

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SISTEM NAGRAJEVANJA V
JAVNI UPRAVI**

Ljubljana, februar 2008

TANJA DEČMAN

IZJAVA

Študentka Tanja Dečman izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Melite Rant, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 7. 2. 2008

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. PROBLEMATIKA	1
1.2. NAMEN IN CILJI	2
1.3. METODE RAZISKOVANJA	3
1.4. STRUKTURA	3
2. PLAČE IN NAGRAJEVANJE	4
2.1. CELOVIT SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA	5
2.2. NAGRADE	5
2.2.1. FINANČNE NAGRADE	6
2.2.2. NEFINANČNE NAGRADE	8
2.3. UČINKOVIT SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA	8
3. STRES NA DELOVNEM MESTU IN PSIHOLOGIJA OSEBNOSTI ZAPOSLENIH	9
3.1. STRES NA DELOVNEM MESTU	9
3.2. PSIHOLOGIJA OSEBNOSTI ZAPOSLENIH	11
4. SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA V JAVNI UPRAVI	12
4.1. DELOVNA USPEŠNOST	12
4.1.1. SISTEM RAVNANJA DELOVNE USPEŠNOSTI	13
4.1.1.1. Redni letni razgovor	14
4.1.1.2. Ocenjevanje delovne uspešnosti	15
4.2. PLAČA	16
4.2.1. OSNOVNA PLAČA JAVNIH USLUŽBENCEV	17
4.2.2. PLAČILO ZA USPEŠNOST	18
4.2.3. DODATKI	18
4.3. NAPREDOVANJE	19
4.3.1. HORIZONTALNO NAPREDOVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV	19
4.3.2. VERTIKALNO NAPREDOVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV	19
4.4. UGODNOSTI IN NEFINANČNE NAGRADE	20
5. MNENJSKA RAZISKAVA O SISTEMU NAPREDOVANJA V DAVČNI UPRAVI REPUBLIKE SLOVENIJE	21
5.1. PREDSTAVITEV DAVČNE UPRAVE REPUBLIKE SLOVENIJE	21
5.2. ZASNOVA RAZISKAVE IN IZVEDBA ANKETE	23
5.3. OPREDELITEV PREDMETA IN CILJEV RAZISKAVE	24
5.4. METODOLOGIJA	25
5.5. REZULTATI RAZISKAVE	26
5.5.1. SOCIO DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI VZORCA	26
5.5.2. PSIHOLOGIJA OSEBNOSTI ZAPOSLENIH	30
5.5.3. SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA	30
5.5.3.1. Plača in plačilo za delovno uspešnost	31
5.5.3.2. Ugodnosti in nederarne nagrade	34
5.5.3.3. Možnost napredovanja	37
5.5.3.4. Pogoji napredovanja	37
5.5.4. STOPNJA STRESA NA DELOVNEM MESTU	39
5.6. KLJUČNI PROBLEMI IN REŠITVE	40
6. SKLEP	43
LITERATURA	45
VIRI	46
PRILOGE	

1. UVOD

Javna 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 tudi motivirati zaposlene v javni upravi za učinkovitejše in uspešnejše opravljanje svojega dela s primernim sistemom plač in nagrajevanja. Usposobljeni in motivirani zaposleni so eden od temeljev uspešnega poslovanja vsake organizacije.

Dejstvo je, da je nagrajevanje eden izmed poglavitnih dejavnikov motiviranja, saj naj bi predvsem nagrade motivirale zaposlene k večji zavzetosti za delo. Podjetja vključujejo v sisteme motiviranja različne vrste nagrajevanj. Poleg fiksnih plač, ki same po sebi ne delujejo motivacijsko, tudi gibljivi del plač, t. i. stimulacijo, ki je odvisna od uspešnosti posameznika in ima zato določeno motivacijsko moč. Vendar pa denar ni edini in vselej najboljši motivator. Kljub širokemu spektru potreb, ki jih je mogoče zadovoljiti z denarjem, je veliko tudi takšnih, ki jih denar ne more zadovoljiti. Tako je lahko nagrada tudi večja odgovornost in avtonomnost pri delu, zanimivo delo, pohvala, dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi. Dolgoročno pa ljudi ni mogoče motivirati samo od zunaj, s finančnimi in nefinančnimi nagradami, ampak je treba prispevati tudi k delovnim pogojem, v katerih bodo zaposleni motivirani od znotraj, z vsebino dela.

1.1. PROBLEMATIKA

Javna uprava svoje zaposlene motivira s sistemom plač in nagrajevanja, ki je zakonsko določen, kar povzroča togost sistema nagrajevanja. Sistem nagrajevanja 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, obiskovanje seminarjev in posvetov, varnost zaposlitve ter zanimivost in odgovornost dela (Brečko, 2003, str. 33).

Kljub temu je čutiti nezadovoljstvo in nemotiviranost zaposlenih v javni 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 manj kot 550,00 EUR.

Problematika sistema plač in nagrajevanja uslužbencev se kaže tudi pri denarnem nagrajevanju, saj sredstva za variabilni del plače iz naslova delovne uspešnosti znašajo okoli 2 % osnovne plače uslužbenca. Zato je javni uslužbenec za uspešno delo nagrajen z zanemarljivo nizko denarno nagrado. 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 javni 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. Zasediti je tudi pomanjkanje občutka za odkrito razlikovanje zaposlenih glede na njihov prispevek k delu organizacije. Tako se stimulativen 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. 344). Vodje pa 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 za racionalno razpolaganje s sredstvi za delovno uspešnost, saj so le-ta zagotovljena v proračunu in jim morebitni prihranek teh sredstev ne bi predstavljal nobene koristi

Kritiki je podvrženo tudi horizontalno napredovanje. Uradnik lahko napreduje, če zbere zadostno število točk in če je njegova delovna uspešnost ustrezno ocenjena. Mnogi 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 javni upravi.

Da bi se odpravile pomanjkljivosti v sistemu plač in nagrajevanja v javni 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 menedžmenta, 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 pripisujejo neko vrednost.

1.2. NAMEN IN CILJI

Namen diplomskega dela je analiza sistema nagrajevanja v javni upravi. Prav tako je namen predstaviti kompleksen sistem nagrajevanja javnih uslužbencev, ki deloma temelji še na stari zakonski podlagi, deloma pa na novi.

Na podlagi pregleda zakonodaje in teoretičnih prispevkov ter lastnih ugotovitev na področju plač in nagrajevanja v javni upravi nameravam v drugem delu opraviti raziskavo na Davčni upravi Republike Slovenije (v nadaljevanju DURS) kot sestavnem delu ministrstva za finance (v nadaljevanju MF).

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.

Namen diplomskega dela je tudi pokazati, kakšen vpliv ima veljaven sistem plač in nagrajevanja na zaposlene v javni upravi, kako sistem vpliva na uspešnost zaposlenih pri delu, v kakšni meri so posledično zaposleni podvrženi stresu in kakšen tip osebnosti zaposlenega prevladuje v javni upravi.

1.3. METODE RAZISKOVANJA

Diplomsko delo temelji na deskriptivni analizi primarnih in sekundarnih virov. Uporabila bom strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire, prispevke in članke.

V teoretičnem delu bom povzela spoznanja in stališča domačih in tujih avtorjev. V 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, ki jo bodo izpolnili zaposleni na DURS-u. Anketa bo vsebovala ključna demografska vprašanja, vprašanja z več možnimi odgovori in trditve, ki se ocenjujejo s petstopenjsko Likertovo lestvico.

1.4. STRUKTURA

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, teoretični in empirični del. V prvem delu bom teoretično predstavila področje plač in nagrajevanja v javni upravi. V drugem delu bom prikazala glavne ugotovitve raziskave in podala nekaj predlogov za izboljšanje sistema plač in nagrajevanja v javni upravi.

Uvodu sledi poglavje o celovitem sistemu plač in nagrajevanja. V skladu s tem bom prikazala finančne in nefinančne nagrade. Poleg tega bom v tem poglavju opisala glavne značilnosti učinkovitega sistema nagrajevanja.

V naslednjem poglavju bom opisala stres na delovnem mestu in različne tipe osebnosti zaposlenih ter, kako obe kategoriji vplivata na učinkovitost in uspešnost zaposlenih.

V četrtem poglavju bom obravnavala sistem plač in nagrajevanja v javni upravi. Tudi pri nas se vse bolj uveljavlja odvisnost višine plače od delovne uspešnosti. Opisala bom sistem ravnanja delovne uspešnosti in s tem njegova sestavna mehanizma, redni letni razgovor in ocenjevanje delovne uspešnosti, ki sta plod nove zakonodaje na področju plač in nagrajevanja javnih uslužbencev. V tem poglavju 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. Nadalje bom predstavila napredovanje, ki je lahko horizontalno in vertikalno. Poglavje bom zaključila z opisom ugodnosti in nefinančnih nagrad.

Peto poglavje vsebuje empirično analizo. Najprej bom predstavila DURS. Nato bom opredelila predmet in cilje raziskave ter uporabljeno metodologijo. Na koncu tega poglavja bom predstavila glavne ugotovitve analize in predloge za izboljšanje sistema plač in nagrajevanja javnih uslužbencev v upravi.

2. PLAČE IN NAGRAJEVANJE

Plača in nagrajevanje so psihološki stimulator za delo. Tako se v organizaciji nenehno srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plačila, da zaposlenim omogoči tako eksistenco, kakor tudi vzdrževanje ali večanje njihove zavzetosti za delo. Na posameznikovo angažiranost ne vpliva samo plačilo, temveč predvsem razlogi zanj. Tako lahko podjetja višino plače dvigujejo v nedogled, a se produktivnost zaposlenih kljub temu ne bo povečevala.

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 celoten sistem nagrajevanja, ki pomembno vpliva na stopnjo motiviranosti zaposlenih.

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).

Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade, tako fiksna kakor tudi variabilna plačila in ugodnosti pri delu, ki predstavljajo skupaj celovit sistem nagrajevanja. Prav tako vključuje celovit sistem nagrajevanja tudi nefinančne nagrade, kot so priznanja, pohvale in osebni razvoj.

Sistemi nagrajevanja kot element spodbujanja organizacije morajo delovati sinhronizirano. Zaokrožujejo sistem finančnih nagrad, sistem nefinančnih nagrad, sistem ugodnosti pri delu, dodatke.

Pri motiviranju gre za vprašanje, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi ob uporabi finančnih in nefinančnih nagrad. Poudariti je treba, da med finančne nagrade štejemo osnovno in spremenljivo plačo, ugodnosti delavcev in razna druga nadomestila. Kadar govorimo o nefinančnih nagradah, pa se je treba zavedati, da je vrsta in obseg uporabe le-teh odvisna predvsem od kakovosti menedžmenta, vodenja in lastnega dela. Namen nefinančnih nagrad je namreč zgolj v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi zmožnosti in kariero. Dodatki so predvsem nagrade za različne vloge, ki jih ljudje igrajo pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti in izkušnje. Dodatki se običajno dodajajo osnovni plači, in sicer različno glede na raven in položaj v organizaciji.

2.1. 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 1, tvorijo le plače, nagrade in ugodnosti. Nagrajevanje pa se čedalje pogosteje opredeljuje mnogo širše. Govorimo o t. i. celovitem sistemu plač in nagrajevanja oziroma o sistemu plač in nagrajevanja v širšem smislu, 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 1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

Osebna rast (I. kvadrant) <ul style="list-style-type: none">- vlaganje v ljudi- razvoj in usposabljanje- napredovanje na poklicni poti- odnosi zmaga-zmaga med podjetjem in zaposlenim	Privlačna prihodnost (II. kvadrant) <ul style="list-style-type: none">- vizija in vrednote- uspešnost in razvoj podjetja- podoba in ugled podjetja- deležništvo
Plača, nagrade in ugodnosti (III. kvadrant) <ul style="list-style-type: none">- osnovna plača- plačilo po uspešnosti- ugodnosti in posredna plačila- priznanja in praznovanja uspehov	Dobro delovno okolje (VI. kvadrant) <ul style="list-style-type: none">- usmerjenost k ljudem- vodenje- značilnosti dela- zaupanje in privrženost- odprto komuniciranje

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

Oprelitev 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, organizacija pa uspešnejša in konkurenčnejša (Zupan et al, 2002, str. 295).

2.2. NAGRADE

Uspeh vsakega zaposlenega je poleg sposobnosti in znanja odvisen tudi od njegove stopnje motiviranosti za delo. Menedžerji 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 zelo priljubljen, saj je enostaven in ni pod vplivom 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 mogoče 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 bolj 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 menedžer zavestno ali podzavestno upošteva vložen trud zaposlenega, čeprav zaposleni ni bil uspešen pri svojem delu. In nenazadnje med merila nagrajevanja uvrščamo tudi *uspešnost*. Tako teorija pričakovanj kakor tudi teorija okrepitev 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 ravnotežje med kakovostjo in kvantiteto (DeCenzo, Robbins, 1988, str. 410-414).

2.2.1. 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 2.

Slika 2: 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.

O tem, kako učinkovit je denar kot motivacijsko sredstvo, govorijo različne teorije (Agović, 2007, str. 22):

- *Maslow* 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* 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* 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. Drugi pogoj je, da mora posameznik videti povezavo med svojim vedenjem in nagrado. In zadnji pogoj je pričakovanje. Posameznik se mora čutiti sposobnega, da lahko nalogo uspešno opravi, in zato dobi obljubljeni nagrado.
- *Teorija enakosti* 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 obljubljeni in prejeta nagrada sorazmerna vložnemu 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* pravi, da ima časovna uskladitev med nagrado in uspešnostjo izreden pomen. Tako naj bi bil razmik med njima čim manjši. Hkrati pa morajo biti nagrade tesno povezane z želenim vedenjem zaposlenih.

- *Teorija ciljev* 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

Med številnimi finančnimi nagradami, ki jih delodajalec ponuja svojim zaposlenim, imajo resnično motivacijsko moč le tiste, ki so povezane in neposredno odvisne od posameznikove uspešnosti pri delu.

2.2.2. 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 zeleno 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).

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 mogoče izboljšati posameznikovega finančnega položaja, je pa mogoče izboljšati kakovost 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).

2.3. UČINKOVIT SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA

DeCenzo in Robbins (1988, str. 402-409) menita, da mora učinkovit sistem plač in nagrajevanja temeljiti na določenih lastnostih:

- Ponujena nagrada mora za posameznika imeti neko vrednost. Pri tem mora menedžer 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 dajejo prednost ugodnostim 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.
- 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 neravnotežje 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 sistema. 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.
- Nagrade morajo biti vidne, da se jih zaposleni zaveda, sicer nanj nimajo pravega motivacijskega učinka. Kot vidnost nagrad razumemo tudi to, da jih opazijo drugi

zaposleni. S tem so potrebe zaposlenih po priznanju in spoštovanju zadovoljene. Menedžerji 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. Lahko pa to storijo na zelo kontroverzen način, to je z ukinitvijo 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 nepravilnosti, saj večina ljudi misli, da so boljši od drugih. Po drugi strani pa odprt sistem nagrajevanja odraža zaupanje menedžmenta v sistem nagrajevanja, prek tega pa povečuje tudi zaupanje zaposlenih v organizaciji.

- 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 selektivna, vendar s prepogosto uporabo njen motivacijski učinek upada.
- Pomembna lastnost učinkovitega sistema nagrajevanja so nizki stroški. Nagrade namreč niso zastoj, 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 menedžmenta nezaželeni.

Na podlagi zgoraj navedenih pogojev učinkovitosti nagrad lahko sklenemo, 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.

3. STRES NA DELOVNEM MESTU IN PSIHOLOGIJA OSEBNOSTI ZAPOSLENIH

3.1. STRES NA DELOVNEM MESTU

Delo je eden izmed največjih povzročiteljev stresa v svetu. Ljudje se morajo spopadati z novo informacijsko tehnologijo, podaljševanjem delovnega časa, kratkimi pogodbenimi roki... Stres mnogi postavljajo na ključno mesto med zaviralnimi dejavniki osebnega

razvoja, zadovoljstva in uspešnosti posameznika ter večjega uspeha posameznega podjetja. K temu pripomorejo tudi številne spremembe v podjetjih, ki s seboj prinašajo neizogiben stres. Stres na delovnem mestu predstavlja težavo in tudi visoke stroške. Stroški, povezani s stresom, nastajajo zaradi zmanjšane produktivnosti, odsotnosti z dela, zdravljenja bolezni, povezanih s stresom, reorganizacij in zmanjšane učinkovitosti.

Definicija stresa, ki se pojavlja v zvezi z delom po Beehru in Newmanu: »To je situacija, kjer dejavniki, povezani z delom, delujejo na zaposlenega tako, da spremenijo oziroma porušijo posameznikovo fizično in psihično stanje. Kar pomeni, da je porušeno ustaljeno delo zaposlenega.« Stres je neskladje med zahtevami delovnega mesta, zmogljivostmi, sposobnostmi in znanjem zaposlenega, kot tudi vsemi vlogami, ki jih mora v življenju igrati. Stres na delovnem mestu postaja čedalje večji problem, saj vodi v zdravstvene težave, povzroča motnje v storilnosti, kreativnosti in konkurenčnosti (Božič, 2003, str. 13-16).

Delovanje podjetij in s tem tudi delovna mesta so se v primerjavi s predhodnimi desetletji bistveno spremenili. Delovna mesta so se spremenila zaradi globalne ekonomije, tehnologije, prerazporeditve moči, novosti v podjetjih. Poleg spreminjanja samega delovnega okolja smo priča velikim spremembam tudi na celotnem družbenem področju. Spremembe obsegajo hitro rast prebivalstva, staranje prebivalstva, spremenjene vloge spolov... Čim hitreje pride do sprememb in čim manj smo nanje pripravljeni, tem dovtetnejši smo za stres. V času vseh teh sprememb je beseda stres postala sinonim zaposlenih ljudi. Vedno pa je bil stres obravnavan kot negativna izkušnja.

