

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
PLAČE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

STAŠA GRADIŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Staša Gradišek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge, pripravljene v sodelovanju s svetovalko mag. Aleksandro Šobota.

Izrecno izjavljam, da skladno z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno skladno z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi, citirana oziroma navedena skladno z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani,
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v besedilu in sem to v njem tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Uradni list RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na podlagi predložene zaključne strokovne naloge dokazano plagiatorstvo lahko skladno z relevantnim pravilnikom pomenilo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDPISI NA PODROČJU PLAČ	2
1.1 Zakon o delovnih razmerjih	2
1.2 Zakon o sistemu plač v javnem sektorju	2
1.3 Kolektivne pogodbe	3
1.4 Zakon o minimalni plači	3
2 POGODBA O ZAPOSLOTVI	3
2.1 Vrste pogodb o zaposlitvi.....	4
2.2 Pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas	5
2.3 Pogodba o zaposlitvi za določen čas	5
2.4 Pogodba o zaposlitvi s krajšim delovni časom.....	6
2.5 Pogodba za agencijsko delo	6
2.6 Pogodba za delo na domu ali na daljavo	6
3 OPREDELITEV POJMA PLAČ	7
3.1 Sestavni deli sistema plače	7
4 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH	8
4.1 Finančne nagrade.....	10
4.2 Nefinančne nagrade.....	11
5 RAZISKAVA O NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH	11
5.1 Analiza raziskave med anketiranimi v javnem sektorju.....	12
5.2 Analiza raziskave med anketiranimi v zasebnem sektorju.....	14
5.3 Primerjava raziskave med anketiranimi v javnem in zasebnem sektorju.....	17
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	23
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Mnenje anketiranih o višini njihove plače	12
Slika 2: Motiviranost anketiranih za delo pri delodajalcu.....	13
Slika 3: Način motiviranja anketiranih za delo pri delodajalcu	15
Slika 4: Ali je motiviranost za delo pri anketiranih upadla.....	17
Slika 5: Primerjava izobrazbe anketiranih v javnem in zasebnem sektorju.....	18
Slika 6: Motiviranost anketiranih za delo pri delodajalcu v javnem in zasebnem sektorju	18
Slika 7: Opaženost dobrega dela pri delodajalcu v javnem in zasebnem sektorju.....	19
Slika 8: Seznanjenost anketiranih s sistemom nagrajevanja	19
Slika 9: Motiviranost anketiranih za delo v javnem in zasebnem sektorju	20

KAZALO TABEL

Tabela 1: Motivacijski dejavniki anketiranih v javnem sektorju	14
Tabela 2: Motivacijski dejavniki anketiranih v zasebnem sektorju	16

UVOD

Plača je izplačilo, ki ga zaposleni dobijo za opravljeno delo. Pogosto je najpomembnejši vir sredstev za preživetje in izboljšanje kakovosti delavčevega življenja. Zaposlene motivira tudi nagrajevanje, da so še bolj zavzeti in motivirani pri delu. Nagrajevanje vzbudi dober občutek in spodbudi večjo zagnanost zaposlenih pri delu, zato pozitivno vpliva tudi na organizacijo, v kateri motivirani delavec opravlja delo. Delodajalec mora natančno in preiščeno sestaviti sistem nagrajevanja za zaposlene, ker s tem pripomore k boljšim poslovnim rezultatom, večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Slabi sistemi nagrajevanja pa povzročajo negativne posledice, kot so nemotiviranost zaposlenih, slabi medsebojni odnosi in celo odhod kakovostnih kadrov iz organizacije. Sestaviti učinkovit sistem nagrajevanja ni lahko delo, saj je treba veliko znanja, opazovanja in sodelovanja zaposlenih. Znanje je treba neprestano dopolnjevati in razvijati. Zaposlene lahko nagrajujemo z denarnimi in nendenarnimi nagradami. Denarne nagrade lahko hitro zapravimo, zato imamo občutek, da jih nismo dobili. Nendenarne pa so za nekatere zaposlene tudi pomembnejše, saj jim z njimi vodilni pokažejo, da so jih opazili in cenijo njihove dobre rezultate. Nagraditi je treba le tiste dosežke, ki uspešno vplivajo na poslovanje organizacije. Vsak delodajalec si želi doseči uspešno poslovanje in razvoj, zato mora motivirati zaposlene, da z dobrim delom uresničijo cilje organizacije.

Namen zaključne naloge je na podlagi raziskave med zaposlenimi v javnem in zasebnem sektorju ugotoviti, kakšne finančne in nefinančne nagrade zaposlene najbolj motivirajo pri njihovem delu. Cilj zaključne strokovne naloge pa je predstaviti področje plač v Republiki Sloveniji motivacijo in nagrajevanje zaposlenih, ter ugotoviti, ali med zaposlenimi v javnem in zasebnem sektorju obstajajo razlike glede nagrad, ki jih najbolj motivirajo pri njihovem delu.

Vsebino zaključne strokovne naloge sem razdelila na pet poglavij. V prvem poglavju predstavim predpise s področja plač, v naslednjem poglavju pa pogodbo o zaposlitvi in vrste pogodb. Sledi opredelitev pojema plače in njenih sestavnih delov. Četrto poglavje je namenjeno opredelitvi povezave med motivacijo in nagrajevanjem zaposlenih. Temu sledi empirični del zaključne strokovne naloge, ki sem ga opravila z uporabo vprašalnika in kvantitativno metodo pridobivanja podatkov. Z anketnim vprašalnikom sem želela ugotoviti, kako zaposleni poznajo predpise, ki urejajo področje plač, kaj vedo o sistemu oziroma načinu motiviranja in nagrajevanja v okoljih, v katerih so zaposleni, ter raziskati, kakšne (finančne in nefinančne) nagrade bi zaposlene najbolj motivirale, da bi bili pri delu uspešnejši. Pridobiti sem želela tudi odgovore na druga vprašanja, povezana z motiviranostjo in posledično delavčevo uspešnostjo pri delu, ter mnenja anketiranih o zadovoljstvu z višino plače in nagrad, ki jih dobijo za opravljeno delo. Zaključno strokovno nalogo zaključim s sklepom, v katerem predstavim ključne ugotovitve.

1 PREDPISI NA PODROČJU PLAČ

Predpisi, ki urejajo področje plač, so uvrščeni v sistem delovnega prava. Delovno pravo obsega pravna pravila, ki urejajo pravna razmerja med delavci in delodajalci ter so določena v pogodbi o zaposlitvi. Značilnost pravnega razmerja je odvisnost in podrejenost delavca.

Delovno pravo delimo na (Kresal, 2013, str. 15–87):

- **individualno** – pravna pravila, ki urejajo razmerje med posameznim delodajalcem in delavcem;
- **kolektivno** – pravila o razmerjih, ki nastajajo med več delavci na eni strani ter med več delodajalci oziroma delojemalcem na drugi;
- **procesno** – pravna pravila, ki urejajo reševanje delovnih sporov.

Številne delovnopravne norme določajo minimum pravic delavca in omejujejo pogodbeno svobodo strank. Pogodba o zaposlitvi je pogodba delovnega prava. Ureditev te pogodbe je smiselna in utemeljena zaradi ekonomske neenakosti strank, podrejenosti delavca in potrebe po varstvu šibkejše stranke.

1.1 Zakon o delovnih razmerjih

Najpomembnejši delovnopravni predpis je Zakon o delovnih razmerjih (UL RS, št. 21/2013, 78/2013 popr., v nadaljevanju ZDR-1). Delovno razmerje temelji na pogodbi o zaposlitvi, ki je zaradi pomembnosti in posebnosti v bistvenih elementih urejena v tem zakonu. ZDR-1 velja za vsa delovna razmerja, razen če posameznih področij ne urejajo posebni zakoni. Delo zaposlenih v organizacijah je vodeno in odvisno ter urejeno s pravili delovnega prava. Ta pravila imajo različne cilje. Med temeljnimi cilji delovnopravnih predpisov sta varstvo in ureditev položaja delavca v razmerju do menedžmenta in delodajalca, od katerega je delavec ekonomsko in organizacijsko odvisen (Vodovnik, 2006, str. 14).

1.2 Zakon o sistemu plač v javnem sektorju

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (UL RS, št. 108/2009 uradno prečiščeno besedilo) ureja sistem plač funkcionarjev in javnih uslužbencev v javnem sektorju, pravila za njihovo določanje, obračunavanje in izplačevanje ter pravila za določanje obsega sredstev za plače. Javni sektor po Zakonu o javnih uslužbencih (UL RS, št. 63/2007) predstavljajo državni organi, uprave samoupravnih lokalnih skupnosti (občine), javne agencije, javni skladi, javni zavodi, javni gospodarski zavodi ter druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti. Funkcionarji pa so fizične osebe, ki pridobijo ta mandat na splošnih volitvah. Od javnih uslužbencev se razlikujejo po tem, da ne opravljajo svojega dela trajno, ampak za določeno obdobje. Mandat za izvrševanje funkcije

izvršilne in sodne oblasti pridobijo z imenovanjem v Državnem zboru Republike Slovenije ali z izvolitvijo.

1.3 Kolektivne pogodbe

V Republiki Sloveniji velja več kolektivnih pogodb, ki so sklenjene med pogodbenimi strankami po posameznih panogah oziroma dejavnostih. Zakon o kolektivnih pogodbah (UL RS, št. 43/2006) določa, da se kolektivne pogodbe sklepajo med sindikati in delodajalci oziroma med združenjem sindikatov in združenjem delodajalcev. Prvi zastopajo interese delavcev, drugi pa interese delodajalcev. Ta zakon zavezuje pogodbene stranke, da določijo pravice in obveznosti obeh pogajalskih strank. V pogodbi morajo biti podrobno opredeljene pravice in obveznosti delavcev in delodajalcev, ki jih je treba upoštevati, in sicer:

- pri sklepanju pogodb o zaposlitvi med trajanjem delovnega razmerja in ob prekinitvi delovnega razmerja;
- v zvezi s plačilom za delo, drugimi osebnimi prejemki in drugimi povračili, povezanimi z delom, ter pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu;
- pri zagotavljanju razmer za delovanje sindikata pri delodajalcu;
- v povezavi z drugimi pravicami in obveznostmi, ki izhajajo iz razmerij med delodajalci in delavci.

Sklenjena kolektivna pogodba lahko določa večji obseg pravic, kot jih določa sistemski zakon, to je ZDR-1, kar pomeni, da se s kolektivnim dogovarjanjem delavcem zagotavlja boljši socialni položaj.

1.4 Zakon o minimalni plači

Zakon o minimalni plači (UL RS, št. 13/2010) določa pravico do minimalne plače, njeno višino in pogoje, pod katerimi se lahko izplačuje prehodni znesek minimalne plače, ter način njenega določanja in objave. Cilj tega zakona je varovanje socialne in materialne varnosti zaposlenih. Minimalna plača naj bi omogočila delavcu in njegovi družini dostojno življenje, zato se njena višina po tem zakonu uskladi z rastjo cen življenjskih potrebščin najmanj enkrat na leto. Trenutno znaša minimalna bruto plača v Republiki Sloveniji 790,73 evra.

