

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV PLAČE NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH
V VDC POLŽ MARIBOR**

Kandidatka: Amadeja Kugl
Študentka izrednega študija
Številka indeksa: 11190122919
Program: Računovodja
Mentor: Zlatko Mihaljčič, univ. dipl. soc.

Maribor, december 2012

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE

Podpisana, Amadeja Kugl, s št. indeksa 11190122919, sem avtorica diplomske naloge z naslovom Vpliv plače na motivacijo zaposlenih v VDC POLŽ Maribor, ki sem jo napisala pod mentorstvom Zlatka Mihaljčiča, univ. dipl. soc.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli kot svojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah, UL št. 16/2007 (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia skladno z njenimi pravili;
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSŠ Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Maribor, december 2012

Podpis študenta:

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju gospodu Zlatku Mihaljčiču, univ.dipl.soc. za strokovno svetovanje in usmerjanje ter vzpodbujanje pri pisanju diplomske naloge.

Prav tako bi se rada zahvalila gospe mag. Mirjani Ivanuša Bezjak za izredno prijaznost, požrtvovalnost ter pomoč v času študija in pisanja diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi vsem študentkam in študentom Academie, smer Računovodja, letnik 2007/2008 za nepozabne trenutke v času študija.

Zahvaljujem se lektorici in prevajalki ge. Sinji Leskovec.

Zahvaljujem se tudi direktorici VDC POLŽ Maribor Sabini Petek za podporo in strokovno pomoč pri pisanju diplomske naloge.

Posebna zahvala gre moji hčeri Evi in mami, ki sta mi je v času študija stali ob strani, me spodbujali in me podpirali.

POVZETEK

Diplomska naloga je namenjena proučevanju motivacije kot dejavnosti spodbujanja zaposlenih, da so pri delu bolj prizadevni in bolj učinkoviti pri uresničevanju ciljev, pomembnih za zavod, ter proučevanje sistema nagrajevanja z različnimi mehanizmi motivacije, ki vplivajo na učinkovitost in zadovoljstvo pri delu. V diplomski nalogi prikažemo, kako lahko zaposlene v zavodu motiviramo in nagrajujemo, kaj vpliva na motivacijo in načine motiviranja, ter ugotavljamo, kaj motivira zaposlene v VDC POLŽ MARIBOR in ali motivacija in nagrajevanje vplivata na zadovoljstvo pri delu.

Ključne besede: motivacija zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, sistem plač, nagrajevanje zaposlenih, VDC POLŽ MARIBOR.

ABSTRACT

THE IMPACT OF SALARY ON THE MOTIVATION OF EMPLOYEES AT VDC POLŽ MARIBOR

This thesis is aimed at studying the motivation as an activity of motivating the employees to work more diligently and being more effective in achieving the goals that are important to the institute, as well as at studying the reward system with various mechanisms of motivation that influence efficiency and job satisfaction. In this thesis, I will present how the employees of the institute are motivated and rewarded, what affects motivation and ways to motivate, as well as determine what motivates the employees in the VDC POLŽ MARIBOR and whether motivation and rewarding have an impact on job satisfaction.

