobraževanje oziroma poklicno izobraževanje, ki je trajalo manj kot tri leta
IV.	**Zahtevna dela**	Srednje poklicno izobraževanje oziroma poklicno izobraževanje v trajanju tri leta ali več
V.	**Bolj zahtevna dela**	Srednje splošno izobraževanje
		Poklicno izobraževanje z opravljenim mojstrskim ali temu ekvivalentnim izpitom
		Maturitetni tečaj z opravljeno maturo
		Poklicni tečaj z opravljeno poklicno maturo
		Srednje tehniško in drugo strokovno izobraževanje ali
		Srednje poklicno-tehniško izobraževanje
VI.	**Zelo zahtevna dela**	Višje strokovno izobraževanje
		Višješolsko izobraževanje, ki omogoča prehodnost v univerzitetnih programih
		Višješolsko specialistično izobraževanje
VII.	**Visoko zahtevna dela**	Visokošolsko strokovno izobraževanje
		Univerzitetno izobraževanje
VIII.	**Najbolj zahtevna dela**	Podiplomsko specialistično izobraževanje
		Podiplomsko magistrsko izobraževanje
IX.	**Izjemno zahtevna dela**	Doktorat znanosti

Vir: Klinar, 2002, str. 321.

Tabela 2: Plačna lestvica za javni sektor

Plačni razred	*Osnovna plača (v SIT)*	*Plačni razred*	*Osnovna plača (v SIT)*	*Plačni razred*	*Osnovna plača (v SIT)*
1.	105.403,96	**23.**	249.798,83	**45.**	592.002,95
2.	109.620,12	**24.**	259.790,79	**46.**	615.683,07
3.	114.004,93	**25.**	270.182,42	**47.**	640.310,39
4.	118.565,12	**26.**	280.989,71	**48.**	665.922,81
5.	123.307,73	**27.**	292.229,30	**49.**	692.559,72
6.	128.240,04	**28.**	303.918,48	**50.**	720.262,11
7.	133.369,64	**29.**	316.075,21	**51.**	749.072,59
8.	138.704,43	**30.**	328.718,22	**52.**	779.035,49
9.	144.252,60	**31.**	341.866,95	**53.**	810.196,91
10.	150.022,71	**32.**	355.541,63	**54.**	842.604,79
11.	156.023,61	**33.**	369.763,30	**55.**	876.308,98
12.	162.264,56	**34.**	384.553,83	**56.**	911.361,34
13.	168.755,14	**35.**	399.935,98	**57.**	947.815,80
14.	175.505,35	**36.**	415.933,42	**58.**	985.728,43
15.	182.525,56	**37.**	442.570,76	**59.**	1.025.157,56
16.	189.826,58	**38.**	449.873,59	**60.**	1.066.163,87
17.	197.419,65	**39.**	467.868,53	**61.**	1.108.810,42
18.	205.316,43	**40.**	486.583,27	**62.**	1.153.162,84
19.	213.529,09	**41.**	506.046,60	**63.**	1.199.289,35
20.	222.070,25	**42.**	526.288,47	**64.**	1.247.260,93
21.	230.953,06	**43.**	547.340,01	**65.**	1.297.151,36
22.	240.191,19	**44.**	569.233,61		

Vir: ZSPJS, 2006.

PRILOGA C: Anketa o motivaciji ter sistemu plač in nagrajevanja

1. Opredelite Vašo starost (obkrožite).
a) do vključno 25 let,
b) od 26 do 30 let,
c) od 31 do 40 let,
d) od 41 do 50 let,
e) 50 let in več.

2. Opredelite stopnjo izobrazbe (obkrožite).
a) do vključno IV. stopnje,
b) V. stopnja,
c) VI. stopnja,
d) VII. stopnja,
e) VIII. in IX. stopnja,

3. Zaposlen-a sem kot (obkrožite):
1. uradnik
a) sekretar,
b) podsekretar,
c) višji svetovalec,
d) svetovalec,
e) višji referent
f) referent.
2. strokovno – tehnični javni uslužbenec,
3. pripravnik
4. drugo (npr. nadomeščanje uslužbenca, ki je dlje časa odsoten).

4. Zaposlen-a sem (obkrožite):
a) za nedoločen čas (za stalno),
b) za določen čas (za začasno).

5. Koliko let delovne dobe imate v državni upravi (obkrožite)?
a) do 5 let,
b) od 6 do 10 let,
c) od 11 do 15 let,
d) od 16 do 20 let,
e) nad 20 let.

6. Obkrožite, kako pomembni so za Vas naslednji dejavniki, ki so povezani z Vašim delom (1 = nepomemben, 2 = malo pomemben, 3 = srednje pomemben, 4 = pomemben, 5 = zelo pomemben).

	Nepomemben				Zelo pomemben
Višina celotne plače (osnovna plača + dodatki + plačilo za delovno uspešnost)	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Ugled in status, ki Vam ga nudi Vaše delovno mesto in položaj v organizaciji	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje, možnost uporabe počitniških kapacitet, parkirnega prostora, mobilnega telefona, službenega stanovanja itd.)	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Ustrezen obseg odgovornosti	1	2	3	4	5
Zanimivost in pestrost dela	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega usposabljanja	1	2	3	4	5
Razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5

7. Obkrožite, kako vzpodbudne so za Vas naslednje nagrade, zaradi katerih bi vložili dodaten napor pri svojem delu (1 = nagrada nima vpliva na moj vložen trud pri delu, zanjo nisem pripravljen povečati svojega napora pri delu, 2 = nagrada ima majhen vpliv na moj vložen trud pri delu, 3 = nagrada ima srednje velik vpliv, 4 = nagrada ima velik vpliv, 5 = nagrada ima zelo velik vpliv).

	Nima vpliva				Zelo velik vpliv
Plačilo za delovno uspešnost	1	2	3	4	5
Napredovanje	1	2	3	4	5
Ugled in status, ki Vam ga nudi Vaše delovno mesto in položaj v organizaciji	1	2	3	4	5
Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje, možnost uporabe počitniških kapacitet, parkirnega prostora, mobitela, službenega stanovanja itd.)	1	2	3	4	5
Izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci	1	2	3	4	5
Izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Večja odgovornost	1	2	3	4	5
Zanimivo in pestro delo	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega usposabljanja	1	2	3	4	5

8. Obkrožite, kako ste zadovoljni z naslednjimi dejavniki in nagradami pri Vašem delu (1 = zelo nezadovoljen, 2 = nezadovoljen, 3 = niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 = zadovoljen, 5 = zelo zadovoljen).

	Zelo nezadovoljen				Zelo zadovoljen
Višina osnovne plače	1	2	3	4	5
Povprečna višina plačila za delovno uspešnost, upoštevajoč Vaš trud	1	2	3	4	5
Višina celotne plače (osnovna plača + dodatki + plačilo za delovno uspešnost)	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja na višje delovno mesto oz. v višji naziv	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja v višji plačni razred v istem nazivu oz. na istem delovnem mestu	1	2	3	4	5
Ugled in status, ki Vam ga nudi Vaše delovno mesto in položaj v organizaciji	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Dodatne ugodnosti (dodatno pok. zavarovanje, možnost uporabe počitniških kapacitet, parkirnega prostora, mobilnega telefona, službenega stanovanja itd.)	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Ustrezen obseg odgovornosti	1	2	3	4	5
Zanimivost in pestrost dela	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega usposabljanja	1	2	3	4	5
Razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5

9. Obkrožite, koliko znaša Vaša povprečna mesečna neto plača (osnovna plača + dodatki + plačilo za delovno uspešnost)?
a) pod 150.000 SIT,
b) od 150.001 do 200.000 SIT,
c) od 200.001 do 300.000 SIT,
d) od 300.001 do 400.000 SIT,
e) od 401.000 do 500.000 SIT,
f) nad 500.000 SIT.

10. Ali menite, da bi za enako delo, kot ga opravljate tukaj, dobili višjo plačo v zasebnem sektorju (obkrožite)?
a) Da, znatno višjo,
b) da, nekaj višjo,
c) ne.

11. Plača in nagrade, ki jih prejmem za vložen trud pri svojem delu, so glede na plače in nagrade za vložen trud mojih sodelavcev na enakem oziroma primerljivem delovnem mestu v državni upravi (obkrožite):
a) znatno manjše,
b) manjše,
c) približno enake,
d) večje,
e) znatno večje.

12. Ali prejemate del plače za delovno uspešnost (obkrožite)?
a) da, redno (vsaj desetkrat na leto),
b) da, občasno (vsaj petkrat na leto),
c) da, redko (manj kot petkrat na leto),
d) ne.

13. V povprečju prejemam neto plačilo za delovno uspešnost v višini (izračun: *(neto denarna nagrada/neto osnovna plača)*100*) **(obkrožite):**
a) ne prejemam,
b) manj ali 3% moje osnovne neto plače,
c) 5% moje osnovne neto plače,
d) 10% moje osnovne neto plače,
e) 15% moje osnovne neto plače,
f) več kot 15% moje osnovne neto plače.

14. Pripravljen-a sem vložiti več delovnega napora, če bom nagrajen-a z neto denarno nagrado iz naslova delovne uspešnosti najmanj v višini (obkrožite):
a) brez zagotovljene denarne nagrade,
b) za manj ali 3% moje osnovne neto plače,
c) 5% moje osnovne neto plače,
d) 10% moje osnovne neto plače,
e) 15% moje osnovne neto plače,
f) več kot 15% moje osnovne neto plače,
g) nisem pripravljen-a povečati svoj vložen napor za denarno nagrado.

15. Ali za <u>Vašega neposrednega vodjo</u> veljajo naslednje trditve? Označite Vašo stopnjo strinjanja z lestvico od 1 do 5 (1 = sploh se ne strinjam s trditvijo, 2 = se ne strinjam s trditvijo, 3 = neodločen, 4 = se strinjam s trditvijo, 5 = popolnoma se strinjam s trditvijo). <u>Moj vodja</u>:

	Sploh se ne strinjam				Popolnoma se strinjam
uporablja izključno objektivna merila za ugotavljanje delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
pri delitvi sredstev za delovno uspešnost upošteva samo uspešnost dela.	1	2	3	4	5
sredstva za delovno uspešnost razdeli vsem zaposlenim na približno enake dele.	1	2	3	4	5
pri delitvi sredstev za delovno uspešnost upošteva socialni položaj zaposlenega.	1	2	3	4	5
pravično deli sredstva za delovno uspešnost.	1	2	3	4	5
nas seznani, kdo je dobil sredstva za delovno uspešnost.	1	2	3	4	5
nas seznani, kdo je koliko dobil sredstev za delovno uspešnost.	1	2	3	4	5
nas seznani, zakaj je nekdo dobil sredstva za delovno uspešnost.	1	2	3	4	5
nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih.	1	2	3	4	5
ima ustrezne kadrovske sposobnosti.	1	2	3	4	5
ima sposobnosti za ocenjevanje delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
ve, s katero nagrado me bo spodbudil, da bom učinkovito opravil zadano nalogo.	1	2	3	4	5
me spodbuja k delu in dajanju idej za izboljšave.	1	2	3	4	5
me javno pohvali.	1	2	3	4	5
me kaznuje, če sem pri delu neuspešen.	1	2	3	4	5
me osebno opozori na moje napake in pomanjkljivosti pri izvajanju dela.	1	2	3	4	5

16. Ali za Vaše napredovanje v <u>višji plačni razred na istem delovnem mestu</u> veljajo naslednje trditve (*<u>tisti, ki ste v zadnjem plačnem razredu, upoštevajte značilnosti vašega napredovanja v času, ko ste imeli možnost napredovanja v višji plačni razred na istem delovnem mestu</u>*)? Označite Vašo stopnjo strinjanja z lestvico od 1 do 5 (1 = sploh se ne strinjam s trditvijo, 2 = se ne strinjam s trditvijo, 3 = neodločen, 4 = se strinjam s trditvijo, 5 = popolnoma se strinjam s trditvijo).

	Sploh se ne strinjam				Popolnoma se strinjam
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem približno vsaka tri leta.	1	2	3	4	5
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem prej kot v treh letih.	1	2	3	4	5
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem po poteku več od treh let delovne dobe.	1	2	3	4	5
Ponavadi napredujem za hkrati dva plačna razreda.	1	2	3	4	5
Potrebno število točk za napredovanje zberem pretežno z izpolnjevanjem kriterijev, ki so neposredno povezani z delovnim mestom (npr. vodenje delovne skupine, članstvo v delovni skupini, nadomeščanje sodelavcev, samostojnost, predlogi za izboljšanje obstoječih metod dela itd.).	1	2	3	4	5
Potrebno število točk za napredovanje zberem pretežno z izpolnjevanjem kriterijev, ki niso neposredno povezani z delovnim mestom (npr. pridobitev akademskega naziva, ki ni pogoj za zasedanje delovnega mesta, obiskovanje seminarjev, razna priznanja, kot so znak Hrabro dejanje, red generala Maistra, odlikovanje na športnih prireditvah itd.).	1	2	3	4	5
Vodja mi razloži, kako je prišel do ocene moje delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
Vodja me vedno oceni z oceno, ki jo potrebujem za napredovanje v višji plačni razred.	1	2	3	4	5
V času službovanja v državni upravi sem bil ocenjen tudi z oceno podpovprečen uspešen.	1	2	3	4	5

17. Ali za sistem napredovanja v <u>višji plačni razred na istem delovnem mestu</u> v Vaši organizaciji veljajo naslednje trditve? Označite Vašo stopnjo strinjanja z lestvico od 1 do 5 (1 = sploh se ne strinjam s trditvijo, 2 = se ne strinjam s trditvijo, 3 = neodločen, 4 = se strinjam s trditvijo, 5 = popolnoma se strinjam s trditvijo).

	Sploh se ne strinjam				Popolnoma se strinjam
Ocena delovne uspešnosti in zbrane točke za napredovanje odražajo dejansko delovno uspešnost zaposlenega.	1	2	3	4	5
Ocena delovne uspešnosti temelji na subjektivni presoji vodje.	1	2	3	4	5
Nekateri sodelavci si resnično zaslužijo oceno podpovprečen uspešen, a tako niso ocenjeni.	1	2	3	4	5
Sistem napredovanja je pravičen.	1	2	3	4	5
Sistem napredovanja je stimulativen.	1	2	3	4	5

18. Kdaj naj bi po Vašem mnenju nadpovprečno uspešen uslužbenec napredoval v višji plačni razred na istem delovnem mestu (obkrožite)?

a) v manj kot treh letih,

b) po treh letih,

c) po štirih letih ali več,
d) napredovalno časovno obdobje ni potrebno vnaprej določiti,
e) ne vem.

19. Za koliko plačnih razredov naenkrat bi lahko po Vašem mnenju napredoval nadpovprečno uspešen uslužbenec (obkrožite)?
a) za en plačni razred,
b) za dva plačna razreda,
c) za tri plačne razrede,
d) za več plačnih razredov,
e) ne vem.

20. Ali za sistem napredovanja v višji naziv oz. na višje delovno mesto v Vaši organizaciji veljajo naslednje trditve? Označite Vašo stopnjo strinjanja z lestvico od 1 do 5 (1 = sploh se ne strinjam s trditvijo, 2 = se ne strinjam s trditvijo, 3 = neodločen, 4 = se strinjam s trditvijo, 5 = popolnoma se strinjam s trditvijo).