2 POGODBA O ZAPOSLOTVI

Pogodbo o zaposlitvi skleneta delavec in delodajalec in je opredeljena v ZDR-1. S pogodbo se sklene delovno razmerje ter določijo pravice in obveznosti pri opravljanju dela. Za sklenitev pogodbe o zaposlitvi morajo biti izpolnjeni nekateri pogoji (Kresal, 2013, str. 22), in sicer splošni, ki morajo biti izpolnjeni za vsako sklenitev pogodbe o zaposlitvi, ter posebni, ki so povezani s konkretnim delovnim mestom oziroma vrsto dela, za katero se pogodba o zaposlitvi sklepa.

31. člen ZDR-1 določa sestavine pogodbe o zaposlitvi. Pogodba o zaposlitvi mora vsebovati:

- podatke o pogodbenih strankah z navedbo prebivališča oziroma sedeža;
- datum nastopa dela;
- naziv delovnega mesta oziroma vrsto dela, s kratkim opisom dela, ki ga mora delavec opravljati po pogodbi o zaposlitvi in za katero se skladno z 22. členom tega zakona zahtevajo enaka raven in smer izobrazbe ter drugi pogoji za opravljanje dela;
- kraj opravljanja dela, če ni naveden točni kraj, velja, da delavec opravlja delo na sedežu delodajalca;
- čas, za katerega je sklenjena pogodba o zaposlitvi, razlog za sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas in določilo o načinu izrabe letnega dopusta, če je pogodba o zaposlitvi sklenjena za določen čas;
- določilo, ali gre za pogodbo o zaposlitvi s polnim ali krajšim delovnim časom;
- določilo o dnevnem ali tedenskem delovnem času in razporeditvi delovnega časa;
- določilo o znesku osnovne plače v evrih, ki delavcu pripada za opravljanje dela po pogodbi o zaposlitvi, ter o morebitnih drugih plačilih;
- določilo o drugih sestavinah delavčeve plače, plačilnem obdobju, plačilnem dnevu in načinu izplačevanja plače;
- določilo o letnem dopustu oziroma načinu določanja letnega dopusta;
- dolžino odpovednih rokov;
- navedbo kolektivnih pogodb, ki zavezujejo delodajalca, oziroma splošnih aktov delodajalca, ki določajo pogoje dela;
- druge pravice in obveznosti v primerih, določenih s tem zakonom.

Pogodbe o zaposlitvi so praviloma pisne, kar pa ni pogoj za veljavnost. Če delavec pisne pogodbe o zaposlitvi ne dobi, jo od delodajalca lahko zahteva.

2.1 Vrste pogodb o zaposlitvi

Poznamo več vrst pogodb o zaposlitvi. Po ZDR-1 so razdeljene na standardne in posebne. Standardna pogodba o zaposlitvi je pogodba, sklenjena za nedoločen in poln delovni čas, delo pa se opravlja neposredno za delodajalca in v prostorih oziroma na deloviščih delodajalca. Posebne pogodbe o zaposlitvi, ki so prilagodljive in odstopajo od standardne pogodbe, pa so:

- pogodba o zaposlitvi za določen čas;
- pogodba o zaposlitvi s krajšim delovnim časom;
- pogodba za agencijsko delo;
- pogodba za delo na domu ali na daljavo.

Med posebne pogodbe o zaposlitvi uvrščamo tudi pogodbo o zaposlitvi za opravljanje javnih del in pogodbo o zaposlitvi s poslovodnimi delavci ali prokuristi. Med netipične oblike dela

pa bi lahko uvrstili tudi študentsko in pogodbeno delo. Za posebne pogodbe se uporablja tudi izraz fleksibilne, prožne oblike zaposlitve. Z vidika delavca pa velja opozoriti, da gre za negotove, prekarne zaposlitve (Kresal, 2013, str. 27).

2.2 Pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas

Pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas je pravilo in zagotavlja delavcem največjo socialno varnost. Delodajalec zaposli delavca za nedoločen čas, ko ima trajno potrebo po njem. Zaposleni so za poln delovni čas, osem ur na dan oziroma štirideset ur na teden, ali pa za krajši delovni čas. Delo opravljajo neposredno za delodajalca. Ta pogodba se sklepa v pisni obliki in če je kandidat za delovno mesto dopolnil 15 let starosti. Delodajalec mora prosto delovno mesto javno objaviti. Objava prostega delovnega mesta mora vsebovati pogoje za opravljanje dela in rok za prijavo, ki ne sme biti krajši kot pet dni. Ta vrsta pogodbe je najbolj varna in zanesljiva za zaposlene. Vendar se delež zaposlitev za nedoločen čas, zlasti za mlado generacijo, zmanjšuje, taka zaposlitev postaja celo nedosegljiva.

2.3 Pogodba o zaposlitvi za določen čas

Pogodba o zaposlitvi za določen čas naj bi bila izjema in ne pravilo, ki je dopustna le v izrednih primerih in pod predpisanimi pogoji. Delež zaposlitev za določen čas se v praksi kljub temu iz leto v leto povečuje. Takšna pogodba preneha samodejno, ko preteče čas, za katerega je bila sklenjena, in delavec ne uživa posebnega varstva pred odpovedjo, kot ga delavci, zaposleni za nedoločen čas (Kresal, 2013, str. 28). Pogodba o zaposlitvi za določen čas je zelo tvegana za zaposlene, vendar je precej pogosta oblika v Republiki Sloveniji. Čas trajanja pogodbe je lahko določen koledarsko (trije meseci) ali opisno (nadomeščanje delavca), določen pa mora biti že ob sklenitvi pogodbe. Če pogodba o zaposlitvi za določen čas ni sklenjena v pisni obliki, ob nastopu dela velja, da je sklenjena za nedoločen čas. Delovna zakonodaja je zagotovila nekatere mehanizme varstva, da bi zaščitila zaposlene pred zlorabami. Skladno z ZDR-1 za pogodbo o zaposlitvi za določen čas tako veljata dve temeljni načeli, in sicer načelo enakega obravnavanja in načelo preprečevanja zlorabe (Kresal, 2013, str. 28). Skladno s 54. členom ZDR-1 se lahko pogodba o zaposlitvi izjemoma sklene za določen čas (Kresal, 2013, str. 29) za:

- nadomeščanje začasno odsotnega delavca;
- začasno povečan obseg dela;
- opravljanje sezonskega dela;
- nekatere vodilne delavce,
- opravljanje javnih del;
- delo, ki je projektno organizirano;
- usposabljanje ali izobraževanje delavca;
- zaposlitev tujca ali osebe brez državljanstva;
- izvrševanje dela, ki traja določen čas;

- poslovodno osebo ali prokurista;
- delo med uvajanjem novih programov;
- predajo dela;
- druge primere, ki jih določa kolektivna pogodba na ravni dejavnosti.

2.4 Pogodba o zaposlitvi s krajšim delovni časom

Bistvena značilnost te netipične oblike zaposlitve je v tem, da je dogovorjen delovni čas, za katerega se je zavezal delavec, krajši od tistega, ki je določen kot polni delovni čas, ki velja pri delodajalcu. V praksi je najpogostejša oblika polovični delovni čas, vendar ni pravnih ovir, da se ne bi kdo zaposlil za drugačen delovni čas, ki je krajši od polnega. Delavec, ki to delo opravlja, ima enake pravice kot delavci, zaposleni s polnim delovnim časom. Pravice pa se praviloma uveljavljajo v sorazmerju z dogovorjenim delovnim časom, razen v primerih, ko je s predpisi določeno drugače (Kresal, 2013, str. 31–32).

2.5 Pogodba za agencijsko delo

Agencijsko delo je pogodba o zaposlitvi med delavcem in agencijo za posredovanje dela, ki je netipična oblika pogodbe o zaposlitvi. Zanj je značilno tristransko razmerje med delavcem, agencijo za posredovanje dela in uporabnikom. Agencija za posredovanje dela napoti delavca v drugo podjetje, tako da delavec, ki je sicer zaposlen pri agenciji za posredovanje dela, opravlja svoje delo pri drugem podjetju. Od standardne pogodbe o zaposlitvi se ta razlikuje po tem, da delavec ne opravlja dela neposredno za svojega delodajalca, temveč za druge uporabnike, ki jim delodajalec začasno priskrbi svoje delavce. Delavec sklene pogodbo o zaposlitvi z zaposlitveno agencijo. Med njima se vzpostavi delovno razmerje, za katerega velja delovnoppravna ureditev z vsemi varstvenimi določbami. Zaposlitvena agencija je formalnopravno delodajalec in je zavezana izpolnjevati vse delodajalske obveznosti v razmerju do delavca. Med delavcem in uporabnikom, pri katerem delavec neposredno opravlja svoje delo, pa ni nobenega formalnega pogodbenega zaposlitvenega razmerja, neposredni uporabnik ni njegov delodajalec (Kresal, 2013, str. 32).

2.6 Pogodba za delo na domu ali na daljavo

Bistvo pogodbe o zaposlitvi za opravljanje dela na domu je, da se delavec zaveže opravljati delo drugje, kot v prostorih delodajalca oziroma v prostorih, v katerih sicer poteka delovni proces delodajalca. Takšno delo se lahko opravlja v prostorih delavca ali drugih prostorih po njegovi izbiri. Delavec ima enake pravice in obveznosti, kot to velja za delavce, ki delo opravljajo v prostorih delodajalca. Za delo na domu se šteje tudi delo na daljavo z uporabo informacijske tehnologije. Delo na domu se lahko opravlja kot stalna ali občasna oblika dela. Stalna oblika dela pomeni, da delavec večino delovnega časa dela doma, manjši del pa zaradi ohranjanja stikov z delodajalcem, udeležbe na sestankih, usposabljanja ipd. opravi v prostorih delodajalca. Pri občasnem delu doma se morata pogodbeni stranki dogovoriti o obsegu dela, ki ga bo delavec opravljal (Krašovec, 2014, str. 119). Delavec in delodajalec se morata o

pravicah, obveznostih in okoliščinah opravljanja dela dogovoriti v pogodbi o zaposlitvi. V njej se morata dogovoriti tudi o posebnostih, ki se nanašajo na opravljanje dela na domu (Krašovec, 2014, str. 120). Delodajalec mora napotiti inšpektorja za delo, da preveri delovne prostore delavca. To mora opraviti še pred začetkom opravljanja dela na domu, kar stori s pisnim obvestilom, naslovljenim na Inšpektorat Republike Slovenije za delo. Če delodajalec inšpekcije za delo ne obvesti, delo na domu ni dovoljeno (Krašovec, 2014, str. 121).

3 OPREDELITEV POJMA PLAČ

Plača je eden osrednjih elementov delovnega razmerja in predvsem plačilo za delo delavcev s sklenjeno pogodbo o zaposlitvi. Plača pomeni plačilo ali zaslužek, ne glede na to, kako je oblikovana ali izračunana, in jo je mogoče izraziti v denarju. Določena je z medsebojnim dogovorom ali nacionalno zakonodajo in predpisi, delodajalec pa jo mora na temelju pisne in ustne pogodbe o zaposlitvi plačati delavcu za opravljeno delo ali storitev. ZDR-1 ureja širše opredeljeno plačo za delo. V zakonu so navedene tudi pravice in obveznosti delavca in delodajalca. Plača je zelo pomemben element delovnih razmerij, ki jih ureja pravno razmerje med delavcem in delodajalcem (Srhoj, 2012, str. 41). Temeljne obveznosti delodajalca so, da delavcu zagotovi delo, plačilo in varno delovno okolje ter da varuje delavčevo zasebnost. Pri plači mora delodajalec vedno upoštevati minimum, ki ga določa zakon oziroma kolektivna pogodba, spoštovati pravila o plačilnem obdobju, plačilnih dnevih, kraju in načinu izplačila plače, o stroških, povezanih z izplačilom plače, in o izdaji pisnega obračuna plače. Delavec pa mora opravljati zahtevano delo, obveščati delodajalca, varovati poslovne skrivnosti, prepovedano je škodno ravnanje ter sodelovanje s konkurenco. Posebno pozornost zakon namenja varstvu plače v zvezi z izplačilom. Zagotoviti je treba, da delavec v resnici dobi plačo, do katere je upravičen (Kresal, 2013, str. 39–40).