Key words: motivation of employees, satisfaction of employees, salary system, rewarding of employees, VDC POLŽ MARIBOR.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	9
1.1	OPREDELITEV OBRAVNAVANE ZADEVE	9
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE DIPLOMSKEGA DELA.....	9
1.2.1	<i>Namen</i>	9
1.2.2	<i>Cilji</i>	10
1.2.3	<i>Osnovne trditve diplomskega dela</i>	10
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	11
1.4	PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA	11
2	MOTIVACIJA.....	13
2.1	MOTIVACIJA IN MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	13
2.2	STRUKTURA MEHANIZMA MOTIVIRANJA.....	14
2.3	MOTIVACIJSKI MODELI	15
2.4	MOTIVIRANOST IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU.....	16
3	SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJE	18
3.1	SISTEM NAGRAJEVANJA IN PLAČ	18
3.2	OPREDELITEV PLAČ IN NAGRAJEVANJE	19
3.3	SESTAVA PLAČ IN NAGRAJEVANJE	19
3.4	VREDNOTENJE DELA.....	20
3.5	METODE DELA	21
3.6	NAGRAJEVANJE ZA DELOVNO USPEŠNOST	22
3.7	CILJI SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA	23
4	VPLIV PLAČE NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH V VDC POLŽ MARIBOR ...	24
4.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	24
4.2	PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA VDC POLŽ MARIBOR	24
4.3	METODE DELA	25
5	SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJE V VDC POLŽ MARIBOR.....	26
5.1	STRUKTURA PLAČ	26
5.2	OSNOVNA PLAČA	27
5.3	DEL PLAČE ZA DELOVNO USPEŠNOST	27
5.4	DODATKI IN DRUGI PREJEMKI	27
6	ANKETNA RAZISKAVA	29
6.1	OPREDELITEV CILJNE SKUPINE.....	29
6.2	SPLOŠNA ANALIZA ANKETE S KOMENTARJI.....	29
6.3	UGOTOVITVE RAZISKAVE	37
7	ZAKLJUČEK	38
7.1	PREVERJANJE HIPOTEZ.....	38
7.2	SKLEP	39
8	UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI	41
8.1	LITERATURA.....	41

8.2 VIRI	41
8.3 INTERNETNI VIRI.....	42
9 PRILOGE.....	43
PRILOGA 1: VSEBINA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	43

KAZALO SLIK

SLIKA 1: MEHANIZEM MOTIVIRANJA **NAPAKA! ZAZNAMEK NI DEFINIRAN.**

KAZALO GRAFOV

GRAF 1: STRUKTURA ANKETIRANCEV GLEDE NA SPOL	30
GRAF 2: ŠTEVILO ANKETIRANCEV GLEDE NA STAROST	30
GRAF 3: IZOBRAZBENA STRUKTURA ANKETIRANCEV	31
GRAF 4: STRUKTURA SKUPNE DELOVNE DOBE ANKETIRANCEV	31
GRAF 5: STRUKTURA DELOVNE DOBE ANKETIRANCEV V VDC POLŽ	32
GRAF 6: OCENITEV ANKETIRANCEV NEPOSREDNEGA VODJO	33
GRAF 7: OCENE OVIR PRI DELU ANKETIRANIH	34
GRAF 8: ANKETIRANCI V ZAMENO ZA VIŠJI PLAČO SPREJELI BOLJ ZAHTEVNO IN ODGOVORNO DELO	34
GRAF 9: OCENA ANKETIRANCEV SISTEMA NAGRAJEVANJA	35
GRAF 10: VPLIV MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	36
GRAF 11: STOPNJE MOTIVIRANOSTI ANKETIRANIH	36
GRAF 12: MNENJE ANKETIRANIH O MOŽNOSTI ZAMENJAVE ZAPOSLOTITVE	37

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane zadeve

Glede na dejstvo, da sem od leta 1994 zaposlena v javnem sektorju, je moj namen naslovno temo natančneje spoznati iz lastnih interesov, saj vsakodnevno delujem v tem sistemu, zaradi česar je poznavanje sistema plač in vpliv plače na motivacijo zaposlenih zraven samega dela nujno potrebno.

Organizacija je interesni in dejavnostni sistem ljudi, sredstev in virov. Ljudje ji na podlagi svojih interesov in želenih koristi določajo cilje ter usmerjajo delovanje. Kadri v organizaciji so neprecenljiv vir in pomembna konkurenčna prednost pred drugimi organizacijami ter pomenijo največji potencial in pogosto tudi edini vir za organizacijo.

Mnogi avtorji napovedujejo, da bodo v prihodnosti na področju obvladovanja težav igrali odločilno vlogo prav ljudje in njihove zmožnosti, zato je temeljna naloga vodilnih delo z ljudmi, vlaganje v njihov razvoj in ugotavljanje njihovih potreb ter zmožnosti. Motivacija je zraven znanja in sposobnosti ena izmed poglavitnih mobilizacijskih sil za doseganje uspeha. Ljudje si zaradi nje prizadevajo uresničiti in zadovoljiti svoje cilje in potrebe.