Zaradi vseh teh sprememb se pojavljajo neskladja med človekom in delom. Prvi pokazatelj neskladij je *preobremenjenost z delom*. Trenutna kriza na trgu dela vpliva na obremenjenost z delom na tri načine: delo je bolj intenzivno, zahteva več časa in je bolj zapleteno. Opraviti je potrebno več, v prekratnem času, s premalo sredstvi. S hitrejšim delovnim ritmom vse hitreje narašča preobremenjenost z delom. *Pomanjkanje nadzora nad delom* je naslednji pokazatelj neskladij med človekom in delom, ki ga opravlja. Vsak si kdaj pa kdaj zaželi priložnosti, da lahko izbira in se odloča, da razmišlja o problemih in jih rešuje ter da ima nekaj vpliva v procesu doseganja rezultatov, za katere bo odgovoren. Vendar politika podjetij zelo redko dopušča te možnosti. Tretje neskladje med človekom in delom, ki ga opravlja, je *nezadostno nagrajevanje prispevkov v okviru službe*. Če delavec ni deležen priznanja, je razvrednoten sam razvrednoteno je tudi delo, ki ga opravlja. *Odsotnost skupnosti* je posledica stanja, ko ljudje izgubijo vez z drugimi v delovnem okolju. V skupnosti se ljudje osebno razvijajo, vendar velikokrat delo ljudi izolira. Za skupnost je najbolj razdiralen nerešen konflikt. Ta povzroča, da si ljudje v kritičnih trenutkih ne želijo pomagati. *Pomanjkanje poštenosti* na delovnem mestu pomeni veliko neskladje med delavci in delovnim okoljem. Poštenost v službi pomeni izkazovanje spoštovanja do drugih. Nepoštenost se najbolj očitno kaže v postopkih ocenjevanja in napredovanja pa tudi v neenaki obremenjenosti z delom ali uporabi goljufije za napredovanje. *Konflikt vrednot* se pojavlja tam, kjer prihaja do nasprotij med zahtevami v službi in osebnimi načeli. Sistem vrednotenja, ki temelji na kratkoročnih ciljih, kako preživeti in ustvariti dobiček, je v nasprotju z vrednotami, ki jih pri svojem delu cenijo najbolj predani zaposleni. Delavci velikokrat opravljajo delo v okolju, kjer doseženi cilj opravičuje sredstva. Ta sredstva so največkrat laganje in dejanja, ki so neetična (Košmrlj, 2004, str. 8-9).

Stres ima na lestvici od pozitivnega do škodljivega vse vrednosti. V vsakem podjetju bi se morali truditi vzdrževati optimalni nivo stresa. Prag stresa se spreminja od človeka do

človeka, saj je stres na delovnem mestu zelo osebna izkušnja. Kar nekomu prestavlja izziv, je nekomu drugemu lahko obremenitev. Tako naporno in odgovorno delo pri nekaterih povzroča bojazen in vznemirjenje, medtem ko sta za druge enaka količina dela in način dela nagrada ali izziv. V optimalnem položaju stresa imajo zaposleni veliko energije, počutijo se kreativne, visoko motivirane, da lahko delo dobro opravljajo. Kadar pa raven naraščajočih zahtev prekorači naše zmožnosti za spopad z njimi, se pojavi utrujenost, izčrpanost in tudi pregorelost. V takem položaju se marsikdo zlomi. Tudi če so zahteve na delovnem mestu nizke, se učinkovitost zaposlenih zadržuje na nizki ravni. Če samo delo ne motivira in ne vzpodbuja ali če prispevek zaposlenega ni ovrednoten, je tudi učinkovitost zaposlenega nizka. Zaradi pomanjkanja resnih zahtev in izzivov zaposlene prevzame naraščajoč občutek nezadovoljstva (Košmrlj, 2004, str. 16-17).

3.2. PSIHOLOGIJA OSEBNOSTI ZAPOSLENIH

Zaposleni se med seboj zelo razlikujejo v osebnosti. Osebnost je pomembna determinanta, ki določa kako oseba razmišlja, čuti ali se vede in je dobrodošla pri razlikovanju različnih tipov osebnosti. Vsaka od teh tipov osebnosti se na stresno situacijo odzove drugače.

V prejšnjem desetletju se je v psihologiji uveljavil petfaktorski model osebnosti, ki vključuje dimenzije energije, sprejemljivosti, vestnosti, čustvene stabilnosti in odprtosti. Model vsako od petih dimenzij pojasnjuje z dvema poddimenzijama.

Dimenzijo *energije*, ki jo v literaturi pogosto imenujejo ekstravertnost ali surgentnost, opredeljujeta poddimenziji aktivnost in dominantnost. Prva se nanaša na energična in dinamična vedenja, nagnjenost h govorjenju in entuziazem, druga pa na sposobnosti samouveljavljanja in uveljavljanja lastnega vpliva v odnosu do drugih.

Dimenzija *sprejemljivost* je v drugih instrumentih navadno omenjena kot prijetnost ali prijateljskost nasproti sovražnosti. Opredeljujeta jo poddimenziji sodelovanje in prijaznost. Sodelovanje se nanaša na zmožnost razumevanja in podpiranja zahtev in potreb drugih ter na sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi, poddimenzija prijaznost pa meri vidike, ki so povezani s prijaznostjo, zaupanjem in odprtostjo do drugih.

Dimenzija *vestnost* se nanaša na sposobnost samouravnavanja, in sicer z obeh vidikov – zaviranja in aktiviranja dejavnosti. Opredeljujeta jo poddimenziji natančnost in vztrajnost. Prva meri vidike, ki se nanašajo na zanesljivost, vsestransko skrbnost ter nagnjenost k urejenosti in redu. Druga pa meri vidike, ki so povezani z vztrajnostjo in sposobnostjo posameznika, da prevzete naloge in dejavnosti predčasno ne opusti, ampak jih izpelje do konca.

Četrto izmed dimenzij, *čustveno stabilnost*, sestavljata poddimenziji nadzor čustev in nadzor impulzov. Nadzor čustev označuje predvsem tiste vidike osebnosti, ki se povezujejo z nadzorom napetosti ter čustvenimi izkušnjami. Poddimenzija nadzor impulzov meri vidike, ki se nanašajo na nadzorovanje lastnega vedenja v različnih situacijah, tudi tistih, ki so neprijetne, konfliktne ali nevarne.

Dimenzijo *odprtost* drugi avtorji imenujejo mentalna odprtost, odprtost za izkušnje in intelekt. Opredeljujeta jo poddimenzija odprtost za kulturo, ki se nanaša na zanimanje za nove informacije in nabiranje znanja, in poddimenzija odprtost za izkušnje, ki se nanaša na

pozitiven odnos do novosti, na sposobnost upoštevanja več vidikov in pozitiven odnos do drugačnega.

Osebnostne dimenzije izražajo posameznikove poklicne interese in preference, posredno pa so povezane tudi z izbiro poklica, poklicno uspešnostjo in poklicnim zadovoljstvom. Posameznik in delovno okolje sta v medsebojni interakciji. To pomeni, da človek običajno izbere svojim značilnostim skladno okolje, ki ga glede na svoje potrebe in interese sooblikuje ter spreminja. (Cecić Erpič et al, 2002, str. 2-4)

4. SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA V JAVNI 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 javne uprave. 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 zdaj 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 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 javna uprava. To so službeno stanovanje, obiskovanje seminarjev, tečajev, financiranje izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja (Brečko, 2003, str. 33).

4.1. DELOVNA USPEŠNOST

Delovno uspešnost lahko opredelimo kot delovni izloček, ki ga zaposleni lahko pokaže po končanem delu.

Ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti je osnova za poznejše nagrajevanje zaposlenih, prav tako se tovrstne metode uporabljajo za informiranje vseh ravni v podjetju, tako politike podjetja, kot delavcev, o rezultatih njihovega dela.

Delovna uspešnost se, če izhajamo iz dejstva, da je sestavljena iz znanja, usposobljenosti ter aktivnosti posameznika, lahko ugotavlja tako za posameznika ali skupino ali za vse

zaposlene v podjetju, kadar opazujemo opredeljene dejavnike kot skupek vseh aktivnosti in znanj. Doseženi rezultati delovne uspešnosti, ki jih pridobimo, so izraženi v fizičnih ali vrednostnih enotah.

Ugotavljanje delovne uspešnosti je za posameznika veliko bolj učinkovito kot ugotavljanje kolektivne delovne uspešnosti. Njen motivacijski element je namreč močnejši. Nikoli ne smemo ugotavljati delovne uspešnosti za oboje hkrati.

Ugotovljeno delovno uspešnost je treba oceniti. Metode, ki jih uporabljamo za ocenjevanje in ugotavljanje delovne uspešnosti, so predvsem pisne ocene. Ocenjujemo predvsem količino, kakovost, gospodarnost in ustvarjalnost pri delu. Pisne ocene so kratka poročila o delu tistega, ki ga ocenjujemo, pozitivne in negativne zaznave s strani ocenjevalca. Pisnemu ocenjevanju je treba dodati samo še točkovanje določenih aktivnosti in njihovih značilnosti, medsebojno primerjanje in nenazadnje njihovo razvrščanje.

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 (Možina, 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.

V javni 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 javni 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 menedžment, 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.

4.1.1.1. Redni letni razgovor

Dosedanje izkušnje kažejo, da so ljudje temelj in največji kapital organizacije, zato mora menedžer svoje sodelavce dobro poznati. Spoznavanje sodelavcev in njihovega dela omogoča redni letni razgovor, ki v javni 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 sedanost, 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 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 prav 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 posameznikovi želji, sposobnostih in talentih, zmogljivostih 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 zmogljivosti, podatke o doseženih delovnih rezultatih in opredelitvi prihodnjih pričakovanih delovnih ciljev (Šturm, 2005, str. 17).

Š. Intihar (2004, str. 21) meni, da je redni letni razgovor nujna podlaga za poznejše ocenjevanje delovne uspešnosti. Eden od namenov rednega letnega razgovora je namreč določitev ključnih nalog, pričakovanih rezultatov in meril za poznejše ocenjevanje nalog, 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 opredeljeni z roki (Šturm, 2005, str. 18).

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 razgovor 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 pričakovanih niti uslužbencev niti vodstvenega dela organizacije. Če pričakovanja uslužbencev ne bodo izpolnjena, se bo letni razgovor kot motivacijsko orodje obrnil v svoje nasprotje. Tako obstaja nevarnost, da letni razgovori ne bodo predstavljali dolgoročnega motivacijskega dejavnika v javni upravi. Slaba stran letnih razgovorov je tudi pomanjkanje finančnih sredstev za uresničitev letnega programa ciljnega usposabljanja, kot izhaja iz letnih razgovorov (Šturm, 2005, str. 17-18).

Obstoju rednih letnih razgovorov kot dolgoročnemu motivacijskemu dejavniku nasprotuje 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 vodstva organa. Da bodo uslužbenci letne razgovore jemali kot učinkovito orodje za svoj razvoj, morajo biti učinki letnega razgovora otipljivi in pregledni. Zato je za dolgoročni obstoj letnega razgovora ključnega pomena, kaj se bo dogajalo po razgovoru (Šturm, 2005, str. 20).

4.1.1.2. Ocenjevanje delovne uspešnosti

Ocenjevanje delovne uspešnosti predstavlja eno od orodij menedžmenta, ki ga uspešno uporabljajo v zasebnem sektorju, vztrajno pa prodira tudi v javno upravo.

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. Skupen kriterij ocenjevanja so rezultati dela. Za napredovanje v višji naziv in v višji plačni razred se upoštevajo še delovne in strokovne lastnosti, kot so samostojnost, ustvarjalnost, natančnost in zanesljivost pri opravljanju dela, kakovost sodelovanja in organiziranje 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).

Vodja mora oceniti delovno uspešnost javnega uslužbenca enkrat letno, pri čemer ugotavlja prispevek posameznega uradnika k učinkovitemu delovanju organizacije ter njegove strokovne in delovne kakovosti 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 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 menedžment. 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 posebno v državni upravi kot kompleksnemu sistemu, je zelo zahtevna naloga (Bagon, 2002, str. 10). Prevladuje miselnost, da je delo javne uprave tako specifično, da ga ne moremo standardizirati in da se njeni procesi ne dajo celovito upravljati in meriti. Zato v slovenski javni upravi – razen zbranih podatkov za upravno statistiko – ni veliko standardiziranih postopkov dokazovanja uspešnosti. To za menedžment 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 javne 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 vedenja 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).

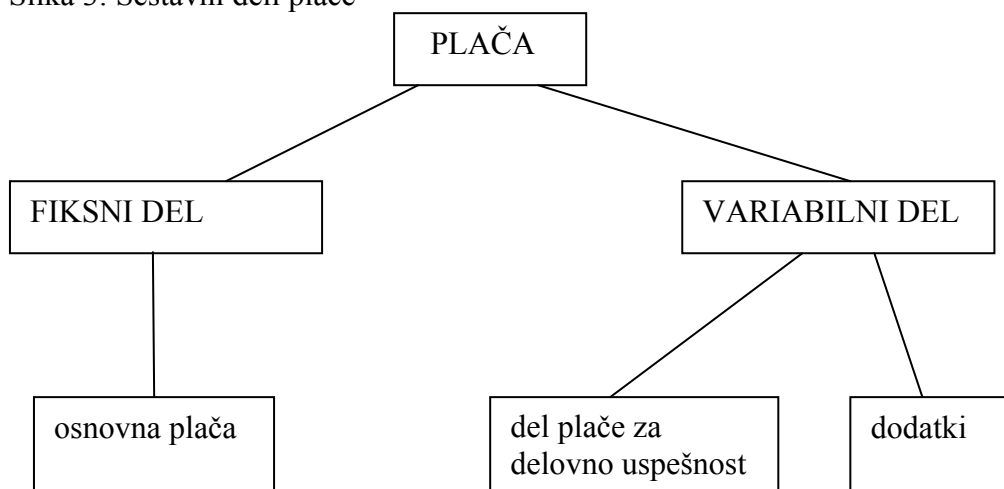
Vsekakor je ocenjevanje delovne uspešnosti zelo občutljiva naloga, vse preveč povezana s subjektivnostjo in čustvenim odzivom, poleg tega ima tudi dolgoročne posledice na posameznikovo kariero in napredovanje. To potrjuje tudi statistika, ki kaže, da je bilo v letu 2004 v celotni javni upravi nezadovoljivo ocenjenih samo 0,4 % vseh zaposlenih (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 cikel 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

Z zakonom o sistemu plač v javnem sektorju je urejen sistem plač funkcionarjev in javnih uslužbencev v javnem sektorju, pravila za njihovo določanje, obračunavanje in izplačevanje ter pravila za določanje obsega sredstev za plače. Zakon opredeljuje tudi postopek za spremembe razmerij med plačnimi skupinami in plačnimi podskupinami v javnem sektorju. Zakon določa skupne temelje sistema plač v javnem sektorju, in sicer za uveljavitev načela enakega plačila za delo na primerljivih delovnih mestih, nazivih in funkcijah, za zagotovitev preglednosti sistema plač ter stimulativnosti plač. Po tem zakonu se določajo plače javnih uslužbencev in funkcionarjev pri uporabnikih proračuna.

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 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).

Slika 3: Sestavni deli plače



Vir: Lastna skica, 2007.

4.2.1. OSNOVNA PLAČA JAVNIH USLUŽBENCEV

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).

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 (ZSPJS, 2007, 12. člen).

Zahtevnost delovnih nalog, ki se pretežno opravljajo na posameznih delovnih mestih, odražajo tarifni razredi. Delovna mesta in nazivi se uvrščajo v devet tarifnih razredov. 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 (ZSPJS, 2007, 8. člen).

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. 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 447,56 EUR in 5.507,96 EUR (ZSPJS, 2007, Priloga 2). Vrednost plačnih razredov se praviloma letno usklajuje na podlagi KPJS.

Novi plačni sistem pa pozna tudi nekaj izjem pri določitvi osnovne plače, ki omogočajo večjo prožnost: (ZSPJS, 2007, 14. in 15. člen).

- Osnovna plača se lahko javnemu uslužbencu zaradi večje ali manjše obremenjenosti od pričakovanega obsega dela v času trajanja večje ali manjše obremenjenosti sorazmerno poveča oziroma zmanjša.
- Javnemu uslužbencu, ki sklene delovno razmerje za določen čas, se lahko osnovna plača poveča.
- Javnemu uslužbencu, ki opravlja delo na delovnem 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 drugačnih naštetih rešitev.

4.2.2. PLAČILO ZA USPEŠNOST

Del plače za delovno uspešnost pripada javnemu uslužbencu, ki je pri delu v tekočem letu dosegel nadpovprečne delovne rezultate ali je bil nadpovprečno delovno obremenjen. Ta del plače lahko znaša največ dve osnovni mesečni plači javnega uslužbenca, in sicer se ena osnovna mesečna plača lahko izplača v juliju, ena osnovna mesečna plača pa v decembru istega leta, pri čemer se v obeh primerih upošteva višina zadnje osnovne plače javnega uslužbenca.

Del plače za delovno uspešnost se javnemu uslužbencu določi na podlagi meril in kriterijev, dogovorjenih s kolektivno pogodbo za javni sektor (ZSPJS, 2007, 22. člen).

4.2.3. DODATKI

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 in naziva.

V okviru sistema plač in nagrajevanja javnih uslužbencev poznamo več vrst dodatkov (ZSPJS, 2007, 23. člen):

- 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;
- dodatki za delo v manj ugodnem delovnem času, kot so nadurno delo, nočno delo, delo na praznični dan ali v nedeljo, izmensko delo, delo v deljenem delovnem času pa tudi za čas dežurstva in stalne pripravljenosti;
- dodatki za manj ugodne delovne pogoje;
- dodatki za nevarnost in posebne obremenitve.

4.3. NAPREDOVANJE

Javni uslužbenec lahko na podlagi tega zakona na delovnem mestu oziroma v nazivu napreduje v višji plačni razred. O tem napredovanju odloča pristojni organ oziroma predstojnik. Pogoj za napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred je delovna uspešnost, izkazana v napredovalnem obdobju. Delovna uspešnost se ocenjuje glede na: rezultate dela, samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela, zanesljivost pri opravljanju dela, kakovost sodelovanja in organizacijo dela ter druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

Javnemu uslužbencu je zagotovljeno načelo kariere. Načelo kariere mu omogoča napredovanje na podlagi strokovne usposobljenosti, delovnih in strokovnih lastnosti 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 potencialne 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 javne uprave lahko zaposleni napredujejo vertikalno in horizontalno. Najbolj privlačen vidik napredovanja v javni upravi pa predstavlja možnost prehajanja javnih uslužbencev med upravnimi organi, saj je javna uprava zelo velik sistem, zato se lažje najde delo, ki ustreza posameznikovim lastnostim, interesom 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, 2003a, str. 24).

4.3.1. HORIZONTALNO NAPREDOVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV

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 javni 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).