3.1 Sestavni deli sistema plače

Plačilo je nujni in bistveni element pogodbe o zaposlitvi, ki jo skleneta delavec in delodajalec. 126. člen ZDR-1 določa, da je plača sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov. Sestavni del plače je tudi plačilo za poslovno uspešnost, če je tako dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi. Višina osnovne plače, ki jo imenujemo tudi fiksni del, je odvisna od zahtevnosti dela, ki ga zaposleni opravlja, višina gibljivega dela pa je odvisna od tega, kako zaposleni svoje delo opravlja. Največji del plače obsega osnovna plača, ki jo zaposleni dobi za običajno opravljeno delo. K plači spadajo tudi dodatki za delo v posebnih razmerah, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa, in sicer so to dodatki za nočno in nadurno delo, delo v nedeljo, za delo med prazniki in po zakonu dela prostimi dnevi. 129. člen ZDR-1 določa še dodatek za delovno dobo. Višina dodatkov je določena s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti.

Plačilo po uspešnosti in nagrade pa so v celoti gibljivi del plače, ki vpliva tudi na motivacijo zaposlenih. Zaradi nagrad so zaposleni še bolj motivirani za kakovostno in učinkovitejše delo.

To so različna plačila, ki so rezultat uspešnosti zaposlenega. Skladno z veljavnim institucionalnim okvirom plač in nagrajevanja v Sloveniji lahko prikažemo sestavo značilne slovenske plače (Zupan, 2002, str. 295):

- osnovna plača (plačilo za poln delovni čas, normalne delovne razmere in običajno uspešnost);
- dodatki za posebne obremenitve, nevarnost pri delu, manj ugoden delovni čas (nadure, izmensko delo, nočno delo, vročina, vlaga);
- dodatek za delovno dobo in stalnost (delovna doba v konkretnem podjetju),
- ugodnosti (zdravstveno, pokojninsko, socialno zavarovanje);
- bonitete (uporaba prenosnega računalnika, službenega vozila, popusti pri nakupu izdelkov, dodatna zavarovanja);
- nadomestila za čas, ko delavec ne dela (bolniška odsotnost, dopust, čakanje na delo, porodniški dopust);
- plačilo za delovno uspešnost (individualna ali skupinska uspešnost);
- nagrade za posebne dosežke (inovativnost);
- drugi posebni prejemki (regres, jubilejne nagrade, odpravnine);
- povračila stroškov, povezanih z delom (prehrana, prevoz, službena potovanja, terenski dodatek);
- druge ugodnosti po presoji delodajalca (dodatni dnevi dopusta ipd.).

Osnovna plača, dodatki, nadomestila in plačilo za uspešnost se navadno izplačujejo v denarnem znesku. Nagrade in druge ugodnosti pa so lahko denarne ali nedenarne. Delodajalec odloči sam, kako bo prilagodil sistem plač in pri tem upošteval zakonske predpise.

4 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Izziv vsakega menedžerja je, da zna spodbujati, pohvaliti in nagraditi podrejene, tako da so motivirani za delo. Razvoj različnih motivacijskih teorij pojasnjuje različne potrebe zaposlenih, ki podjetjem pomagajo razumeti, zakaj delamo. Uspešno podjetje uvidi potrebe in interese zaposlenih, jih vključi v delovni proces in kariernе ambicije ter dobro delo tudi ustrezno nagradi (Kozic, 2012, str. 54). Izraz motivacija izhaja iz latinske besede, pomeni gibati se, označuje pa spodbujanje posameznika k želenemu obnašanju. Človek mora imeti za svoje delo motiv in mora vedeti, kaj bo z njim pridobil. V njem se sprošča posebna energija, ki ga spodbudi k želenemu ravnanju. Ljudje imamo različne potrebe in cilje. Ko jih zadovoljimo, smo zadovoljni. Pri tem se pojavi motivacija, zaradi katere so zaposleni aktivni in lahko s svojo aktivnostjo zadovoljijo potrebe. Gre za obojestranski proces, v katerem zaposleni in podjetje zadovoljujejo potrebe ter uresničujejo cilje, povezane z delovnimi nalogami in lastnimi hotenji. Poznamo notranjo in zunanjo motivacijo. Pri notranji sledimo osebnim interesom in osvajamo izzive. Zaposleni so notranje motivirani, ko v delu vidijo zadovoljstvo, užitek in izziv. Delavcem prinaša posebne nagrade, potrebo po varnosti, a hkrati tudi strah pred izgubo moči. Pri zunanji motivaciji pa nas zanima le, kaj nam bo aktivnost

dala. Med dejavnike zunanje motivacije spadajo bonusi, denar in nagrade. Študije so pokazale, da je zunanja motivacija manj učinkovita od notranje. Če želijo nadrejeni oziroma vodje čim bolje razumeti potrebe in želje svojih zaposlenih, morajo znati prepoznati njihove motive in se jim čim bolj posvetiti. Vsaka organizacija mora razviti svoj motivacijski sistem. Zaradi motiviranja lahko zaposleni dosežejo dobre rezultate, ki so pomembni na področju, na katerem delujejo.

Naloga nadrejenih je motivirati svoje zaposlene, da bodo boljše opravljali svoje delo. Ljudje smo med seboj zelo različni, zato nas tudi motivirajo različne stvari. Delodajalec mora dobro poznati vsakega posameznika in vedeti, kateri dejavniki ga bolj motivirajo za delo. Motiviranega človeka je mogoče hitro opaziti, saj je vedno dobre volje in zavzet za delo. Nemotiviran delavec je slabe volje in se delu izmika, ne sodeluje, se pritožuje in prelaga delo na druge. Tako kot srečujemo motivatorje obstajajo tudi demotivatorji, ki jih morajo nadrejeni oziroma vodje prepoznati in odstraniti. Demotivatorji vzbujajo v zaposlenih strah, jezo in slabo razpoloženje na delovnem mestu. Zaposlene hitro zmotijo neprestane spremembe, neproduktivno sestankovanje, nepoštenost, krivica, slaba obveščenost, nespodbudni odzivi in nejasna pričakovanja.

Vsako podjetje ima svoj sistem nagrajevanja zaposlenih, ustrezen sistem pa lahko veliko prispeva k uspešnosti podjetja. To pomeni, da mora znati njihov vodja sam pripraviti osebne motivacijske načrte za podrejene in sistem, kako nagraditi uspešne in bolj uspešne. Šele, ko ima podjetje ustrezen sistem motiviranja in nagrajevanja, je na poti, da postane primer dobre prakse, lahko premaga konkurenco in postane podjetje z motiviranimi ter zadovoljnimi zaposlenimi (Kozic, 20012, str. 54). Sistemi motiviranja in nagrajevanja so pogosto predmet razprav, saj gre za strateško precej občutljivo zadevo. Uspešno upravljanje sistema delovne uspešnosti ter nagrajevanja in motiviranja zaposlenih vodi k odličnim poslovnim rezultatom podjetja in večji storilnosti med zaposlenimi, saj so ti bolj zadovoljni. Vendar to ne pomeni, da bo sistem, ki dobro motivira zaposlene v enem podjetju, imel enak učinek v drugem, sploh če gre za populacijo, ki je starostno, spolno in izobrazbeno zelo različna. Podjetje mora imeti takšnega menedžerja, ki se poglobi v interese zaposlenih, da jih dobro spozna in naredi ustrezne motivacijske načrte, šele nato oblikuje cilje za doseg sistema nagrajevanja (Kozic, 2012, str. 54).

Sistem nagrajevanja zaposlenih je odvisen od poklica, ki ga opravljajo, konkurence, izdelkov in strategije. Podjetje lahko z ustreznim nagrajevanjem še bolj motivira svoje zaposlene in pripomore k boljšim rezultatom. Nagrajevanje v podjetjih je v različnih delih sveta zelo različno in se nenehno spreminja. Menedžerji morajo poskrbeti, da ima nagrada svoj učinek, kar pomeni, da zaposlenemu damo nagrado in pojasnimo razlog zanjo. Pravilno je, da so zaposleni, ki se trudijo in so najboljši, tudi nagrajeni in pohvaljeni. V vseh podjetjih morajo biti nagrade pravilne in pravične do vseh. Zaposleni najbolj pogrešajo pohvale nadrejenih in povratne informacije. Velika napaka organizacij je, da se ne zanimajo za potrebe in želje svojih zaposlenih, da bi razvile učinkovit sistem nagrajevanja. Nagrade niso samo v denarnem

obliki, nekatere motivira že spodbuda ali pohvala delovnega okolja, saj tako dobijo občutek, da so bili opaženi. Motivacija in nagrajevanje zaposlenih sta v podjetjih zelo pomembna, saj tako zaposleni zadovoljijo svoje cilje in so bolj aktivni na delovnem mestu, kar pripomore k boljšim rezultatom organizacije. Podjetja imajo velike težave pri iskanju dejavnikov, s katerimi bi bolj motivirala svoje zaposlene. Če ne bodo spodbujala in motivirala zaposlenih, ne bodo dosegla večje storilnosti. Dosežejo pa lahko tudi negativen učinek in se zaposleni upirajo delu. Slovensko nagrajevanje zaposlenih je zelo umeščeno v evropski gospodarski in pravni okvir, zato bodo smernice nagrajevanja v Evropi vplivale tudi na smernice nagrajevanja pri nas (Kozic, 2012, str. 54). Če je sistem nagrajevanja uspešen, pomeni, da je produktivnost podjetja večja, poslovni rezultati so boljši in število zadovoljnih zaposlenih večje. Če pa je način slab, lahko privede do slabih medsebojnih odnosov, nezadovoljstva, nemotiviranosti in celo do odpovedi nekaterih pomembnih zaposlenih. Vodja oddelka mora dobro poznati svoje zaposlene in vedeti, kako jih bo najbolje motiviral.

Večini zaposlenih veliko pomeni, da se na delovnem mestu dobro počutijo, da imajo dobre medsebojne odnose in je organizacijska klima ugodna. Glavni motivacijski elementi so še dobra plača, stalna ter varna zaposlitev in prilagodljiv delovni čas. Moramo tudi vedeti, da posameznike različnih generacij motivirajo različne stvari, zato moramo upoštevati starejše in mlajše zaposlene. Podjetja se velikokrat sprašujejo, katere zaposlene bi sploh motivirala, ali tiste, ki so nemotivirani, ali tiste, ki so zelo motivirani. Primeri v praksi so pokazali, da se podjetja odločijo za tiste zaposlene, ki so zelo motivirani, saj imajo od njih večje koristi. Zelo motivirani zaposleni naj bi pozitivno vplivali tudi na tiste, ki niso, in bi jih vsaj nekaj potegnili za seboj.