Plača in nagrajevanje sta za zaposlene pomemben motivacijski dejavnik, hkrati pa vplivata na zadovoljstvo pri delu. Dober sistem nagrajevanja pripomore k uspešnemu delovanju organizacije, zato bi moral biti v vsaki organizaciji urejen sistematično. Pri sistemu nagrajevanja se največkrat postavlja vprašanje, kako nagraditi zaposlene glede na njihov prispevek in pomembnost za organizacijo.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela

1.2.1 Namen

Namen diplomske naloge je predstaviti, kako pomembna je motivacija zaposlenih pri doseganju uspešnosti in konkurenčne prednosti organizacije ter kako lahko motivacija in dober sistem nagrajevanja vplivata na zadovoljstvo zaposlenih z delom. Pri tem bomo

spoznali načine motiviranja in sistem nagrajevanja, kaj vse vpliva na motivacijo in nagrajevanje ter načine nagrajevanja v VDC POLŽ Maribor.

Znano je namreč, da obstajajo različne metode in pristopi za motiviranje zaposlenih, vendar ne obstaja univerzalna metoda, ki bi v vsakem organizacijskem okolju stoodstotno učinkovala. Najbolj učinkovita je tista motivacijska metoda, ki v določenem okolju prinese želene rezultate.

V nalogi bom skušala ugotoviti, kolikšen je vpliv plače na motiviranost zaposlenih v VDC POLŽ Maribor. Ugotavljala bom, ali je plača najpomembnejši motivacijski dejavnik in ali so drugi motivacijski dejavniki prav tako pomembni pri delu. Drugi motivacijski dejavniki: možnost stalnega strokovnega izobraževanja, medsebojni odnosi, zadovoljstvo zaposlenih glede na zadovoljstvo uporabnikov storitev. Poskušala bom ugotoviti tudi pomembnejše ovire pri delu na poslovnem področju (organizacijske) in psihološko-socialne ovire.

1.2.2 Cilji

Osnovni namen in cilj raziskave je ugotoviti, kakšen je vpliv plače in drugih dejavnikov na motivacijo zaposlenih v VDC POLŽ Maribor.

1.2.3 Osnovne trditve diplomskega dela

Anketni vprašalnik bo vseboval 12 sklopov vprašanj, in sicer: spol, starost, stopnjo šolske izobrazbe, skupno delovno dobo, delovno dobo v VDC POLŽ Maribor, oceno motivacijskih dejavnikov, oceno zadovoljstva pri opravljanju dela, oceno neposrednega vodje, kaj zaposlene ovira pri delu, ali so pri delu dovolj motivirani in ali bi zamenjali zaposlitev, če bi se jim ponudila priložnost.

Na vprašanja, kjer bo treba odgovoriti z oceno, bodo anketiranci odgovarjali po sedemstopenjski lestvici, pri enem vprašanju pa z možnostjo odgovora DA ali NE.

Analiza odgovorov, ki jih bodo anketiranci podali v obliki ocen, bo izdelana na podlagi izračunanih povprečnih ocen.

V ta namen sem oblikovala naslednjih sedem hipotez:

- a) **Hipoteza 1:** Predvidevamo, da je plača najpomembnejši motivacijski dejavnik večine zaposlenih.
- b) **Hipoteza 2:** Predvidevamo, da so drugi motivacijski dejavniki (izobraževanje, stalnost zaposlitve, pohvale, dobri medsebojni odnosi itd.) manjšega pomena.
- c) **Hipoteza 3:** Predvidevamo, da so zaposleni v svoji sredini zadovoljni in da ni večjih ovir za njihovo motiviranost.
- d) **Hipoteza 4:** Pomembnejše ovire pri delu so na poslovnem področju (organizacijske) in ne psihološko-socialne ovire.
- e) **Hipoteza 5:** Predvidevamo, da so zaposleni zadovoljni z nagrajevanjem.
- f) **Hipoteza 6:** Sistem nagrajevanja v VDC POLŽ Maribor je dober in pravičen.
- g) **Hipoteza 7:** Največji razlog za zaposlitev v VDC POLŽ Maribor je varnost zaposlitve, solidna plača in druge ugodnosti, ki jih zaposleni prejema ob delu.