	Sploh se ne strinjam				Popolnoma se strinjam
Napredovanje temelji na strokovnosti.	1	2	3	4	5
Ocena delovne uspešnosti odraža dejansko delovno uspešnost zaposlenega.	1	2	3	4	5
Ocena delovne uspešnosti temelji na objektivnih merilih vodje.	1	2	3	4	5
Vodja pojasni, kako je prišel do ocene delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
Nekateri sodelavci si resnično zaslužijo oceno nezadovoljivo, a tako niso ocenjeni.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo enake možnosti napredovanja kot njihovi sodelavci.	1	2	3	4	5
Včasih se ne ve, zakaj nekdo v tako kratkem času tako visoko napreduje.	1	2	3	4	5
Sistem deluje preko poznanstev, simpatij in lobiranja, kar slabo vpliva na motivacijo.	1	2	3	4	5
Sistem napredovanja je pravičen.	1	2	3	4	5
Sistem napredovanja je stimulativen.	1	2	3	4	5
Novi sistem vertikalnega napredovanja je boljši od prejšnjega.	1	2	3	4	5

21. Ali za sistem plač in nagrajevanja v Vaši organizaciji veljajo naslednje trditve? Označite Vašo stopnjo strinjanja z lestvico od 1 do 5. 1 = sploh se ne strinjam s trditvijo, 2 = se ne strinjam s trditvijo, 3 = neodločen, 4 = se strinjam s trditvijo, 5 = popolnoma se strinjam s trditvijo.

	Sploh se ne strinjam				Popolnoma se strinjam
Redni letni razgovor deluje stimulativno na javne uslužbence.	1	2	3	4	5
Na rednem letnem razgovoru se z vodjo pogovoriva o ciljih, željah in kariernem razvoju.	1	2	3	4	5
Na rednem letnem razgovoru sem seznanjen-a, na kakšni osnovi se bo merila in ocenjevala moja delovna uspešnost.	1	2	3	4	5
Strinjam se, da mora biti plača uslužbenca odvisna tudi od njegove uspešnosti.	1	2	3	4	5
Strinjam se z javnim obveščanjem o razdeljenih sredstvih za delovno uspešnost.	1	2	3	4	5
Višina moje celotne plače in prejetih nagrad je ustrezna glede na moj vložen trud.	1	2	3	4	5
Sistem plač in nagrajevanja moje organizacije mi je jasen.	1	2	3	4	5
Popolnoma jasno mi je, kako s svojim delom priti do želene nagrade.	1	2	3	4	5
Sistem plač in nagrajevanja vsebuje vse motivacijske dejavnike, ki me spodbujajo k boljšemu delu.	1	2	3	4	5
Sistem plač in nagrajevanja spodbuja motiviranost uslužbencev za boljše delo.	1	2	3	4	5
Nagrajevanje delovne uspešnosti spodbuja motiviranost uslužbencev za boljše delo.	1	2	3	4	5

22. Obkrožite, katere ugodnosti ali nedenarne nagrade, ki Vam jih nudi Vaša organizacija, izkoriščate?
a) nobenih,
b) službeno stanovanje,
c) službeni avto za privatne namene,
d) možnost pridobitve višje izobrazbe (šolanje),
e) dodatno usposabljanje in izpopolnjevanje,
f) udeležba na strokovnih posvetih in seminarjih,
g) možnost koriščenja počitniških kapacitet,
h) drugo:_____

23. Katere denarne in nedenarne nagrade bi Vi dodali že obstoječemu sistemu plač in nagrajevanja v organizaciji, da bi še dodatno povečali vnemo zaposlenih pri delu v smeri doseganja zastavljenih ciljev organizacije.

_____

_____

_____

24. Kaj bi Vi spremenili pri sistemu plač in nagrajevanja, da bi še dodatno vzpodbudili delavce pri njihovem delu.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

<u>Naslednji dve vprašanji sta namenjeni samo direktorju in vodjem, ki imajo neposredno podrejene uslužbence.</u>

25. Obkrožite, kako pomembni so po Vašem mnenju za Vaše podrejene naslednji <u>dejavniki</u>; 1 = nepomemben, 2 = malo pomemben, 3 = srednje pomemben, 4 = pomemben, 5 = zelo pomemben).

	Nepomemben				Zelo pomemben
Višina celotne plače (osnovna plača + dodatki + plačilo za delovno uspešnost)	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Ugled in status, ki Vam ga nudi Vaše delovno mesto in položaj v organizaciji	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje, možnost uporabe počitniških kapacitet, parkirnega prostora, mobilnega telefona, službenega stanovanja itd.)	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Ustrezen obseg odgovornosti	1	2	3	4	5
Zanimivost in pestrost dela	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega usposabljanja	1	2	3	4	5
Razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5

26. Obkrožite, kako so po Vašem mnenju Vaši zaposleni motivirani za vložitev dodatnega napora pri delu za posamezno <u>nagrado</u> (1 = nagrada nima vpliva na njihov vložen trud pri delu, zanjo niso pripravljeni povečati svojega napora pri delu, 2 = nagrada ima majhen vpliv na njihov vložen trud pri delu, 3 = nagrada ima srednje velik vpliv, 4 = nagrada ima velik vpliv, 5 = nagrada ima zelo velik vpliv na njihov vložen trud pri delu).

	Nima vpliva				Zelo velik vpliv
Plačilo za delovno uspešnost	1	2	3	4	5
Napredovanje	1	2	3	4	5
Ugled in status, ki Vam ga nudi Vaše delovno mesto in položaj v organizaciji	1	2	3	4	5
Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje, možnost uporabe počitniških kapacitet, parkirnega prostora, mobitela, službenega stanovanja itd.)	1	2	3	4	5
Izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci	1	2	3	4	5
Izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Večja odgovornost	1	2	3	4	5
Zanimivo in pestro delo	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega usposabljanja	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje!

PRILOGA D: Sistem plač in nagrajevanja v DUNZ-u

$H_0 : \mu^1_{SPN} = \mu^2_{SPN} = \mu^3_{SPN} = \mu^4_{SPN} = \mu^5_{SPN}$ $\quad$ $H_1 : \mu^1_{SPN} \neq \mu^2_{SPN} \neq \mu^3_{SPN} \neq \mu^4_{SPN} \neq \mu^5_{SPN}$

Tabela 1: Porazdelitev anketirancev po ocenah strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na sistem plač in nagrajevanja

Trditve	*Ocene strinjanja*	*Frekvenca*	*Relativna frekvenca (v %)*
Redni letni razgovor deluje stimulativno na javne uslužbence.	1	23	38,98
	2	15	25,42
	3	14	23,73
	4	3	5,08
	5	4	6,78
	Skupaj	**59**	**100,00**
Na rednem letnem razgovoru se z vodjo pogovoriva o ciljih, željah in kariernem razvoju.	1	12	20,00
	2	8	13,33
	3	15	25,00
	4	17	28,33
	5	8	13,33
	Skupaj	**60**	**100,00**
Na rednem letnem razgovoru sem seznanjen-a, na kakšni osnovi se bo merila in ocenjevala moja delovna uspešnost.	1	24	40,00
	2	9	15,00
	3	14	23,33
	4	11	18,33
	5	2	3,33
	Skupaj	**60**	**100,00**
Strinjam se, da mora biti plača uslužbenca odvisna tudi od njegove uspešnosti.	1	1	1,67
	2	1	1,67
	3	10	16,67
	4	16	26,67
	5	32	53,33
	Skupaj	**60**	**100,00**
Strinjam se z javnim obveščanjem o razdeljenih sredstvih za delovno uspešnost.	1	1	1,67
	2	4	6,67
	3	5	8,33
	4	22	36,67
	5	28	46,67
	Skupaj	**60**	**100,00**
Višina moje celotne plače in prejetih nagrad je ustrezna glede na moj vložen trud.	1	22	36,67
	2	15	25,00
	3	15	25,00
	4	6	10,00
	5	2	3,33
	Skupaj	**60**	**100,00**
Sistem plač in nagrajevanja moje organizacije mi je jasen.	1	15	25,42
	2	13	22,03
	3	12	20,34
	4	12	20,34
	5	7	11,86
	Skupaj	**59**	**100,00**
Popolnoma jasno mi je, kako s svojim delom priti do želene	1	17	28,33

Trditve	*Ocene strinjanja*	*Frekvenca*	*Relativna frekvenca (v %)*
nagrade.	2	20	33,33
	3	10	16,67
	4	11	18,33
	5	2	3,33
	Skupaj	**60**	**100,00**
Sistem plač in nagrajevanja vsebuje vse motivacijske dejavnike, ki me spodbujajo k boljšemu delu.	1	23	38,33
	2	17	28,33
	3	11	18,33
	4	5	8,33
	5	4	6,67
	Skupaj	**60**	**100,00**
Sistem plač in nagrajevanja spodbuja motiviranost uslužbencev za boljše delo.	1	21	35,00
	2	15	25,00
	3	14	23,33
	4	5	8,33
	5	5	8,33
	Skupaj	**60**	**100,00**
Nagrajevanje delovne uspešnosti spodbuja motiviranost uslužbencev za boljše delo.	1	16	26,67
	2	9	15,00
	3	14	23,33
	4	12	20,00
	5	9	15,00
	Skupaj	**60**	**100,00**

Vir: lastni izračuni, 2006.

Tabela 2: Analiza variance ocen strinjanja anketirancev s trditvami o sistemu plač in nagrajevanja

Trditve		*Vsota kvadratov*	*Stopinja prostosti*	*Ocena variance*	*F-preizkus*	*Stopnja značilnosti*
Redni letni razgovor deluje stimulativno na javne uslužbence.	Med skupinami	3,02	4	0,75	0,60	0,67
	Znotraj skupin	51,79	41	1,26		
	Skupaj	54,80	45			
Na rednem letnem razgovoru se z vodjo pogovoriva o ciljih, željah in kariernem razvoju.	Med skupinami	4,43	4	1,11	0,68	0,61
	Znotraj skupin	68,38	42	1,63		
	Skupaj	72,81	46			
Na rednem letnem razgovoru sem seznanjen-a, na kakšni osnovi se bo merila in ocenjevala moja delovna uspešnost.	Med skupinami	4,45	4	1,11	0,67	0,61
	Znotraj skupin	69,38	42	1,65		
	Skupaj	73,83	46			
Strinjam se, da mora biti plača uslužbenca odvisna tudi od njegove uspešnosti.	Med skupinami	1,89	4	0,47	0,57	0,68
	Znotraj skupin	34,66	42	0,83		
	Skupaj	36,55	46			
Strinjam se z javnim obveščanjem o razdeljenih sredstvih za delovno uspešnost.	Med skupinami	2,42	4	0,61	0,58	0,68
	Znotraj skupin	44,21	42	1,05		
	Skupaj	46,64	46			
Višina moje celotne plače in prejetih nagrad je ustrezna glede na moj vložen trud.	Med skupinami	4,62	4	1,16	0,90	0,47
	Znotraj skupin	54,01	42	1,29		
	Skupaj	58,64	46			
Sistem plač in nagrajevanja moje organizacije mi je jasen.	Med skupinami	2,89	4	0,72	0,34	0,85
	Znotraj skupin	86,43	41	2,11		
	Skupaj	89,33	45			
Popolnoma jasno mi je, kako s svojim delom priti do želene nagrade.	Med skupinami	2,82	4	0,71	0,46	0,76
	Znotraj skupin	63,73	42	1,52		
	Skupaj	66,55	46			
Sistem plač in nagrajevanja vsebuje vse motivacijske dejavnike, ki me spodbujajo k boljšemu delu.	Med skupinami	6,88	4	1,72	1,23	0,31
	Znotraj skupin	58,78	42	1,40		
	Skupaj	65,66	46			
Sistem plač in nagrajevanja spodbuja motiviranost uslužbencev za boljše delo.	Med skupinami	6,35	4	1,59	1,09	0,37
	Znotraj skupin	60,93	42	1,45		
	Skupaj	67,28	46			
Nagrajevanje delovne uspešnosti spodbuja motiviranost uslužbencev za boljše delo.	Med skupinami	1,67	4	0,42	0,22	0,93
	Znotraj skupin	81,43	42	1,94		
	Skupaj	83,11	46			

Vir: lastni izračuni, 2006.

Tabela 3: Vrednosti korelacijskega koeficienta, ki meri povezanost med ocenami strinjanja anketirancev s trditvami o sistemu plač in nagrajevanja ter njihovo uvrščenostjo v karierni razred

Trditve	*Pearsonov koeficient korelacije*	*Stopnja značilnosti (2-stranska)*
Redni letni razgovor deluje stimulativno na javne uslužbence.	0,17	0,26
Na rednem letnem razgovoru se z vodjo pogovoriva o ciljih, željah in kariernem razvoju.	-0,02	0,92
Na rednem letnem razgovoru sem seznanjen-a, na kakšni osnovi se bo merila in ocenjevala moja delovna uspešnost.	0,15	0,31
Strinjam se, da mora biti plača uslužbenca odvisna tudi od njegove uspešnosti.	-0,05	0,72
Strinjam se z javnim obveščanjem o razdeljenih sredstvih za delovno uspešnost.	0,22	0,14
Višina moje celotne plače in prejetih nagrad je ustrezna glede na moj vložen trud.	-0,06	0,70
Sistem plač in nagrajevanja moje organizacije mi je jasen.	0,04	0,77
Popolnoma jasno mi je, kako s svojim delom priti do želene nagrade.	-0,17	0,27
Sistem plač in nagrajevanja vsebuje vse motivacijske dejavnike, ki me spodbujajo k boljšemu delu.	0,18	0,24
Sistem plač in nagrajevanja spodbuja motiviranost uslužbencev za boljše delo.	0,17	0,25
Nagrajevanje delovne uspešnosti spodbuja motiviranost uslužbencev za boljše delo.	0,09	0,55

Vir: lastni izračuni, 2006.

PRILOGA E: Zadovoljstvo z dejavniki dela

$H_0 : \mu_Z^1 = \mu_Z^2 = \mu_Z^3 = \mu_Z^4 = \mu_Z^5$ $H_1 : \mu_Z^1 \neq \mu_Z^2 \neq \mu_Z^3 \neq \mu_Z^4 \neq \mu_Z^5$

Tabela 1: Analiza variance ocen zadovoljstva anketirancev z dejavniki dela

Dejavniki dela		*Vsota kvadratov*	*Stopinja prostosti*	*Ocena variance*	*F-preizkus*	*Stopnja značilnosti*
Osnovna plača	Med skupinami	11,548	4	2,89	3,71	0,01
	Znotraj skupin	32,664	42	0,78		
	Skupaj	44,213	46			
Denarna nagrada	Med skupinami	5,588	4	1,40	1,58	0,20
	Znotraj skupin	37,050	42	0,88		
	Skupaj	42,638	46			
Celotna plača	Med skupinami	8,055	4	2,01	2,15	0,12
	Znotraj skupin	39,264	42	0,93		
	Skupaj	47,319	46			
Vertikalno napredovanje	Med skupinami	5,123	4	1,28	0,98	0,43
	Znotraj skupin	55,089	42	1,31		
	Skupaj	60,213	46			
Horizontalno napredovanje	Med skupinami	9,619	4	2,40	1,81	0,14
	Znotraj skupin	55,700	42	1,33		
	Skupaj	65,319	46			
Ugled in status del. mesta	Med skupinami	7,977	4	1,99	1,63	0,18
	Znotraj skupin	51,300	42	1,22		
	Skupaj	59,277	46			
Varnost zaposlitve	Med skupinami	2,968	4	0,74	0,83	0,51
	Znotraj skupin	37,500	42	0,89		
	Skupaj	40,468	46			
Dodatne ugodnosti	Med skupinami	0,481	4	0,12	0,09	0,99
	Znotraj skupin	56,157	42	1,34		
	Skupaj	56,638	46			
Odnosi s sodelavci	Med skupinami	0,531	4	0,13	0,13	0,97
	Znotraj skupin	43,129	42	1,03		
	Skupaj	43,660	46			
Odnosi z nadrejenimi	Med skupinami	2,563	4	0,64	0,43	0,79
	Znotraj skupin	63,182	42	1,50		
	Skupaj	65,745	46			
Pohvale in priznanja	Med skupinami	6,620	4	1,66	1,07	0,38
	Znotraj skupin	65,039	42	1,55		
	Skupaj	71,660	46			
Samostojnost	Med skupinami	4,753	4	1,19	1,37	0,26
	Znotraj skupin	36,354	42	0,87		
	Skupaj	41,106	46			
Odogovornost	Med skupinami	2,460	4	0,61	0,63	0,65
	Znotraj skupin	41,157	42	0,98		
	Skupaj	43,617	46			
Zanimivost dela	Med skupinami	3,942	4	0,99	0,80	0,53
	Znotraj skupin	51,675	42	1,23		
	Skupaj	55,617	46			
Dodatno izobraževanje	Med skupinami	5,686	4	1,42	0,99	0,42
	Znotraj skupin	60,229	42	1,43		
	Skupaj	65,915	46			
Delovni čas	Med skupinami	2,566	4	0,64	0,45	0,77
	Znotraj skupin	59,264	42	1,41		
	Skupaj	61,830	46			

Vir: lastni izračuni, 2006.