4.1 Finančne nagrade

Finančne nagrade v podjetjih so lahko denarne in nedenarne. Te nagrade niso vključene v osnovno plačo, vendar spadajo med gibljive nagrade. Nedenarne nagrade so različne ugodnosti, kot so izobraževanja, popusti, službeni avtomobili, notranji odkup delnic, parkirni prostor itn. Vendar imamo pri finančnih nagradah v mislih predvsem denarne nagrade. Delavci si jih lahko prislužijo s trdim in uspešnim delom, dodatnimi sposobnostmi, spretnostjo ter izkušnjami. S finančnimi nagradami organizacije poskušajo delavce bolj motivirati pri delu in povečati storilnost. Delovna uspešnost zaposlenih je odvisna od motivacije, usposabljanja, izobraževanja in zavzetosti za delo. Delovno uspešnost morajo delodajalci spremljati, ocenjevati ter pravilno nagraditi, saj s tem zaposlene zadovoljijo in pripomorejo k boljšim rezultatom tudi v podjetju.

Nagrade za uspešnost razdeljujemo posameznikom in skupinam. Nagrade za uspešnost posameznika se vežejo na individualno ocenjevanje v podjetju, bolj pa se uveljavljajo nagrade za uspešnost skupin ali celega podjetja. Pri posamezniku in skupini se ocenjujeta uspešnost pri delu in prizadevnost za doseganje ciljev. Denarne nagrade so gotovo močan, vendar pogosto kratkoročen spodbujevalec za zaposlene. Oblikovanje sistema finančnih spodbud za

učinkovito in uspešno delo ne bo v vseh obdobjih življenjskega cikla enako. V obdobju rasti bodo finančne spodbude temeljile na priložnostih, v obdobju propadanja pa na krčenju že uveljavljenih pravic zaposlenih. Pojavlja se pomembno vprašanje, kakšna politika nagrajevanja je primerna v neugodnih poslovnih razmerah. Moramo se vprašati, kakšne spodbude organizacija potrebuje in kako jih bo uporabila (Mlakar, 2014, str. 16).

4.2 Nefinančne nagrade

Nefinančne nagrade so prav tako pomembne za povečanje produktivnosti v podjetjih. Te zadovoljujejo zaposlene, da se bolje počutijo na delovnem mestu, jim zagotavljajo dostojanstvo, intelektualni razvoj, fizično zdravje, podporo nadrejenih in spodbujajo dobre medsebojne odnose med zaposlenimi. Nefinančne nagrade so lahko notranje ali zunanje. Notranje so odgovornost v podjetju, osebna rast, zanimivo in dinamično delo, možnost soodločanja in samostojnost pri delu. Zunanje nefinančne nagrade pa so priznanja, dobri medsebojni odnosi med sodelavci, pohvale, podpora vodstva, varno in prijetno delovno okolje, uspešnost podjetja in prilagodljiv delavnik. Te nagrade ne izboljšajo finančnega stanja zaposlenega, izboljšajo pa kakovost dela in počutje v podjetju. Nagrade se prilagodijo potrebam in željam posameznika. Na zaposlene uspešno delujejo tudi pisna ali ustna pohvala, pismo z zahvalo za dobro opravljeno delo, posebne čestitke, zveneč naziv delovnega mesta, nastopanje na pomembnih sestankih in prireditvah, pojavljanje v predstavitvenih gradivih podjetja ali oglasih, poimenovanje pisarne ali kakega drugega prostora po najboljšem sodelavcu (Zupan, 2001, str. 211–212).

5 RAZISKAVA O NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH

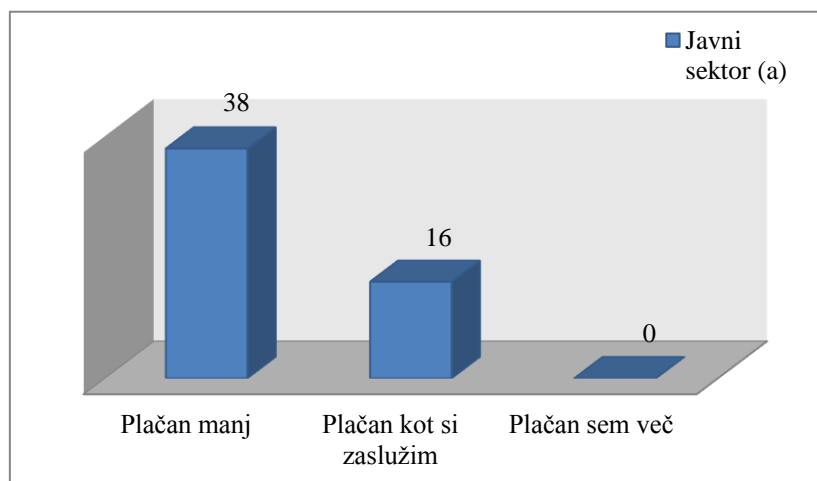
V teoretičnem delu naloge sem uporabila metodo dela, ki temelji na analizi pravnih virov na področju plač v Republiki Sloveniji, magistrskih in strokovnih del ter strokovne literature domačih avtorjev in člankov s področja plač, motivacije in nagrajevanja. Empirični del zaključne strokovne naloge, ki ga obravnavam v tem poglavju, pa temelji na raziskavi med zaposlenimi v slovenskem podjetju in državnem organu. Raziskovalni vzorec je predstavljalo sto naključno izbranih zaposlenih, in sicer 54 zaposlenih v javnem in 46 v zasebnem sektorju. Pri tej raziskavi gre za kvantitativno metodo pridobivanja podatkov. Raziskavo sem opravila z anketnim vprašalnikom, ki sem ga sestavila z uporabo sekundarnih podatkov oziroma strokovne literature, specialističnih in diplomskih nalog s področja plač in zakonskih predpisov, ki urejajo to področje. Vprašalnik obsega dvajset vprašanj, ki so bila večinoma oblikovana kot zaprta in le nekatera kot odprta. Z anketnimi vprašanji sem želela ugotoviti vedenje zaposlenih o predpisih, ki urejajo področje plač, in o sistemu oziroma načinu motiviranja in nagrajevanja ter raziskati, kakšne (finančne in nefinančne) nagrade bi zaposlene najbolj motivirale, da bi bili pri delu še uspešnejši. Želela sem dobiti tudi druge odgovore na vprašanja, povezana z motiviranostjo ter delavčevo uspešnostjo pri delu. Zanimalo me je tudi mnenje anketiranih o višini plač in nagrad, ki jih prejmejo za opravljeno delo, in o njihovem zadovoljstvu z njimi. Posebej bom analizirala odgovore na vprašanja

anketnega vprašalnika anketiranih, ki so zaposleni v javnem sektorju, in anketiranih, ki so zaposleni v zasebnem, ter rezultate med seboj tudi primerjala. Rezultati raziskave, ki so navedeni v nadaljevanju naloge, so predstavljeni kot deleži ali kot povprečne ocene, nekateri so prikazani tudi v grafih oziroma na slikah. Rezultati analiziranih vprašalnikov so predstavljeni tudi v preglednicah, ki so navedene v prilogi 2 zaključne strokovne naloge.

5.1 Analiza raziskave med anketiranimi v javnem sektorju

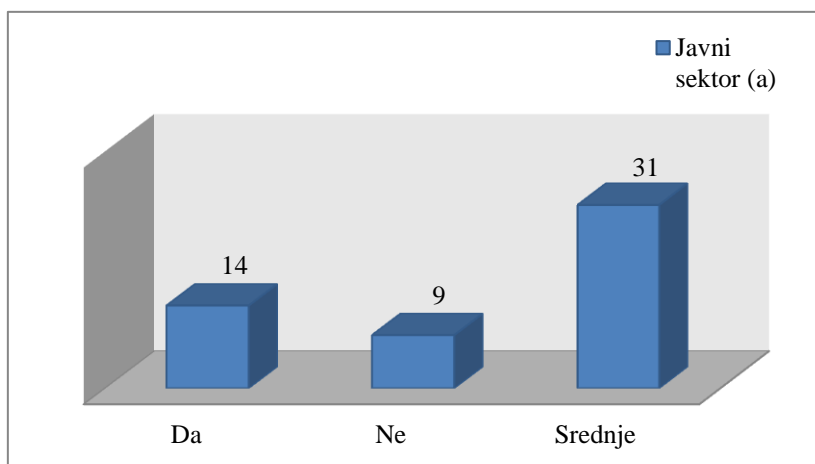
Vprašalnike je izpolnilo 54 zaposlenih v javnem sektorju, in sicer 21 moških in 33 žensk. 80 odstotkov (43) jih je razvrščenih v dve starostni skupini od 41 do 50 let in od 51 do 60 let. V starostni skupini od 31 do 40 let je razvrščenih 20 odstotkov (11) anketiranih, medtem ko v starostni skupini od dvajset do trideset let ni nobenega. Več kot polovica ali 59 odstotkov (32) anketiranih ima visoko ali univerzitetno izobrazbo, 28 odstotkov (15) specializacijo, magisterij ali doktorat, 11 odstotkov (6) srednješolsko strokovno izobrazbo in le dva odstotka (1) višjo strokovno izobrazbo. Delovna doba anketiranih je pri več kot polovici ali 57 odstotkih (31) anketiranih več kot 20 let, medtem ko je manjša od 20 let pri 43 odstotkih (23) anketiranih, in sicer imajo 4 odstotki (2) anketiranih manj kot 10 let delovne dobe, v skupini od 11 do 15 let jih je 20 odstotkov (11) in v skupini od 16 do 20 let 19 odstotkov (10). Večina anketiranih ali 98 odstotkov (53) ima sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas in le 2 odstotka (1) pogodbo o zaposlitvi za določen čas. Na vprašanje, ali menijo, da so dovolj seznanjeni s predpisi, ki določajo višino plače, je pritrdilno odgovorilo 48 odstotkov (26) anketiranih, 26 odstotkov (14) jih meni, da niso dovolj seznanjeni, in enako število 26 odstotkov (14), da so srednje seznanjeni s predpisi, ki določajo njihovo plačo. Približno enako so anketirani odgovorili na vprašanje, ali so seznanjeni s sistemom nagrajevanja pri delodajalcu. Pritrdilno je odgovorilo 46 odstotkov (25) anketiranih, 30 odstotkov (16) jih navaja, da o tem niso seznanjeni, medtem ko jih 24 odstotkov (13) meni, da so srednje oziroma ne dovolj natančno seznanjeni s tem vprašanjem. 70 odstotkov (38) anketiranih meni, da so plačani manj, kot opravijo dela pri delodajalcu, 30 odstotkov (16) pa jih meni, da so plačani toliko, kot si zaslužijo, oziroma menijo, da je plačilo pravično. Nihče med anketiranimi v javnem sektorju ne navaja, da bi bil plačan več, kot si zasluži.

Slika 1: Mnenje anketiranih o višini njihove plače



Več kot polovica anketiranih navaja, da so srednje motivirani za delo pri delodajalcu, takih je 57 odstotkov (31), 26 odstotkov (14) jih navaja, da so motivirani, medtem ko jih 17 odstotkov (9) navaja, da pri delodajalcu niso motivirani za delo.