4.3.2. VERTIKALNO NAPREDOVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV

Vertikalno napredovanje lahko opredelimo kot prehod na zahtevnejše delovno mesto, ki zahteva dodatna znanja, spretnosti in sposobnosti. Vertikalno napredovanje v javni upravi pomeni napredovanje v višji naziv, kar posledično pomeni tudi premik v višji plačni razred.

4.4. UGODNOSTI IN NEFINANČNE NAGRADE

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 javno upravo, kjer so denarne spodbude omejene s proračunskimi sredstvi, menedžment pa ima pogosto zvezane roke.

Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta dandanes vse bolj individualni kategoriji, saj si ju mnogi zaposleni predstavljajo na različne načine: nekateri iščejo boljše ravnotežje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi si želijo upoštevanja in uresničevanja svojih idej, pohvalo, priznanje ter strokovni razvoj. Zato motivacijski dejavnik ne more biti splošni sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, ki ne sledi potrebam organizacij ter željam in pričakovanjem zaposlenih. Sistem nagrajevanja v javni 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. (Upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih: Nefinančni vidiki nagrajevanja zaposlenih, 2007)

Kljub temu lahko najdemo kar nekaj ugodnosti in nefinančnih nagrad, s katerimi javna uprava spodbuja svoje zaposlene. Za službo v javni upravi velja, da je ugledna. Uslužbenec lahko pridobi tudi statusni položaj, moč in nadrejenost z opravljanjem upravnih nalog. Zato so mnogi zaposleni v javni 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 (Kerševan, 2002, str. 25). Prednost službe v javni 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 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 horizontalnih 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, 2007). Javni uslužbenci imajo tudi možnost pridobiti službeno stanovanje. Stanovanje lahko pridobijo funkcionarji in uslužbenci na položaju, ki 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 stanovniškega statusa (2. člen Stanovniškega pravilnika, 2007). Javna 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 (ZJU, 2007, 112. člen).

5. MNENJSKA RAZISKAVA O SISTEMU NAPREDOVANJA V DAVČNI UPRAVI REPUBLIKE SLOVENIJE

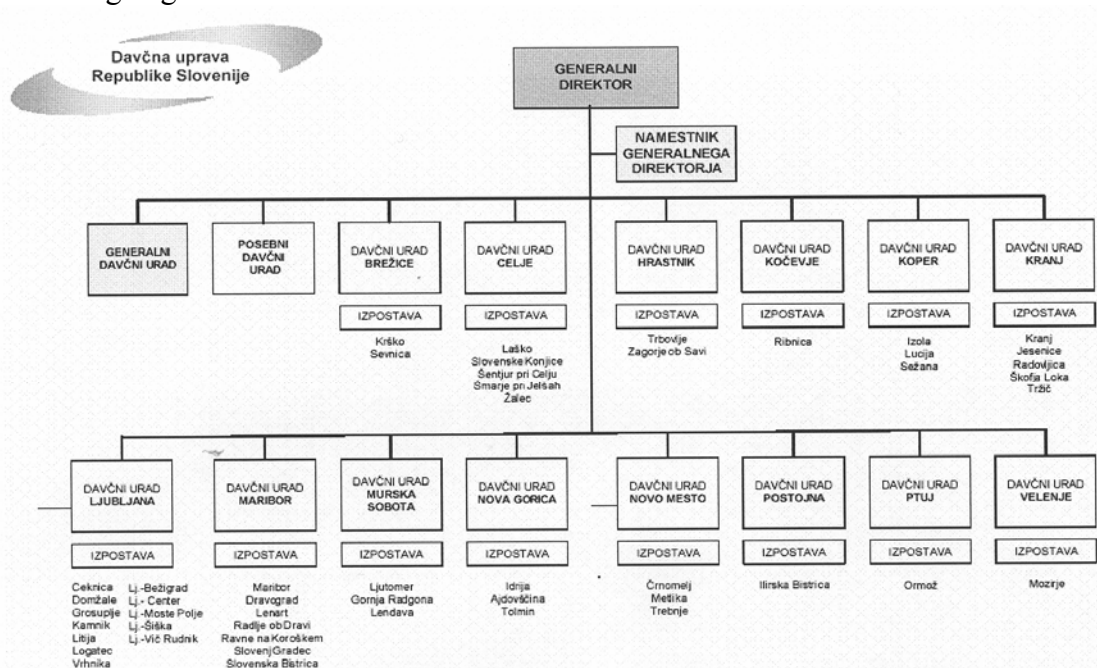
5.1. PREDSTAVITEV DAVČNE UPRAVE REPUBLIKE SLOVENIJE

Davčna uprava Republike Slovenije je organ v sestavi Ministrstva za finance. Sedež Davčne uprave Republike Slovenije je v Ljubljani. Davčno upravo Republike Slovenije sestavljajo Generalni davčni urad in davčni uradi. Davčni uradi so organizacijske enote davčne uprave, ki se ustanavljajo za opravljanje nalog davčne službe na določenem območju ali za določeno področje dela. Izpostave in referati so teritorialne organizacijske enote davčnih uradov. Organigram DURS je razviden s Slike 4 (str. 22).

Davčna uprava Republike Slovenije opravlja naloge davčne službe:

- pobiranje davkov in drugih obveznih dajatev; opravljanje nadzora nad zakonitostjo, pravilnostjo in pravočasnostjo izpolnjevanja davčnih obveznosti, določenih s predpisi o obdavčenju;
- preprečevanje in odkrivanje davčnih prekrškov ter drugih kaznivih ravnanj, določenih v predpisih, za nadzor nad izvajanjem katerih je pristojna služba, ter vodenje postopka za prekrške prekrškovnega organa;
- prisilna izterjava denarnih terjatev države in samoupravnih lokalnih skupnosti na podlagi zakona, ki ureja splošni upravni postopek, in na podlagi zakona, ki ureja prekrške;
- izvajanje predpisov Evropske unije in mednarodnih pogodb, ki obvezujejo Slovenijo z delovnega področja službe, sodelovanje in izmenjava podatkov z organi Evropske unije, pristojnimi organi držav članic Evropske unije in s pristojnimi organi drugih držav;
- sodelovanje z mednarodnimi organizacijami in strokovnimi združenji s področja davkov;
- proučevanje in analiziranje delovanja davčnega sistema in ukrepov davčne politike ter dajanje pobud za reševanje zadev s tega področja;
- opravljanje drugih nalog, določenih z zakonom ali s predpisom na podlagi zakona.

Slika 4: Organigram DURS



Vir: Organigram DURS, 2007

Davčna uprava Republike Slovenije izvaja naloge davčne službe v skladu z zakoni, ki urejajo obdavčevanje in postopek v zvezi z obdavčevanjem, zakonom, ki ureja inšpekcijski nadzor, z drugimi predpisi ter mednarodnimi pogodbami, ki obvezujejo Slovenijo, in v skladu z Zakonom o davčni službi.

Generalni davčni urad:

- organizira in usmerja delo službe, spremlja in proučuje njen razvoj ter ustrezno ukrepa za njeno pravilno delovanje;
- organizira delo davčnih uradov; nadzira delo davčnih uradov v poslovnih prostorih davčnih uradov in pri zavezancih za davek;
- zagotavlja enotno izvajanje predpisov s področja obdavčevanja in drugih predpisov z delovnega področja službe;
- organizira in skrbi za enotno izvajanje postopkov davčnega nadzora in davčne izvršbe;
- opravlja davčne preiskave in razvija metode in tehnike preprečevanja in odkrivanja davčnih prekrškov in dejanj v zadevah iz pristojnosti službe;
- odloča v upravnem postopku na prvi stopnji, kadar ta pristojnost izhaja iz zakonov ali drugih predpisov;
- vzpostavi, organizira, vzdržuje in vodi davčni register;
- zbira, obdeluje, hrani, daje na razpolago in razkriva podatke s področja dela službe;
- vzpostavi, vodi, vzdržuje in povezuje zbirke podatkov in evidenc s področja dela službe;
- določa vsebino informacijskega sistema, ga upravlja in skrbi za njegov razvoj, vključno z upravljanjem in razvijanjem sistema za elektronsko davčno poslovanje;
- predlaga obliko in vsebino obrazcev s področja dela službe;
- določa in izvaja programe za kadrovske, strokovne in tehnični razvoj službe;
- pripravlja, organizira in izvaja programe za izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje uslužbencev službe;

- skrbi za izvajanje predpisov Mednarodne skupnosti, sodeluje in izmenjuje podatke z organi Mednarodne skupnosti in pristojnimi organi držav članic Evropske unije;
- skrbi za izvajanje mednarodnih pogodb, ki obvezujejo Slovenijo, in sodelujejo z davčnimi organi drugih držav in mednarodnimi organizacijami ter strokovnimi organizacijami s področja davčnega sistema;
- sodeluje z državnimi organi in drugimi strokovnimi organizacijami;
- skrbi za obveščanje javnosti o delu službe;
- opravlja druge naloge, določene s tem zakonom ali drugimi predpisi.

Davčni urad:

- opravlja odmero davkov in davčno izvršbo odmerjenih davkov;
- opravlja davčni nadzor in izvaja postopke davčne izvršbe;
- vodi davčne evidence;
- neposredno izvaja naloge davčnih preiskav;
- odloča v davčnem postopku na prvi stopnji, če ni z zakonom pristojnost odločanja prenesena na Generalni davčni urad ali na ministrstvo, pristojno za finance;
- izvaja postopke davčne izvršbe denarnih terjatev države in samoupravnih lokalnih skupnosti v skladu z zakonom, ki ureja splošni upravni postopek, in zakonom, ki ureja prekrške;
- izvaja vračila preveč plačanih davkov in pripadajočih obresti;
- odloča v postopku o davčnih prekrških in o prekrških po tem zakonu na prvi stopnji;
- opravlja določene naloge s področja delovnih razmerij, strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja delavcev službe;
- sodeluje z drugimi inšpekcijskimi organi ter organi policije;
- daje strankam potrebne informacije o izvajanju predpisov o obdavčevanju in davčnem postopku;
- opravlja naloge v zvezi z vzdrževanjem davčnega registra;
- opravlja druge naloge, določene s tem zakonom ali drugimi predpisi.

Posebni davčni urad:

- Opravlja naloge davčnega urada za: banke, hranilnice, zavarovalnice, družbe, ki prirejajo trajne klasične igre na srečo in posebne igre na srečo, ter družbe, ki prirejajo posebne igre na srečo v igralnih salonih, borze, borznoposredniške družbe, investicijske družbe, družbe za upravljanje, pokojninske družbe in klirinško depotne družbe. Posebni davčni urad opravlja naloge davčnega urada tudi za gospodarske družbe, katerih skupni prihodki so v preteklem davčnem letu presegli osem milijard tolarjev. (Organizacija in naloge davčne službe, 2007)

5.2. ZASNOVA RAZISKAVE IN IZVEDBA ANKETE

Cilj diplomske naloge je preveriti teoretične ugotovitve, do katerih sem prišla s pomočjo domače in tuje literature s področja nagrajevanja zaposlenih.

Osnovni namen in cilj raziskave je bil z anketo in na podlagi teoretičnega izhodišča ugotoviti, kakšen je obstoječi sistem nagrajevanja javnih uslužbencev in kako sistem vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v javni upravi in na njihovo motivacijo za boljše opravljanje dela. Preverila pa sem tudi vpliv sistema nagrajevanja na stopnjo stresa pri delu, ki se kot posledica nezadovoljstva lahko izkaže pri zaposlenih. Poskušala sem tudi ugotoviti, ali je struktura zaposlenih po osebnostnih tipih na splošno značilna za zaposlene v javni upravi.

Poleg tega sem poskušala ugotoviti, kateri dejavniki dela in motivacijski dejavniki so za javne uslužbence pomembni. S tem sem poskušala tudi ugotoviti, kaj bi bilo v sistem nagrajevanja še treba vključiti, da bi bili zaposleni pri opravljanju svojega dela še bolj učinkoviti.

Mnenjsko raziskavo o sistemu nagrajevanja sem izvedla na DURS-u.

Mnenjska raziskava temelji na podatkih anonimnega anketnega vprašalnika. Anketni vprašalnik sem razdelila na dva dela, in sicer na:

- splošne podatke o anketirancu, ki zajemajo podatke o spolu, starosti, izobrazbi, delovni dobi in vrsti javnega uslužbenca;
- mnenjsko anketo

5.3. OPREDELITEV PREDMETA IN CILJEV RAZISKAVE

Namen diplomskega dela je ugotoviti, kako so javni uslužbenci, zaposleni na DURS-u, zadovoljni s plačo in nagradami za opravljeno delo, kateri dejavniki dela in motivacijski dejavniki so pomembni in kako so z njimi zadovoljni pri doseganju zastavljenih nalog in ciljev. Poleg tega me zanima, katere dejavnike dela bi bilo treba v sistem plač in nagrajevanja še vključiti oziroma izboljšati, da bi bili zaposleni pri opravljanju svojega dela še bolj učinkoviti. Želim tudi odkriti, kako učinkovit je obstoječi sistem plač in nagrajevanja.

Po teoriji pričakovanj 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 ugotoviti, 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 ali ocena ter posledično nagrada izražata dejansko delovno uspešnost zaposlenega. Prav tako me zanima, kaj uslužbenci menijo o pravičnosti sistema nagrajevanja. Ker ocenjevanje javnih uslužbencev v javni upravi temelji na subjektivnih merilih, predvidevam, da se sredstva za delovno uspešnost delijo nepravilno, in sicer v nesorazmerju z rezultati dela zaposlenih.

Mnogi avtorji sistemu horizontalnega napredovanja v javni 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 nestimulativno deluje na javne uslužbence.

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 stimulatивно za njihove uradnike. Zato je cilj analize ugotoviti, ali vodje vedo, kateri dejavniki zadovoljujejo potrebe in kateri dejavniki imajo motivacijski vpliv na njihove sodelavce.

Rezultate analize bom uporabila za ugotavljanje pomanjkljivosti sedanjega sistema plač in nagrajevanja ter za oblikovanje predlogov, ki bi lahko predstavljali dober prispevek k izboljšanju sistema plač in nagrajevanja v javni upravi.

Z osebnostnim testom želim pokazati, da med zaposlenimi v javni upravi prevladuje osebnostni tip, ki je sprejemljiv, prijazen, odprt do drugih, vesten, zanesljiv, natančen, vztrajen... Torej vodljiv in na nek način nezahteven in podredljiv.

Na koncu želim tudi ugotoviti, v kolikšni meri so zaposleni izpostavljeni stresu pri delu, ki se lahko pokaže kot posledica nezadostnega in nepravičnega nagrajevanja pri delu, postopkih ocenjevanja in napredovanja ter pri neenaki obremenjenosti z delom.

5.4. METODOLOGIJA

Na podlagi pregleda strokovne literature s področja plač in nagrajevanja zaposlenih sem oblikovala anketo, pri čemer sem sledila postavljenim ciljem in namenom diplomskega dela. Anonimna anketa je predstavljena v prilogi 1.

Raziskavo sem izvedla na DURS-u v oktobru 2007. K sodelovanju je bilo povabljenih 100 zaposlenih, anketo pa je izpolnjeno vrnilo 63 zaposlenih, kar predstavlja 63 % vseh razdeljenih anket. Podatke, pridobljene z anketo, sem statistično obdelala z računalniškim programom SPSS for Windows 15.

Anketa obsega 20 vprašanj. Vsa vprašanja so zaprtega oziroma alternativnega tipa. 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 6. Pri vseh teh vprašanjih so morali anketiranci obkrožiti ustrezen odgovor.

Drugi sklop vprašanj se nanaša na višino plače uslužbencev (vprašanje 7). V ta sklop sem uvrstila tudi vprašanja, ki se nanašajo na plačilo za delovno uspešnost zaposlenega. Zanimalo me je, kako pogosto delavci prejema plačilo za delovno uspešnost (vprašanje 8), koliko znaša ta znesek (vprašanje 9) in koliko bi po njihovem mnenju moral znašati, da bi vplival na njihovo motiviranost (vprašanje 10). Pri teh vprašanjih so morali anketiranci obkrožiti ustrezen odgovor.

V tretjem sklopu vprašanj sem anketirance spraševala, katere ugodnosti in nederne nagrade jim njihova organizacija nudi (vprašanje 11) in katere od teh izkoriščajo (vprašanje 12).

Četrty del ankete se nanaša na pomembnost dejavnikov dela in zadovoljstvo uslužbencev s temi dejavniki (vprašanje 13) ter na trditve, s katerimi ugotavljam pomembnost nekaterih dejavnikov pri delu javnih uslužbencev (vprašanje 14). 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).

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 (vprašanji 15 in 16). V ta sklop sem vključila tudi vprašanje, ki je namenjeno ugotavljanju, kaj menijo javni uslužbenci o rednem letnem razgovoru in o sistemu plač in nagrajevanja v javni upravi in kako dobro sploh poznajo ta sistem (vprašanje 17). 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). V tem kontekstu zaposlene tudi sprašujem, kaj naj bi bili po njihovem mnenju kriteriji za napredovanje (vprašanje 18). Pri teh vprašanjih so anketiranci lahko obkrožili več možnih odgovorov.

S šestim sklopom vprašanj sem želela ugotoviti osebnostni tip, ki prevladuje med zaposlenimi (vprašanje 19) in stopnjo stresa na delovnem mestu (vprašanje 20).

Uporabljenih bo več metod deskriptivne analize, in sicer frekvenčna porazdelitev in opisne mere, kot so izračuni aritmetične sredine, modusa in standardnega odklona.

5.5. REZULTATI RAZISKAVE

V tem poglavju bom predstavila rezultate raziskave. V skladu s tem bom najprej prikazala splošne značilnosti anketirancev. Sledila bo predstavitev sistema plač in nagrajevanja in njegovo izvajanje na DURS-u. Ugotavljala bom tudi, kateri dejavniki dela so za zaposlene pomembni in kako so z njimi zadovoljni. Nato bom pojasnila rezultate, ki se nanašajo na višino plačila za delovno uspešnost, kjer bom tudi preverila pričakovano vrednost denarne nagrade za dodatno vloženi trud uslužbenca. V nadaljevanju bom predstavila ugodnosti in nederarne nagrade, ki so jih zaposleni deležni. Sledi predstavitev napredovanja, ki ga bom zaključila tudi z mnenji delavcev kakšni bi morali biti kriteriji za napredovanje posameznikov. Ugotavljala bom tudi, kako pravičen se anketiranim zdi sistem plač in nagrajevanja. Sledilo bo poglavje o napredovanju javnih uslužbencev. Na koncu bom na podlagi kratkega vprašalnika ugotavljala stopnjo stresa, ter na podlagi osebnostnega testa poskušala ugotoviti, ali za javno upravo velja, da prevladuje predvsem tip osebnosti, ki je sprejemljiv, prijazen in vesten.