Tabela 2: Levenov preizkus o enakosti varianc ocen zadovoljstva anketirancev z dejavniki dela

	Levenov preizkus	*Stopinja prostosti 1*	*Stopinja prostosti 2*	*Stopnja značilnosti*
Osnovna plača	1,071877	4	42	0,38
Denarna nagrada	0,7265719	4	42	0,58
Celotna plača	0,8173891	4	42	0,52
Vertikalno napredovanje	0,2907483	4	42	0,88
Horizontalno napredovanje	0,5977106	4	42	0,67
Ugled in status	0,7620265	4	42	0,56
Varnost zaposlitve	0,6641941	4	42	0,62
Dodatne ugodnosti	1,8549893	4	42	0,14
Odnosi s sodelavci	0,6879542	4	42	0,60
Odnosi z nadrejenimi	1,5936357	4	42	0,19
Pohavle in priznanja	3,7679143	4	42	0,01
Samostojnost	0,6896396	4	42	0,60
Odgovornost	0,5056111	4	42	0,73
Zanimivost dela	0,3807777	4	42	0,82
Dodatno izobraževanje	0,9941959	4	42	0,42
Delovni čas	1,7023208	4	42	0,17

Vir: lastni izračuni, 2006.

Tabela 3: Posteriorna analiza povprečnih ocen zadovoljstva anketirancev z dejavniki dela glede na njihovo uvrščenost v karierni razred

Dejavniki dela	*(I) RAZRED*	*(J) RAZRED*	*Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J)*	*Standardna napaka*	*Stopnja značilnosti*
Bonferroni					
Osnovna plača	1. karierni razred	2. karierni razred	0,925	0,37	0,16
		3. karierni razred	1,500	0,44	0,01
		4. karierni razred	1,625	0,54	0,04
		5. karierni razred	1,054	0,46	0,26
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,925	0,37	0,16
		3. karierni razred	0,575	0,37	1,00
		4. karierni razred	0,700	0,48	1,00
		5. karierni razred	0,129	0,39	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-1,500	0,44	0,01
		2. karierni razred	-0,575	0,37	1,00
		4. karierni razred	0,125	0,54	1,00
		5. karierni razred	-0,446	0,46	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-1,625	0,54	0,04
		2. karierni razred	-0,700	0,48	1,00
		3. karierni razred	-0,125	0,54	1,00
		5. karierni razred	-0,571	0,55	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-1,054	0,46	0,26
		2. karierni razred	-0,129	0,39	1,00
		3. karierni razred	0,446	0,46	1,00
		4. karierni razred	0,571	0,55	1,00
Bonferroni					
Denarna nagrada	1. karierni razred	2. karierni razred	0,725	0,39	0,72
		3. karierni razred	1,000	0,47	0,39
		4. karierni razred	1,125	0,58	0,57
		5. karierni razred	0,875	0,49	0,79
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,725	0,39	0,72
		3. karierni razred	0,275	0,39	1,00
		4. karierni razred	0,400	0,51	1,00
		5. karierni razred	0,150	0,41	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-1,000	0,47	0,39
		2. karierni razred	-0,275	0,39	1,00
		4. karierni razred	0,125	0,58	1,00
		5. karierni razred	-0,125	0,49	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-1,125	0,58	0,57
		2. karierni razred	-0,400	0,51	1,00
		3. karierni razred	-0,125	0,58	1,00
		5. karierni razred	-0,250	0,59	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-0,875	0,49	0,79
		2. karierni razred	-0,150	0,41	1,00
		3. karierni razred	0,125	0,49	1,00
		4. karierni razred	0,250	0,59	1,00
Bonferroni					
Celotna plača	1. karierni razred	2. karierni razred	0,775	0,40	0,62
		3. karierni razred	1,250	0,48	0,13
		4. karierni razred	1,375	0,59	0,25
		5. karierni razred	0,804	0,50	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,775	0,40	0,62
		3. karierni razred	0,475	0,40	1,00
		4. karierni razred	0,600	0,53	1,00
		5. karierni razred	0,029	0,42	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-1,250	0,48	0,13
		2. karierni razred	-0,475	0,40	1,00
		4. karierni razred	0,125	0,59	1,00
		5. karierni razred	-0,446	0,50	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-1,375	0,59	0,25

Dejavniki dela	*(I) RAZRED*	*(J) RAZRED*	*Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J)*	*Standardna napaka*	*Stopnja značilnosti*
		2. karierni razred	-0,600	0,53	1,00
		3. karierni razred	-0,125	0,59	1,00
		5. karierni razred	-0,571	0,61	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-0,804	0,50	1,00
		2. karierni razred	-0,029	0,42	1,00
		3. karierni razred	0,446	0,50	1,00
		4. karierni razred	0,571	0,61	1,00
		4. karierni razred	0,571	0,69	0,98
Bonferroni					
	1. karierni razred	2. karierni razred	0,625	0,48	1,00
		3. karierni razred	0,875	0,57	1,00
		4. karierni razred	1,125	0,70	1,00
		5. karierni razred	0,304	0,59	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,625	0,48	1,00
		3. karierni razred	0,250	0,48	1,00
		4. karierni razred	0,500	0,63	1,00
		5. karierni razred	-0,321	0,50	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-0,875	0,57	1,00
Vertikalno napredovanje		2. karierni razred	-0,250	0,48	1,00
		4. karierni razred	0,250	0,70	1,00
		5. karierni razred	-0,571	0,59	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-1,125	0,70	1,00
		2. karierni razred	-0,500	0,63	1,00
		3. karierni razred	-0,250	0,70	1,00
		5. karierni razred	-0,821	0,72	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-0,304	0,59	1,00
		2. karierni razred	0,321	0,50	1,00
		3. karierni razred	0,571	0,59	1,00
		4. karierni razred	0,821	0,72	1,00
Bonferroni					
	1. karierni razred	2. karierni razred	0,700	0,48	1,00
		3. karierni razred	1,250	0,58	0,36
		4. karierni razred	1,000	0,71	1,00
		5. karierni razred	0,000	0,60	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,700	0,48	1,00
		3. karierni razred	0,550	0,48	1,00
		4. karierni razred	0,300	0,63	1,00
		5. karierni razred	-0,700	0,51	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-1,250	0,58	0,36
Horizontalno napredovanje		2. karierni razred	-0,550	0,48	1,00
		4. karierni razred	-0,250	0,71	1,00
		5. karierni razred	-1,250	0,60	0,42
	4. karierni razred	1. karierni razred	-1,000	0,71	1,00
		2. karierni razred	-0,300	0,63	1,00
		3. karierni razred	0,250	0,71	1,00
		5. karierni razred	-1,000	0,72	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	0,000	0,60	1,00
		2. karierni razred	0,700	0,51	1,00
		3. karierni razred	1,250	0,60	0,42
		4. karierni razred	1,000	0,72	1,00
Bonferroni					
Ugled in status	1. karierni razred	2. karierni razred	0,975	0,46	0,41
		3. karierni razred	1,250	0,55	0,29
		4. karierni razred	1,125	0,68	1,00
		5. karierni razred	0,625	0,57	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,975	0,46	0,41
		3. karierni razred	0,275	0,46	1,00
		4. karierni razred	0,150	0,61	1,00

Dejavniki dela	*(I) RAZRED*	*(J) RAZRED*	*Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J)*	*Standardna napaka*	*Stopnja značilnosti*
		5. karierni razred	-0,350	0,49	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-1,250	0,55	0,29
		2. karierni razred	-0,275	0,46	1,00
		4. karierni razred	-0,125	0,68	1,00
		5. karierni razred	-0,625	0,57	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-1,125	0,68	1,00
		2. karierni razred	-0,150	0,61	1,00
		3. karierni razred	0,125	0,68	1,00
		5. karierni razred	-0,500	0,69	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-0,625	0,57	1,00
		2. karierni razred	0,350	0,49	1,00
		3. karierni razred	0,625	0,57	1,00
		4. karierni razred	0,500	0,69	1,00
Bonferroni					
Varnost zaposlitve	1. karierni razred	2. karierni razred	0,625	0,40	1,00
		3. karierni razred	0,750	0,47	1,00
		4. karierni razred	0,375	0,58	1,00
		5. karierni razred	0,375	0,49	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,625	0,40	1,00
		3. karierni razred	0,125	0,40	1,00
		4. karierni razred	-0,250	0,52	1,00
		5. karierni razred	-0,250	0,41	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-0,750	0,47	1,00
		2. karierni razred	-0,125	0,40	1,00
		4. karierni razred	-0,375	0,58	1,00
		5. karierni razred	-0,375	0,49	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,375	0,58	1,00
		2. karierni razred	0,250	0,52	1,00
		3. karierni razred	0,375	0,58	1,00
		5. karierni razred	0,000	0,59	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-0,375	0,49	1,00
		2. karierni razred	0,250	0,41	1,00
		3. karierni razred	0,375	0,49	1,00
		4. karierni razred	0,000	0,59	1,00
Bonferroni					
Dodatne ugodnosti	1. karierni razred	2. karierni razred	0,275	0,48	1,00
		3. karierni razred	0,250	0,58	1,00
		4. karierni razred	0,125	0,71	1,00
		5. karierni razred	0,232	0,60	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,275	0,48	1,00
		3. karierni razred	-0,025	0,48	1,00
		4. karierni razred	-0,150	0,63	1,00
		5. karierni razred	-0,043	0,51	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-0,250	0,58	1,00
		2. karierni razred	0,025	0,48	1,00
		4. karierni razred	-0,125	0,71	1,00
		5. karierni razred	-0,018	0,60	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,125	0,71	1,00
		2. karierni razred	0,150	0,63	1,00
		3. karierni razred	0,125	0,71	1,00
		5. karierni razred	0,107	0,72	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-0,232	0,60	1,00
		2. karierni razred	0,043	0,51	1,00
		3. karierni razred	0,018	0,60	1,00
		4. karierni razred	-0,107	0,72	1,00
Bonferroni					
Odnosi s sodelavci	1. karierni razred	2. karierni razred	0,050	0,42	1,00
		3. karierni razred	0,000	0,51	1,00

Dejavniki dela	*(I) RAZRED*	*(J) RAZRED*	*Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J)*	*Standardna napaka*	*Stopnja značilnosti*
		4. karierni razred	0,250	0,62	1,00
		5. karierni razred	0,286	0,52	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,050	0,42	1,00
		3. karierni razred	-0,050	0,42	1,00
		4. karierni razred	0,200	0,56	1,00
		5. karierni razred	0,236	0,45	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	0,000	0,51	1,00
		2. karierni razred	0,050	0,42	1,00
		4. karierni razred	0,250	0,62	1,00
		5. karierni razred	0,286	0,52	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,250	0,62	1,00
		2. karierni razred	-0,200	0,56	1,00
		3. karierni razred	-0,250	0,62	1,00
		5. karierni razred	0,036	0,64	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-0,286	0,52	1,00
		2. karierni razred	-0,236	0,45	1,00
		3. karierni razred	-0,286	0,52	1,00
		4. karierni razred	-0,036	0,64	1,00
Bonferroni					
	1. karierni razred	2. karierni razred	0,450	0,51	1,00
		3. karierni razred	0,125	0,61	1,00
		4. karierni razred	0,500	0,75	1,00
		5. karierni razred	-0,107	0,63	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,450	0,51	1,00
		3. karierni razred	-0,325	0,51	1,00
		4. karierni razred	0,050	0,67	1,00
		5. karierni razred	-0,557	0,54	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-0,125	0,61	1,00
Odnosi z nadrejenimi		2. karierni razred	0,325	0,51	1,00
		4. karierni razred	0,375	0,75	1,00
		5. karierni razred	-0,232	0,63	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,500	0,75	1,00
		2. karierni razred	-0,050	0,67	1,00
		3. karierni razred	-0,375	0,75	1,00
		5. karierni razred	-0,607	0,77	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	0,107	0,63	1,00
		2. karierni razred	0,557	0,54	1,00
		3. karierni razred	0,232	0,63	1,00
		4. karierni razred	0,607	0,77	1,00
Dunnett T3					
Pohvale in priznanja	1. karierni razred	2. karierni razred	0,550	0,55	0,97
		3. karierni razred	0,375	0,51	0,99
		4. karierni razred	1,000	0,88	0,91
		5. karierni razred	-0,321	0,58	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,550	0,55	0,97
		3. karierni razred	-0,175	0,39	1,00
		4. karierni razred	0,450	0,81	1,00
		5. karierni razred	-0,871	0,49	0,56
	3. karierni razred	1. karierni razred	-0,375	0,51	0,99
		2. karierni razred	0,175	0,39	1,00
		4. karierni razred	0,625	0,78	0,98
		5. karierni razred	-0,696	0,43	0,68
	4. karierni razred	1. karierni razred	-1,000	0,88	0,91
		2. karierni razred	-0,450	0,81	1,00
		3. karierni razred	-0,625	0,78	0,98
		5. karierni razred	-1,321	0,84	0,70
	5. karierni razred	1. karierni razred	0,321	0,58	1,00
		2. karierni razred	0,871	0,49	0,56

Dejavniki dela	*(I) RAZRED*	*(J) RAZRED*	*Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J)*	*Standardna napaka*	*Stopnja značilnosti*
		3. karierni razred	0,696	0,43	0,68
		4. karierni razred	1,321	0,84	0,70
Bonferroni					
Samostojnost	1. karierni razred	2. karierni razred	0,350	0,39	1,00
		3. karierni razred	0,125	0,47	1,00
		4. karierni razred	0,500	0,57	1,00
		5. karierni razred	-0,536	0,48	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,350	0,39	1,00
		3. karierni razred	-0,225	0,39	1,00
		4. karierni razred	0,150	0,51	1,00
		5. karierni razred	-0,886	0,41	0,36
	3. karierni razred	1. karierni razred	-0,125	0,47	1,00
		2. karierni razred	0,225	0,39	1,00
		4. karierni razred	0,375	0,57	1,00
		5. karierni razred	-0,661	0,48	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,500	0,57	1,00
		2. karierni razred	-0,150	0,51	1,00
		3. karierni razred	-0,375	0,57	1,00
		5. karierni razred	-1,036	0,58	0,83
	5. karierni razred	1. karierni razred	0,536	0,48	1,00
		2. karierni razred	0,886	0,41	0,36
		3. karierni razred	0,661	0,48	1,00
		4. karierni razred	1,036	0,58	0,83
Bonferroni					
Odgovornost	1. karierni razred	2. karierni razred	0,225	0,41	1,00
		3. karierni razred	0,500	0,49	1,00
		4. karierni razred	0,375	0,61	1,00
		5. karierni razred	-0,232	0,51	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,225	0,41	1,00
		3. karierni razred	0,275	0,41	1,00
		4. karierni razred	0,150	0,54	1,00
		5. karierni razred	-0,457	0,43	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-0,500	0,49	1,00
		2. karierni razred	-0,275	0,41	1,00
		4. karierni razred	-0,125	0,61	1,00
		5. karierni razred	-0,732	0,51	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,375	0,61	1,00
		2. karierni razred	-0,150	0,54	1,00
		3. karierni razred	0,125	0,61	1,00
		5. karierni razred	-0,607	0,62	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	0,232	0,51	1,00
		2. karierni razred	0,457	0,43	1,00
		3. karierni razred	0,732	0,51	1,00
		4. karierni razred	0,607	0,62	1,00
Bonferroni					
Zanimivost dela	1. karierni razred	2. karierni razred	0,475	0,46	1,00
		3. karierni razred	0,375	0,55	1,00
		4. karierni razred	0,875	0,68	1,00
		5. karierni razred	-0,125	0,57	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,475	0,46	1,00
		3. karierni razred	-0,100	0,46	1,00
		4. karierni razred	0,400	0,61	1,00
		5. karierni razred	-0,600	0,49	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-0,375	0,55	1,00
		2. karierni razred	0,100	0,46	1,00
		4. karierni razred	0,500	0,68	1,00
		5. karierni razred	-0,500	0,57	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,875	0,68	1,00