1.3 Predpostavke in omejitve

Pri sestavljanju in pisanju diplomske naloge bom uporabljala domačo strokovno literaturo, predvidevanja bom poskušala potrditi z anketo, predpostavljam pa tudi, da bodo anketiranci iskreni in rezultati korektni. V veliko pomoč mi bo znanje, ki sem ga pridobila na osnovi delovnih izkušenj na tem področju.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Diplomska naloga bo sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu bom s pomočjo literature predstavila motivacijo, kako deluje mehanizem motiviranja,

motivacijske dejavnike, motivacijske modele in kako nagrajevanje vpliva na zadovoljstvo pri delu, sistem nagrajevanja, opredelitev plač in nagrajevanja, sestavo plače, plačilne strukture, vrednotenje dela, metode vrednotenja, nagrajevanje za delovno uspešnost ter cilje sistema plač in nagrajevanja.

Raziskovalni del: s pomočjo anketne raziskave bom poskušala ugotoviti vzroke za zaposlitev v VDC POLŽ Maribor, kateri motivacijski dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo z delom in kako so zaposleni zadovoljni s sistemom nagrajevanja v VDC Polž Maribor. Anketo bom razdelila med vse zaposlene v zavodu in poskušala pridobiti podatke različnih tipov skupin, ki se razlikujejo predvsem po starosti, delovni dobi v VDC POLŽ Maribor, izobrazbi in položaju oziroma funkciji, ki jo opravljajo.

2 MOTIVACIJA

2.1 *Motivacija in motivacijski dejavniki*

Izraz motivacija izhaja iz latinske besede *movere*, ki v ožjem smislu pomeni gibati se, v širšem pa nagib, pobuda za kaj, vzrok, razlog, glavna vodilna misel. V strokovni literaturi in praksi obstaja več opredelitev, ki opredeljujejo pojem motivacija, iz katerih so se izoblikovale različne motivacijske teorije. Slednje delimo na vsebinske teorije, ki so usmerjene k proučevanju človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročajo določeno obliko vedenja, ter na procesne teorije, kjer je poudarek na načinu, kako se pojavi vedenje. Prvi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika, ki je nastalo na podlagi njegovih potreb. „Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo,“ je zapisal (Luthas, 1995, 86). Motivacija je pripravljenost vložiti trud za doseg cilja oziroma vloženi napor za zadovoljitev potrebe posameznika. Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem, neprijeten občutek pomanjkanja nečesa v organizmu, ki človeka sili v dejavnost, da bi zmanjšal nastalo napetost.

Motivacijski dejavniki so primarni in sekundarni, podedovani in pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni. Motiv spodbudi človeka k določenemu dejanju ali pa tudi k ne-dejanju, kar povzroči pomembne posledice za človeštvo.

Navajamo le nekaj motivov, ki so predvsem povezani z delom in z njegovim vrednotenjem: zanimivo delo, primerno delovno okolje (tudi življenjsko), razporeditev delovnega časa, možnosti strokovnega usposabljanja, možnost napredovanja, medsebojni odnosi s sodelavci, možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti, soodločanje o delu in gospodarjenju, plača, osebni dohodek, zaslužek, priznanje in uspešnost pri delu, stalnost, zanesljivost zaposlitve.

Posamezni motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za ljudi in skupine ter se med seboj različno dopolnjujejo. V vsaki organizaciji je treba ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov deluje in kakšna je njegova pomenskost. Na podlagi te ugotovitve je mogoče aktivirati ukrepe in osebe, ki naj zagotovijo čim bolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, s čimer je možno doseči najvišjo možno delovno učinkovitost v danih razmerah procesa dela.

Obravnavanje plače z motivacijskega vidika je izredno pomembno. Zraven motivacijskega vidika plače delujejo tudi drugi vidiki plače, in sicer: stroškovni, socialni, psihološko-vedenjski, strokovni in politični vidik.