5.5.1. SOCIO DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI VZORCA

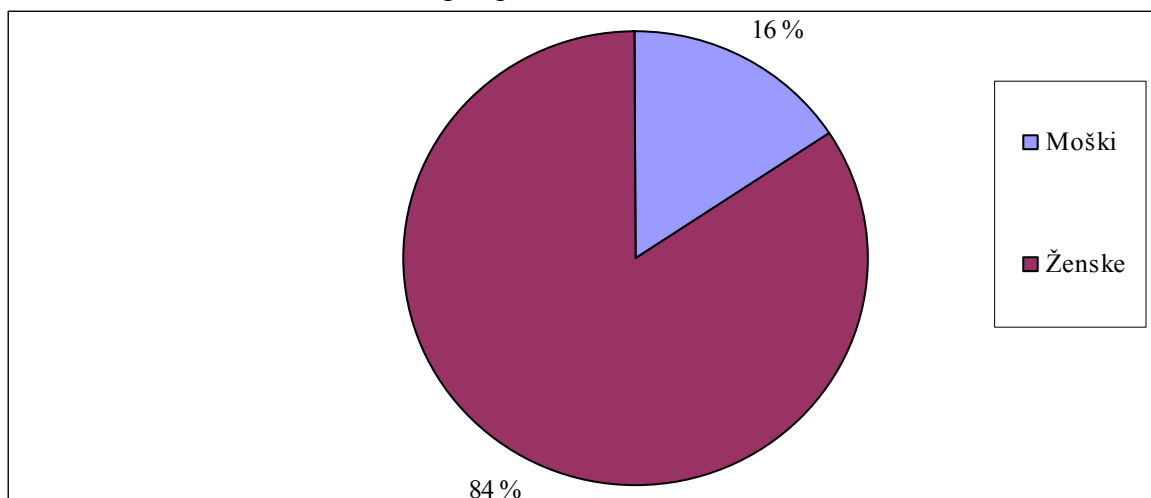
Za statistično reprezentativen vzorec tako velike populacije bi bilo treba raziskavo izvesti med skoraj vsemi zaposlenimi na DURS-u, kar pa bi preseglo okvire diplomske naloge. Glede na celotno populacijo DURS-a, kjer je 2643 zaposlenih, je vzorec majhen, saj so zajeti le slabi 3 % populacije, kar predstavlja pomanjkljivost in omejitev rezultatov raziskave, vendar pa se večjega števila zaposlenih na DURS-u, ki bi bili pripravljeni sodelovati pri raziskavi, ni dalo pridobiti.

Na podlagi vzorca in podatkov za celotno populacijo DURS-a (poročilo o delu DURS-a v letu 2006, 2008) pa lahko z zadovoljivo verjetnostjo predpostavljam, da so rezultati raziskave v zadostni meri odraz dejanskega stanja razmer v populaciji.

Z demografskimi vprašanji sem želela preveriti pogloblitve lastnosti anketirancev. V anketo sem vključila vprašanja o spolu, starosti, stopnji izobrazbe, številu let delovne dobe, statusu zaposlitve in nazivu zaposlenega.

Slika 5 kaže, da je od 63 zaposlenih na DURS-u, ki so izpolnili anketo, kar 84 % predstavnic ženskega spola in le 16 % predstavnikov moškega spola.

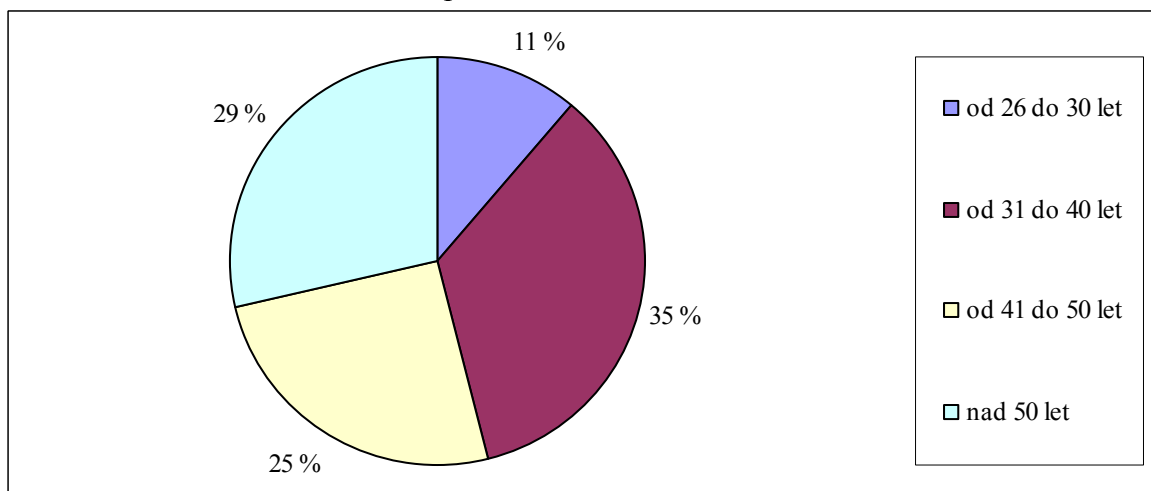
Slika 5: Porazdelitev anketirancev po spolu



Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

Največ vprašalnikov, to je 35 %, so izpolnili anketiranci, stari med 31 in 40 let. Sledi jim starostna skupina nad 50 let, katere delež predstavlja 29 %, in starostna skupina od 41 do 50 let, katere delež predstavlja 25 %. Delež najmlajših anketirancev zajema le 11 % (Slika 6).

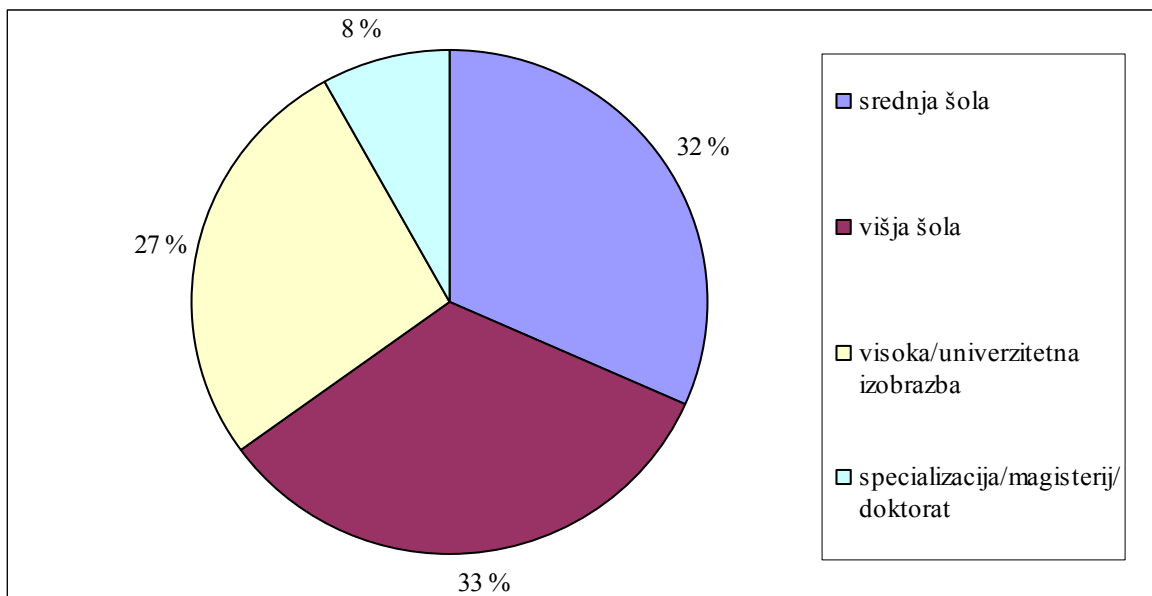
Slika 6: Porazdelitev anketirancev po starosti



Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

Na Sliki 7 (str. 28) je prikazano, da ima ena tretjina anketirancev doseženo višjo stopnjo izobrazbe, skoraj eno tretjino anketirancev pa predstavljajo tudi zaposleni s srednješolsko izobrazbo. Visoko oziroma univerzitetno izobrazbo ima 27 % anketirancev, le 8 % pa ima doseženo specializacijo, magisterij oziroma doktorat.

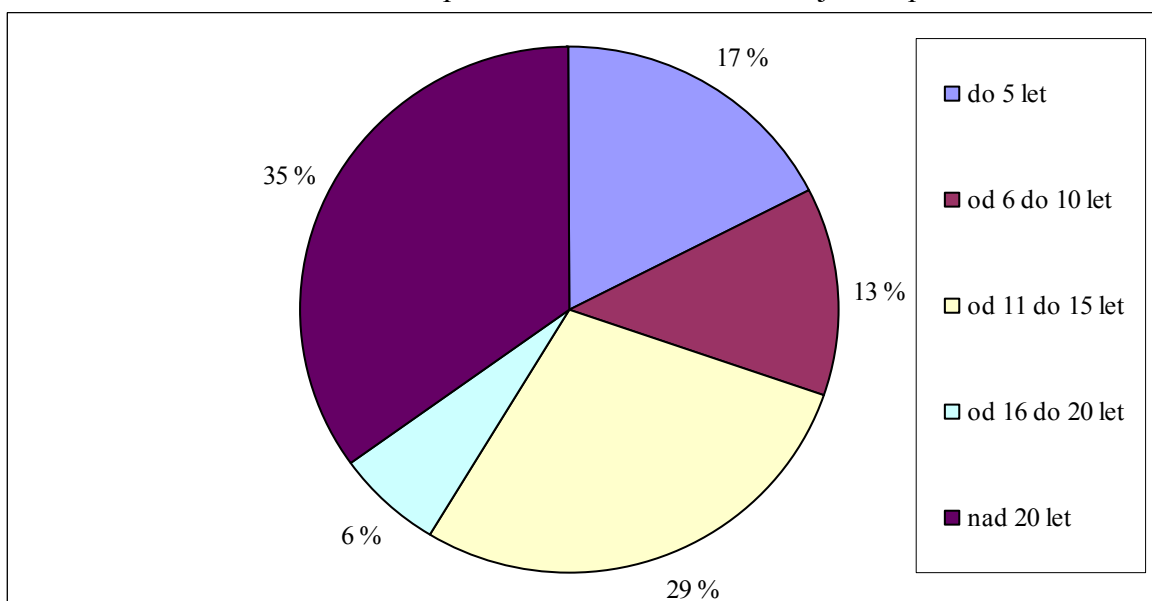
Slika 7: Porazdelitev anketirancev po stopnji izobrazbe



Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

Slika 8 prikazuje, da je največ anket (35 %), izpolnila skupina anketirancev, ki ima več kot 20 let delovne dobe v javni upravi, sledijo ji anketiranci, ki imajo od 11 do 15 let delovne dobe. Teh je 29 %. Najmanj anket je izpolnila skupina, ki ima za seboj od 16 do 20 let delovne dobe (6 %).

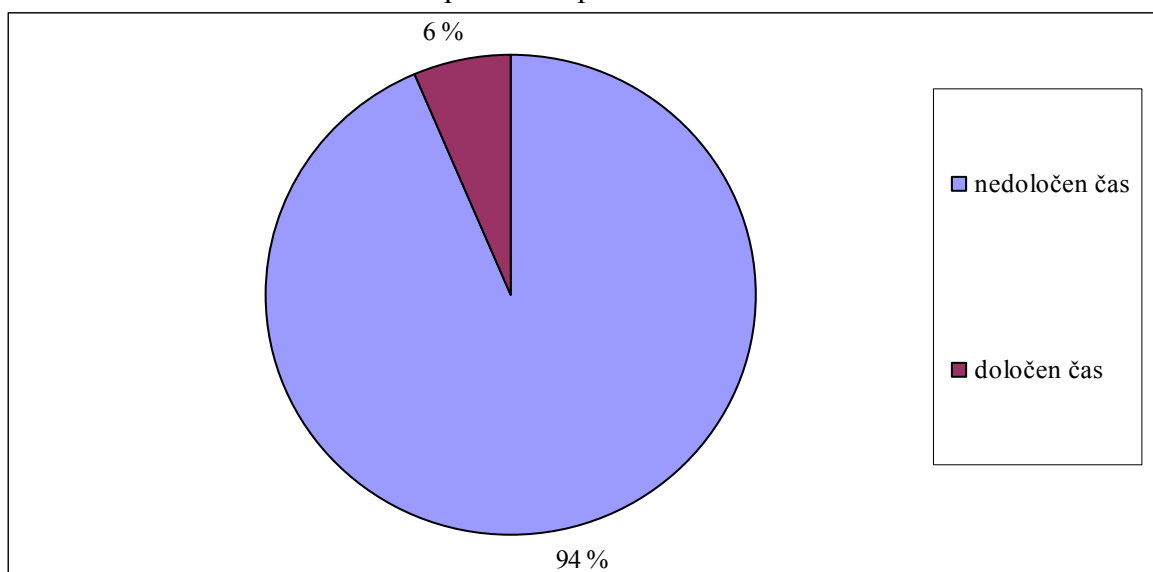
Slika 8: Porazdelitev anketirancev po številu let delovne dobe v javni upravi



Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

S Slike 9 (str. 29) je razvidno, da je 94 % anketirancev zaposlenih za nedoločen čas.

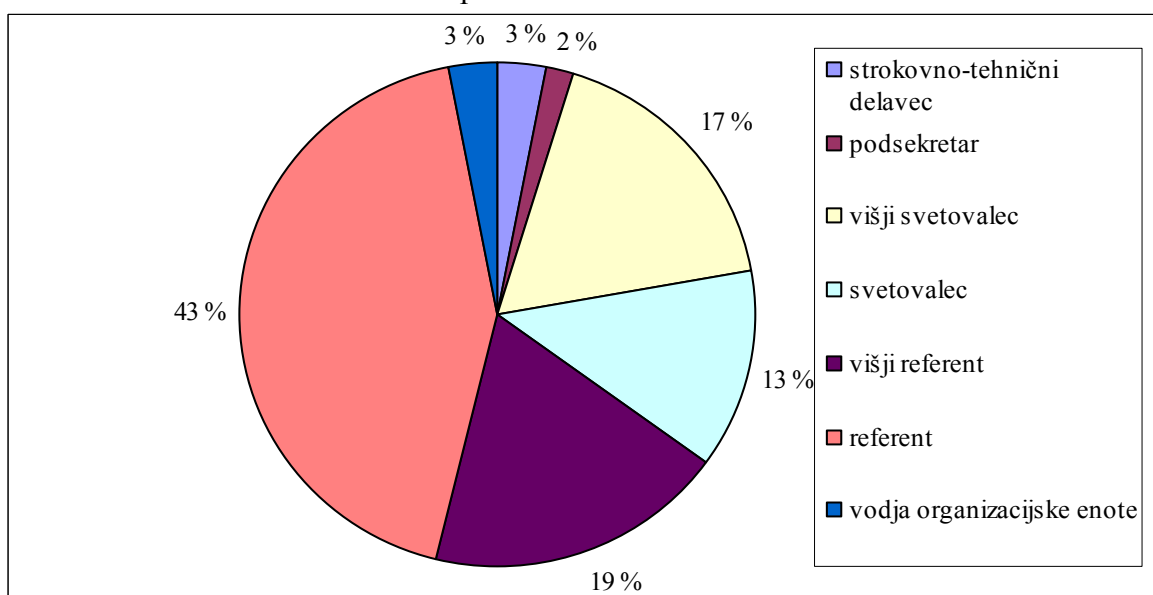
Slika 9: Porazdelitev anketirancev po vrsti zaposlitve



Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

Slika 10 prikazuje porazdelitev anketirancev po nazivu. Največ anket, to je 43 %, so izpolnili uslužbenci, imenovani v naziv referent. Sledijo jim višji referenti (19 %), višji svetovalci (17 %) in svetovalci (13 %). Najmanjši delež anketirancev predstavljajo strokovno - tehnični delavci, vodje organizacijskih enot (oboje po 3 %) in podsekretarji (2 %).

Slika 10: Porazdelitev anketirancev po nazivu



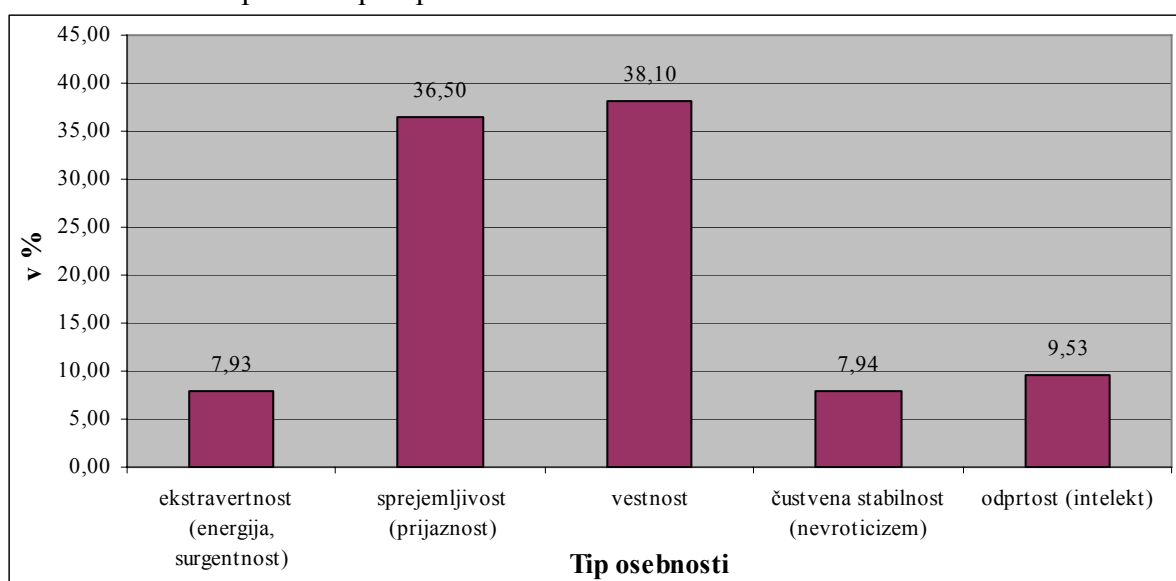
Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

Sklenem lahko, da je večina anketirancev ženskega spola, starejših od 31 let, visoko izobraženih, zaposlenih za nedoločen čas in z dolgo delovno dobo v javni upravi.