Dejavniki dela	*(I) RAZRED*	*(J) RAZRED*	*Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J)*	*Standardna napaka*	*Stopnja značilnosti*
		2. karierni razred	-0,400	0,61	1,00
		3. karierni razred	-0,500	0,68	1,00
		5. karierni razred	-1,000	0,70	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	0,125	0,57	1,00
		2. karierni razred	0,600	0,49	1,00
		3. karierni razred	0,500	0,57	1,00
		4. karierni razred	1,000	0,70	1,00
		4. karierni razred	1,000	0,87	0,90
Bonferroni					
Dodatno izobraževanje	1. karierni razred	2. karierni razred	0,850	0,50	0,97
		3. karierni razred	0,750	0,60	1,00
		4. karierni razred	0,250	0,73	1,00
		5. karierni razred	0,214	0,62	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,850	0,50	0,97
		3. karierni razred	-0,100	0,50	1,00
		4. karierni razred	-0,600	0,66	1,00
		5. karierni razred	-0,636	0,53	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-0,750	0,60	1,00
		2. karierni razred	0,100	0,50	1,00
		4. karierni razred	-0,500	0,73	1,00
		5. karierni razred	-0,536	0,62	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,250	0,73	1,00
		2. karierni razred	0,600	0,66	1,00
		3. karierni razred	0,500	0,73	1,00
		5. karierni razred	-0,036	0,75	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-0,214	0,62	1,00
		2. karierni razred	0,636	0,53	1,00
		3. karierni razred	0,536	0,62	1,00
		4. karierni razred	0,036	0,75	1,00
Bonferroni					
Delovni čas	1. karierni razred	2. karierni razred	0,525	0,50	1,00
		3. karierni razred	0,250	0,59	1,00
		4. karierni razred	0,625	0,73	1,00
		5. karierni razred	0,054	0,61	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,525	0,50	1,00
		3. karierni razred	-0,275	0,50	1,00
		4. karierni razred	0,100	0,65	1,00
		5. karierni razred	-0,471	0,52	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-0,250	0,59	1,00
		2. karierni razred	0,275	0,50	1,00
		4. karierni razred	0,375	0,73	1,00
		5. karierni razred	-0,196	0,61	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,625	0,73	1,00
		2. karierni razred	-0,100	0,65	1,00
		3. karierni razred	-0,375	0,73	1,00
		5. karierni razred	-0,571	0,74	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-0,054	0,61	1,00
		2. karierni razred	0,471	0,52	1,00
		3. karierni razred	0,196	0,61	1,00
		4. karierni razred	0,571	0,74	1,00

Vir: lastni izračuni, 2006.

Tabela 4: Vrednosti korelacijskega koeficienta, ki meri povezanost med stopnjo zadovoljstva anketirancev z dejavniki dela in njihovo uvrščenostjo v karierni razred

Dejavniki dela	*Pearsonov koeficient korelacije*	*Stopnja značilnosti (2-stranska)*
Osnovna plača	-0,34	0,02
Denarna nagrada	-0,26	0,08
Celotna plača	-0,25	0,09
Vertikalno napredovanje	-0,09	0,54
Horizontalno napredovanje	-0,01	0,95
Ugled in status	-0,12	0,40
Varnost zaposlitve	-0,05	0,73
Dodatne ugodnosti	-0,03	0,85
Odnosi s sodelavci	-0,10	0,52
Odnosi z nadrejenimi	0,06	0,69
Pohvale in priznanja	0,07	0,62
Samstojnost	0,18	0,23
Odgovornost	0,05	0,73
Zanimivost	0,03	0,84
Dodatno izobraževanje	0,05	0,76
Delovni čas	0,02	0,90

Vir: lastni izračuni, 2006.

PRILOGA F: Plačilo za delovno uspešnost

Tabela 1: Porazdelitev anketirancev glede na prejeto povprečno višino denarne nagrade za delovno uspešnost po kariernih razredih

Karierni razred	*Povprečna višina prejete denarne nagrade*	*Frekvenca*	*Relativna frekvenca (v %)*
Skupaj	Ne prejemam	3	5,45
	Manj ali 3 % osnovne neto plače	34	61,82
	Od 3,1 % do 5 % osnovne neto plače	16	29,09
	Od 5,1 % do 10 % osnovne neto plače	1	1,82
	Od 10,1 % do 15 % osnovne neto plače	1	1,82
	Skupaj	**55**	**100,00**
1. karierni razred	Manj ali 3 % osnovne neto plače	4	50,00
	Od 3,1 % do 5 % osnovne neto plače	3	37,50
	Od 10,1 % do 15 % osnovne neto plače	1	12,50
	Skupaj	**8**	**100,00**
2. karierni razred	Manj ali 3 % osnovne neto plače	16	88,89
	Od 3,1 % do 5 % osnovne neto plače	2	11,11
	Skupaj	**18**	**100,00**
3. karierni razred	Manj ali 3 % osnovne neto plače	3	42,86
	Od 3,1 % do 5 % osnovne neto plače	4	57,14
	Skupaj	**7**	**100,00**
4. karierni razred	Manj ali 3 % osnovne neto plače	2	50,00
	Od 3,1 % do 5 % osnovne neto plače	2	50,00
	Skupaj	**4**	**100,00**
5. karierni razred	Ne prejemam	2	33,33
	Manj ali 3 % osnovne neto plače	3	50,00
	Od 3,1 % do 5 % osnovne neto plače	1	16,67
	Skupaj	**6**	**100,00**

Vir: lastni izračuni, 2006.

Tabela 2: Porazdelitev anketirancev glede na njihova pričakovanja o minimalni višini denarne nagrade za delovno uspešnost po kariernih razredih

Karierni razred	*Minimalna pričakovana višina denarne nagrade*	*Frekvenca*	*Relativna frekvenca (v %)*
Skupaj	Ni pripravljen povečati napora za denarno nagrado	8	13,33
	Brez zagotovljene denarne nagrade	7	11,67
	Manj ali 3 % osnovne plače	1	1,67
	5 % osnovne plače	10	16,67
	10 % osnovne plače	9	15,00
	15 % osnovne plače	18	30,00
	Več kot 15 % osnovne plače	7	11,67
	Skupaj	**60**	**100,00**
1. karierni razred	Ni pripravljen povečati napora za denarno nagrado	3	37,50
	Brez zagotovljene denarne nagrade	1	12,50
	10 % osnovne plače	2	25,00
	15 % osnovne plače	1	12,50
	Več kot 15 % osnovne plače	1	12,50
	Skupaj	**8**	**100,00**
2. karierni razred	Ni pripravljen povečati napora za denarno nagrado	2	10,00
	Brez zagotovljene denarne nagrade	4	20,00
	5 % osnovne plače	2	10,00
	10 % osnovne plače	3	15,00
	15 % osnovne plače	5	25,00
	Več kot 15 % osnovne plače	4	20,00
	Skupaj	**20**	**100,00**
3. karierni razred	Ni pripravljen povečati napora za denarno nagrado	1	12,50
	5 % osnovne plače	1	12,50
	10 % osnovne plače	1	12,50
	15 % osnovne plače	4	50,00
	Več kot 15 % osnovne plače	1	12,50
	Skupaj	**8**	**100,00**
4. karierni razred	5 % osnovne plače	1	25,00
	10 % osnovne plače	2	50,00
	Več kot 15 % osnovne plače	1	25,00
	Skupaj	**4**	**100,00**
5. karierni razred	Ni pripravljen povečati napora za denarno nagrado	2	28,57
	5 % osnovne plače	4	57,14
	15 % osnovne plače	1	14,29
	Skupaj	**7**	**100,00**

Vir: lastni izračuni, 2006.

PRILOGA G: Vodja

Tabela 1: Porazdelitev anketirancev po ocenah strinjanja s trditvami o značilnostih neposrednega vodje

Moj vodja	*Ocene strinjanja*	*Frekvenca*	*Relativna frekvenca (v %)*
uporablja izključno objektivna merila za ugotavljanje delovne uspešnosti.	1	13	22,41
	2	14	24,14
	3	15	25,86
	4	12	20,69
	5	4	6,90
	Skupaj	**58**	**100,00**
pri delitvi sredstev za delovno uspešnost upošteva samo uspešnost dela.	1	14	24,14
	2	11	18,97
	3	19	32,76
	4	10	17,24
	5	4	6,90
	Skupaj	**58**	**100,00**
sredstva za delovno uspešnost razdeli vsem zaposlenim na približno enake dele.	1	18	31,03
	2	9	15,52
	3	15	25,86
	4	10	17,24
	5	6	10,34
	Skupaj	**58**	**100,00**
pri delitvi sredstev za delovno uspešnost upošteva socialni položaj zaposlenega.	1	21	36,21
	2	14	24,14
	3	12	20,69
	4	8	13,79
	5	3	5,17
	Skupaj	**58**	**100,00**
pravično deli sredstva za delovno uspešnost.	1	17	29,31
	2	9	15,52
	3	16	27,59
	4	11	18,97
	5	5	8,62
	Skupaj	**58**	**100,00**
nas seznani, kdo je dobil sredstva za delovno uspešnost.	1	33	56,90
	2	6	10,34
	3	7	12,07
	4	3	5,17
	5	9	15,52
	Skupaj	**58**	**100,00**
nas seznani, kdo je koliko dobil sredstev za delovno uspešnost.	1	39	67,24
	2	8	13,79
	3	5	8,62
	4	2	3,45
	5	4	6,90
	Skupaj	**58**	**100,00**
nas seznani, zakaj je nekdo dobil sredstva za delovno uspešnost.	1	38	65,52
	2	10	17,24
	3	5	8,62
	4	3	5,17
	5	2	3,45
	Skupaj	**58**	**100,00**
nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih.	1	21	36,21
	2	15	25,86
	3	12	20,69
	4	8	13,79
	5	2	3,45
	Skupaj	**58**	**100,00**

Moj vodja	*Ocene strinjanja*	*Frekvenca*	*Relativna frekvenca (v %)*
ima ustrezne kadrovske sposobnosti.	1	7	12,07
	2	8	13,79
	3	17	29,31
	4	13	22,41
	5	12	20,69
	1	1	1,72
	Skupaj	**58**	**100,00**
ima sposobnosti za ocenjevanje delovne uspešnosti.	1	12	21,05
	2	10	17,54
	3	17	29,82
	4	12	21,05
	5	6	10,53
	Skupaj	**57**	**100,00**
ve, s katero nagrado me bo spodbudil, da bom učinkovito opravil zadano nalogo.	1	17	29,31
	2	11	18,97
	3	21	36,21
	4	7	12,07
	5	2	3,45
	Skupaj	**58**	**100,00**
me spodbuja k delu in dajanju idej za izboljšave.	1	17	29,31
	2	15	25,86
	3	9	15,52
	4	13	22,41
	5	4	6,90
	Skupaj	**58**	**100,00**
me javno pohvali.	1	18	31,03
	2	8	13,79
	3	12	20,69
	4	13	22,41
	5	7	12,07
	Skupaj	**58**	**100,00**
me kaznuje, če sem pri delu neuspešen.	1	18	31,58
	2	13	22,81
	3	15	26,32
	4	7	12,28
	5	4	7,02
	Skupaj	**57**	**100,00**
me osebno opozori na moje napake in pomanjkljivosti pri izvajanju dela.	1	6	10,53
	2	8	14,04
	3	14	24,56
	4	22	38,60
	5	7	12,28
	Skupaj	**57**	**100,00**

Vir: lastni izračuni, 2006

PRILOGA H: Pravičnost

Tabela 1: Porazdelitev anketirancev glede na ocenjeno razmerje med njihovimi plačami in nagradami ter plačami in nagradami njihovih sodelavcev po kariernih razredih

Karierni razred	*Višina prejetih plač in nagrad v primerjavi s prejetimi plačami in nagradami sodelavcev*	*Frekvenca*	*Relativna frekvenca (v %)*
Skupaj	Znatno manjše	5	8,47
	Manjše	18	30,51
	Približno enake	30	50,85
	Večje	4	6,78
	Znatno večje	2	3,39
	Skupaj	**59**	**100,00**
1. karierni razred	Manjše	3	37,50
	Približno enake	5	62,50
	Skupaj	**8**	**100,00**
2. karierni razred	Znatno manjše	1	5,00
	Manjše	4	20,00
	Približno enake	12	60,00
	Večje	1	5,00
	Znatno večje	2	10,00
	Skupaj	**20**	**100,00**
3. karierni razred	Znatno manjše	2	25,00
	Manjše	2	25,00
	Približno enake	4	50,00
	Skupaj	**8**	**100,00**
4. karierni razred	Manjše	2	50,00
	Približno enake	1	25,00
	Večje	1	25,00
	Skupaj	**4**	**100,00**
5. karierni razred	Znatno manjše	2	28,57
	Manjše	1	14,29
	Približno enake	4	57,14
	Skupaj	**7**	**100,00**

Vir: lastni izračuni, 2006.

Tabela 2: Porazdelitev anketirancev po ocenah strinjanja, da bi za delo, ki ga opravljajo v DUNZ-u, dobili višjo plačo v zasebnem sektorju, po kariernih razredih

Karierni razred	*Ocena strinjanja*	*Frekvenca*	*Relativna frekvenca (v %)*
Skupaj	Ne	5	8,62
	Nekaj višjo	28	48,28
	Znatno višjo	25	43,10
	Skupaj	**58**	**100,00**
1. karierni razred	Ne	2	28,57
	Nekaj višjo	3	42,86
	Znatno višjo	2	28,57
	Skupaj	**7**	**100,00**
2. karierni razred	Ne	1	5,26
	Nekaj višjo	7	36,84
	Znatno višjo	11	57,89
	Skupaj	**19**	**100,00**
3. karierni razred	Nekaj višja	3	37,50
	Znatno višja	5	62,50
	Skupaj	**8**	**100,00**
4. karierni razred	Nekaj višja	3	75,00
	Znatno višja	1	25,00
	Skupaj	**4**	**100,00**
5. karierni razred	Nekaj višja	3	42,86
	Znatno višja	4	57,14
	Skupaj	**7**	**100,00**

Vir: lastni izračuni, 2006.