Slika 2: Motiviranost anketiranih za delo pri delodajalcu



Na vprašanje, kako so motivirani, pa anketirani odgovarjajo različno. 15 odstotkov (8) jih navaja, da z višjo plačo, 24 odstotkov (13) s pohvalo, 22 odstotkov (12) z napredovanjem in 11 odstotkov (6) z drugimi motivacijskimi dejavniki, ki pa jih ne navajajo posebej. 28 odstotkov (15) anketiranih odgovarja, da pri delodajalcu niso motivirani z ničemer. Na vprašanje, ali je uspešno opravljeno delo pri nadrejenem dobro opaženo, anketirani v 69 odstotkih (37) navajajo, da je premalo opaženo, zelo malo ali pa sploh ni. Le 31 odstotkov (17) anketiranih navaja, da je uspešno opravljeno delo zelo dobro opaženo. Na vprašanje, ali so nagrade pri delodajalcu pravične do vseh zaposlenih, so anketirani kar v 98 odstotkih (53) navedli, da niso. Le eden je navedel, da so nagrade pri delodajalcu pravične do vseh zaposlenih. Odgovori na vprašanje, ali menijo, da je denar najpomembnejši motivacijski dejavnik, so bili pri anketiranih skoraj deljeni na pol. 46 odstotkov (25) jih je navedlo, da je najpomembnejši, 54 odstotkov (29) pa se jih s tem ni strinjalo. V nadaljevanju sem jih spraševala, če menijo, da imajo denarne nagrade enako stimulatивно moč kot nenedarne, a so v 81 odstotkih (44) odgovorili z ne. Le 19 odstotkov (10) anketiranih meni, da imata denarni in nenedarni motivacijski dejavnik enako moč. Na vprašanje, katera nagrada bi bila zanje najbolj učinkovita, so anketirani v javnem sektorju odgovorili, da bi bila denarna nagrada tista, zaradi katere bi boljše oziroma učinkovitejše delali. To navaja 83 odstotkov (45) anketiranih, 17 odstotkov (9) pa jih navaja nenedarne nagrade. V nadaljevanju so bile na vprašalniku našteje nenedarne nagrade, ki so jih anketirani ocenili od ena do pet glede na to, katera bi jih bolj motivirala pri delu. V povprečju so kot motivacijski dejavnik najbolje ocenili zanimivo delo, in sicer s povprečno oceno 4,07. Temu so sledili dodatni prosti dnevi (s povprečno oceno 3,83), omogočanje večjih izzivov pri delu (povprečna ocena 3,80), napotitev na izobraževanje (povprečna ocena 3,72), zagotovitev boljših delovnih razmer (povprečna ocena 3,57) in na zadnjem mestu javna ustna pohvala (povprečna ocena 3,35). Tudi ko so odgovarjali na vprašanje pod zaporedno številko osemnajst, naj našteje motivacijske

dejavnike (finančne in nefinančne) ocenijo od ena do pet glede na pomembnost, so anketirani v javnem sektorju kot najpomembnejši motivacijski dejavnik navedli oziroma ocenili finančni motivacijski dejavnik, možnost napredovanja, in sicer s povprečno oceno 4,61, kot najmanj pomembnega pa navajajo javno pohvalo kot nefinančni motivacijski dejavnik, ki so jo ocenili s povprečno oceno 3,22.

Tabela 1: Motivacijski dejavniki anketiranih v javnem sektorju

Zap. št.	Vrsta nagrade	Motivacijski dejavnik	Povprečna ocena
1	finančna	možnost napredovanja	4,61
2	nefinančna	odnosi s sodelavci	4,41
3	nefinančna	zaposlitev za nedoločen čas	4,31
4	nefinančna	odnosi z nadrejenimi	4,28
5	finančna	denarna nagrada	4,24
6	nefinančna	novi izzivi	3,87
7	finančna/nefinančna	sistem nagrad	3,78
8	nefinančna	delovni pogoji	3,76
9	nefinančna	možnost soodločanja	3,70
10	nefinančna	javna pohvala	3,22

Na koncu sem anketirane vprašala, ali menijo, da je motiviranost zaposlenih za delo v njihovi organizaciji upadla, in če je, naj navedejo vzroke. Anketirani so v 74 odstotkih (40) navedli, da je motiviranost za delo upadla in le 11 odstotkov (6) jih meni, da ni, 15 odstotkov pa jih meni, da je motivacija za delo malo upadla. Kot vzroke za nemotiviranost pri delu najpogosteje navajajo nemožnost napredovanja zaradi ukrepov vlade pri zmanjševanju stroškov dela oziroma zaradi zakonskih omejitev ali zaradi Zakona o uravnoveženju javnih financ.

5.2 Analiza raziskave med anketiranimi v zasebnem sektorju

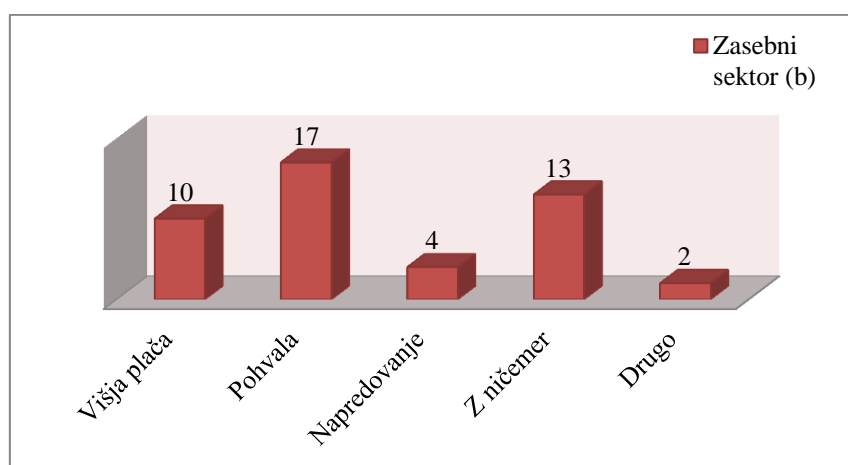
Vprašalnike je izpolnilo 46 zaposlenih v zasebnem sektorju, in sicer 35 žensk in 11 moških. 70 odstotkov (32) jih je razvrščenih v dve starostni skupini, in sicer od 41 do 50 in od 51 do 60 let. V starostno skupino od 31 do 40 let je razvrščenih 24 odstotkov (11) anketiranih, medtem ko so v starostno skupino od 20 do 30 let razvrščeni samo štirje odstotki (2). Polovica ali 50 odstotkov (23) anketiranih ima višjo strokovno izobrazbo, 33 odstotkov (15) jih ima

srednješolsko strokovno izobrazbo, 15 odstotkov (7) visoko ali univerzitetno izobrazbo in le dva odstotka (1) specializacijo, magisterij ali doktorat. Delovna doba anketiranih v zasebnem sektorju je pri 71 odstotkih (33) anketiranih več kot 20 let, medtem ko je manjša od 20 let pri 29 odstotkih (13), in sicer 7 odstotkov (3) anketiranih ima manj kot 10 let delovne dobe, v skupini od 11 do 15 let je 15 odstotkov (7) anketiranih in v skupini od 16 do 20 let sedem odstotkov (3) anketiranih. Večina anketiranih ali 96 odstotkov (44) v zasebnem sektorju ima sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas in le eden ali dva odstotka anketiranih ima sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za določen čas.

Na vprašanje, ali menijo, da so dovolj seznanjeni s predpisi, ki določajo višino plače, je pritrdilno odgovorilo 37 odstotkov (17) anketiranih v zasebnem sektorju, 26 odstotkov (12) jih meni, da niso dovolj seznanjeni, in 37 odstotkov (17) anketiranih meni, da so srednje seznanjeni s predpisi, ki določajo njihovo plačo. Na vprašanje, ali so seznanjeni s sistemom nagajevanja pri delodajalcu, jih je pritrdilno odgovorilo 28 odstotkov (13), 28 odstotkov (13) jih navaja, da o tem niso seznanjeni, medtem ko 43 odstotkov (20) anketiranih meni, da so srednje oziroma ne dovolj natančno seznanjeni s tem vprašanjem. 63 odstotkov (29) anketiranih meni, da so plačani manj, kot opravijo dela pri delodajalcu, 37 odstotkov (17) pa jih meni, da so plačani toliko, kot si zaslužijo, oziroma menijo, da je plačilo pravično. Niti eden med anketiranimi v zasebnem sektorju ne navaja, da so plačani več, kot si zaslužijo. Več kot polovica anketiranih v zasebnem sektorju navaja, da so srednje motivirani za delo pri delodajalcu, in sicer je takih 52 odstotkov (24), 33 odstotkov (15) jih navaja, da so motivirani, medtem ko jih 15 odstotkov (7) navaja, da pri delodajalcu niso motivirani za delo.

Na vprašanje, kako so motivirani, pa anketirani odgovarjajo različno. 22 odstotkov (10) jih navaja, da so motivirani z višjo plačo, 37 odstotkov (17) s pohvalo, 9 odstotkov (4) z napredovanjem in 4 odstotki (2) z drugimi motivacijskimi dejavniki, ki pa jih ne navajajo posebej. 28 odstotkov (13) anketiranih odgovarja, da pri delodajalcu niso motivirani z ničemer.

Slika 3: Način motiviranja anketiranih za delo pri delodajalcu



Na vprašanje, ali je uspešno opravljeno delo pri nadrejenem dobro opaženo, anketirani v 78 odstotkih (36) navajajo, da je premalo oziroma zelo malo opaženo ali pa sploh ni. Le 22 odstotkov (10) jih navaja, da je uspešno opravljeno delo zelo dobro opaženo.

Na vprašanje, ali so nagrade pri delodajalcu pravične do vseh zaposlenih, so anketirani kar v 98 odstotkih (45) odgovorili, da niso. Le eden je navedel, da so nagrade pri delodajalcu pravične do vseh zaposlenih. Odgovori na vprašanje, ali menijo, da je denar najpomembnejši motivacijski dejavnik, so bili pri anketiranih v zasebnem sektorju skoraj deljeni na pol. 43 odstotkov (20) jih je navedlo, da je najpomembnejši, 57 odstotkov (26) pa se jih s tem ni strinjalo. V nadaljevanju sem jih spraševala, če menijo, da imajo denarne nagrade enako stimulatívno moč kot nenedarne, pa jih je 76 odstotkov (35) odgovorilo, da ne. Le 24 odstotkov (11) anketiranih meni, da imata denarna in nenedarna motivacijska dejavnika enako moč.