5.5.2. PSIHOLOGIJA OSEBNOSTI ZAPOSLENIH

Z analizo tipa osebnosti zaposlenih sem želela pokazati, da v javni upravi prevladuje določen tip zaposlenih. S Slike 11 je razvidno, da skoraj 75 % zaposlenih pripada dvema tipoma osebnosti, to je vestnost in sprejemljivost, katerih lastnosti so sodelovanje in prijaznost ter natančnost in vztrajnost. Vse to se kaže tudi skozi celotno analizo, saj je večina zaposlenih kot pomemben dejavnik dela izbrala kolegialnost, dobre odnose z nadrejenimi in pomembnost reševanja konfliktov med sodelavci. Skozi vztrajnost in zvestobo se lahko pokaže tudi to, da je večina anketirancev v javni upravi zaposlena več kot 20 let. Torej gre za tip osebnosti, ki ne čuti potrebe po drugih izzivih, in tako nima nobene želje po strokovnem in osebnostnem napredovanju, jim pa je izredno pomemben dejavnik varnost zaposlitve, ki odtehta velike pomanjkljivosti celotnega sistema plač in nagrajevanja.

Slika 11: Deleži zaposlenih po tipu osebnosti



Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

5.5.3. SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Z raziskavo sem želela preveriti določene značilnosti sistema plač in nagrajevanja ter delovnih pogojev na DURS-u, ki tako posredno, kot tudi neposredno vplivajo na učinkovitost obstoječega sistema plač in nagrajevanja ter posledično na zadovoljstvo in motiviranost uslužbencev pri opravljanju delovnih nalog.

Najprej me je zanimalo, kaj zaposleni menijo o veljavnem sistemu plač in nagrajevanja v javni upravi. To sem ugotavljala s pomočjo 17. vprašanja. Rezultati pa so razvidni iz Tabele 1 (str. 31).

Zelo nizko oceno so dobile naslednje trditve:

- Sistem plač in nagrajevanja vsebuje vse motivacijske dejavnike, ki me spodbujajo k boljšemu delu.
- Popolnoma jasno mi je, kako s svojim delom priti do želene nagrade.
- Nagrajevanje delovne uspešnosti spodbuja motiviranost uslužbencev za boljše delo.
- Redni letni razgovor deluje stimulatивно na javne uslužbence.

Povprečne ocene navedenih trditve nam povedo, da delavci niso spodbujeni k boljšemu delu z ustreznimi motivacijskimi dejavniki, da dokaj slabo poznajo sistem nagrajevanja, ki kot tak ni motivator za boljše delo.

Na splošno lahko podam oceno, da sistem plač in nagrajevanja v javni upravi zaposlenih ne motivira ustrezno in da ne vsebuje dejavnikov, ki zaposlene spodbujajo k boljšemu delu. Prav tako jim ne zagotavlja povratnih informacij o njihovem uspehu ali neuspehu, kar naj bi bila naloga rednega letnega razgovora.

Tabela 1: Povprečne ocene o sistemu plač in nagrajevanja

Trditve	Aritmetična sredina
Redni letni razgovor deluje stimulatивно na javne uslužbence.	2,63
Na rednem letnem razgovoru se z vodjo pogovoriva o ciljih, željah in kariernem razvoju.	3,73
Na rednem letnem razgovoru sem seznanjen/a, na kakšni osnovi se bo merila in ocenjevala moja delovna uspešnost.	3,19
Sistem plač in nagrajevanja moje organizacije mi je jasen.	3,05
Popolnoma jasno mi je, kako s svojim delom priti do želene nagrade.	2,19
Sistem plač in nagrajevanja vsebuje vse motivacijske dejavnike, ki me spodbujajo k boljšemu delu.	1,90
Nagrajevanje delovne uspešnosti spodbuja motiviranost uslužbencev za boljše delo.	2,32

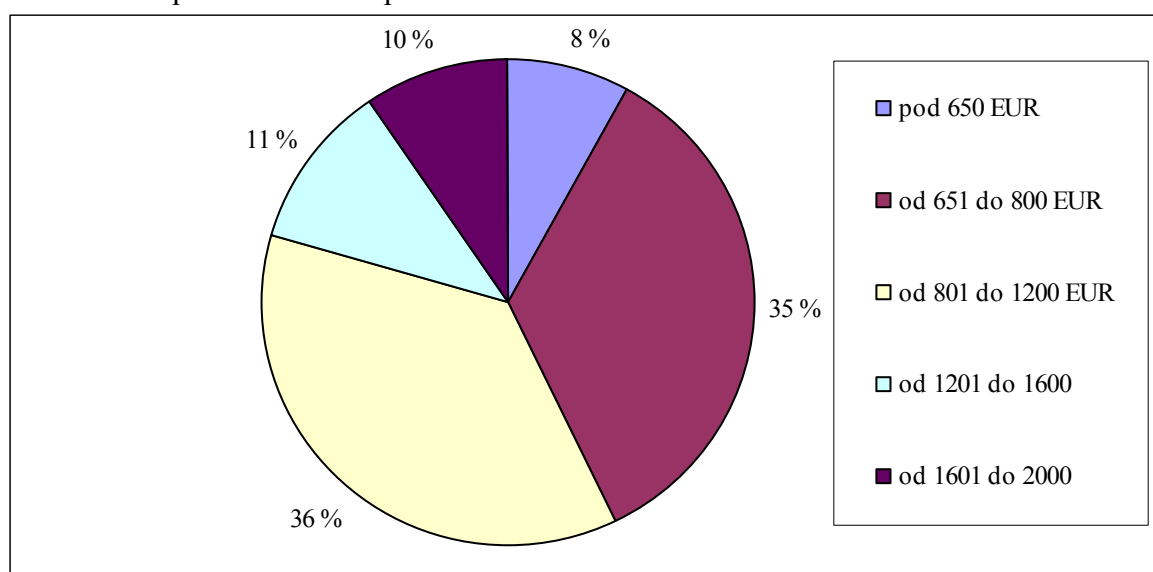
Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

V nadaljevanju bom predstavila rezultate analize višine plač in plačila za delovno uspešnost, lastnosti nagrajevanja uslužbencev z nedenarnimi nagradami ter možnosti in pogoje napredovanja javnih uslužbencev.

5.5.3.1. Plača in plačilo za delovno uspešnost

Višino plače sem ugotavljala s 7. vprašanjem. Rezultati so pokazali, da znaša povprečna mesečna neto plača, ki vključuje osnovno plačo, dodatke in plačilo za delovno uspešnost, 971,49 EUR. Pri več kot polovici anketiranih, to je 71 %, se mesečna neto plača giblje od 651 EUR do 1200 EUR, kar sovpada z odstotkom anketiranih po nazivu delovnega mesta, kjer jih je večina zaposlenih kot referent, višji referent in svetovalec (Slika 12).

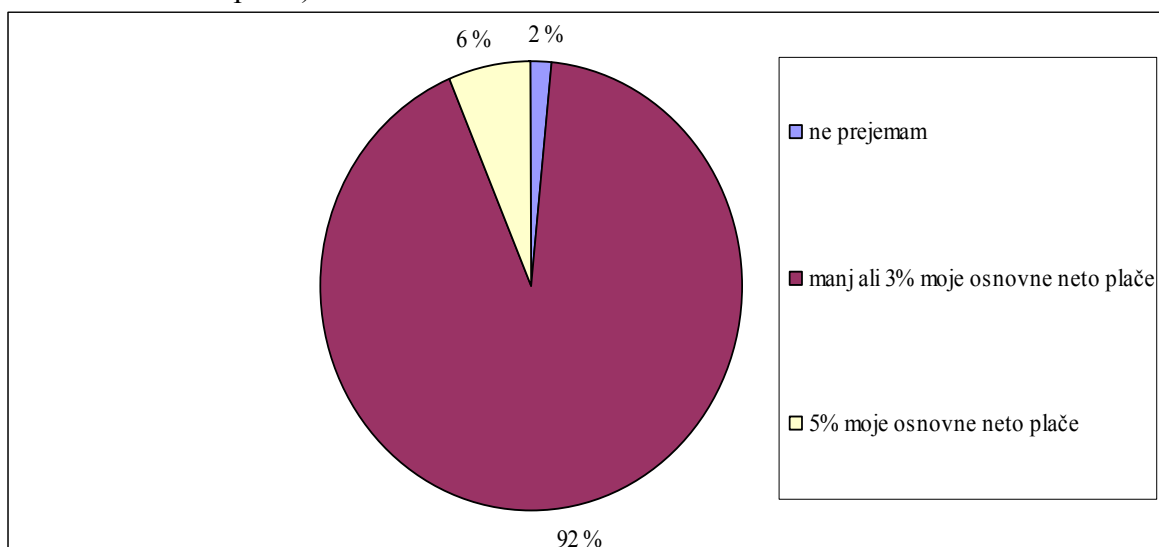
Slika 12: Povprečna mesečna plača anketirancev



Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

Z vprašanji 8, 9 in 10 sem želela ugotoviti lastnosti denarnega nagrajevanja na DURS-u. V skladu s tem 92 % anketirancev prejema plačilo za delovno uspešnost v višini 3 ali manj % svoje neto osnovne plače, kar predstavljam s Sliko 13.

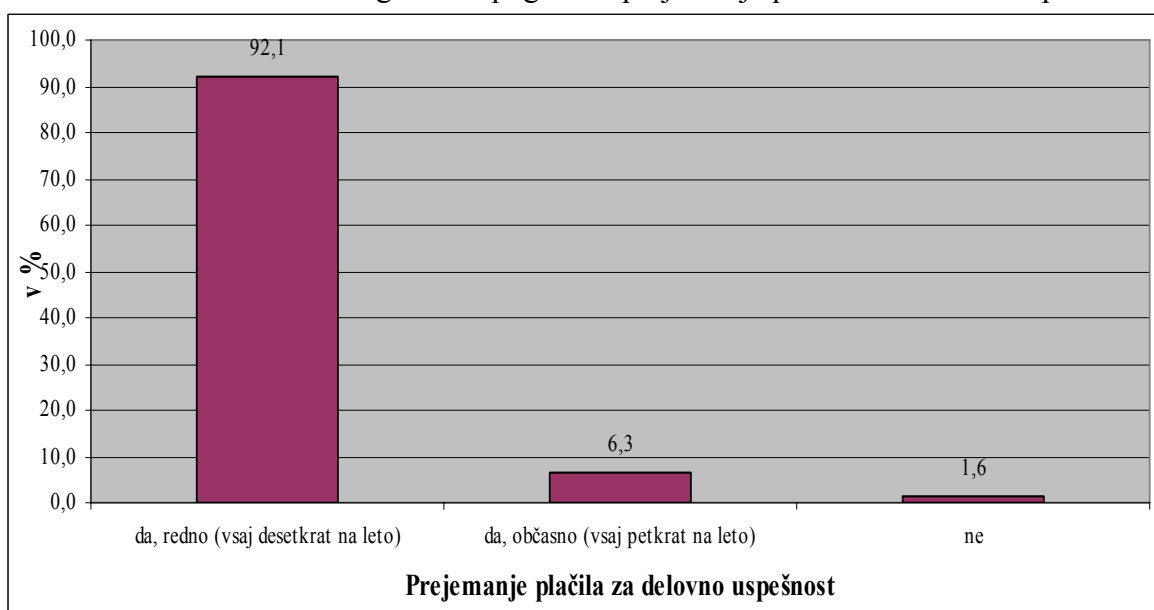
Slika 13: Delež anketirancev glede na odstotek plače vezan na delovno uspešnost (v % osnovne plače)



Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

S Slike 14 je mogoče razbrati, da le 1,6 % anketirancev ne prejema plačila za delovno uspešnost. Največ anketirancev, 92,1 %, prejema plačilo za delovno uspešnost redno, vsaj desetkrat na leto, medtem ko 6,3 % prejema plačilo za delovno uspešnost občasno, vsaj petkrat na leto. To pomeni, da skoraj vsi zaposleni (98,4 %) redno, skoraj vsak mesec v letu prejmejo plačilo za delovno uspešnost, vendar je ta delež izredno nizek (manj ali 3 % osnovne neto plače).

Slika 14: Delež anketirancev glede na pogostost prejemanja plačila za delovno uspešnost



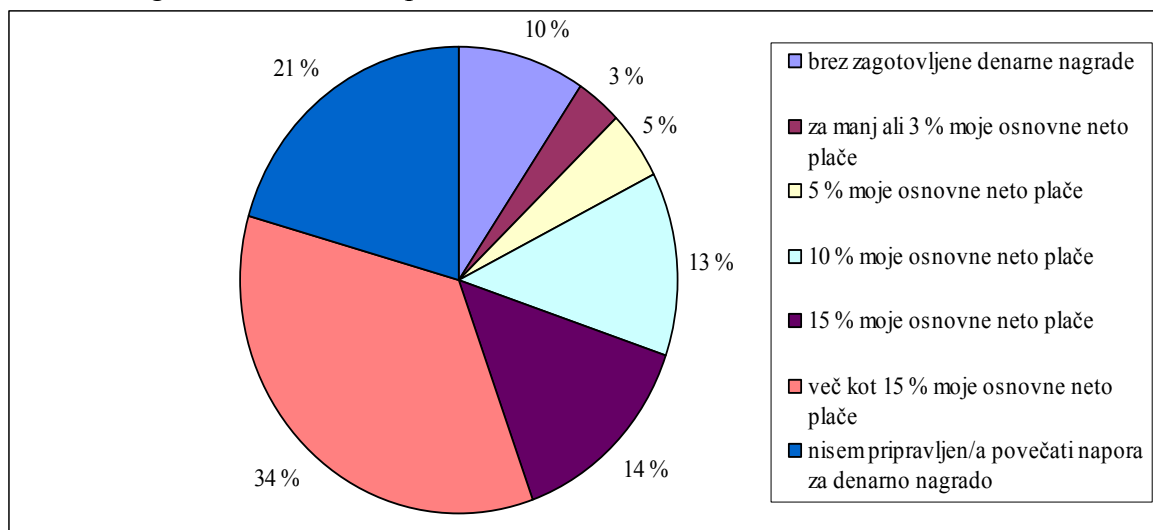
Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

Sklenem lahko, da je v povprečju plačilo za delovno uspešnost izjemno nizko in zato zelo nestimulativno. Nagrade so nizke, ker je za variabilni del plače javnih uslužbencev namenjen zelo nizek obseg finančnih sredstev. Kot izhaja s Slik 13 in 14 skoraj vsi zaposleni prejemajo plačilo za delovno uspešnost dokaj pogosto (skoraj vsak mesec), vendar je znesek minimalen, kar nima stimulativenega učinka na uspešno opravljanje dela zaposlenih. Nizek odstotek plačila za delovno uspešnost torej povzročata tako nizek delež sredstev, namenjenih nagrajevanju najboljših javnih uslužbencev, kakor tudi pogosta delitev večini zaposlenih.

Podatki, prikazani s Sliko 15 kažejo, da kar 21 % 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, ker je ta prenizka. Za slednjo skupino anketirancev denar nima vpliva na povečanje delovne motivacije, saj se jim glede na vložen trud, denarna nagrada premalo poveča.

Po drugi strani pa je 10 % anketirancev pripravljenih povečati svoj vložen trud brez obljubljenega denarne nagrade. Kot kaže Slika 15, je izmed danih odgovorov najpogosteje izbran odgovor več kot 15 %, kar pomeni, da je 34 % vprašanih pripravljenih povečati svoj vložen napor pod pogojem, da je obljubljena nagrada več kot 15 % njihove osnovne plače. Za plačilo v višini vsaj 15 % njihove plače je pripravljenih boljše delati 14 % anketiranih zaposlenih, za denarno nagrado v višini vsaj 10 % osnovne plače anketirancev pa je pripravljeno delati 13 % vprašanih. Na podlagi tega lahko zaključim, da je skoraj 61 % anketirancev pripravljenih povečati vložen napor pri delu v primeru, da je obljubljena denarna nagrada enaka ali večja od 10 % osnovne plače.

Slika 15: Porazdelitev anketirancev glede na pričakovanja o minimalni višini denarne nagrade za delovno uspešnost



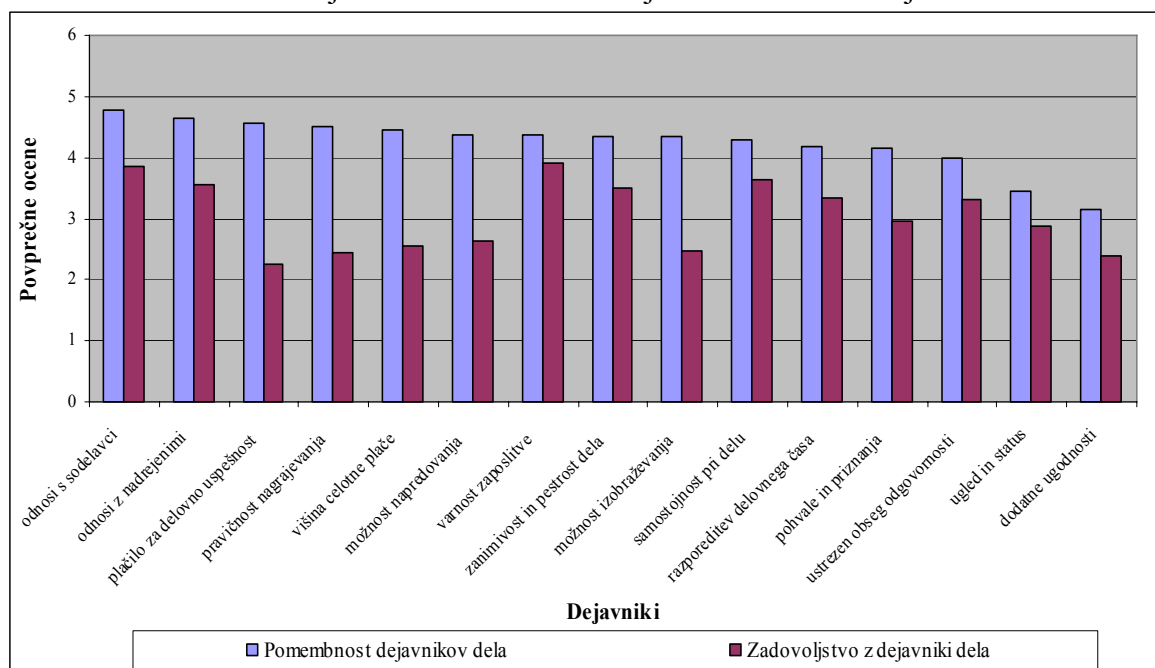
Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

Pri preverjanju pomembnosti in zadovoljstva z dejavniki dela, sem prišla do ugotovitve, da je pri anketiranih zaposlenih višina celotne plače zelo pomemben dejavnik (povprečna ocena znaša 4,44), so pa uslužbenci z njo zelo nezadovoljni, saj so ta dejavnik ocenili s povprečno oceno 2,54. Podobno so anketirani uslužbenci ocenili pomembnost prejetega

plačila za delovno uspešnost s povprečno oceno 4,57, zadovoljstvo s tem dejavnikom dela pa je podobno nizko, saj je povprečna ocena 2,25.