PRILOGA I: Horizontalno napredovanje

$H_0 : \mu_{HN}^1 = \mu_{HN}^2 = \mu_{HN}^3 = \mu_{HN}^4 = \mu_{HN}^5$ $\quad$ $H_1 : \mu_{HN}^1 \neq \mu_{HN}^2 \neq \mu_{HN}^3 \neq \mu_{HN}^4 \neq \mu_{HN}^5$

Tabela 1: Porazdelitev anketirancev po ocenah strinjanja s trditvami o horizontalnem napredovanju

Trditve	*Ocene strinjanja*	*Frekvenca*	*Relativna frekvenca (v %)*
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem približno vsaka tri leta.	1	14	24,14
	2	7	12,07
	3	5	8,62
	4	17	29,31
	5	15	25,86
	Skupaj	**58**	**100,00**
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem prej kot v treh letih.	1	42	73,68
	2	9	15,79
	3	3	5,26
	4	3	5,26
	Skupaj	**57**	**100,00**
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem po poteku več od treh let delovne dobe.	1	25	43,86
	2	7	12,28
	3	11	19,30
	4	9	15,79
	5	5	8,77
	Skupaj	**57**	**100,00**
Ponavadi napredujem za hkrati dva plačna razreda.	1	43	74,14
	2	5	8,62
	3	3	5,17
	4	4	6,90
	5	3	5,17
	Skupaj	**58**	**100,00**
Potrebno število točk za napredovanje zberem pretežno z izpolnjevanjem kriterijev, ki so neposredno povezani z delovnim mestom (npr. vodenje delovne skupine, članstvo v delovni skupini, nadomeščanje sodelavcev, samostojnost, predlogi za izboljšanje obstoječih metod dela itd.).	1	16	29,09
	2	4	7,27
	3	10	18,18
	4	14	25,45
	5	11	20,00
	Skupaj	**55**	**100,00**
Potrebno število točk za napredovanje zberem pretežno z izpolnjevanjem kriterijev, ki niso neposredno povezani z delovnim mestom (npr. pridobitev akademskega naziva, ki ni pogoj za zasedanje delovnega mesta, obiskovanje seminarjev, razna priznanja, kot so znak Hrabro dejanje, red generala Maistra, odlikovanje na športnih prireditvah itd.).	1	18	32,73
	2	8	14,55
	3	15	27,27
	4	11	20,00
	5	3	5,45
	Skupaj	**55**	**100,00**
Vodja mi razloži, kako je prišel do ocene moje delovne uspešnosti.	1	20	34,48
	2	9	15,52
	3	7	12,07
	4	10	17,24
	5	12	20,69
	Skupaj	**58**	**100,00**
Vodja me vedno oceni z oceno, ki jo potrebujem za napredovanje v višji plačni razred.	1	25	43,10
	2	8	13,79
	3	14	24,14
	4	6	10,34

Trditve	*Ocene strinjanja*	*Frekvenca*	*Relativna frekvenca (v %)*
	5	5	8,62
	Skupaj	**58**	**100,00**
V času službovanja v državni upravi sem bil ocenjen tudi z oceno podpovprečen uspešen.	1	41	75,93
	2	5	9,26
	3	1	1,85
	4	4	7,41
	5	3	5,56
	Skupaj	**54**	**100,00**
Ocena delovne uspešnosti in zbrane točke za napredovanje odražajo dejansko delovno uspešnost zaposlenega.	1	29	50,88
	2	10	17,54
	3	7	12,28
	4	7	12,28
	5	4	7,02
	Skupaj	**57**	**100,00**
Ocena delovne uspešnosti temelji na subjektivni presoji vodje.	1	7	12,50
	2	5	8,93
	3	16	28,57
	4	13	23,21
	5	15	26,79
	Skupaj	**56**	**100,00**
Nekateri sodelavci si resnično zaslužijo oceno podpovprečen uspešen, a tako niso ocenjeni.	1	8	14,29
	2	8	14,29
	3	13	23,21
	4	10	17,86
	5	17	30,36
	Skupaj	**56**	**100,00**
Sistem napredovanja je pravičen.	1	27	47,37
	2	9	15,79
	3	14	24,56
	4	4	7,02
	5	3	5,26
	Skupaj	**57**	**100,00**
Sistem napredovanja je stimulativen.	1	29	50,88
	2	7	12,28
	3	13	22,81
	4	2	3,51
	5	6	10,53
	Skupaj	**57**	**100,00**

Vir: lastni izračuni, 2006.

Tabela 2: Analiza variance ocen strinjanja anketirancev s trditvami o horizontalnem napredovanju

Trditve		*Vsota kvadratov*	*Stopinja prostosti*	*Ocena variance*	*F-preizkus*	*Stopnja značilnosti*
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem približno vsaka tri leta.	Med skupinami	10,65	4	2,66	1,21	0,32
	Znotraj skupin	90,31	41	2,20		
	Skupaj	100,96	45			
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem prej kot v treh letih.	Med skupinami	2,39	4	0,60	0,78	0,55
	Znotraj skupin	30,81	40	0,77		
	Skupaj	33,20	44			
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem po poteku več od treh let delovne dobe.	Med skupinami	5,62	4	1,40	0,67	0,61
	Znotraj skupin	83,49	40	2,09		
	Skupaj	89,11	44			
Ponavadi napredujem za hkrati dva plačna razreda.	Med skupinami	4,30	4	1,08	0,62	0,65
	Znotraj skupin	70,57	41	1,72		
	Skupaj	74,87	45			
Potrebno število točk za napredovanje zberem pretežno z izpolnjevanjem kriterijev, ki so neposredno povezani z delovnim mestom (npr. vodenje delovne skupine, članstvo v delovni skupini, nadomeščanje sodelavcev, samostojnost, predlogi za izboljšanje obstoječih metod dela itd.).	Med skupinami	25,15	4	6,29	3,32	0,02
	Znotraj skupin	72,02	38	1,90		
	Skupaj	97,16	42			
Potrebno število točk za napredovanje zberem pretežno z izpolnjevanjem kriterijev, ki niso neposredno povezani z delovnim mestom (npr. pridobitev akademskega naziva, ki ni pogoj za zasedanje delovnega mesta, obiskovanje seminarjev, razna priznanja, kot so znak Hrabro dejanje, red generala Maistra, odlikovanje na športnih prireditvah itd.).	Med skupinami	6,58	4	1,64	1,03	0,40
	Znotraj skupin	60,54	38	1,59		
	Skupaj	67,12	42			
Vodja mi razloži, kako je prišel do ocene moje delovne uspešnosti.	Med skupinami	14,55	4	3,64	1,59	0,20
	Znotraj skupin	93,91	41	2,29		
	Skupaj	108,46	45			
Vodja me vedno oceni z oceno, ki jo potrebujem za napredovanje v višji plačni razred.	Med skupinami	5,20	4	1,30	0,64	0,64
	Znotraj skupin	83,24	41	2,03		
	Skupaj	88,43	45			
V času službovanja v državni upravi sem bil ocenjen tudi z oceno podpovprečen uspešen.	Med skupinami	5,11	4	1,28	0,93	0,46
	Znotraj skupin	53,69	39	1,38		
	Skupaj	58,80	43			
Ocena delovne uspešnosti in zbrane točke za napredovanje odražajo dejansko delovno uspešnost zaposlenega.	Med skupinami	7,54	4	1,89	0,97	0,43
	Znotraj skupin	77,44	40	1,94		
	Skupaj	84,98	44			
Ocena delovne uspešnosti temelji na subjektivni presoji vodje.	Med skupinami	11,25	4	2,81	1,46	0,23
	Znotraj skupin	75,18	39	1,93		
	Skupaj	86,43	43			
Nekateri sodelavci si resnično zaslužijo oceno podpovprečen uspešen, a tako niso ocenjeni.	Med skupinami	2,79	4	0,70	0,33	0,86
	Znotraj skupin	82,01	39	2,10		
	Skupaj	84,80	43			
Sistem napredovanja je pravičen.	Med skupinami	11,51	4	2,88	3,63	0,01
	Znotraj skupin	31,69	40	0,79		
	Skupaj	43,20	44			

Trditve		*Vsota kvadratov*	*Stopinja prostosti*	*Ocena variance*	*F-preizkus*	*Stopnja značilnosti*
Sistem napredovanja je stimulativen.	Med skupinami	17,65	4	4,41	1,05	0,16
	Znotraj skupin	43,55	40	1,09		
	Skupaj	61,20	44			

Vir: lastni izračuni, 2006.

Tabela 3: Levenov preizkus o enakosti varianc ocen strinjanja anketirancev s trditvami o horizontalnem napredovanju

Trditve	*Levenov preizkus*	*Stopinje prostosti 1*	*Stopinje prostosti 2*	*Stopnja značilnosti*
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem približno vsaka tri leta.	1,25	4	41	0,30
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem prej kot v treh letih.	2,97	4	40	0,03
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem po poteku več od treh let delovne dobe.	0,96	4	40	0,44
Ponavadi napredujem za hkrati dva plačna razreda.	2,17	4	41	0,09
Potrebno število točk za napredovanje zberem pretežno z izpolnjevanjem kriterijev, ki so neposredno povezani z delovnim mestom (npr. vodenje delovne skupine, članstvo v delovni skupini, nadomeščanje sodelavcev, samostojnost, predlogi za izboljšanje obstoječih metod dela itd.).	0,49	4	38	0,74
Potrebno število točk za napredovanje zberem pretežno z izpolnjevanjem kriterijev, ki niso neposredno povezani z delovnim mestom (npr. pridobitev akademskega naziva, ki ni pogoj za zasedanje delovnega mesta, obiskovanje seminarjev, razna priznanja, kot so znak Hrabro dejanje, red generala Maistra, odlikovanje na športnih prireditvah itd.).	0,28	4	38	0,89
Vodja mi razloži, kako je prišel do ocene moje delovne uspešnosti.	1,47	4	41	0,23
Vodja me vedno oceni z oceno, ki jo potrebujem za napredovanje v višji plačni razred.	1,52	4	41	0,21
V času službovanja v državni upravi sem bil ocenjen tudi z oceno podpovprečen uspešen.	3,39	4	39	0,02
Ocena delovne uspešnosti in zbrane točke za napredovanje odražajo dejansko delovno uspešnost zaposlenega.	5,10	4	40	0,00
Ocena delovne uspešnosti temelji na subjektivni presoji vodje.	1,00	4	39	0,42
Nekateri sodelavci si resnično zaslužijo oceno podpovprečen uspešen, a tako niso ocenjeni.	1,12	4	39	0,36
Sistem napredovanja je pravičen.	0,98	4	40	0,43
Sistem napredovanja je stimulativen.	5,94	4	40	0,00

Vir: lastni izračuni, 2006.

Tabela 4: Posterirorna analiza povprečnih ocen strinjanja anketirancev s trditvami o horizontalnem napredovanju glede na njihovo uvrščenost v karierni razred

Trditve	*(I) RAZRED*	*(J) RAZRED*	*Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J)*	*Standardna napaka*	*Stopnja značilnosti*
Bonferroni					
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem približno vsaka tri leta.	1. karierni razred	2. karierni razred	0,80	0,62	1,00
		3. karierni razred	1,11	0,77	1,00
		4. karierni razred	1,75	0,91	0,61
		5. karierni razred	1,25	0,77	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,80	0,62	1,00
		3. karierni razred	0,31	0,65	1,00
		4. karierni razred	0,95	0,81	1,00
		5. karierni razred	0,45	0,65	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-1,11	0,77	1,00
		2. karierni razred	-0,31	0,65	1,00
		4. karierni razred	0,64	0,93	1,00
		5. karierni razred	0,14	0,79	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-1,75	0,91	0,61
		2. karierni razred	-0,95	0,81	1,00
		3. karierni razred	-0,64	0,93	1,00
		5. karierni razred	-0,50	0,93	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-1,25	0,77	1,00
		2. karierni razred	-0,45	0,65	1,00
		3. karierni razred	-0,14	0,79	1,00
		4. karierni razred	0,50	0,93	1,00
Dunnett T3					
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem prej kot v treh letih.	1. karierni razred	2. karierni razred	-0,28	0,28	0,97
		3. karierni razred	-0,18	0,34	1,00
		4. karierni razred	0,25	0,16	0,73
		5. karierni razred	-0,61	0,49	0,88
	2. karierni razred	1. karierni razred	0,28	0,28	0,97
		3. karierni razred	0,10	0,37	1,00
		4. karierni razred	0,53	0,22	0,23
		5. karierni razred	-0,33	0,51	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	0,18	0,34	1,00
		2. karierni razred	-0,10	0,37	1,00
		4. karierni razred	0,43	0,30	0,78
		5. karierni razred	-0,43	0,55	0,99
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,25	0,16	0,73
		2. karierni razred	-0,53	0,22	0,23
		3. karierni razred	-0,43	0,30	0,78
		5. karierni razred	-0,86	0,46	0,55
	5. karierni razred	1. karierni razred	0,61	0,49	0,88
		2. karierni razred	0,33	0,51	1,00
		3. karierni razred	0,43	0,55	0,99
		4. karierni razred	0,86	0,46	0,55
Bonferroni					
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem po poteku več od treh let delovne dobe.	1. karierni razred	2. karierni razred	-0,18	0,60	1,00
		3. karierni razred	-0,63	0,75	1,00
		4. karierni razred	0,71	0,98	1,00
		5. karierni razred	0,38	0,75	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	0,18	0,60	1,00
		3. karierni razred	-0,45	0,63	1,00
		4. karierni razred	0,88	0,89	1,00
		5. karierni razred	0,55	0,63	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	0,63	0,75	1,00
		2. karierni razred	0,45	0,63	1,00

Trditve	*(I) RAZRED*	*(J) RAZRED*	*Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J)*	*Standardna napaka*	*Stopnja značilnosti*
		4. karierni razred	1,33	1,00	1,00
		5. karierni razred	1,00	0,77	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,71	0,98	1,00
		2. karierni razred	-0,88	0,89	1,00
		3. karierni razred	-1,33	1,00	1,00
		5. karierni razred	-0,33	1,00	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-0,38	0,75	1,00
		2. karierni razred	-0,55	0,63	1,00
		3. karierni razred	-1,00	0,77	1,00
		4. karierni razred	0,33	1,00	1,00
Bonferroni					
Ponavadi napredujem za hkrati dva plačna razreda.	1. karierni razred	2. karierni razred	0,28	0,55	1,00
		3. karierni razred	0,41	0,68	1,00
		4. karierni razred	1,13	0,80	1,00
		5. karierni razred	0,70	0,68	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,28	0,55	1,00
		3. karierni razred	0,14	0,58	1,00
		4. karierni razred	0,85	0,72	1,00
		5. karierni razred	0,42	0,58	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-0,41	0,68	1,00
		2. karierni razred	-0,14	0,58	1,00
		4. karierni razred	0,71	0,82	1,00
		5. karierni razred	0,29	0,70	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-1,13	0,80	1,00
		2. karierni razred	-0,85	0,72	1,00
		3. karierni razred	-0,71	0,82	1,00
		5. karierni razred	-0,43	0,82	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-0,70	0,68	1,00
		2. karierni razred	-0,42	0,58	1,00
		3. karierni razred	-0,29	0,70	1,00
		4. karierni razred	0,43	0,82	1,00
Bonferroni					
Potrebno število točk za napredovanje zberem pretežno z izpolnjevanjem kriterijev, ki so neposredno povezani z delovnim mestom (npr. vodenje delovne skupine, članstvo v delovni skupini, nadomeščanje sodelavcev, samostojnost, predlogi za izboljšanje obstoječih metod dela itd.).	1. karierni razred	2. karierni razred	0,84	0,61	1,00
		3. karierni razred	1,71	0,74	0,25
		4. karierni razred	2,79	0,86	0,03
		5. karierni razred	1,57	0,74	0,39
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,84	0,61	1,00
		3. karierni razred	0,87	0,61	1,00
		4. karierni razred	1,94	0,76	0,15
		5. karierni razred	0,73	0,61	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-1,71	0,74	0,25
		2. karierni razred	-0,87	0,61	1,00
		4. karierni razred	1,07	0,86	1,00
		5. karierni razred	-0,14	0,74	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-2,79	0,86	0,03
		2. karierni razred	-1,94	0,76	0,15
		3. karierni razred	-1,07	0,86	1,00
		5. karierni razred	-1,21	0,86	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-1,57	0,74	0,39
		2. karierni razred	-0,73	0,61	1,00
		3. karierni razred	0,14	0,74	1,00
		4. karierni razred	1,21	0,86	1,00
Bonferroni					
Potrebno število točk za napredovanje zberem	1. karierni razred	2. karierni razred	-0,97	0,54	0,78
		3. karierni razred	-0,46	0,65	1,00