Tabela 2: Motivacijski dejavniki anketiranih v zasebnem sektorju

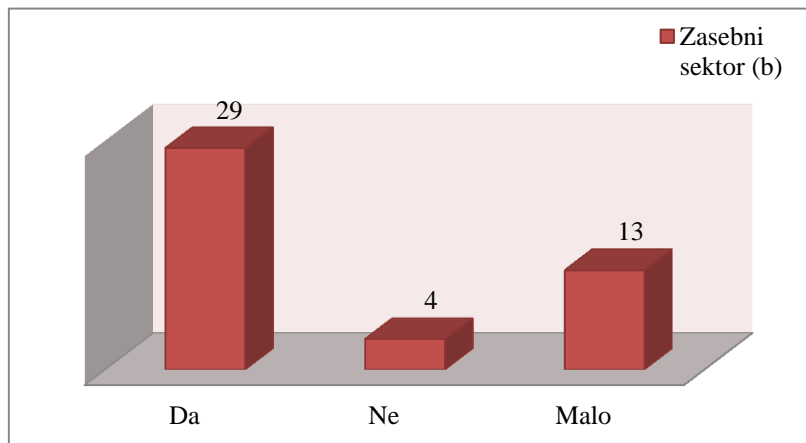
Zap. št.	Vrsta nagrade	Motivacijski dejavnik	Povprečna ocena
1	nefinančna	odnosi s sodelavci	4,50
2	finančna	denarna nagrada	4,50
3	nefinančna	zaposlitev za nedoločen čas	4,37
4	nefinančna	odnosi z nadrejenimi	4,33
5	finančna	možnost napredovanja	4,07
6	nefinančna	delovni pogoji	3,83
7	nefinančna	novi izzivi	3,80
8	finančna/nefinančna	sistem nagrad	3,67
9	nefinančna	možnost soodločanja	3,59
10	nefinančna	javna pohvala	3,15

Na dvanajsto vprašanje, katera nagrada bi bila zanje najbolj učinkovita, so anketirani v zasebnem sektorju odgovorili, da bi bila denarna nagrada tista, zaradi katere bi boljše oziroma učinkovitejše delali. To navaja 91 odstotkov (42) anketiranih, 9 odstotkov (4) pa jih navaja nenedarne nagrade. V nadaljevanju so bile na vprašalniku našteje nenedarne nagrade, ki so jih anketirani ocenili od ena do pet glede na to, katera bi ji bolj motivirala pri delu. V povprečju so najbolje ocenili zanimivo delo kot motivacijski dejavnik, in sicer s povprečno oceno 3,96. Sledili so zagotovitev boljših delovnih razmer (s povprečno oceno 3,85), dodatni prosti dnevi

(povprečna ocena 3,76), omogočanje večjih izzivov pri delu (povprečna ocena 3,61), napotitve na izobraževanje (povprečna ocena 3,33) in na zadnjem mestu javna ustna pohvala (povprečna ocena 3,11). Tudi ko so odgovarjali na vprašanje pod zaporedno številko osemnajst, naj našteje motivacijske dejavnike (finančne in nefinančne) ocenijo od ena do pet glede na pomembnost, so anketirani v zasebnem sektorju kot najpomembnejši motivacijski dejavnik navedli odnose med sodelavci in denarno nagrado, in sicer so dejavnika ocenili z enako povprečno oceno 4,50, kot najmanj pomembnega pa navajajo nefinančni motivacijski dejavnik javno pohvalo, ki so jo ocenili s povprečno oceno 3,15.

Na koncu sem anketirane vprašala, ali menijo, da je motiviranost zaposlenih za delo v njihovi organizaciji upadla, in če je, naj navedejo vzroke. Anketirani so v 63 odstotkih (29) navedli, da je motiviranost za delo upadla, le 9 odstotkov (4) jih meni, da ni, 28 odstotkov (13) pa jih meni, da je motivacija za delo malo upadla.

Slika 4: Ali je motiviranost za delo pri anketiranih upadla

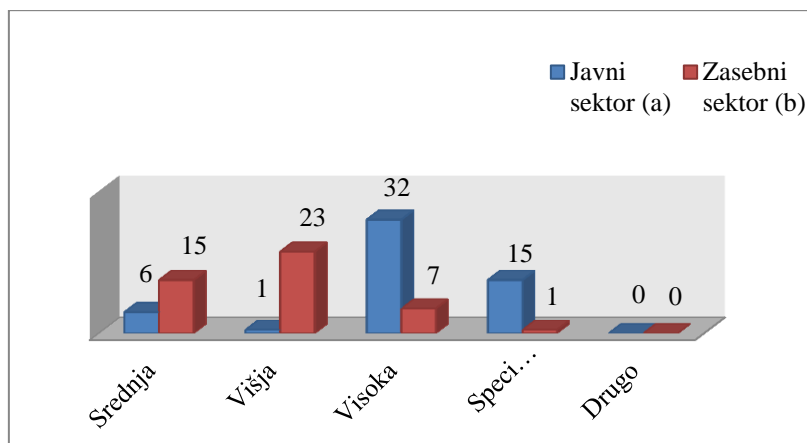


Kot vzroke za nemotiviranost pri delu najpogosteje navajajo slabo plačano delo, premalo spoštovanja do podrejenih in slabo obveščenost zaposlenih o prihodnosti podjetja.

5.3 Primerjava raziskave med anketiranimi v javnem in zasebnem sektorju

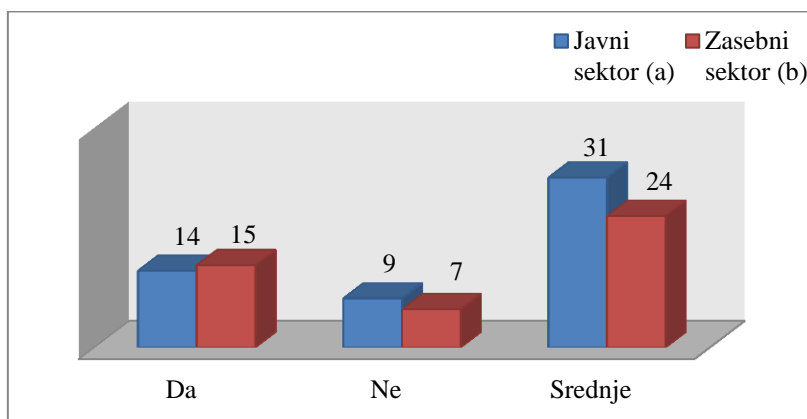
Iz rezultatov raziskave, ki so v Prilogi 2 zaključne strokovne naloge, je razvidno, da so anketirani v javnem sektorju bolj izobraženi kot anketirani, ki so zaposleni v zasebnem sektorju. V javnem sektorju prevlada visoka ali univerzitetna izobrazba, ki jo ima 59 odstotkov (32) anketiranih, nato sledi specializacija, ki jo ima 28 odstotkov (15) anketiranih. Pri anketiranih v zasebnem sektorju pa prevladuje višja izobrazba, 50 odstotkov (23) anketiranih, ki ji sledi srednja strokovna izobrazba pri 33 odstotkih (15) anketiranih.

Slika 5: Primerjava izobrazbe anketiranih v javnem in zasebnem sektorju



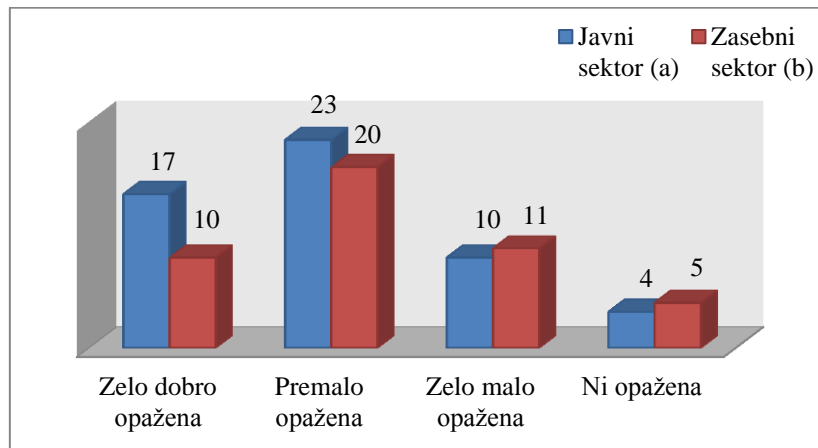
Starost anketiranih je pri zaposlenih v obeh sektorjih približno enaka. V večini so uvrščeni v dve starostni skupini, in sicer od 41 do 50 let in od 51 do 60 let. Prav tako imajo anketirani v večini sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas. Delovnih izkušenj oziroma število opravljenih delovnih let pa imajo več anketirani v zasebnem sektorju. Čeprav so anketirani v javnem sektorju strokovno bolj izobraženi oziroma imajo končano višjo stopnjo formalne izobrazbe kot anketirani v zasebnem sektorju, pogosto na anketna vprašanja odgovarjajo podobno kot anketirani v zasebnem sektorju. Na deveto vprašanje so anketirani v javnem in prav tako v zasebnem sektorju izrazili podobno mnenje, in sicer, da so plačani manj, kot si zaslužijo. V javnem sektorju je tako odgovorilo 70 odstotkov (38) vprašanih, v zasebnem pa 63 odstotkov (29). Preostalih 30 odstotkov (16) v javnem in 37 odstotkov (17) v zasebnem pa jih je menilo, da so plačani toliko, kolikor si zaslužijo. Nihče pa ni obkrožil, da je plačan več, kot si zasluži. Kar se tiče motiviranosti zaposlenih za delo pri delodajalcu, je več kot polovica anketiranih v javnem (57 odstotkov) in zasebnem (52 odstotkov) sektorju navedla, da so srednje motivirani za delo.

Slika 6: Motiviranost anketiranih za delo pri delodajalcu v javnem in zasebnem sektorju



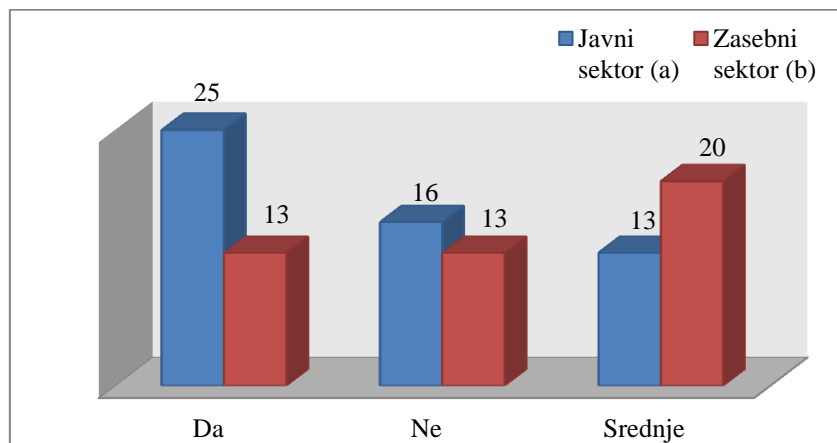
Na vprašanje, ali nadrejeni dobro opazijo uspešnost pri delu, je v javnem in zasebnem sektorju 43 odstotkov anketiranih odgovorilo, da premalo. Naslednji najbolj pogost odgovor pa je bil, da je uspešnost zelo dobro opažena.

Slika 7: Opaženost dobrega dela pri delodajalcu v javnem in zasebnem sektorju



Na vprašanje, ali menijo, da so dovolj seznanjeni s sistemom nagrajevanja pri delodajalcu, je skoraj polovica anketiranih (46 odstotkov) v javnem sektorju menila, da so dovolj seznanjeni, medtem ko tako misli le 28 odstotkov anketiranih v zasebnem sektorju.

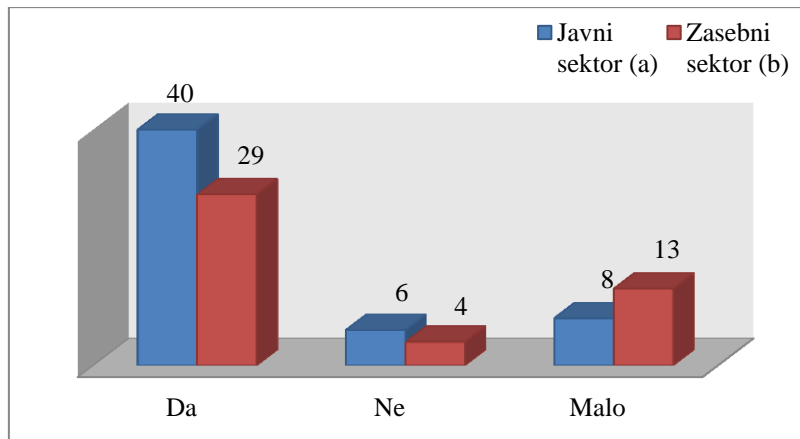
Slika 8: Seznanjenost anketiranih s sistemom nagrajevanja



Pri osemnajstem vprašanju me je zanimalo, kateri motivacijski dejavniki za delo so zanje najbolj pomembni. V javnem sektorju so anketirani kot najbolj pomembni motivacijski dejavnik izbrali možnost napredovanja, in sicer s povprečno oceno 4,61, v zasebnem sektorju pa odnose s sodelavci ter denarno nagrado. Ta dva motivacijska dejavnika sta imela med anketiranimi v zasebnem sektorju enako povprečno oceno, to je 4,50. Javna pohvala pa je med anketiranimi tako v javnem kot zasebnem sektorju najmanj pomemben motivacijski dejavnik.