Zelo pomembno je, da organizacije motivirajo zaposlene s plačo in ne zanjo. Če organizacije motivirajo delavce za plačo, bodo ti brezpogojno hoteli vedno večjo plačo. Če pa se bodo navadili za storjeno vedno kaj dobiti, bo to sistem, v katerem bosta vedno zadovoljna tako delavec kot organizacija (Lipičnik, 1994, 48).

Ostale motivacijske dejavnike pa bi lahko porazdelili med posamezne ljudi povsem različno, kajti vsakemu posamezniku isti motivacijski dejavnik, npr. stalnost zaposlitve, ne pomeni enako kot drugemu posamezniku. Vpliv plače kot motivacijskega dejavnika in ostalih motivacijskih dejavnikov bomo ugotovili z raziskavo v tej diplomski nalogi.

Maslow v svoji teoriji meni, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor k privlačnejšim ciljem. Človek naj bi najprej zadovoljil primarne potrebe, med katere spadajo biološke (hrana, pijača, počitek, obleka, stanovanje, ...) in socialne potrebe (potreba po uveljavljanju, samospoštovanju, družbi in ljubezni, spremembi, simpatiji, samopotrjevanju, konformizmu, ...), šele nato pa sekundarne potrebe, kot so potreba po varnosti, moči, uveljavitvi, pripadnosti, statusu in ugledu. Ko je človek na vrhu piramide, se njegova dejavnost ponovno prične na dnu, če je ogrožena njegova ohranitev.

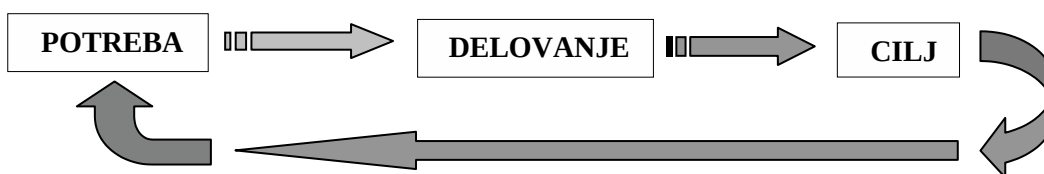
Denar in nagrade imajo lahko tudi negativen učinek na motivacijo (čim višji je znesek, tem manj je pomemben v primerjavi z drugimi motivacijami). To se kaže predvsem pri tistih ljudeh, ki opravljajo zanimiva in raznolika dela. Taki ljudje so notranje motivirani za opravljanje dela in jim že slednje pomeni dovolj veliko nagrado (Treven, 1998, 122). Lahko bi rekli, da živijo zato, da delajo.

2.2 Struktura mehanizma motiviranja

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastno privolitvijo opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev (Uhan, 2000, 12).

Pravzaprav gre za možnost uresničevanja svojih interesov v podjetju ter medsebojno vplivanje in odzivanje, zavezovanje in dajanje. Podjetje lahko delavca spodbuja z različnimi nagradami, s priznanji in z drugimi oblikami spodbude, ki zadovoljujejo osebne interese posameznika.

Mehanizem motiviranja je individualen, psihičen mehanizem in predmet proučevanja psihologije. Ponazorimo ga lahko z naslednjo shemo:



Slika 1: Mehanizem motiviranja

Vir: Lipovec, 1987, 111

Motivacijski mehanizmi oziroma motivi posameznika nam povedo razloge za delovanje posameznika, motivacijske strukture pa razloge, zakaj ljudje v združbi delujejo skladno (Lipovec, 1987, 111).

Na sliki 2.1 vidimo, da je motivacijski proces sestavljen iz treh faz. V prvi fazi nastane potreba, ki pomeni fizično in psihično stanje pomanjkanja – čim večji je občutek pomanjkanja, več dejavnosti so pripravljeni opraviti. V drugi fazi sledi dejavnost, da to pomanjkanje odpravi. Tretja faza je cilj, ki je lahko objekt, dejavnost ali oseba, s katero zadovoljimo potrebo. Cilj pomeni sredstvo za zadovoljitev potrebe. Pozitivno sredstvo je nagrada, negativno sredstvo pa kazen.