Na ta dejavnik se veže tudi dejavnik pravičnosti nagrajevanja, ki je prav tako zelo pomemben (povprečna ocena 4,51) in tudi tu so zaposleni s povprečno oceno 2,44 izrazili svoje nezadovoljstvo. Prav tako se iz slike vidi nezadovoljstvo zaposlenih z možnostjo napredovanja (povprečna ocena 2,62), je pa ta dejavnik zaposlenim zelo pomemben, kar so izrazili s povprečno oceno 4,38. Razkorak med pomembnostjo dejavnikov dela in nezadovoljstvom zaposlenih z njimi je razviden s Slike 16.

Slika 16: Pomembnost dejavnikov dela in zadovoljstvo anketiranih z njimi

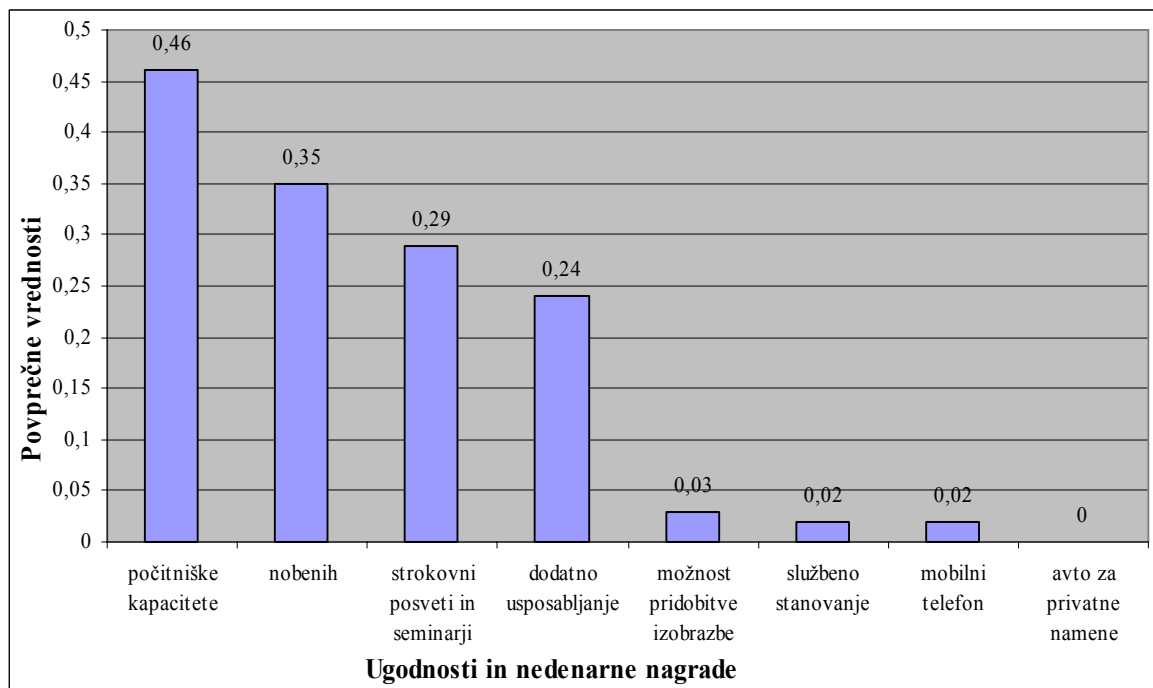


Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

5.5.3.2. Ugodnosti in nedenarne nagrade

Ker je denarno nagrajevanje v javni upravi omejeno s proračunskimi sredstvi in ima zato menedžment pogosto zvezane roke, bi nedenarno nagrajevanje lahko imelo velik pomen za stimuliranje javnih uslužbencev. Z 11. in 12. vprašanjem sem želela izvedeti, katere ugodnosti in nedenarne nagrade nudi javna uprava zaposlenim in katere od teh zaposleni izkoriščajo. S Slike 17 (str. 35) je razvidno, katere ugodnosti in nedenarne nagrade nudi anketirancem njihova organizacija. V skoraj 50 % prevladuje možnost uporabe počitniških kapacitet, sledijo strokovni posveti in seminarji ter dodatno usposabljanje. Zanimiv je podatek, da je kar 35 % anketiranih odgovorilo, da jim organizacija ne nudi nobenih nedenarnih ugodnosti. To si lahko pojasnimo s tem, da zaposleni niso dovolj informirani, katere ugodnosti jim njihova organizacija ponuja.

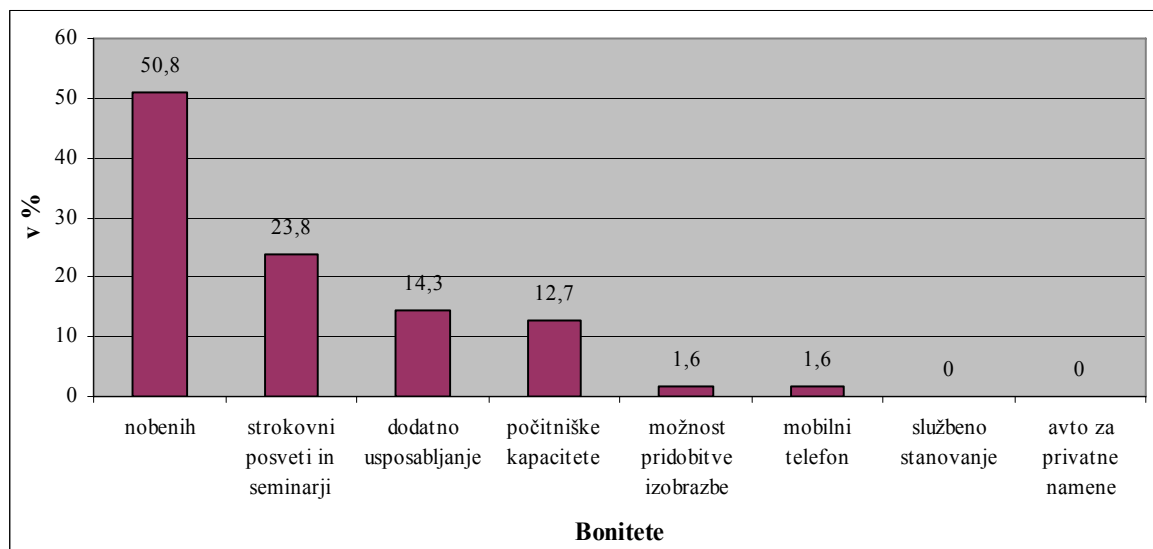
Slika 17: Ugodnosti in nedenarne nagrade, ki jih anketirancem nudi njihova organizacija



Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

S Slike 18 pa je razvidno, kako zaposleni ugodnosti, ki jim jih nudi njihova organizacija izkoriščajo. Rezultati kažejo, da skoraj 51 % anketiranih uslužbencev ne koristi nedenarnih ugodnosti. Najpogosteje uporabljena nagrada je udeležba na strokovnih posvetih in seminarjih. S to obliko nagrade je bilo nagrajenih skoraj 24 % vprašanih javnih uslužbencev. Sledi dodatno usposabljanje in koriščenje počitniških kapacitet.

Slika 18: Delež anketirancev glede na vrsto bonitet, ki jih zaposleni izkoriščajo

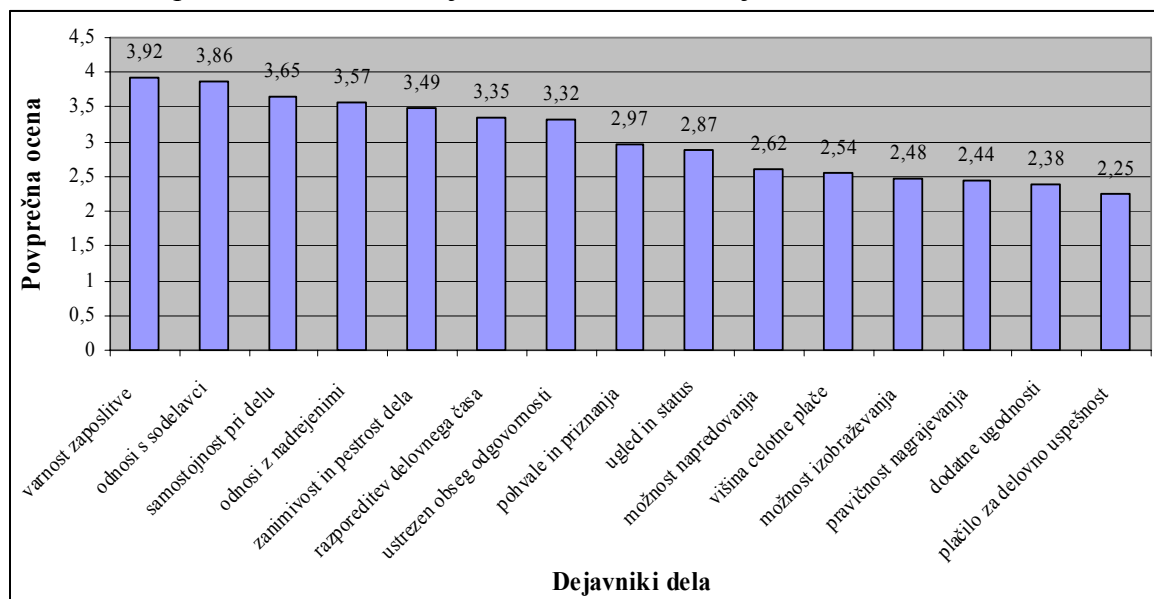


Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

Po drugi strani pa sem z analizo zadovoljstva z dejavniki dela prišla do ugotovitve, da so anketiranci zadovoljni predvsem z nedenarnimi nagradami. Slika 19 (str. 36) kaže, da so vprašani najbolj zadovoljni z varnostjo zaposlitve, ki so ji v povprečju prisodili oceno 3,92, kar je bilo tudi pričakovano, saj je 93,7 % vprašanih zaposlenih za nedoločen čas. Prav tako so zadovoljni z odnosi s sodelavci, samostojnostjo pri delu, odnosi z nadrejenimi,

zanimivostjo in pestrostjo dela, razporeditvijo delovnega časa in ustreznim obsegom odgovornosti.

Slika 19: Povprečne ocene zadovoljstva anketirancev z dejavniki dela

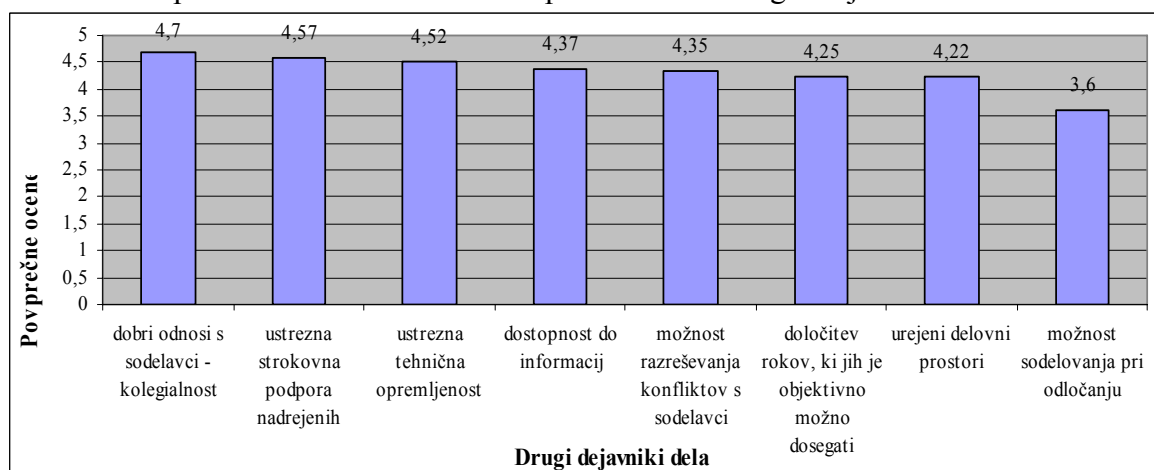


Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

Z vprašanjem 14 sem v raziskavi tudi želela preveriti, kateri nedenarni dejavniki dela so po mnenju uslužbencev pomembni in hkrati vnašajo v delo večjo učinkovitost in motiviranost za delo. Rezultati so razvidni s Slike 20.

Najpomembnejši dejavnik dela po mnenju anketirancev so dobri odnosi s sodelavci, takoj za njimi pa dobri odnosi z nadrejenimi ter možnost razreševanja konfliktov s sodelavci. Kot zelo pomemben dejavnik pri boljšem opravljanju dela se pokaže ustrezna tehnična opremljenost in urejeni delovni prostori. Najmanj, a še vedno pomemben dejavnik anketirancem pomeni možnost sodelovanja pri odločanju.

Slika 20: Povprečne ocene anketirancev o pomembnosti drugih dejavnikov dela



Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

5.5.3.3. Možnost napredovanja

Mnogi avtorji napredovanju v javni 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.

Tabela 2: Porazdelitev anketirancev po ocenah strinjanja s trditvami o napredovanju v višji plačni razred na istem delovnem mestu

Ocene strinjanja	Relativne frekvence (%)					Aritmetična sredina
	1	2	3	4	5	
Trditve						
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem približno vsaka tri leta.	6,3	3,2	28,6	27,0	34,9	3,81
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem prej kot v treh letih.	52,4	17,5	12,7	9,5	7,9	2,03
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem po poteku več kot treh let delovne dobe.	25,4	20,6	27,0	17,5	9,5	2,65
Po navadi napredujem hkrati za dva plačna razreda.	61,9	11,1	20,6	1,6	4,8	1,76
Potrebno število točk za napredovanje zberem pretežno z izpolnjevanjem kriterijev, ki so neposredno povezani z delovnim mestom.	12,7	12,7	30,2	28,6	15,9	3,22
Potrebno število točk za napredovanje zberem pretežno z izpolnjevanjem kriterijev, ki niso neposredno povezani z delovnim mestom.	30,2	20,6	25,4	17,5	6,3	2,49
Vodja me vedno oceni z oceno, ki jo potrebujem za napredovanje v višji plačni razred.	14,3	27,0	22,2	22,2	14,3	2,95
V času službovanja v javni upravi sem bil ocenjen tudi z oceno podpovprečno uspešen.	74,6	60,3	11,1	1,6	6,3	1,59

Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

Frekvenčna porazdelitev v Tabeli 2 kaže, da je 61,9 % anketiranih javnih uslužbencev napredovala v povprečju na vsake tri leta, prej kot v treh letih napreduje le 17,4 % javnih uslužbencev. Poleg tega je iz rezultatov mogoče razbrati tudi, da uslužbenci v povprečju ne napredujejo izjemno, to je za dva plačna razreda, saj jih izjemno napreduje le 6,4 %. Zanimiv je tudi rezultat, da kar 80,9 % vprašanih v času službovanja ni bilo ocenjenih z oceno podpovprečno uspešen. Poleg točk potrebujejo uslužbenci za napredovanje še oceno vodje o delovni uspešnosti. Rezultati potrjujejo avtomatsko dodeljevanje delovne uspešnosti s strani vodje, saj je skoraj polovica anketiranih vedno ocenjena z oceno, ki jo potrebujejo za napredovanje v višji plačni razred.

5.5.3.4. Pogoji napredovanja

Na podlagi podatkov iz Tabele 3 (str. 38) lahko ocenim, da javni uslužbenci na DURS-u 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.

Tabela 3: Izračuni ocen strinjanja anketirancev s trditvami o napredovanju v višji plačni razred na istem delovnem mestu

Trditve	Aritmetična sredina
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem približno vsaka tri leta.	3,81
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem prej kot v treh letih.	2,03
V višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem po poteku več kot treh let delovne dobe.	2,65
Po navadi napredujem hkrati za dva plačna razreda.	1,76
Potrebno število točk za napredovanje zberem pretežno z izpolnjevanjem kriterijev, ki so neposredno povezani z delovnim mestom (vodenje delovne skupine, članstvo v delovni skupini, nadomeščanje sodelavcev, samostojnost...).	3,22
Potrebno število točk za napredovanje zberem pretežno z izpolnjevanjem kriterijev, ki niso neposredno povezani z delovnim mestom (pridobitev akademskega naziva, ki ni pogoj za zasedanje delovnega mesta, obiskovanje seminarjev, razna priznanja).	2,49
Vodja me vedno oceni z oceno, ki jo potrebujem za napredovanje v višji plačni razred.	2,95
V času službovanja v javni upravi sem bil ocenjen tudi z oceno podpovprečno uspešen.	1,59

Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

Iz Tabele 4 lahko razberemo, da povprečna ocena 2,79 kaže, da ocena delovne uspešnosti in zbrane točke za napredovanje ne odražajo dejanske delovne uspešnosti zaposlenega, kar še dodatno potrjuje dejstvo, da le 4,8 % anketiranih meni, da je sistem napredovanja pravičen (Tabela 1, priloga 2). 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. 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.

Anketiranci so tudi negativno nastrojeni glede ocenjevanja delovne uspešnosti, saj povprečna ocena 2,43 kaže, da ocene delovne uspešnosti ne temeljijo na rezultatih dela, verjetno zato, ker vodje uporabljajo subjektivna merila za ocenjevanje delovne uspešnosti.

Glede na navedeno in povprečno oceno okoli 2 lahko zaključim, da je sistem napredovanja nepravilčen in nestimulativen. Da je sistem napredovanja nepravilčen, meni kar dobrih 60 % anketiranih, da je sistem napredovanja nestimulativen, pa meni skoraj 70 % anketiranih.