Trditve	*(I) RAZRED*	*(J) RAZRED*	*Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J)*	*Standardna napaka*	*Stopnja značilnosti*
pretežno z izpolnjevanjem kriterijev, ki niso neposredno povezani z delovnim mestom (npr. pridobitev akademskega naziva, ki ni pogoj za zasedanje delovnega mesta, obiskovanje seminarjev, razna priznanja, kot so znak Hrabro dejanje, red generala Maistra, odlikovanje na športnih prireditvah itd.).		4. karierni razred	-0,25	0,77	1,00
		5. karierni razred	-0,25	0,68	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	0,97	0,54	0,78
		3. karierni razred	0,51	0,56	1,00
		4. karierni razred	0,72	0,70	1,00
		5. karierni razred	0,72	0,60	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	0,46	0,65	1,00
		2. karierni razred	-0,51	0,56	1,00
		4. karierni razred	0,21	0,79	1,00
		5. karierni razred	0,21	0,70	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	0,25	0,77	1,00
		2. karierni razred	-0,72	0,70	1,00
		3. karierni razred	-0,21	0,79	1,00
		5. karierni razred	0,00	0,81	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	0,25	0,68	1,00
		2. karierni razred	-0,72	0,60	1,00
		3. karierni razred	-0,21	0,70	1,00
		4. karierni razred	0,00	0,81	1,00
Bonferroni					
Vodja mi razloži, kako je prišel do ocene moje delovne uspešnosti.	1. karierni razred	2. karierni razred	-0,10	0,63	1,00
		3. karierni razred	-1,11	0,78	1,00
		4. karierni razred	1,25	0,93	1,00
		5. karierni razred	-0,25	0,78	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	0,10	0,63	1,00
		3. karierni razred	-1,01	0,66	1,00
		4. karierni razred	1,35	0,83	1,00
		5. karierni razred	-0,15	0,66	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	1,11	0,78	1,00
		2. karierni razred	1,01	0,66	1,00
		4. karierni razred	2,36	0,95	0,17
		5. karierni razred	0,86	0,81	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-1,25	0,93	1,00
		2. karierni razred	-1,35	0,83	1,00
		3. karierni razred	-2,36	0,95	0,17
		5. karierni razred	-1,50	0,95	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	0,25	0,78	1,00
		2. karierni razred	0,15	0,66	1,00
		3. karierni razred	-0,86	0,81	1,00
		4. karierni razred	1,50	0,95	1,00
Bonferroni					
Vodja me vedno oceni z oceno, ki jo potrebujem za napredovanje v višji plačni razred.	1. karierni razred	2. karierni razred	0,70	0,60	1,00
		3. karierni razred	0,86	0,74	1,00
		4. karierni razred	1,25	0,87	1,00
		5. karierni razred	0,71	0,74	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,70	0,60	1,00
		3. karierni razred	0,16	0,63	1,00
		4. karierni razred	0,55	0,78	1,00
		5. karierni razred	0,01	0,63	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-0,86	0,74	1,00
		2. karierni razred	-0,16	0,63	1,00
		4. karierni razred	0,39	0,89	1,00
		5. karierni razred	-0,14	0,76	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-1,25	0,87	1,00
		2. karierni razred	-0,55	0,78	1,00
		3. karierni razred	-0,39	0,89	1,00

Trditve	*(I) RAZRED*	*(J) RAZRED*	*Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J)*	*Standardna napaka*	*Stopnja značilnosti*
		5. karierni razred	-0,54	0,89	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-0,71	0,74	1,00
		2. karierni razred	-0,01	0,63	1,00
		3. karierni razred	0,14	0,76	1,00
		4. karierni razred	0,54	0,89	1,00
Bonferroni					
V času službovanja v državni upravi sem bil ocenjen tudi z oceno podpovprečen uspešen.	1. karierni razred	2. karierni razred	-0,18	0,49	1,00
		3. karierni razred	0,50	0,61	1,00
		4. karierni razred	0,25	0,72	1,00
		5. karierni razred	-0,67	0,63	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	0,18	0,49	1,00
		3. karierni razred	0,68	0,52	1,00
		4. karierni razred	0,43	0,65	1,00
		5. karierni razred	-0,48	0,55	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-0,50	0,61	1,00
		2. karierni razred	-0,68	0,52	1,00
		4. karierni razred	-0,25	0,74	1,00
		5. karierni razred	-1,17	0,65	0,82
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,25	0,72	1,00
		2. karierni razred	-0,43	0,65	1,00
		3. karierni razred	0,25	0,74	1,00
		5. karierni razred	-0,92	0,76	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	0,67	0,63	1,00
		2. karierni razred	0,48	0,55	1,00
		3. karierni razred	1,17	0,65	0,82
		4. karierni razred	0,92	0,76	1,00
Dunnett T3					
Ocena delovne uspešnosti in zbrane točke za napredovanje odražajo dejansko delovno uspešnost zaposlenega.	1. karierni razred	2. karierni razred	0,48	0,72	1,00
		3. karierni razred	1,34	0,65	0,43
		4. karierni razred	0,88	0,79	0,93
		5. karierni razred	0,79	0,74	0,95
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,48	0,72	1,00
		3. karierni razred	0,86	0,40	0,30
		4. karierni razred	0,40	0,59	1,00
		5. karierni razred	0,32	0,53	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-1,34	0,65	0,43
		2. karierni razred	-0,86	0,40	0,30
		4. karierni razred	-0,46	0,51	0,97
		5. karierni razred	-0,55	0,44	0,88
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,88	0,79	0,93
		2. karierni razred	-0,40	0,59	1,00
		3. karierni razred	0,46	0,51	0,97
		5. karierni razred	-0,08	0,62	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-0,79	0,74	0,95
		2. karierni razred	-0,32	0,53	1,00
		3. karierni razred	0,55	0,44	0,88
		4. karierni razred	0,08	0,62	1,00
Bonferroni					
Ocena delovne uspešnosti temelji na subjektivni presoji vodje.	1. karierni razred	2. karierni razred	-0,78	0,59	1,00
		3. karierni razred	-1,39	0,72	0,60
		4. karierni razred	-1,00	0,85	1,00
		5. karierni razred	0,08	0,75	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	0,78	0,59	1,00
		3. karierni razred	-0,62	0,61	1,00
		4. karierni razred	-0,22	0,76	1,00

Trditve	*(I) RAZRED*	*(J) RAZRED*	*Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J)*	*Standardna napaka*	*Stopnja značilnosti*
		5. karierni razred	0,86	0,65	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	1,39	0,72	0,60
		2. karierni razred	0,62	0,61	1,00
		4. karierni razred	0,39	0,87	1,00
		5. karierni razred	1,48	0,77	0,63
	4. karierni razred	1. karierni razred	1,00	0,85	1,00
		2. karierni razred	0,22	0,76	1,00
		3. karierni razred	-0,39	0,87	1,00
		5. karierni razred	1,08	0,90	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-0,08	0,75	1,00
		2. karierni razred	-0,86	0,65	1,00
		3. karierni razred	-1,48	0,77	0,63
		4. karierni razred	-1,08	0,90	1,00
Bonferroni					
	1. karierni razred	2. karierni razred	0,05	0,61	1,00
		3. karierni razred	0,63	0,75	1,00
		4. karierni razred	0,63	0,89	1,00
		5. karierni razred	0,13	0,78	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,05	0,61	1,00
		3. karierni razred	0,58	0,64	1,00
		4. karierni razred	0,58	0,80	1,00
		5. karierni razred	0,08	0,68	1,00
Nekateri sodelavci si resnično zaslužijo oceno podpovprečen uspešen, a tako niso ocenjeni.	3. karierni razred	1. karierni razred	-0,63	0,75	1,00
		2. karierni razred	-0,58	0,64	1,00
		4. karierni razred	0,00	0,91	1,00
		5. karierni razred	-0,50	0,81	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,63	0,89	1,00
		2. karierni razred	-0,58	0,80	1,00
		3. karierni razred	0,00	0,91	1,00
		5. karierni razred	-0,50	0,94	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-0,13	0,78	1,00
		2. karierni razred	-0,08	0,68	1,00
		3. karierni razred	0,50	0,81	1,00
		4. karierni razred	0,50	0,94	1,00
Bonferroni					
Sistem napredovanja je pravičen.	1. karierni razred	2. karierni razred	1,23	0,37	0,02
		3. karierni razred	1,59	0,46	0,01
		4. karierni razred	0,88	0,55	1,00
		5. karierni razred	1,04	0,48	0,36
	2. karierni razred	1. karierni razred	-1,23	0,37	0,02
		3. karierni razred	0,36	0,39	1,00
		4. karierni razred	-0,35	0,49	1,00
		5. karierni razred	-0,18	0,41	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-1,59	0,46	0,01
		2. karierni razred	-0,36	0,39	1,00
		4. karierni razred	-0,71	0,56	1,00
		5. karierni razred	-0,55	0,50	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,88	0,55	1,00
		2. karierni razred	0,35	0,49	1,00
		3. karierni razred	0,71	0,56	1,00
		5. karierni razred	0,17	0,57	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-1,04	0,48	0,36
		2. karierni razred	0,18	0,41	1,00
		3. karierni razred	0,55	0,50	1,00

Trditve	*(I) RAZRED*	*(J) RAZRED*	*Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J)*	*Standardna napaka*	*Stopnja značilnosti*
		4. karierni razred	-0,17	0,57	1,00
Dunnett T3					
Sistem napredovanja je stimulativen.	1. karierni razred	2. karierni razred	1,40	0,60	0,30
		3. karierni razred	2,00	0,57	0,07
		4. karierni razred	0,75	0,74	0,96
		5. karierni razred	1,00	0,77	0,86
	2. karierni razred	1. karierni razred	-1,40	0,60	0,30
		3. karierni razred	0,60	0,20	0,06
		4. karierni razred	-0,65	0,52	0,86
		5. karierni razred	-0,40	0,55	0,99
	3. karierni razred	1. karierni razred	-2,00	0,57	0,07
		2. karierni razred	-0,60	0,20	0,06
		4. karierni razred	-1,25	0,48	0,34
		5. karierni razred	-1,00	0,52	0,52
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,75	0,74	0,96
		2. karierni razred	0,65	0,52	0,86
		3. karierni razred	1,25	0,48	0,34
		5. karierni razred	0,25	0,70	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-1,00	0,77	0,86
		2. karierni razred	0,40	0,55	0,99
		3. karierni razred	1,00	0,52	0,52
		4. karierni razred	-0,25	0,70	1,00

Vir: lastni izračuni, 2006.

PRILOGA J: Vertikalno napredovanje

$H_0 : \mu_{VN}^1 = \mu_{VN}^2 = \mu_{VN}^3 = \mu_{VN}^4 = \mu_{VN}^5$ $\quad$ $H_1 : \mu_{VN}^1 \neq \mu_{VN}^2 \neq \mu_{VN}^3 \neq \mu_{VN}^4 \neq \mu_{VN}^5$

Tabela 1: Porazdelitev anketirancev po ocenah strinjanja s trditvami o vertikalnem napredovanju

Trditve	*Ocene strinjanja*	*Frekvenca*	*Relativna frekvenca (v %)*
Napredovanje temelji na strokovnosti.	1	18	30,00
	2	16	26,67
	3	11	18,33
	4	8	13,33
	5	7	11,67
	Skupaj	**60**	**100,00**
Ocena delovne uspešnosti odraža dejansko delovno uspešnost zaposlenega.	1	18	30,00
	2	16	26,67
	3	14	23,33
	4	7	11,67
	5	5	8,33
	Skupaj	**60**	**100,00**
Ocena delovne uspešnosti temelji na objektivnih merilih vodje.	1	12	20,00
	2	13	21,67
	3	17	28,33
	4	12	20,00
	5	6	10,00
	Skupaj	**60**	**100,00**
Vodja pojasni, kako je prišel do ocene delovne uspešnosti.	1	17	29,31
	2	14	24,14
	3	9	15,52
	4	10	17,24
	5	8	13,79
	Skupaj	**58**	**100,00**
Nekateri sodelavci si resnično zaslužijo oceno nezadovoljivo, a tako niso ocenjeni.	1	9	15,79
	2	7	12,28
	3	16	28,07
	4	12	21,05
	5	13	22,81
	Skupaj	**57**	**100,00**
Zaposleni imajo enake možnosti napredovanja kot njihovi sodelavci.	1	17	28,81
	2	10	16,95
	3	16	27,12
	4	9	15,25
	5	7	11,86
	Skupaj	**59**	**100,00**
Včasih se ne ve, zakaj nekdo v tako kratkem času tako visoko napreduje.	1	4	6,90
	2	2	3,45
	3	16	27,59
	4	9	15,52
	5	27	46,55
	Skupaj	**58**	**100,00**
Sistem deluje preko poznanstev, simpatij in lobiranja, kar slabo vpliva na motivacijo.	1	4	6,78
	2	8	13,56
	3	13	22,03
	4	11	18,64
	5	23	38,98
	Skupaj	**59**	**100,00**
Sistem napredovanja je pravičen.	1	25	41,67
	2	16	26,67
	3	11	18,33

Trditve	*Ocene strinjanja*	*Frekvenca*	*Relativna frekvenca (v %)*
	4	5	8,33
	5	3	5,00
	Skupaj	**60**	**100,00**
Sistem napredovanja je stimulativen.	1	26	43,33
	2	11	18,33
	3	15	25,00
	4	2	3,33
	5	6	10,00
	Skupaj	**60**	**100,00**
Novi sistem vertikalnega napredovanja je boljši od prejšnjega.	1	10	16,95
	2	13	22,03
	3	26	44,07
	4	7	11,86
	5	3	5,08
	Skupaj	**59**	**100,00**

Vir: lastni izračuni, 2006.

Tabela 2: Analiza variance ocen strinjanja anketirancev s trditvami o vertikalnem napredovanju

Trditve		*Vsota kvadratov*	*Stopinje prostosti*	*Ocena variance*	*F-preizkus*	*Stopnja značilnosti*
Napredovanje temelji na strokovnosti.	Med skupinami	9,04	4	2,26	1,25	0,30
	Znotraj skupin	75,81	42	1,80		
	Skupaj	84,85	46			
Ocena delovne uspešnosti odraža dejansko delovno uspešnost zaposlenega.	Med skupinami	14,26	4	3,57	2,56	0,12
	Znotraj skupin	58,59	42	1,39		
	Skupaj	72,85	46			
Ocena delovne uspešnosti temelji na objektivnih merilih vodje.	Med skupinami	4,90	4	1,22	0,75	0,57
	Znotraj skupin	68,93	42	1,64		
	Skupaj	73,83	46			
Vodja pojasni, kako je prišel do ocene delovne uspešnosti.	Med skupinami	8,03	4	2,01	0,98	0,43
	Znotraj skupin	81,97	40	2,05		
	Skupaj	90,00	44			
Nekateri sodelavci si resnično zaslužijo oceno nezadovoljivo, a tako niso ocenjeni.	Med skupinami	1,01	4	0,25	0,14	0,97
	Znotraj skupin	72,15	39	1,85		
	Skupaj	73,16	43			
Zaposleni imajo enake možnosti napredovanja kot njihovi sodelavci.	Med skupinami	19,81	4	4,95	3,19	0,02
	Znotraj skupin	63,60	41	1,55		
	Skupaj	83,41	45			
Včasih se ne ve, zakaj nekdo v tako kratkem času tako visoko napreduje.	Med skupinami	17,16	4	4,29	3,26	0,17
	Znotraj skupin	52,62	40	1,32		
	Skupaj	69,78	44			
Sistem deluje preko poznanstev, simpatij in lobiranja, kar slabo vpliva na motivacijo.	Med skupinami	4,32	4	1,08	0,58	0,68
	Znotraj skupin	76,40	41	1,86		
	Skupaj	80,72	45			
Sistem napredovanja je pravičen.	Med skupinami	9,24	4	2,31	1,91	0,13
	Znotraj skupin	50,68	42	1,21		
	Skupaj	59,91	46			
Sistem napredovanja je stimulativen.	Med skupinami	2,77	4	0,69	0,46	0,76
	Znotraj skupin	63,23	42	1,51		
	Skupaj	66,00	46			
Novi sistem vertikalnega napredovanja je boljši od prejšnjega.	Med skupinami	7,35	4	1,84	1,48	0,22
	Znotraj skupin	50,76	41	1,24		
	Skupaj	58,11	45			

Vir: lastni izračuni, 2006.