Trenutna motiviranost za delo tako v javnem kot zasebnem sektorju je po mnenju anketiranih upadla, kar je razvidno tudi s spodnjega grafa (slika 9).

Slika 9: Motiviranost anketiranih za delo v javnem in zasebnem sektorju



SKLEP

V strokovni literaturi s področja motiviranja in nagrajevanja je pogosto mogoče opaziti, kako pomembno je, da so zaposleni zadovoljni s svojim delom in da se med njimi razvijajo dobri medsebojni odnosi, tako med sodelavci kot med njimi in nadrejenimi. Sistemi motiviranja in nagrajevanja so pogosto predmet razprav, saj gre za strateško precej občutljivo zadevo. Uspešno upravljanje sistema delovne uspešnosti ter nagrajevanja in motiviranja zaposlenih vodi k odličnim poslovnim rezultatom in večji storilnosti med zaposlenimi, saj so ti bolj zadovoljni.

Iz rezultatov moje ankete (priloga 2, preglednica 9) je razvidno, da so anketirani na vprašanje, ali menijo, da se vložek njihovega dela jasno izraža z višino plače, v javnem sektorju v 70 odstotkih in zasebnem v 63 odstotkih odgovorili, da so plačani manj, kot si zaslužijo. V nadaljevanju so anketirani tako v javnem in zasebnem sektorju navedli, da so srednje motivirani za delo pri delodajalcu. V javnem sektorju so srednje motivirani v 57 odstotkih, v zasebnem pa v 52 odstotkih. V nadaljevanju raziskave me je zanimalo, če bodo anketirani navedli denarno nagrado kot najbolj učinkovit motivacijski dejavnik. Zato sem anketiranim zastavila vprašanja pod zaporednimi številkami dvanajst, šestnajst in osemnajst. (priloga 2, preglednice 12, 16 in 18). 83 odstotkov anketiranih v javnem sektorju je navedlo, da bi bila zanje najučinkovitejši motivacijski dejavnik denarna nagrada. Na vprašanje pod zaporedno številko šestnajst sicer ne navajajo, da je denar najpomembnejši motivacijski dejavnik, vendar tako meni skoraj polovica anketiranih (46 odstotkov). Ko pa sem anketirane v javnem sektorju zaprosila, naj našteje motivacijske dejavnike ocenijo po pomembnosti, so denarno nagrado uvrstili šele na peto mesto. Na prvo mesto so anketirani v javnem sektorju uvrstili možnost napredovanja, ki pa prav tako spada med denarne nagrade. Anketirani v zasebnem sektorju so kar v 91 odstotkih (42) menili, da je denarna nagrada najučinkovitejši motivacijski

dejavnik in v 54 odstotkih primerov navedli, da so denarne nagrade močnejši motivacijski dejavnik, kot nedenarne nagrade. Ko pa so ocenjevali posamezne motivacijske dejavnike po pomembnosti, so kot najpomembnejši motivacijski dejavnik navedli dobre odnose med sodelavci, denarno nagrado pa po pomembnosti uvrstili na drugo mesto. Glede na navedeno menim, da je denar najpomembnejši motivacijski dejavnik tudi med anketiranimi v javnem in v zasebnem sektorju. Je pa anketiranim zelo pomembno, da dobro plačano delo opravljajo skupaj s sodelavci oziroma kolegi, s katerimi imajo razvite dobre medsebojne odnose. Zaposleni v zasebnem sektorju po pomembnosti uvrščajo ta motivacijski dejavnik na prvo mesto, zaposleni v javnem sektorju pa na drugo.

Iz ankete sem tudi želela pridobiti mnenje anketiranih, če nadrejeni njihovo uspešno delo dobro opazijo. Anketiranim sem zato postavila vprašanje, če njihovo uspešnost pri delu nadrejeni dobro opazijo. Anketirani v javnem sektorju so v 69 odstotkih primerov navedli, da je zelo malo opažena, premalo opažena ali sploh ni opažena. Prav tako je v zasebnem sektorju pasivnost nadrejenih pri spremljanju uspešnega dela zaposlenih še večja. 79 odstotkov anketiranih je namreč navedlo, da njihovi nadrejeni dobro opravljeno delo opazijo zelo malo, premalo ali ga sploh ne opazijo. Anketirani so bili pri odgovoru na vprašanje štirinajst se bolj pesimistični, kot sem to ocenjevala sama.

Osebnostno menim, da se mora vodstvo oziroma nadrejeni v organizacijah, v katerih sem opravila raziskavo, osredotočiti na mnenja, potrebe in želje zaposlenih. Za boljše delo pri anketiranih ni dovolj, da jih le pohvalijo oziroma uporabijo nedenarne motivacijske dejavnike, ampak se morajo usmerjati tudi k temu, da bodo zaposlene za dobro opravljeno delo tudi dobro finančno nagradili. Pri ocenjevanju zaposlenih morajo nadrejeni stremeti tudi k pravičnosti, saj je iz zaključne strokovne naloge razvidno, da večina anketiranih meni, da je nagrajevanje v obravnavanih organizacijah nepravilno. Le z učinkovitim in poštenim sistemom motiviranja in nagrajevanja bodo delodajalci zaposlene lahko usmerjali k boljšemu delu in tako dosegli tudi želene cilje organizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1999). *Employee reward*. London: Institute of Personnel and Development.
2. Benčik, N. (2010). *Sistem plač in nagrajevanja zaposlenih kot dejavnik motivacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Gerbec, H. (2013). *Motivacija zaposlenih v času krize*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Hauko, K. (2012). *Povezanost nagrajevanja z motiviranjem zaposlenih za dosego ciljev v podjetju*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
5. Kozic, T. (2012). *Sistem motiviranja in nagrajevanja v podjetju Trimco*. HRM, 10 (49), 54–57.
6. Krašovec, D. (2014). *Velika pravna knjiga vzorcev po Zakonu o delovnih razmerjih 2013/14 s komentarjem k posameznim vzorcem*. Ljubljana: Reforma.
7. Kresal, B. (2013). *Osnove delovnega prava*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Mlakar, P. (2014). *Variabilno nagrajevanje – spodbujanje delovne učinkovitosti in uspešnosti*. HRM, 12 (61), 16–21.
9. Srhoj, J. (2012). *Zniževanje plač v praksi*. HRM, 10 (48), 41.
10. Starec, J. (2013). *Plače in nagrajevanje zaposlenih*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
11. Vodnik, Z. (2006). *Poglavja iz delovnega in socialnega prava*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
12. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 21/2013, 78/2013 popr.
13. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. *Uradni list RS* št. 108/2009 uradno prečiščeno besedilo, 13/2010, 59/2010, 85/2010, 107/2010, 35/2011 ORZSPJS49a, 27/2012 – odl. US, 40/2012 – ZUJF, 46/2013, 25/2014 – ZFU, 50/2014 in 95/2014 – ZUPPJS15).
14. Zakon o javnih uslužbencih. *Uradni list RS* št. 63/2007.
15. Zakon o kolektivnih pogodbah. *Uradni list RS* št. 43/2006.
16. Zakon o minimalni plači. *Uradni list RS* št. 13/2010.
17. Zaletel, T. (2010). *Plače v Sloveniji s poudarkom na ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih z obstoječim sistemom nagrajevanja* (diplomsko delo). Kranj: B&B Višja strokovna šola.
18. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Zupan, N. (2002). *Plače in nagrajevanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. *Zaposlitev za nedoločen čas*. Najdeno 10. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.proznamladina.si/zaposlitev-za-nedolocen-cas>.
21. *Odvetniki*. Najdeno 15. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.odvetnik-mele.si/pogodba-o-zaposlitvi-za-nedolocen-cas>.
22. *Pogodba za nedoločen čas to srečo imajo le redki*. Najdeno 16. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.rtv slo.si/slovenija/pogodba-za-nedolocen-cas-to-sreco-imajo-le-redki/292550>.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Rezultati anketiranih vprašalnikov – plače in nagrajevanje zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju	5

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Lepo pozdravljeni!

Moje ime je Staša Gradišek in sem študenta Ekonomske fakultete v Ljubljani. V okviru svoje diplomske naloge sem si postavila določene predpostavke, ki jih bom lahko potrdila ali ovrgla z vašo pomočjo. Prosim vas, da izpolnite anketni vprašalnik, kar vam bo vzelo približno 10 minut časa in ga v najkrajšem možnem času vrnite meni osebno. Anketa je popolnoma anonimna.

Za vaše sodelovanje oziroma odgovore se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem

Vprašalnik

1. Spol (obkrožite):

- a) moški
- b) ženska

2. Starost (obkrožite):

- a) 20–30 let
- b) 31–40 let
- c) 41–50 let
- d) 51–60 let
- e) nad 61 let

3. Vaša strokovna izobrazba (obkrožite):

- a) srednja izobrazba
- b) višja izobrazba
- c) visoka/univerzitetna izobrazba
- d) specializacija/magisterij/doktorat
- e) drugo _____

4. Kje ste zaposleni (obkrožite):

- a) v javnem sektorju
- b) v zasebnem sektorju

5. Kakšno vrsto pogodbe o zaposlitvi imate sklenjeno z delodajalcem (obkrožite):

- a) za nedoločen čas
- b) za določen čas
- c) s krajšim delovnim časom
- d) prek agencije za delo (določen čas)
- e) delo na domu, daljavo (nedoločen čas)
- f) študentsko delo
- g) drugo _____

6. Koliko časa ste zaposleni (obkrožite):

- a) 1–5 let
- b) 6–10 let
- c) 11–15 let
- d) 16–20 let
- e) 21–25 let
- f) 26–30 let
- g) več kot 31 let

7. Ali menite, da ste dovolj seznanjeni s predpisi, ki določajo vašo plačo (obkrožite):

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

8. Ali ste seznanjeni s sistemom nagrajevanja pri delodajalcu (obkrožite):

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

9. Ali menite, da se vložek vašega dela jasno izraža z višino plače (obkrožite):

- a) plačan sem manj
- b) plačan sem toliko, kot si zaslužim
- c) plačan sem več, kot si zaslužim

10. Ali ste motivirani za delo pri delodajalcu (obkrožite):

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

11. Kako ste motivirani za delo pri delodajalcu (obkrožite):

- a) z višjo plačo
- b) s pohvalo
- c) z napredovanjem
- d) z ničemer
- e) drugo _____

12. Katera nagrada bi bila za vas najbolj učinkovita (obkrožite):

- a) denarna nagrada
- b) nedenarna nagrada

13. Katere od spodaj navedenih nefinančnih nagrada bi vas motivirala za delo (obkrožite oceno za vsako posamezno nefinančno nagrado, 1 – sploh me ne motivira, 5 – zelo me motivirala):

javna ustna pohvala	1	2	3	4	5
dodatni prosti dnevi	1	2	3	4	5
napotitve na izobraževanje	1	2	3	4	5
zanimivo delo	1	2	3	4	5
zagotovitev boljših delovnih pogojev	1	2	3	4	5
omogočanje večjih izzivov pri delu	1	2	3	4	5

20. Navedite vzroke, zaradi katerih menite, da je motiviranost zaposlenih pri delu upadla:

Hvala za sodelovanje.