Interesi, cilji in potrebe so odvisni od psihe in fiziologije posameznika, njegovega znanja, kako ga uporabi, ter razmerja med interesi in cilji posameznikov. Vsaka klasifikacija potreb nam daje vpogled v motivacijsko strukturo z drugačnega vidika in je uporabna za drugačne analitske namene. Motivacijska struktura določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi, neustrezna pa lahko povzroči neustrezno opravljanje delovnih nalog (Uhan, 2000, 27).

2.3 Motivacijski modeli

Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali določene odzive (Lipičnik, 1998, 171). Pri tem lahko uporabimo vse vzorce vedenja, ki jih ponujajo posamezne motivacijske teorije. Motivacijski model moramo oblikovati, če želimo pri ljudeh izzvati določeno

ponavljajoče se vedenje. Vsak motivacijski model mora upoštevati nekatere lastnosti, kot so pričakovanje, pravičnost, enakost itd.

Pričakovanje temelji na dveh vedenjih posameznika. Prvo je povezano s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila posledica, drugo pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Posameznik je za določeno delo toliko motiviran, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje. Nagrade morajo biti za posameznika privlačne, zato morajo organizacije poznati vrednosti, ki jih delavci pripisujejo posameznim nagradam, hkrati pa jih seznanjati, kaj od njih pričakujejo in kako bodo za to nagrajeni (Treven, 1998, 124).

Pravičnost – izhaja iz pričakovanj posameznika in občutenja razlik – ter *enakost* – občutek posameznika, da dobi od organizacije enako, kot je vložil – temeljita na primerjavi vložkov (starost, izkušnje, izobrazba, prispevek, ...) in prejemkov (plača, priznanje, ugodnosti, ustrezne delovne razmere, zanimivo delo, dobri odnosi z nadrejenimi) posameznikov v primerjavi z drugimi zaposlenimi v isti ali drugi organizaciji. Če je razmerje enako v primerjavi z drugimi, ga prevzame občutek zadovoljstva, saj meni, da je to pravično. V nasprotnem primeru pa se zaveda, da je premalo ali preveč nagrajen za svoje delo. Občutek neenakosti lahko povzroči zmanjšanje storilnosti, zato ga je treba nujno zmanjšati s poudarjanjem enakosti zaposlenih, s poročanjem o prispevkih drugih, s primerjanjem trenutnih in preteklih dosežkov zaposlenih, z organiziranjem sestankov in s pogovori z zaposlenimi, da bi razumeli njihove osnovne primerjave.

2.4 Motiviranost in zadovoljstvo pri delu

Stopnja zadovoljstva, ki jo posameznik doseže, je močno odvisna od potreb in pričakovanj posameznika ter okolja, v katerem dela. Z ustreznim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo pri delu. Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno spodbujata drug drugega. Za uspešno oblikovanje dela je treba upoštevati organizacijske in tehnične danosti v organizaciji ter motive, sposobnosti in pričakovanja delavcev.

Dejavniki, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo z delom, so (Možina in drugi, 1998, 156):

- vsebina dela: možnost uporabe znanja, učenja in strokovne rasti, zanimivost dela,
- samostojnost pri delu: možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije,
- plača, dodatki in ugodnosti,
- vodenje in organizacija dela: ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela,
- odnosi pri delu: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi,
- delovne razmere: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup itd.