Tabela 3: Levenov preizkus o enakosti varianc ocen strinjanja anketirancev s trditvami o vertikalnem napredovanju

Trditve	*Levenov preizkus*	*Stopinje prostosti 1*	*Stopinje prostosti 2*	*Stopnja značilnosti*
Napredovanje temelji na strokovnosti.	0,61	4	42	0,65
Ocena delovne uspešnosti odraža dejansko delovno uspešnost zaposlenega.	0,84	4	42	0,51
Ocena delovne uspešnosti temelji na objektivnih merilih vodje.	0,68	4	42	0,61
Vodja pojasni, kako je prišel do ocene delovne uspešnosti.	1,99	4	40	0,11
Nekateri sodelavci si resnično zaslužijo oceno nezadovoljivo, a tako niso ocenjeni.	0,81	4	39	0,53
Zaposleni imajo enake možnosti napredovanja kot njihovi sodelavci.	1,31	4	41	0,28
Včasih se ne ve, zakaj nekdo v tako kratkem času tako visoko napreduje.	1,29	4	40	0,29
Sistem deluje preko poznanstev, simpatij in lobiranja, kar slabo vpliva na motivacijo.	1,34	4	41	0,27
Sistem napredovanja je pravičen.	2,84	4	42	0,04
Sistem napredovanja je stimulativen.	3,22	4	42	0,02
Novi sistem vertikalnega napredovanja je boljši od prejšnjega.	0,86	4	41	0,49

Vir: lastni izračuni, 2006.

Tabela 4: Posteriorna analiza povprečnih ocen strinjanja anketirancev s trditvami o vertikalnem napredovanju glede na njihovo uvrščenost v karierni razred

Trditve	*(I) RAZRED*	*(J) RAZRED*	*Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J)*	*Standardna napaka*	*Stopnja značilnosti*
Bonferroni					
Napredovanje temelji na strokovnosti.	1. karierni razred	2. karierni razred	0,55	0,56	1,00
		3. karierni razred	1,00	0,67	1,00
		4. karierni razred	0,50	0,82	1,00
		5. karierni razred	-0,39	0,70	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,55	0,56	1,00
		3. karierni razred	0,45	0,56	1,00
		4. karierni razred	-0,05	0,74	1,00
		5. karierni razred	-0,94	0,59	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-1,00	0,67	1,00
		2. karierni razred	-0,45	0,56	1,00
		4. karierni razred	-0,50	0,82	1,00
		5. karierni razred	-1,39	0,70	0,52
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,50	0,82	1,00
		2. karierni razred	0,05	0,74	1,00
		3. karierni razred	0,50	0,82	1,00
		5. karierni razred	-0,89	0,84	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	0,39	0,70	1,00
		2. karierni razred	0,94	0,59	1,00
		3. karierni razred	1,39	0,70	0,52
		4. karierni razred	0,89	0,84	1,00
Bonferroni					
Ocena delovne uspešnosti odraža dejansko delovno uspešnost zaposlenega.	1. karierni razred	2. karierni razred	0,88	0,49	0,84
		3. karierni razred	0,88	0,59	1,00
		4. karierni razred	0,88	0,72	1,00
		5. karierni razred	-0,55	0,61	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,88	0,49	0,84
		3. karierni razred	0,00	0,49	1,00
		4. karierni razred	0,00	0,65	1,00
		5. karierni razred	-1,43	0,52	0,09
	3. karierni razred	1. karierni razred	-0,88	0,59	1,00
		2. karierni razred	0,00	0,49	1,00
		4. karierni razred	0,00	0,72	1,00
		5. karierni razred	-1,43	0,61	0,24
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,88	0,72	1,00
		2. karierni razred	0,00	0,65	1,00
		3. karierni razred	0,00	0,72	1,00
		5. karierni razred	-1,43	0,74	0,60
	5. karierni razred	1. karierni razred	0,55	0,61	1,00
		2. karierni razred	1,43	0,52	0,09
		3. karierni razred	1,43	0,61	0,24
		4. karierni razred	1,43	0,74	0,60
Bonferroni					
Ocena delovne uspešnosti temelji na objektivnih merilih vodje.	1. karierni razred	2. karierni razred	0,68	0,54	1,00
		3. karierni razred	0,38	0,64	1,00
		4. karierni razred	0,88	0,78	1,00
		5. karierni razred	-0,02	0,66	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,68	0,54	1,00
		3. karierni razred	-0,30	0,54	1,00
		4. karierni razred	0,20	0,70	1,00
		5. karierni razred	-0,69	0,56	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-0,38	0,64	1,00
		2. karierni razred	0,30	0,54	1,00
		4. karierni razred	0,50	0,78	1,00

Trditve	*(I) RAZRED*	*(J) RAZRED*	*Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J)*	*Standardna napaka*	*Stopnja značilnosti*
		5. karierni razred	-0,39	0,66	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,88	0,78	1,00
		2. karierni razred	-0,20	0,70	1,00
		3. karierni razred	-0,50	0,78	1,00
		5. karierni razred	-0,89	0,80	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	0,02	0,66	1,00
		2. karierni razred	0,69	0,56	1,00
		3. karierni razred	0,39	0,66	1,00
		4. karierni razred	0,89	0,80	1,00
Bonferroni					
Vodja pojasni, kako je prišel do ocene delovne uspešnosti.	1. karierni razred	2. karierni razred	0,44	0,63	1,00
		3. karierni razred	-0,27	0,74	1,00
		4. karierni razred	1,11	0,90	1,00
		5. karierni razred	-0,29	0,77	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,44	0,63	1,00
		3. karierni razred	-0,70	0,60	1,00
		4. karierni razred	0,67	0,79	1,00
		5. karierni razred	-0,72	0,63	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	0,27	0,74	1,00
		2. karierni razred	0,70	0,60	1,00
		4. karierni razred	1,38	0,88	1,00
		5. karierni razred	-0,02	0,74	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-1,11	0,90	1,00
		2. karierni razred	-0,67	0,79	1,00
		3. karierni razred	-1,38	0,88	1,00
		5. karierni razred	-1,39	0,90	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	0,29	0,77	1,00
		2. karierni razred	0,72	0,63	1,00
		3. karierni razred	0,02	0,74	1,00
		4. karierni razred	1,39	0,90	1,00
Bonferroni					
Nekateri sodelavci si resnično zaslužijo oceno nezadovoljivo, a tako niso ocenjeni.	1. karierni razred	2. karierni razred	-0,13	0,61	1,00
		3. karierni razred	-0,11	0,70	1,00
		4. karierni razred	0,39	0,85	1,00
		5. karierni razred	-0,14	0,73	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	0,13	0,61	1,00
		3. karierni razred	0,03	0,58	1,00
		4. karierni razred	0,53	0,75	1,00
		5. karierni razred	-0,01	0,61	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	0,11	0,70	1,00
		2. karierni razred	-0,03	0,58	1,00
		4. karierni razred	0,50	0,83	1,00
		5. karierni razred	-0,04	0,70	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,39	0,85	1,00
		2. karierni razred	-0,53	0,75	1,00
		3. karierni razred	-0,50	0,83	1,00
		5. karierni razred	-0,54	0,85	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	0,14	0,73	1,00
		2. karierni razred	0,01	0,61	1,00
		3. karierni razred	0,04	0,70	1,00
		4. karierni razred	0,54	0,85	1,00
Bonferroni					
Zaposleni imajo enake možnosti napredovanja kot njihovi sodelavci.	1. karierni razred	2. karierni razred	0,85	0,52	1,00
		3. karierni razred	1,88	0,62	0,04
		4. karierni razred	0,25	0,84	1,00
		5. karierni razred	-0,04	0,64	1,00

Trditve	*(I) RAZRED*	*(J) RAZRED*	*Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J)*	*Standardna napaka*	*Stopnja značilnosti*
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,85	0,52	1,00
		3. karierni razred	1,03	0,52	0,56
		4. karierni razred	-0,60	0,77	1,00
		5. karierni razred	-0,89	0,55	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-1,88	0,62	0,04
		2. karierni razred	-1,03	0,52	0,56
		4. karierni razred	-1,63	0,84	0,61
		5. karierni razred	-1,91	0,64	0,06
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,25	0,84	1,00
		2. karierni razred	0,60	0,77	1,00
		3. karierni razred	1,63	0,84	0,61
		5. karierni razred	-0,29	0,86	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	0,04	0,64	1,00
		2. karierni razred	0,89	0,55	1,00
		3. karierni razred	1,91	0,64	0,06
		4. karierni razred	0,29	0,86	1,00
Bonferroni					
Včasih se ne ve, zakaj nekdo v tako kratkem času tako visoko napreduje.	1. karierni razred	2. karierni razred	-1,24	0,49	0,15
		3. karierni razred	-0,88	0,57	1,00
		4. karierni razred	0,13	0,70	1,00
		5. karierni razred	-1,70	0,59	0,07
	2. karierni razred	1. karierni razred	1,24	0,49	0,15
		3. karierni razred	0,36	0,49	1,00
		4. karierni razred	1,36	0,63	0,38
		5. karierni razred	-0,46	0,51	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	0,88	0,57	1,00
		2. karierni razred	-0,36	0,49	1,00
		4. karierni razred	1,00	0,70	1,00
		5. karierni razred	-0,82	0,59	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,13	0,70	1,00
		2. karierni razred	-1,36	0,63	0,38
		3. karierni razred	-1,00	0,70	1,00
		5. karierni razred	-1,82	0,72	0,15
	5. karierni razred	1. karierni razred	1,70	0,59	0,07
		2. karierni razred	0,46	0,51	1,00
		3. karierni razred	0,82	0,59	1,00
		4. karierni razred	1,82	0,72	0,15
Bonferroni					
Sistem deluje preko poznanstev, simpatij in lobiranja, kar slabo vpliva na motivacijo.	1. karierni razred	2. karierni razred	-0,77	0,58	1,00
		3. karierni razred	-0,25	0,68	1,00
		4. karierni razred	-0,38	0,84	1,00
		5. karierni razred	-0,73	0,71	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	0,77	0,58	1,00
		3. karierni razred	0,52	0,58	1,00
		4. karierni razred	0,39	0,75	1,00
		5. karierni razred	0,04	0,60	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	0,25	0,68	1,00
		2. karierni razred	-0,52	0,58	1,00
		4. karierni razred	-0,13	0,84	1,00
		5. karierni razred	-0,48	0,71	1,00
	4. karierni razred	1. karierni razred	0,38	0,84	1,00
		2. karierni razred	-0,39	0,75	1,00
		3. karierni razred	0,13	0,84	1,00
		5. karierni razred	-0,36	0,86	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	0,73	0,71	1,00
		2. karierni razred	-0,04	0,60	1,00

Trditve	*(I) RAZRED*	*(J) RAZRED*	*Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J)*	*Standardna napaka*	*Stopnja značilnosti*
		3. karierni razred	0,48	0,71	1,00
		4. karierni razred	0,36	0,86	1,00
Dunnett T3					
Sistem napredovanja je pravičen.	1. karierni razred	2. karierni razred	1,13	0,49	0,29
		3. karierni razred	1,25	0,51	0,24
		4. karierni razred	0,63	0,65	0,97
		5. karierni razred	0,59	0,78	0,99
	2. karierni razred	1. karierni razred	-1,13	0,49	0,29
		3. karierni razred	0,13	0,33	1,00
		4. karierni razred	-0,50	0,52	0,96
		5. karierni razred	-0,54	0,68	0,99
	3. karierni razred	1. karierni razred	-1,25	0,51	0,24
		2. karierni razred	-0,13	0,33	1,00
		4. karierni razred	-0,63	0,55	0,91
		5. karierni razred	-0,66	0,70	0,97
	4. karierni razred	1. karierni razred	-0,63	0,65	0,97
		2. karierni razred	0,50	0,52	0,96
		3. karierni razred	0,63	0,55	0,91
		5. karierni razred	-0,04	0,80	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-0,59	0,78	0,99
		2. karierni razred	0,54	0,68	0,99
		3. karierni razred	0,66	0,70	0,97
		4. karierni razred	0,04	0,80	1,00
Dunnett T3					
Sistem napredovanja je stimulativen.	1. karierni razred	2. karierni razred	-0,10	0,44	1,00
		3. karierni razred	0,50	0,42	0,91
		4. karierni razred	0,00	0,52	1,00
		5. karierni razred	-0,29	0,72	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	0,10	0,44	1,00
		3. karierni razred	0,60	0,40	0,76
		4. karierni razred	0,10	0,51	1,00
		5. karierni razred	-0,19	0,71	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-0,50	0,42	0,91
		2. karierni razred	-0,60	0,40	0,76
		4. karierni razred	-0,50	0,49	0,95
		5. karierni razred	-0,79	0,70	0,92
	4. karierni razred	1. karierni razred	0,00	0,52	1,00
		2. karierni razred	-0,10	0,51	1,00
		3. karierni razred	0,50	0,49	0,95
		5. karierni razred	-0,29	0,76	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	0,29	0,72	1,00
		2. karierni razred	0,19	0,71	1,00
		3. karierni razred	0,79	0,70	0,92
		4. karierni razred	0,29	0,76	1,00
Bonferroni					
Novi sistem vertikalnega napredovanja je boljši od prejšnjega.	1. karierni razred	2. karierni razred	0,65	0,47	1,00
		3. karierni razred	1,13	0,56	0,50
		4. karierni razred	1,00	0,68	1,00
		5. karierni razred	0,08	0,60	1,00
	2. karierni razred	1. karierni razred	-0,65	0,47	1,00
		3. karierni razred	0,48	0,47	1,00
		4. karierni razred	0,35	0,61	1,00
		5. karierni razred	-0,57	0,52	1,00
	3. karierni razred	1. karierni razred	-1,13	0,56	0,50
		2. karierni razred	-0,48	0,47	1,00
		4. karierni razred	-0,13	0,68	1,00

Trditve	*(I) RAZRED*	*(J) RAZRED*	*Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J)*	*Standardna napaka*	*Stopnja značilnosti*
		5. karierni razred	-1,04	0,60	0,91
	4. karierni razred	1. karierni razred	-1,00	0,68	1,00
		2. karierni razred	-0,35	0,61	1,00
		3. karierni razred	0,13	0,68	1,00
		5. karierni razred	-0,92	0,72	1,00
	5. karierni razred	1. karierni razred	-0,08	0,60	1,00
		2. karierni razred	0,57	0,52	1,00
		3. karierni razred	1,04	0,60	0,91
		4. karierni razred	0,92	0,72	1,00

Vir: lastni izračuni, 2006.