Tabela 4: Izračuni ocen strinjanja anketirancev s trditvami o sistemu napredovanja

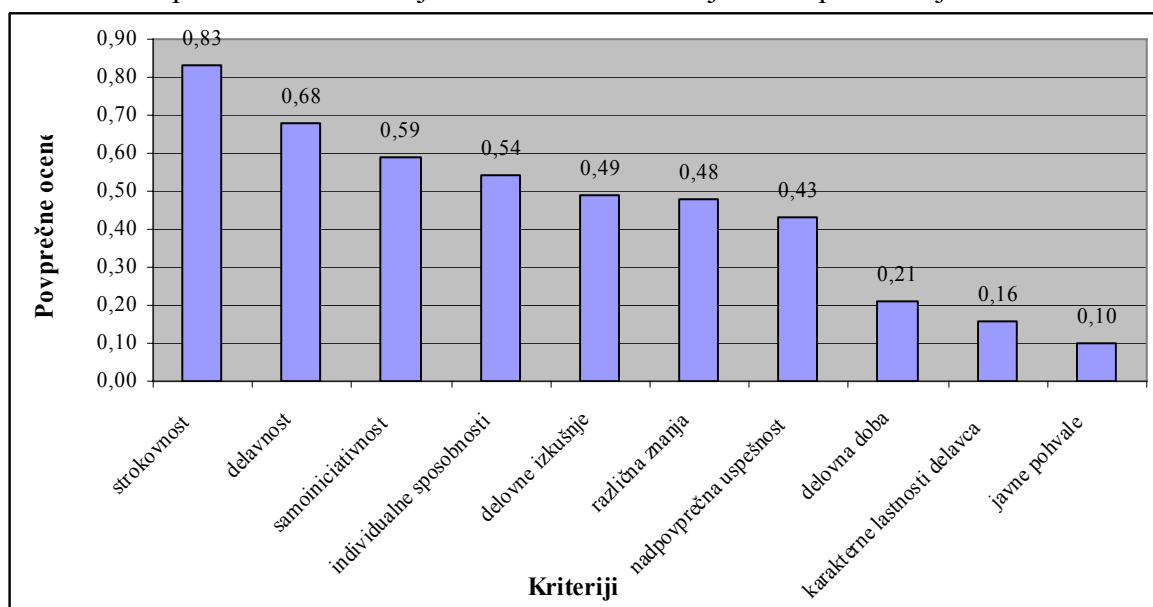
Trditve	Aritmetična sredina
Ocena delovne uspešnosti in zbrane točke za napredovanje odražajo dejansko delovno uspešnost zaposlenega.	2,79
Ocena delovne uspešnosti temelji na subjektivni presoji vodje.	3,33
Nekateri sodelavci si resnično zaslužijo oceno podpovprečno uspešen, a tako niso ocenjeni.	3,37
Sistem napredovanja je pravičen.	2,22
Sistem napredovanja je stimulativen.	2,10
Napredovanje temelji na strokovnosti.	2,51
Ocena delovne uspešnosti odraža dejansko delovno uspešnost zaposlenega.	2,43
Ocena delovne uspešnosti temelji na objektivnih merilih vodje.	2,81
Vodja pojasni, kako je prišel do ocene delovne uspešnosti.	3,11
Zaposleni imajo enake možnosti napredovanja kot njihovi sodelavci.	2,86
Včasih se ne ve, zakaj nekdo v tako kratkem času tako visoko napreduje.	3,41
Sistem deluje prek poznanstev, simpatij in lobiranja, kar slabo vpliva na motivacijo.	2,83

Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

Z vprašanjem 18 sem v raziskavi želela ugotoviti mnenje zaposlenih kaj naj bi bili kriteriji za napredovanje. Kot je razvidno s Slike 21 (str. 39) je največ zaposlenih odgovorilo, da je

najpomembnejši kriterij strokovnost, saj je kar 82,5 % anketiranih obkrožilo ta odgovor. Najpomembnejši kriteriji po mnenju zaposlenih so še delavnost, samoiniciativnost in individualne sposobnosti. Najmanj pomembni kriteriji pri napredovanju so po mnenju anketirancev javne pohvale, značajske lastnosti delavca in delovna doba. Zadnji rezultat je zanimiv predvsem zato, ker je največ zaposlenih, ki je izpolnilo anketo, zaposlenih v javni upravi več kot 20 let. Vse skupaj pa še toliko bolj izstopa, ker je sistem napredovanja zakonsko naravnano k senioriteti. Tudi tu se z rezultati analize pokaže neustreznost sistema napredovanja v javni upravi.

Slika 21: Povprečne ocene mnenj anketirancev o kriterijih za napredovanje



Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

5.5.4. STOPNJA STRESA NA DELOVNEM MESTU

Stopnjo stresa na delovnem mestu sem preverjala z 19. vprašanjem. Odgovore sem analizirala s pomočjo lestvice, anketirani pa so odgovore ocenjevali od 1 do 5, 1 pomeni nikoli, 5 pa pogosto. Višji kot je seštevek, višja je stopnja stresa.

Razlaga rezultatov:

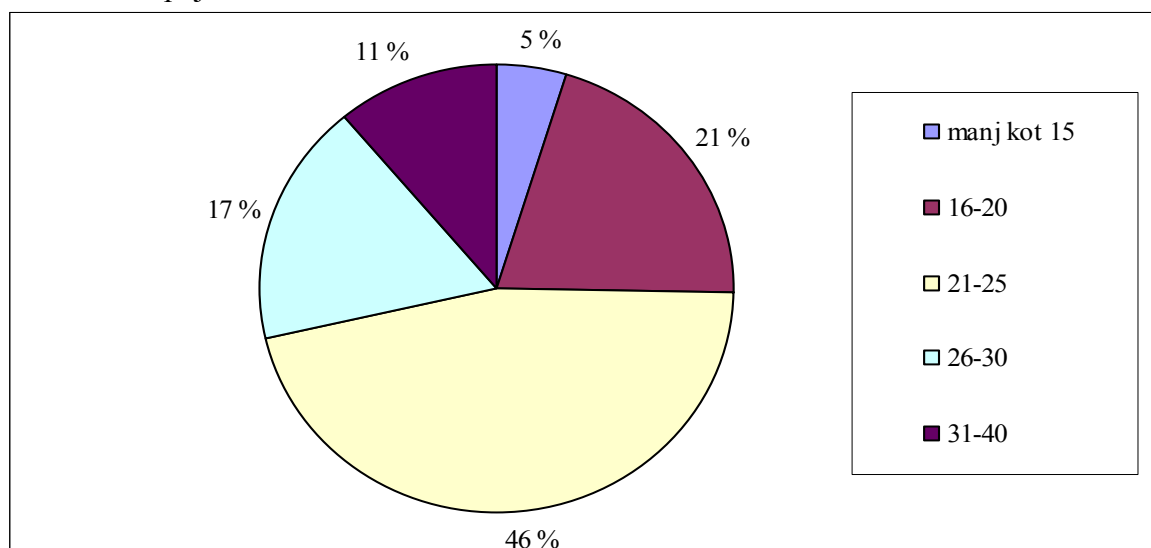
- manj kot 15 = nizka stopnja stresa; stres ni prisoten;
- 16 do 20 = precej nizka stopnja stresa; obvladovanje stresa je mogoče, občasno pride težak dan;
- 21 do 25 = zmeren stres; stres, ki ga povprečno doživlja večina zaposlenih vsakodnevno;
- 26 do 30 = močan stres; morda ga zaposleni obvladujejo, vendar je že priporočeno strokovno svetovanje;
- 30 do 40 = potencialno nevaren stres; zaposleni morajo nujno poiskati strokovno pomoč.

Z merjenjem stopnje stresa na delovnem mestu sem prišla do rezultatov, ki so rahlo zaskrbiljujoči. Kar 74 % zaposlenih trpi za posledicami stresa na delovnem mestu, od tega je 11 % zaposlenih na najvišji stopnji stresa, ki je zdravju ogrožajoč in zahteva strokovno pomoč (Slika 22 na str. 40).

Kot sledi iz literature se stres na delovnem mestu lahko pokaže kot posledica nezadostnega in nepravičnega nagrajevanja pri delu, postopkih ocenjevanja in napredovanja ter neenaki obremenjenosti z delom.

Vse te negativne dejavnike pa sem v postopku raziskave že dokazala in lahko zaključim, da so zaposleni na DURS-u izpostavljeni stresu na delovnem mestu tudi zaradi samega sistema plač in nagrajevanja in vsega, kar izhaja iz tega.

Slika 22: Stopnja stresa na delovnem mestu



Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.

5.6. KLJUČNI PROBLEMI IN REŠITVE

V javni upravi obstajajo trije ključni problemi in veliko manjših problemov (stres, nezadovoljstvo), ki so posledica le-teh.

Ključni problemi:

- Spremljanje delovne uspešnosti je nezanesljivo in ni dejanski pokazatelj delovne uspešnosti.
- Delež variabilne plače v celotni plači (% plače vezan na delovno uspešnost) je zelo nizek in tako plača ne spodbuja večje delovne uspešnosti, ki pa prav tako ni jasno definirana.
- Sistem napredovanja temelji na osnovi dodeljevanja delovne uspešnosti in senioritete in kot tak ni stimulativen in ne vodi k večji učinkovitosti javne uprave.

Vsi ti problemi vodijo do manjše učinkovitosti organizacije in manjšega zadovoljstva zaposlenih v javni upravi, kar posledično vodi tudi k manjši lojalnosti.

Z raziskavo sem želela preveriti domneve, ki so bile oblikovane na osnovi spoznanj o sistemu plač in nagrajevanja. Anketiranci DURS-a so mnenja, da je veljaven sistem plač in nagrajevanja nestimulativen za učinkovitejše in uspešnejše opravljanje nalog uslužbencev na delovnem mestu.

Iz rezultatov analize sem ugotovila, da se uslužbenci z vodjo na rednem letnem razgovoru pogovorijo o nalogah, ciljih, željah in kariernem razvoju. Nisem pa prišla do ugotovitve,

ali vodje svoje sodelavce na rednem letnem razgovoru seznanijo, na kakšni osnovi se bo merila in ocenjevala njihova delovna uspešnost. Prav tako uslužbenci ne razumejo najboljše sistema plač in nagrajevanja in ne poznajo poti, ki vodi do zelene nagrade. Vse to kaže, da redni letni razgovor nima svoje prave vloge v sistemu ravnanja delovne uspešnosti v javni upravi, kar je verjetno razlog, da redni letni razgovori ne delujejo stimulatивно na javne uslužbenke.

Rezultati analize zadovoljstva z dejavniki dela so pokazali, da so anketirani uslužbenci DURS-a nezadovoljni z večino dejavnikov dela. Najmanj so zadovoljni s plačilom za delovno uspešnost, pravičnostjo nagrajevanja, celotno plačo in napredovanjem. Na podlagi podatkov anketirancev sem ugotovila, da več kot 92 % vprašanih prejema plačilo za delovno uspešnost redno, vsaj desetkrat na leto, vendar samo v višini do 3 % osnovne plače. Sklenem lahko, da so v povprečju plačila za delovno uspešnost, ki jih dobijo zaposleni, izjemno nizka in zato zelo nestimulatívna, kar lahko pojasnimo z nizko kvoto sredstev za delovno uspešnost in pogosto delitvijo denarne nagrade večini zaposlenih. Tako so poskusi povečanja motiviranosti zaposlenih z denarno nagrado brezpredmetni. Da bi denarna nagrada imela motivacijski učinek, mora namreč biti dovolj visoka. Gre za valenco nagrade, ki jo narekuje teorija pričakovanj. Na podlagi rezultatov analize lahko potrdim domnevo, da bi denarna nagrada morala imeti vrednost vsaj 10 % osnovne plače, saj je skoraj 62 % anketirancev pripravljenih povečati svoj napor pri delu v primeru, da je obljubljena nagrada enaka ali večja od 10 % osnovne plače.

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 stimulatívno, 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 vodja svojih sodelavcev ne seznanja, kako je prišel do ocene delovne uspešnosti. To je lahko vzrok da so si uslužbenci ustvarili zmotno prepričanje, da je sistem nagrajevanja nepravilčen. Da je v očeh uslužbencev DURS-a sistem nagrajevanja nepravilčen, dokazujejo še druge ugotovitve. Z analizo sem odkrila, da vodje ne uporabljajo objektivnih meril ocenjevanja, pač pa uporabljajo 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.

Na podlagi navedenega lahko sklepam, da vodje nimajo ustreznega znanja in sposobnosti ocenjevati delovne uspešnosti in zato nepravilno uporabljajo subjektivna merila. Posledica tega je, da denarna nagrada ne izraža delovne uspešnosti, kar vodi v nepravilnost in posledično v nestimulatívno sistema denarnega nagrajevanja.

Mnogi napredovanju v javni 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. Rezultati so pokazali, da javni uslužbenci v povprečju napredujejo vsaka tri leta za en plačni razred. Točke 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. Rezultati analize potrjujejo avtomatsko dodeljevanje delovne uspešnosti s strani vodje, saj je skoraj polovica anketiranih vedno ocenjena z oceno, ki jo potrebujejo za napredovanje v višji plačni razred. Tudi tu prihaja do izraza nesposobnost ocenjevanja vodij in subjektivni kriteriji, na osnovi katerih vodje nepravilno ocenjujejo delovno uspešnost, zato so anketiranci ocenili napredovanje kot nepravilno in nestimulativno.

Vodje bi lahko z ustreznimi povratnimi informacijami, s predstavitvijo sistema plač in nagrajevanja in meril ocenjevanja pripomogli, da bi uslužbenci imeli sistem plač in nagrajevanja za pravičnega. Prav tako bi bilo treba zaposlenim nuditi natančnejše povratne informacije o njihovem delu z argumentirano obrazložitvijo ocene delovne uspešnosti, ki jo je zaposleni prejel. Na ta način bi povečali zaupanje zaposlenih tako v sam sistem plač in nagrajevanja kot tudi v pravičnost dodeljenih ocen delovne uspešnosti.

Uslužbenci dajejo velik pomen nefinančnim nagradam, s katerimi so relativno tudi zadovoljni. Zato je treba krepiti sodelovanje, medsebojno pomoč, zaupanje, pripadnost organizaciji ter usmerjenost k ciljem organizacije. V takem delovnem vzdušju 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 vzpostavi zadovoljstvo in dobro psihično počutje zaposlenih v organizaciji.

Za posledicami stresa na delovnem mestu trpi kar 74 % zaposlenih na DURS-u. Tako visoka stopnja stresa se lahko pokaže kot posledica nezadovoljstva s sistemom plač in nagrajevanja, saj ga lahko sprožijo dejavniki, kot so nezadostno in nepravilno nagrajevanje pri delu, postopki ocenjevanja in napredovanja ter neenaka obremenjenost z delom. Vsi ti dejavniki, pa so se skozi analizo pokazali kot eni izmed najbolj perečih problemov v samem sistemu plač in nagrajevanja.

Dolžnost delodajalca je, da poskuša zagotoviti manj stresno okolje. Veliko bi v javni upravi k temu zagotovo pripomogel ustrezen, pravičen in stimulativen sistem plač in nagrajevanja.

Če želi javna uprava postati učinkovita in uspešna, mora najprej zagotoviti ustrezno materialno spodbudo, ki bo temeljila na rezultatih dela uslužbencev. Dejstvo je, da zaposlitev mladega diplomanta v javni upravi ni zanimiva, saj je plača v upravi dokaj nizka, možnost hitrega napredovanja pa onemogočena. Tako se veliko sposobnih mladih raje zaposli v zasebnem sektorju.

Javna uprava bi morala privabljati in predvsem tudi zadržati ljudi z drugimi osebnostnimi tipi, saj se je v analizi pokazalo, da prevladujeta le dva osebnostna tipa, to je vestnost in sprejemljivost, katerih lastnosti so sodelovanje in prijaznost ter natančnost in vztrajnost. Sicer so lastnosti teh dveh tipov osebnosti pozitivne, vendar pa manjka nekaj tistih tipov osebnosti, ki bi bili bolj prodorni, energični, sposobni samouveljavljanja in tudi vplivanja na druge. Manjka tudi zaposlenih odprtih za novosti, ustvarjalnih in radovednih. Kadri s takimi osebnostnimi lastnostmi pa v takem sistemu ne vzdržijo dolgo in poiščejo nove in drugačne izzive, ponavadi v zasebnem sektorju, v katerem so ustrezno stimulirani in nagrajeni.

Zato mora javna uprava oblikovati ustrezen fleksibilen sistem plač in nagrajevanja, ki ga bodo izvajali kadrovske usposobljeni menedžerji, saj za vzpostavitev sodobne in moderne javne uprave ni dovolj le sprememba zakonodaje. Treba je spremeniti dosedanje prakso in odnos na področju upravljanja in ravnanja s človeškimi viri. Ustvariti je treba tako delovno klimo, ki bo privabljala dobro usposobljene ljudi in zadržala strokovnjake, in to z materialnimi in drugimi oblikami motivacije.

6. SKLEP

V današnjem času se tudi v javni upravi podobno kot v podjetjih zavedajo, da je učinkovitost in uspešnost njenega delovanja odvisna predvsem od sposobnih, strokovno usposobljenih in visoko motiviranih zaposlenih, zato bi moral biti sistem plač in nagrajevanja ključni element pri zagotavljanju njene uspešnosti, saj kot motivacijski dejavnik spodbuja zaposlene k doseganju zastavljenih ciljev javne 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 s privlačnimi nagradami, natančno postaviti cilje in naloge dela, uskladiti nagrade z delovno uspešnostjo posameznika, jim dajati ustrezne povratne informacije o njihovem delu ter zagotoviti najprej poznavanje samega sistema in predvsem njegovo pravičnost.

Da bi sistem plač in nagrajevanja imel motivacijsko moč, mora najprej poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni na DURS-u so nezadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja, saj so mnenja, da sistem nagrajevanja ne vsebuje vseh motivacijskih dejavnikov, ki bi spodbujali uslužbenca k boljšemu delu. Zaposleni so nezadovoljni predvsem z večino finančnih dejavnikov dela, to je z denarno nagrado, napredovanjem in plačo. Problematika sistema plač in nagrajevanja se zelo kaže 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 ustrezno motivirala zaposlene, mora biti dovolj visoka. Tako so uslužbenci DURS-a pripravljani povečati kakovost in obseg dela za pričakovano denarno nagrado najmanj v višini 10 % njihove osnovne plače. Zato je v javni upravi potrebno zagotoviti večji obseg sredstev za variabilni del plače.