Priloga 2: Rezultati anketnih vprašalnikov – plače in nagrajevanje zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju

Tabela 1: Število vrnjenih vprašalnikov po sektorjih

Vrnjeni vprašalniki po spolu	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj
število vrnjenih vprašalnikov	54	46	100
število poslanih vprašalnikov	80	50	130
delež vrnjenih vprašalnikov v (%)	68,0	92,0	77,0

Tabela 2: Starost anketirancev

Starost	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
20–30 let	0	2	2	0,0	4,0	2,0
31–40 let	11	11	22	20,0	24,0	22,0
41–50 let	26	22	48	48,0	48,0	48,0
51–60 let	17	10	27	31,0	22,0	27,0
nad 61 let	0	1	1	0,0	2,0	1,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0

Tabela 3: Izobrazba anketiranih

Izobrazba	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
srednja	6	15	21	11,0	33,0	21,0
višja	1	23	24	2,0	50,0	24,0
visoka	32	7	39	59,0	15,0	39,0
specializacija	15	1	16	28,0	2,0	16,0
drugo	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0

Tabela 4: Sektor zaposlitve anketiranih

Odgovor	Moški	Ženske	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
javni sektor	21	33	54	39,0	61,0	100,0
zasebni sektor	11	35	46	24,0	76,0	100,0
Skupaj	32	68	100	32,0	68,0	100,0

Tabela 5: Vrste pogodb o zaposlitvi

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
nedoločen čas	53	44	97	98,0	96,0	97,0
določen čas	1	1	2	2,0	2,0	2,0
s krajšim delovnim časom	0	0	0	0,0	0,0	0,0
agencija	0	0	0	0,0	0,0	0,0
delo na domu	0	0	0	0,0	0,0	0,0
študentsko delo	0	1	1	0,0	2,0	1,0
drugo	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0

Tabela 6: Delovna doba anketiranih

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
1–5 let	0	3	3	0,0	7,0	3,0
6–10 let	2	0	2	4,0	0,0	2,0
11–15 let	11	7	18	20,0	15,0	18,0
16–20 let	10	3	13	19,0	7,0	13,0
21–25 let	11	14	25	20,0	30,0	25,0
26–30 let	7	7	14	13,0	15,0	14,0
Več kot 31 let	13	12	25	24,0	26,0	25,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0

Tabela 7: Seznanjenost anketiranih s predpisi, ki določajo plačo

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
da	26	17	43	48,0	37,0	43,0
ne	14	12	26	26,0	26,0	26,0
srednje	14	17	31	26,0	37,0	31,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0

Tabela 8: Seznanjenost anketiranih s sistemom nagrajevanja pri delodajalcu

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
da	25	13	38	46,0	28,0	38,0
ne	16	13	29	30,0	28,0	29,0
srednje	13	20	33	24,0	43,0	33,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0

Tabela 9: Mnenje anketiranih o višini njihove plače

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
plačan manj	38	29	67	70,0	63,0	67,0
plačan, kot si zaslužim	16	17	33	30,0	37,0	33,0
plačan več	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0

Tabela 10: Motiviranost anketiranih za delo pri delodajalcu

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
da	14	15	29	26,0	33,0	29,0
ne	9	7	16	17,0	15,0	16,0
srednje	31	24	55	57,0	52,0	55,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0

Tabela 11: Način motiviranja anketiranih za delo pri delodajalcu

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
z višjo plačo	8	10	18	15,0	22,0	18,0
s pohvalo	13	17	30	24,0	37,0	30,0
napredovanjem	12	4	16	22,0	9,0	16,0
z ničemer	15	13	28	28,0	28,0	28,0
drugo	6	2	8	11,0	4,0	8,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0

Tabela 12: Učinkovitost nagrad za anketirane

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
denarna nagrada	45	42	87	83,0	91,0	87,0
nedenarna nagrada	9	4	13	17,0	9,0	13,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0

Tabela 13 a: Motivacijski dejavnik – javna ustna pohvala

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
1	6	4	10	11,0	9,0	10,0
2	8	12	20	15,0	26,0	20,0
3	11	11	22	20,0	24,0	22,0
4	19	13	32	35,0	28,0	32,0
5	10	6	16	19,0	13,0	16,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0
Povprečje	3,35	3,11				

Tabela 13 b: Motivacijski dejavnik – dodatni prosti dnevi

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
1	3	2	5	6,0	4,0	5,0
2	5	4	9	9,0	9,0	9,0
3	11	10	21	20,0	22,0	21,0
4	14	17	31	26,0	37,0	31,0
5	21	13	34	39,0	28,0	34,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0
Povprečje	3,83	3,76				

Tabela 13 c: Motivacijski dejavnik – napotitev na izobraževanje

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
1	1	3	4	2,0	7,0	4,0
2	4	8	12	7,0	17,0	12,0
3	17	12	29	31,0	26,0	29,0
4	19	17	36	35,0	37,0	36,0
5	13	6	19	24,0	13,0	19,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0
Povprečje	3,72	3,33				

Tabela 13 d: Motivacijski dejavnik – zanimivo delo

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
1	0	0	0	0,0	0,0	0,0
2	1	0	1	2,0	0,0	1,0
3	15	16	31	28,0	35,0	31,0
4	17	16	33	31,0	35,0	33,0
5	21	14	35	39,0	30,0	35,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0
Povprečje	4,07	3,96				

Tabela 13 e: Motivacijski dejavnik – zagotovitev boljših delovnih razmer

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj
1	2	0	2	4,0	0,0	2,0
2	5	3	8	9,0	7,0	8,0
3	16	11	27	30,0	24,0	27,0
4	22	22	44	41,0	48,0	44,0
5	9	10	19	17,0	22,0	19,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0
Povprečje	3,57	3,85				

Tabela 13 f: Motivacijski dejavnik – omogočanje izzivov pri delu

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
1	1	2	3	2,0	4,0	3,0
2	4	5	9	7,0	11,0	9,0
3	15	13	28	28,0	28,0	28,0
4	19	15	34	35,0	33,0	34,0
5	15	11	26	28,0	24,0	26,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0
Povprečje	3,80	3,61				

Tabela 14: Opaženost dobrega dela pri delodajalcu

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
zelo dobro	17	10	27	31,0	22,0	27,0
premalo opaženo	23	20	43	43,0	43,0	43,0
zelo malo opaženo	10	11	21	19,0	2,0	21,0
ni opaženo	4	5	9	7,0	11,9	9,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0

Tabela 15: Mnenje anketiranih o pravičnosti nagrajevanja pri delodajalcu

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
da	1	1	2	2,0	2,0	2,0
ne	53	45	98	98,0	98,0	98,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0

Tabela 16: Denar kot najpomembnejši motivacijski dejavnik

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
da	25	20	45	46,0	43,0	45,0
ne	29	26	55	54,0	57,0	55,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0

Tabela 17: Enakost moči denarne in nedenarne nagrade

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
da	10	11	21	19,0	24,0	21,0
ne	44	35	79	81,0	76,0	79,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0

Tabela 18 a: Pomembnost motivacijskega dejavnika za delo – možnost napredovanja

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
1	0	0	0	0,0	0,0	0,0
2	0	2	2	0,0	4,0	2,0
3	3	11	14	6,0	24,0	14,0
4	15	15	30	28,0	33,0	30,0
5	36	18	54	67,0	39,0	54,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0
Povprečje	4,61	4,07				

Tabela 18 b: Pomembnost motivacijskega dejavnika za delo – denarna nagrada

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
1	0	0	0	0,0	0,0	0,0
2	3	1	4	6,0	2,0	4,0
3	7	3	10	13,0	7,0	10,0
4	18	14	32	33,0	30,0	32,0
5	26	28	54	48,0	61,0	54,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0
Povprečje	4,24	4,50				

Tabela 18 c: Pomembnost motivacijskega dejavnika za delo – novi izzivi

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
1	0	0	0	0,0	0,0	0,0
2	1	3	4	2,0	7,0	4,0
3	17	15	32	31,0	33,0	32,0
4	24	16	40	44,0	35,0	40,0
5	12	12	24	22,0	26,0	24,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0
Povprečje	3,87	3,80				

Tabela 18 d: Pomembnost motivacijskega dejavnika za delo – možnost soodločanja

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
1	1	0	1	2,0	0,0	1,0
2	2	4	6	4,0	9,0	6,0
3	18	17	35	33,0	37,0	35,0
4	24	19	43	44,0	41,0	43,0
5	9	6	15	17,0	13,0	15,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0
Povprečje	3,7	3,59				

Tabela 18 e: Pomembnost motivacijskega dejavnika za delo – javna pohvala

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
1	6	2	8	11,0	4,0	8,0
2	9	13	22	17,0	28,0	22,0
3	14	14	28	26,0	30,0	28,0
4	17	10	27	31,0	22,0	27,0
5	8	7	15	15,0	15,0	15,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0
Povprečje	3,22	3,15				

Tabela 18 f: Pomembnost motivacijskega dejavnika za delo – sistem nagrad

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
1	1	0	1	2,0	0,0	1,0
2	4	4	8	7,0	9,0	8,0
3	10	17	27	19,0	37,0	27,0
4	30	15	45	56,0	33,0	45,0
5	9	10	19	17,0	22,0	19,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0
Povprečje	3,78	3,67				

Tabela 18 g: Pomembnost motivacijskega dejavnika za delo – delovni pogoji

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
1	0	0	0	0,0	0,0	0,0
2	5	3	8	9,0	7,0	8,0
3	14	14	28	26,0	30,0	28,0
4	24	17	41	44,0	37,0	41,0
5	11	12	23	20,0	26,0	23,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0
Povprečje	3,76	3,83				

Tabela 18 h: Pomembnost motivacijskega dejavnika za delo – odnosi z nadrejenimi

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
1	0	0	0	0,0	0,0	0,0
2	1	2	3	2,0	4,0	3,0
3	6	4	10	11,0	9,0	10,0
4	24	17	41	44,0	37,0	41,0
5	23	23	46	43,0	50,0	46,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0
Povprečje	4,28	4,33				

Tabela 18 i: Pomembnost motivacijskega dejavnika za delo – odnosi s sodelavci

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
1	0	0	0	0,0	0,0	0,0
2	0	1	1	0,0	2,0	1,0
3	6	4	10	11,0	9,0	10,0
4	20	12	32	37,0	26,0	32,0
5	28	29	57	52,0	63,0	57,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0
Povprečje	4,41	4,50				

Tabela 18 i: Pomembnost motivacijskega dejavnika za delo – zaposlitev za nedoločen čas

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
1	0	1	1	0,0	2,0	1,0
2	1	2	3	2,0	4,0	3,0
3	10	7	17	19,0	15,0	17,0
4	14	5	19	26,0	11,0	19,0
5	29	31	60	54,0	67,0	60,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0
Povprečje	4,31	4,37				

Preglednica 19: Ali je motiviranost za delo pri anketiranih upadla

Odgovor	Javni sektor (a)	Zasebni sektor (b)	Skupaj	Delež (a) v (%)	Delež (b) v (%)	Skupaj v (%)
da	40	29	69	74,0	63,0	69,0
ne	6	4	10	11,0	9,0	10,0
malo	8	13	21	15,0	28,0	21,0
Skupaj	54	46	100	100,0	100,0	100,0