PRILOGA K : Pomembnost dejavnikov dela

Tabela 1: Izračuni ocen anketirancev o pomembnosti dejavnikov dela

Dejavniki dela	*Aritmetična sredina*	*Modus*	*Standardni odklon*
Ugodnosti	3,10	3	1,43
Ugled in status	3,42	3	1,15
Izobraževanje	4,00	4	0,88
Odgovornost	4,13	4	0,79
Napredovanje	4,18	5	0,85
Samostojnost	4,22	5	0,87
Delovni čas	4,23	5	0,98
Pohvale in priznanja	4,27	5	0,88
Celotna plača	4,37	5	0,80
Zanimivost dela	4,38	5	0,76
Varnost zaposlitve	4,47	5	0,77
Odnosi z nadrejenimi	4,62	5	0,64
Odnosi s sodelavci	4,70	5	0,62

Vir: lastni izračuni, 2006.

PRILOGA L: Motivatorji

Tabela 1: Izračuni ocen anketirancev o vzpodbudnosti dejavnikov dela

Motivatorji	*Aritmetična sredina*	*Modus*	*Standardni odklon*
Ugodnosti	3,00	3	1,32
Ugled in status	3,40	3	1,22
Odgovornost	3,72	4	0,99
Plačilo za delovno uspešnost	3,85	5	1,25
Napredovanje	3,93	5	1,19
Dodatno izobraževanje	3,98	4	0,91
Samostojnost	4,00	4	0,90
Pohvala	4,10	5	1,00
Zanimivo delo	4,20	5	0,95
Odnosi z nadrejenimi	4,28	5	0,89
Odnosi s sodelavci	4,32	5	0,89

Vir: lastni izračuni, 2006.

Tabela 2: Analiza variance ocen anketirancev o vzpodbudnosti nagrad

Motivatorji		*Vsota kvadratov*	*Stopinja prostosti*	*Ocena variance*	*F-preizkus*	*Stopnja značilnosti*
Plačilo za delovno uspešnost	Med skupinami	1,93	4	0,48	0,31	0,87
	Znotraj skupin	64,88	42	1,54		
	Skupaj	66,81	46			
Napredovanje	Med skupinami	5,36	4	1,34	1,16	0,34
	Znotraj skupin	48,30	42	1,15		
	Skupaj	53,66	46			
Ugled in status	Med skupinami	4,79	4	1,20	0,85	0,50
	Znotraj skupin	58,91	42	1,40		
	Skupaj	63,70	46			
Dodatne ugodnosti	Med skupinami	0,67	4	0,17	0,09	0,98
	Znotraj skupin	74,31	42	1,77		
	Skupaj	74,98	46			
Izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci	Med skupinami	2,27	4	0,57	0,64	0,64
	Znotraj skupin	37,56	42	0,89		
	Skupaj	39,83	46			
Izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa z nadrejenimi	Med skupinami	2,05	4	0,51	0,58	0,68
	Znotraj skupin	37,36	42	0,89		
	Skupaj	39,40	46			
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	Med skupinami	1,50	4	0,38	0,36	0,84
	Znotraj skupin	43,73	42	1,04		
	Skupaj	45,23	46			
Samostojnost pri delu	Med skupinami	1,03	4	0,26	0,27	0,90
	Znotraj skupin	39,78	42	0,95		
	Skupaj	40,81	46			
Večja odgovornost	Med skupinami	0,85	4	0,21	0,18	0,95
	Znotraj skupin	50,56	42	1,20		
	Skupaj	51,40	46			
Zanimivo in pestro delo	Med skupinami	1,01	4	0,25	0,24	0,91
	Znotraj skupin	43,93	42	1,05		
	Skupaj	44,94	46			
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega usposabljanja	Med skupinami	1,81	4	0,45	0,53	0,72
	Znotraj skupin	36,11	42	0,86		
	Skupaj	37,91489	46			

Vir: lastni izračuni, 2006.

Tabela 3: Vrednosti korelacijskega koeficienta, ki meri povezanost med ocenami anketirancev o vzpodbudnosti nagrad in njihovo uvrščenostjo v karierni razred

Motivatorji	*Pearsonov koeficient korelacije*	*Značilnost (2-stranska)*
Plačilo za delovno uspešnost	0,17	0,13
Napredovanje	-0,22	0,06
Ugled in status	0,03	0,41
Dodatne ugodnosti	0,03	0,42
Izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci	-0,14	0,18
Izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa z nadrejenimi	-0,16	0,14
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	-0,03	0,42
Samostojnost pri delu	-0,14	0,17
Večja odgovornost	0,05	0,37
Zanimivo in pestro delo	-0,14	0,17
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega usposabljanja	-0,04	0,39

Vir: lastni izračuni, 2006.

PRILOGA M: Motivacijska moč denarja po kariernih razredih

$$H_0 : \mu_M^1 = \mu_M^2 = \mu_M^3 = \mu_M^4 = \mu_M^5 \qquad H_1 : \mu_M^1 \neq \mu_M^2 \neq \mu_M^3 \neq \mu_M^4 \neq \mu_M^5$$

Tabela 1: Pearsonov hi-kvadrat preizkus, ki ugotavlja odvisnost med pomembnostjo celotne plače anketirancev in njihovo uvrščenostjo v karierni razred

	Vrednost	*Stopinje prostosti*	*Stopnja značilnosti*
Pearsonov hi-kvadrat preizkus	4,28	8	0,83
Število enot	47,00		

Vir: lastni izračuni, 2006.

Tabela 2: Pearsonov hi-kvadrat preizkus, ki ugotavlja odvisnost med vzpodbudnostjo denarne nagrade anketirancev in njihovo uvrščenostjo v karierni razred

	Vrednost	*Stopinje prostosti*	*Stopnja značilnosti*
Pearsonov hi-kvadrat preizkus	16,86	16	0,39
Število enot	47,00		

Vir: lastni izračuni, 2006.

Tabela 3: Izračuni korelacijskih koeficientov, ki merijo povezanost pomembnosti in vzpodbudnosti denarja in kariernim razedom

Pomembnost plače	**Pearsonov koeficient korelacije**	0,03
	Stopnja značilnosti (1-stranska)	0,41
	Število enot	47,00
Vzpodbudnost denarne nagrade	**Pearsonov koeficient korelacije**	0,17
	Stopnja značilnosti (1-stranska)	0,13
	Število enot	47,00

Vir: lastni izračuni, 2006.

PRILOGA N: Usklajenost mnenja managerjev z mnenji zaposlenih o pomembnosti in vzpodbudnosti dejavnikov dela

$H_0 : \mu_{PD}^M = \mu_{PD}^Z$ $\quad$ $H_1 : \mu_{PD}^M \neq \mu_{PD}^Z$

$H_0 : \mu_{MD}^M = \mu_{MD}^Z$ $\quad$ $H_1 : \mu_{MD}^M \neq \mu_{MD}^Z$

Tabela 1: Primerjava povprečnih ocen pomembnosti dejavnikov dela zaposlenih, ocenjenih s strani managerjev in s strani zaposlenih

Dejavniki dela	*Anketiranec*	*Število enot*	*Aritmetična sredina*	*Standardni odklon*	*Standardna napaka aritmetične sredine*
Plača	Podrejeni	60	4,37	0,80	0,10
	Vodja	11	4,73	0,47	0,14
Napredovanje	Podrejeni	60	4,18	0,85	0,11
	Vodja	11	4,55	0,69	0,21
Ugled in status	Podrejeni	60	3,42	1,15	0,15
	Vodja	11	3,55	1,13	0,34
Varnost zaposlitve	Podrejeni	60	4,47	0,77	0,10
	Vodja	10	4,40	0,70	0,22
Dodatne ugodnosti	Podrejeni	60	3,10	1,43	0,19
	Vodja	11	3,45	1,13	0,34
Odnosi s sodelavci	Podrejeni	60	4,70	0,62	0,08
	Vodja	11	4,45	0,69	0,21
Odnosi z nadrejenimi	Podrejeni	60	4,62	0,64	0,08
	Vodja	11	4,55	0,69	0,21
Pohvale in priznanja	Podrejeni	60	4,27	0,88	0,11
	Vodja	11	4,18	0,87	0,26
Samostojnost	Podrejeni	60	4,22	0,87	0,11
	Vodja	11	4,18	0,75	0,23
Odgovornost	Podrejeni	60	4,13	0,79	0,10
	Vodja	11	3,73	0,90	0,27
Zanimivost dela	Podrejeni	60	4,38	0,76	0,10
	Vodja	11	4,27	0,65	0,19
Dodatno zobraževanje	Podrejeni	60	4,00	0,88	0,11
	Vodja	11	4,27	0,47	0,14
Delovni čas	Podrejeni	60	4,23	0,98	0,13
	Vodja	11	4,18	1,25	0,38

Vir: lastni izračuni, 2006.

Tabela 2: Preizkus skupin povprečnih ocen o pomembnosti dejavnikov dela zaposlenih po ocenah anketiranih managerjev in anketiranih uslužbencev[6]

Dejavniki dela	*Predpostavka*	Levenov preizkus o enakosti varianc		t-preizkus o enakosti aritmetičnih sredin		
		F-preizkus	*Stopnja značilnosti*	*t-* preizkus	*Stopinje prostosti*	*Stopnja značilnosti (2-stranska)*
Plača	Predpostavka o enakosti varianc	3,36	0,07	-1,44	69,00	0,15
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,06	22,61	0,05
Napredovanje	Predpostavka o enakosti varianc	0,41	0,52	-1,33	69,00	0,19
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,54	16,23	0,14
Ugled in status	Predpostavka o enakosti varianc	0,00	1,00	-0,34	69,00	0,73
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,35	14,12	0,73
Varnost zaposlitve	Predpostavka o enakosti varianc	0,40	0,53	0,26	68,00	0,80
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,28	12,92	0,79
Dodatne ugodnosti	Predpostavka o enakosti varianc	0,60	0,44	-0,78	69,00	0,44
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,92	16,56	0,37
Odnosi s sodelavci	Predpostavka o enakosti varianc	0,99	0,32	1,19	69,00	0,24
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,10	13,14	0,29
Odnosi z nadrejenimi	Predpostavka o enakosti varianc	0,14	0,71	0,34	69,00	0,74
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,32	13,37	0,75
Pohvale in priznanja	Predpostavka o enakosti varianc	0,05	0,83	0,29	69,00	0,77
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,30	13,99	0,77
Samostojnost	Predpostavka o enakosti varianc	0,86	0,36	0,13	69,00	0,90
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,14	15,31	0,89
Odgovornost	Predpostavka o enakosti varianc	0,24	0,63	1,53	69,00	0,13
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,39	12,96	0,19
Zanimivost dela	Predpostavka o enakosti varianc	1,86	0,18	0,45	69,00	0,65
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,51	15,56	0,62
Dodatno zobraževanje	Predpostavka o enakosti varianc	1,60	0,21	-1,00	69,00	0,32
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,51	25,54	0,14
Delovni čas	Predpostavka o enakosti varianc	0,36	0,55	0,15	69,00	0,88
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,13	12,36	0,90

Vir: lastni izračuni, 2006.

[6] Izračuni Levenovega preizkusa kažejo, da je pri vseh spremenljivkah predpostavka o enakosti varianc izpolnjena.

Tabela 3: Primerjava povprečnih ocen vzpodbudnosti dejavnikov dela zaposlenih, ocenjenih s strani managerjev in s strani zaposlenih

Motivatorji	*Anketiranec*	*Število enot*	*Aritmetična sredina*	*Standardni odklon*	*Standardna napaka aritmetične sredine*
Denarna nagrada	Podrejeni	60	3,85	1,25	0,16
	Vodja	11	3,82	1,25	0,38
Napredovanje	Podrejeni	60	3,93	1,19	0,15
	Vodja	11	4,18	0,75	0,23
Ugled in status	Podrejeni	60	3,40	1,22	0,16
	Vodja	11	3,36	1,12	0,34
Dodatne ugodnosti	Podrejeni	60	3,00	1,31	0,17
	Vodja	11	3,55	1,04	0,31
Odnosi s sodelavci	Podrejeni	60	4,32	0,89	0,12
	Vodja	11	4,27	0,65	0,19
Odnosi z nadrejenimi	Podrejeni	60	4,28	0,88	0,11
	Vodja	11	4,27	0,65	0,19
Pohvala in priznanje	Podrejeni	60	4,10	1,00	0,13
	Vodja	11	4,09	0,94	0,28
Samostojnost	Podrejeni	60	4,00	0,90	0,12
	Vodja	11	4,00	0,77	0,23
Odgovornost	Podrejeni	60	3,72	0,99	0,13
	Vodja	11	3,64	1,03	0,31
Zanimivost dela	Podrejeni	60	4,20	0,95	0,12
	Vodja	11	4,09	0,83	0,25
Dodatno izobraževanje	Podrejeni	60	3,98	0,91	0,12
	Vodja	11	3,91	0,94	0,28

Vir: lastni izračuni, 2006.

Tabela 4: Preizkus skupin povprečnih ocen o vzpodbudnosti dejavnikov dela zaposlenih po ocenah anketiranih managerjev in anketiranih uslužbencev[7]

Motivatorji	*Predpostavka*	Levenov preizkus o enakosti varianc		t-preizkus o enakosti aritmetičnih sredin		
		F-preizkus	*Stopnja značilnosti*	*t-* preizkus	*Stopinje prostosti*	*Stopnja značilnosti (2-stranska)*
Denarna nagrada	Predpostavka o enakosti varianc	0,04	0,85	0,08	69,00	0,94
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,08	13,90	0,94
Napredovanje	Predpostavka o enakosti varianc	1,17	0,28	-0,67	69,00	0,51
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,91	20,62	0,37
Ugled in status	Predpostavka o enakosti varianc	0,35	0,56	0,09	69,00	0,93
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,10	14,74	0,92
Dodatne ugodnosti	Predpostavka o enakosti varianc	0,48	0,49	-1,30	69,00	0,20
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,53	16,54	0,14
Odnosi s sodelavci	Predpostavka o enakosti varianc	1,58	0,21	0,16	69,00	0,88
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,19	17,83	0,85
Odnosi z nadrejenimi	Predpostavka o enakosti varianc	1,37	0,25	0,04	69,00	0,97
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,05	17,69	0,96
Pohvala in priznanje	Predpostavka o enakosti varianc	0,59	0,45	0,03	69,00	0,98
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,03	14,47	0,98
Samostojnost	Predpostavka o enakosti varianc	0,19	0,67	0,00	69,00	1,00
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,00	15,43	1,00
Odgovornost	Predpostavka o enakosti varianc	0,03	0,86	0,25	69,00	0,81
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,24	13,65	0,81
Zanimivost dela	Predpostavka o enakosti varianc	2,25	0,14	0,36	69,00	0,72
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,39	15,25	0,70
Dodatno izobraževanje	Predpostavka o enakosti varianc	0,06	0,81	0,25	69,00	0,81
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,24	13,64	0,81

Vir: lastni izračuni, 2006.

[7] Izračuni Levenovega preizkusa kažejo, da je pri vseh spremenljivkah predpostavka o enakosti varianc izpolnjena.

10. SLOVARČEK TUJIH BESED

Tuji izraz	*Slovenski prevod*
Compensation	Celovit sistem plač in nagrajevanja
Empowerment	Povečevanje vpliva in moči
Gainsharing	Nagrada za dosežene rezultate
Profitsharing	Programi udeležbe zaposlenih v delitvi dobička
Performance Appraisal	Ocenjevanje delovne uspešnosti
Performance-related-pay, pay for performance	Plačilo za uspešnost
Stakeholders	Deležništvo
Win-win	Zmaga-zmaga

11. KRATICE

Okrajšave	*Pomen*
DUNZ	Direktorat za upravne notranje zadeve
KPJS	Kolektivna pogodba za javni sektor
MNZ	Ministrstvo za notranje zadeve
Pravilnik o napredovanju	Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi
Pravilnik o plačah	Pravilnik o plačah in drugih prejemkih delavcev Ministrstva za notranje zadeve in policije
ZDDO	Zakon o delavcih v državnih organih
ZJU	Zakon o javnih uslužbencih
ZRP	Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti
ZSPJS	Zakon o sistemu plač v javnem sektorju