Uslužbenci imajo možnost kariernega razvoja v obliki horizontalnega in 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 nepravilno 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 vodij povzroča pri zaposlenih dojemanje sistema

nagrajevanja kot nepravičnega. 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 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 sicer vključuje novi sistem plač in nagrajevanja v okviru sistema ravnanja delovne uspešnosti, vendar jih po rezultatih sodeč vodje ne izpolnjujejo. Vodje v javni upravi so ponavadi strokovno usposobljeni na svojem področju, jim pa vsekakor primanjkuje kadrovskega znanja. Zato bi bilo treba uvesti poseben program usposabljanja za vodje, kjer bi si pridobili dodatno znanje in veščine za vodenje, upravljanje in ravnanje s človeškimi 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. Za zaposlene na DURS-u so najbolj pomembni odnosi s sodelavci, odnosi z nadrejenimi, pravičnost nagrajevanja in varnost zaposlitve. Uslužbenci dajejo velik pomen nefinančnim nagradam, s katerimi so relativno tudi zadovoljni. Kljub temu je tu še nekaj rezerve pri motivaciji, saj imajo nefinančni dejavniki velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, hkrati pa za državni proračun ne predstavljajo nikakršnega stroška.

Sklenem lahko, da ima sedanji sistem plač in nagrajevanja v javni upravi določene pomanjkljivosti, ki ogrožajo učinkovitost motiviranja javnih uslužbencev. Slabost sistema se kaže predvsem v tem, da je variabilni del plače izjemno nizek. Če ga želimo uporabiti kot motivator za boljše opravljanje dela in večje zadovoljstvo zaposlenih, ga je treba zvišati. Poleg tega nagrajevanje ne temelji na delovni uspešnosti posameznika. Če vodje ne bodo uskladili plačila za delovno uspešnost in delovnega prispevka, se bo pokazalo nezadovoljstvo prav pri tistih uslužbencih, 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 jasno videti 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 se bo nov zakon še vedno izvajal na star način in če se strokovno znanje vodij ne bo ustrezno dopolnilo s kadrovskim znanjem.

V javni upravi je tako potrebna temeljita reorganizacija na področju javnega menedžmenta, ki je v službi državljanov. In tako bomo dosegli zadovoljstvo na obeh straneh; zaposlenih v javni upravi in uporabnikov storitev - državljanov.

Ker so ključ do boljše uprave ljudje,... In te ljudi je za dobro delo treba tudi dobro plačati in nagraditi!

LITERATURA

1. Agović Almira: Motivacijski vidik sistema plač in nagrajevanja v državni upravi. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2007. 95 str.
2. Bagon Judita: Kako se bomo ocenjevali v upravi. Kadrovske informacije 11. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, 2002, str. 9-14.
3. Bagon Judita: Karierni razvoj v upravi. Kadrovske informacije. Ljubljana : Vlada Republike Slovenije, 2003, str. 11-16.
4. Bagon Judita: Letni pogovor s sodelavcem. Ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi. Ljubljana : Vlada Republike Slovenije, 2003a. 35 str.
5. Bagon Judita: Upravljanje delovne uspešnosti. Kadrovske informacije 12. Ljubljana : Vlada Republike Slovenije, 2004, str. 15-20.
6. Bagon Judita: Letni pogovori in ocenjevanje uradnikov v letu 2004. Kadrovske informacije 14. Ljubljana : Vlada Republike Slovenije, 2004a, str. 28-33.
7. Božič Mija: Stres pri delu: Priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev. Ljubljana : GV izobraževanje, 2003. 97 str.
8. Brečko Daniela: Kadrovski forum javne uprave 2003. Kadrovske informacije 11. Ljubljana : Vlada Republike Slovenije, 2003, str. 31-35.
9. Cecić Erpič Saša et al: Dejanske in zelene osebnostne lastnosti športnih pedagogov. Ljubljana : Fakulteta za šport, 2002, 16 str.
10. DeCenzo A. David, Robbins P. Stephen: Personnel – Human Resource Management. Third Edition. New Jersey : Prentice Hall, 1988. 637 str.
11. Fon Jager Mojca: Delovna uspešnost v javnem sektorju. Kadrovske informacije 12. Ljubljana : Vlada Republike Slovenije, 2004, str. 32-34.
12. 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.
13. Greenberg Jerald: Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work. Seventh edition. New Jersey : Prentice hall, 2000. 687 str.
14. Intihar Špela: Kako navdušiti vodje za letni pogovor. Kadrovske informacije 12. Ljubljana : Vlada Republike Slovenije, 2004, str. 21-22.
15. Kerševan Erik: Sistem nagrajevanja javnih uslužbencev. VII. dnevi slovenske uprave, Portorož 2000. Zbornik referatov. Ljubljana : Visoka upravna šola, 2000, str. 141-154.
16. 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.
17. Klinar Igor: Sistem plač v javnem sektorju. Ekonomski vidiki javne uprave. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002, str. 287-346.
18. Korade Purg Štefka: Izvajanje Zakona o Javnih uslužbencih. X. dnevi slovenske uprave, Portorož 2003. Zbornik referatov. Ljubljana : Fakulteta za upravo, 2003, str. 179-192.
19. Košmrlj Petra: Uravnavanje stresa na delovnem mestu. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 44 str.
20. Krstić Florjanič Staša: Nagrade in motivacija zaposlenih. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 93 str.
21. Lipičnik Bogdan: Motivacija in motiviranje. Možina Stane, Management. Ljubljana : Didakta, 1994, str. 488-523.
22. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 243 str.

23. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
24. Nemeč Tomislav: Uspešnost v javni upravi – kaj in kako meriti. X. dnevi slovenske uprave, Portorož 2003. Zbornik referatov. Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2003, str. 235-248.
25. Ozvaldič Bojan: Redni letni razgovori vodje s sodelavci v upravi. Kadrovske informacije 14. Ljubljana : Vlada Republike Slovenije, 2004, str. 34-36.
26. Plaznik Aneta: Plačni sistem v državni upravi. Ekonomski vidiki javne uprave. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002, str. 282-310.
27. Rogelj Roman: Statistika 2. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 267 str.
28. Rovan Jože, Turk Tomaž: Analiza podatkov s SPSS za Windows. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 262 str.
29. Stare Janez: Oblikovanje modela upravljanja človeških virov v upravi. X. dnevi slovenske uprave, Portorož 2003. Zbornik referatov. Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2003, str. 389-402.
30. Šturm Jože: Letni pogovori – jutri. Kadrovske informacije 15. Ljubljana : Vlada Republike Slovenije, 2005, str. 17-20.
31. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 304 str.
32. Zupan Nada et al.: Plače in nagrajevanje zaposlenih. Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002, str. 293-324.
33. Zupan Nada: Na krilih lastnih sposobnosti. Moja tajnica, Ljubljana, 13 (2006), 5, str. 5-7.

VIRI

1. Kolektivna pogodba za javni sektor.
[http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/KPJS_CISTOPIS.doc], 5. 10. 2007.
2. Navodilo o dodeljevanju in uporabi mobilnega telefona.
[http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/foto/0711/Navodilo_o_uporabi_sluzbenih_mobilnih_telefonov.doc], 6. 10. 2007.
3. Organigram DURS.
[http://www.durs.gov.si/fileadmin/durs.gov.si/pageuploads/Davcni_uradi_in_uradne_ure/Organigram/DURS.pdf], 20. 10. 2007.
4. Organizacija in naloge davčne službe.
[http://www.durs.gov.si/si/o_davcni_upravi_rs/organizacija_in_naloge_davcne_sluzbe/], 22. 10. 2007.
5. Poročilo o delu Davčne uprave Republike Slovenije v letu 2006.
[http://www.durs.gov.si/fileadmin/durs.gov.si/pageuploads/Davcni_uradi_in_uradne_ure/Letna_poro_ila_o_delu_DURS/LETNO_POROCILO_2006.pdf], 24. 1. 2008.
6. Pravilnik o počitniški dejavnosti.
[http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/predpisi/pravilnik_pocitniska_dejavnost.doc], 6. 10. 2007.
7. Stanovanjski pravilnik.
[http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/stanovanjski_pravilnik.doc], 6. 10. 2007.
8. Upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih: Nefinančni vidiki nagrajevanja zaposlenih.
[<http://www.dialogos.si/slo/predavanja/gvi-ju/gradiva/power-point/gvi-ju.ppt>], 6. 10. 2007.
9. Zakon o javnih uslužbencih – uradno prečiščeno besedilo (Uradni list RS, št. 63/2007).

10. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju – uradno prečiščeno besedilo (Uradni list RS, št. 95/2007).

PRILOGE

PRILOGA 1: Anketa o sistemu plač in nagrajevanja v javni upravi.....	1
PRILOGA 2: Napredovanje.....	6

PRILOGA 1: Anketa o sistemu plač in nagrajevanja v javni upravi

1. Spol: (obkrožite)

- a) M
- b) Ž

2. Starost: (obkrožite)

- a) do 25 let
- b) od 26 do 30 let
- c) od 31 do 40 let
- d) od 41 do 50 let
- e) nad 50 let

3. Dosežena stopnja izobrazbe: (obkrožite)

- a) manj kot srednješolska
- b) srednješolska
- c) višja
- d) visoka/univerzitetna
- e) specializacija/magisterij/doktorat

4. Delovna doba v javni 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

5. Zaposlen/a sem za: (obkrožite)

- a) nedoločen čas
- b) določen čas

6. Zaposlen/a sem kot: (obkrožite)

- 1. pripravnik
- 2. strokovno – tehnični delavec
- 3. uradnik
 - a) sekretar
 - b) podsekretar
 - c) višji svetovalec
 - d) svetovalec
 - e) višji referent
 - f) referent
- 4. uradnik na položaju
 - g) direktor
 - h) vodja organizacijske enote

7. Obkrožite, koliko znaša vaša povprečna mesečna neto plača (osnovna plača + dodatki + plačilo za delovno uspešnost):

- a) pod 650 EUR
- b) od 651 do 800 EUR
- c) od 801 do 1.200 EUR
- d) od 1.201 do 1.600 EUR
- e) od 1.601 do 2.000 EUR
- f) nad 2.000 EUR

8. Ali prejimate 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

9. V povprečju prejemam neto plačilo za delovno uspešnost v višini: (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

10. 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 svojega vloženega napora za denarno nagrado

11. Obkrožite, katere ugodnosti ali nedenarne nagrade, vam nudi vaša organizacija?

- 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) mobilni telefon

12. 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) mobilni telefon

13. 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) in kako ste z njimi zadovoljni (1 = zelo nezadovoljen, 2 = nezadovoljen, 3 = niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 = zadovoljen, 5 = zelo zadovoljen).

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

14. Obkrožite, kako pomembni so za vas oziroma pri vašem delu naslednji dejavniki, (1 = nepomemben, 2 = malo pomemben, 3 = srednje pomemben, 4 = pomemben, 5 = zelo pomemben).

Dejavniki	Nepomemben					Zelo pomemben				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Možnost sodelovanja pri odločanju.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dostopnost do informacij.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Možnost razreševanja konfliktov s sodelavci.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Določitev rokov, ki jih je objektivno mogoče dosežati.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ustrezna strokovna podpora nadrejenih.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci – kolegijsnost.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ustrezna tehnična opremljenost.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Urejeni delovni prostori.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

15. Ali za vaše napredovanje v višji plačni razred na istem delovnem mestu veljajo naslednje trditve (1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = neodločen, 4 = se strinjam s trditvijo, 5 = popolnoma se strinjam)?

Trditve	Sploh se ne strinjam			Popolnoma se strinjam		
	1	2	3	4	5	
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 kot treh let delovne dobe.	1	2	3	4	5	
Po navadi napredujem hkrati za 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 (vodenje delovne skupine, članstvo v delovni skupini, nadomeščanje sodelavcev, samostojnost...).	1	2	3	4	5	
Potrebno število točk za napredovanje zberem pretežno z izpolnjevanjem kriterijev, ki niso neposredno povezani z delovnim mestom (pridobitev akademskega naziva, ki ni pogoj za zasedanje delovnega mesta, obiskovanje seminarjev, razna priznanja...).	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 javni upravi sem bil ocenjen tudi z oceno podpopovprečno uspešen.	1	2	3	4	5	

16. Ali za sistem napredovanja v vaši organizaciji veljajo naslednje trditve (1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = neodločen, 4 = se strinjam s trditvijo, 5 = popolnoma se strinjam)?

Trditve	Sploh se ne strinjam			Popolnoma se strinjam	
	1	2	3	4	5
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 podpovprečno 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
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
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 prek poznanstev, simpatij in lobiranja, kar slabo vpliva na motivacijo.	1	2	3	4	5

17. Ali za sistem plač in nagrajevanja v vaši organizaciji veljajo naslednje trditve (1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = neodločen, 4 = se strinjam s trditvijo, 5 = popolnoma se strinjam)?

Trditve	Sploh se ne strinjam			Popolnoma se strinjam	
	1	2	3	4	5
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
Sistem plač in nagrajevanja moje organizacije mi je jasen.	1	2	3	4	5
Popolnoma jasno mi je, kako s svojim delom priti do zelene 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

18. Kaj naj bi bili po vašem mnenju kriteriji za napredovanje?

- delovna doba
- delovne izkušnje
- javne pohvale
- individualne sposobnosti
- različna znanja
- nadpovprečna uspešnost
- strokovnost
- karakterne lastnosti delavca
- samoinicativnost
- delavnost

19. Ocenite naslednje trditve na podlagi lestvice od 1 do 5 (1 – nikoli, 5 – pogosto).

Trditve	Nikoli			Pogosto	
	1	2	3	4	5
Pogoji na delu so neprijetni in včasih nevzdržni.	1	2	3	4	5
Imam občutek, da me moje delo fizično in čustveno izčrpava.	1	2	3	4	5
Imam preveč dela ali preveč nerazumljivo postavljenih rokov.	1	2	3	4	5
Svojega mnenja ali občutkov o delu ne morem zaupati svojemu vodji.	1	2	3	4	5
Moje delo vpliva na mojo družino ali zasebno življenje.	1	2	3	4	5
Nimam nadzora nad svojim službenim življenjem.	1	2	3	4	5
Moje dobro delo je neopazno in nenagrajeno.	1	2	3	4	5
Moje sposobnosti so na delovnem mestu premalo izkoriščene.	1	2	3	4	5

20. Naslednje trditve opisujejo različne poteze in obnašanja. Ocenite, kako natančno vas vsaka trditev opisuje na podlagi lestvice od 1 do 5 (1 – nenatančno, 5 – natančno). Opišite se, kakšni ste v resnici in ne kakšni bi radi bili. Ni pravih ali napačnih odgovorov.

Trditve	Nenatančno			Natančno	
	1	2	3	4	5
Na zabavah sem po navadi v središču dogajanja.	1	2	3	4	5
Med ljudmi sem sproščen/a.	1	2	3	4	5
Sem klepetav/a.	1	2	3	4	5
Sem prijazen/a in sočuten/a.	1	2	3	4	5
Za vsakogar najdem prijazno besedo.	1	2	3	4	5
Nikoli ne žalim drugih.	1	2	3	4	5
Sem sistematičen/na in učinkovit/a.	1	2	3	4	5
Pozoren/na sem na malenkosti.	1	2	3	4	5
Vedno sem pripravljen/a na nove naloge.	1	2	3	4	5
Do sebe sem pogosto kritičen/na.	1	2	3	4	5
Pogosto zavidam uspeh drugim.	1	2	3	4	5
Sem temperamenten/na.	1	2	3	4	5
Imam bujno domišljijo.	1	2	3	4	5
Sem pristaš liberalnih političnih kandidatov.	1	2	3	4	5
Zelo rad/a imam umetnost.	1	2	3	4	5

PRILOGA 2: Napredovanje

Tabela 1: Porazdelitev anketirancev po ocenah strinjanja s trditvami o sistemu napredovanja

Trditve	Ocene strinjanja	Frekvenca	Relativna frekvenca (%)
Ocena delovne uspešnosti in zbrane točke za napredovanje odražajo dejansko delovno uspešnost zaposlenega.	1	5	7,9
	2	23	36,5
	3	20	31,7
	4	10	15,9
	5	5	7,9
	Skupaj	63	100,0
Ocena delovne uspešnosti temelji na subjektivni presoji vodje.	1	4	6,3
	2	9	14,3
	3	22	34,9
	4	18	28,6
	5	10	15,9
	Skupaj	63	100,0
Nekateri sodelavci si resnično zaslužijo oceno podpovprečno uspešen, a tako niso ocenjeni.	1	4	6,3
	2	8	12,7
	3	24	38,1
	4	15	23,8
	5	12	19,0
	Skupaj	63	100,0
Sistem napredovanja je pravičen.	1	17	27,0
	2	21	33,3
	3	22	34,9
	4	3	4,8
	Skupaj	63	100,0
	Sistem napredovanja je stimulativen.	1	25
2		19	30,2
3		11	17,5
4		4	6,3
5		4	6,3
Skupaj		63	100,0
Napredovanje temelji na strokovnosti.	1	13	20,6
	2	17	27,0
	3	25	39,7
	4	4	6,3
	5	4	6,3
	Skupaj	63	100,0
Ocena delovne uspešnosti odraža dejansko delovno uspešnost zaposlenega.	1	14	22,2
	2	21	33,3
	3	18	28,6
	4	7	11,1
	5	3	4,8
	Skupaj	63	100,0
Ocena delovne uspešnosti temelji na objektivnih merilih vodje.	1	9	14,3
	2	12	19,0
	3	27	42,9
	4	12	19,0
	5	3	4,8
	Skupaj	63	100,0
Vodja pojasni, kako je prišel do ocene delovne uspešnosti.	1	9	14,3
	2	8	12,7
	3	19	30,2
	4	21	33,3
	5	6	9,5
	Skupaj	63	100,0

Trditve	Ocene strinjanja	Frekvenca	Relativna frekvenca (%)
Zaposleni imajo enake možnosti napredovanja kot njihovi sodelavci.	1	6	9,5
	2	15	23,8
	3	28	44,4
	4	10	15,9
	5	4	6,3
	Skupaj	63	100,0
Včasih se ne ve, zakaj nekdo v tako kratkem času tako visoko napreduje.	1	6	9,5
	2	5	7,9
	3	22	34,9
	4	17	27,0
	5	13	20,6
	Skupaj	63	100,0
Sistem deluje prek poznanstev, simpatij in lobiranja, kar slabo vpliva na motivacijo.	1	10	15,9
	2	12	19,0
	3	26	41,3
	4	9	14,3
	5	6	9,5
	Skupaj	63	100,0

Vir: Raziskava o nagrajevanju v javni upravi, 2007.