Plača kot motivacijski dejavnik je v obratnem sorazmerju z višino. Čim nižja je plača, tem bolj bo delovala kot motivator, vendar neposredno na dvig zadovoljstva nima vpliva. Herzberg v dvofaktorski teoriji meni, da denar sodi med higienike, ki vzdržujejo normalno raven zadovoljstva, vendar je ne povečujejo. V praksi bi to pomenilo, da posameznik zvišanje plače, ki ne temelji na dosežkih, hitro sprejme, da si je to zaslužil in da mu pripada, obratno pa bi znižanje plače pomenilo veliko nezadovoljstva. Šele ko je dosežena normalna raven zadovoljstva z zadovoljivim osebnim dohodkom, lahko na ljudi vplivamo z intrinzičnimi motivacijskimi elementi, kot so uspeh pri delu, priznanje za dosežke, zanimivo delo, možnost uveljavljanja svojih sposobnosti in znanj, sodelovanje s sodelavci, odgovornost, strokovno usposabljanje, možnost napredovanja in osebni razvoj, ki povečujejo in dajejo osebno zadovoljstvo. Zadovoljstvo torej temelji na psihološki zaznavi posameznika, v kolikšni meri, v skladu s svojimi pričakovanji in potrebami, uresničuje svoje cilje. Pri tem je zelo pomembno pri ljudeh vzbujati občutek enakosti, pravičnosti, odgovornosti, pomembnosti in uspešnosti pri delu. Denarne nagrade lahko v tem primeru posredno vplivajo tudi na dvig zadovoljstva, če temeljijo na uspešnosti posameznika.

3 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJE

3.1 *Sistem nagrajevanja in plač*

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi svoje zaposlene nagradila glede na njihov prispevek, zmožnosti, pristojnosti in njihovo tržno ceno (Lipičnik, 1998, 191).

Sistem plač je sistem, po katerem podjetje izplačuje plače. V tem sistemu organizacija določi najnižjo plačo, osnovno plačo, ki je vezana na zahtevano stopnjo izobrazbe in zahtevnost dela, motivacijski del plače – stimulacijo, plačo zaradi napredovanja, nagrade za delovno uspešnost ter dodatke in druge prejemke.

Vsaka organizacija ima določen sistem nagrajevanja in plač, ki ne obsega samo slednjih, temveč opredeljuje tudi druge mehanizme motivacije v zvezi z delom in ugodnostmi pri delu, kot so nefinančne nagrade in sistemi nagrajevanja uspešnosti. Ti so podrejeni zakonodaji posamezne države, izhajati pa morajo iz strategije organizacije. Organizacijski akti in predpisi so strukturirani tako, da čim bolj podpirajo napore organizacije za doseganje njenih ciljev. Cilj sistema nagrajevanja organizacije je lahko *učinkovitost*, ki obsega povečanje uspešnosti delavcev, zagotavljanje celovite kakovosti, osredotočenje na potrebe strank in nadzor nad stroški dela, *enak položaj zaposlenih* in *skladnost z delovno zakonodajo*.

Sestavine sistema nagrajevanja so (Lipičnik, 1998, 191–192):

- *procesi merjenja*: najpogosteje vrednotimo delo, posameznika in njegovo delo,
- v merjenje vključujemo tudi ugodnosti pri delu in skušamo določiti njihov vrstni red in raven,
- *motiviranje*: kakšen učinek bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi, če bomo uporabili finančne ali nefinančne nagrade,
- *dodatki*: to so predvsem nagrade za različne vloge, ki jih ljudje igrajo pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti in izkušnje. Dodajajo se k osnovni plači.

3.2 Opredelitev plač in nagrajevanje

Nagrajevanje so plače in različne vrednosti, ki jih zaposleni prejema v organizaciji in sodijo med psihološke stimulatorje za delo. Različne vrednosti so odvisne od uspešnosti, pristojnosti in izkušenj ter jih lahko dodajamo k spremenljivi ali osnovni plači. Lipičnik (1998, 193) navaja naslednje: plačilo individualne uspešnosti, bonusi, nagrade za storilnost, provizije, plačilo servisne dejavnosti, plačilo za zmožnosti, plačilo pristojnosti, plačilo za osebni razvoj (kariera), dodatki, delavčeve ugodnosti pri delu.

Plača je plačilo za opravljeno delo, ki ga delodajalec izplača delavcu glede na kolektivno ali individualno pogodbo o zaposlitvi. Za delavca plača pomeni prihodek, za delodajalca pa strošek delovne sile (razen nagrade za ustvarjalno dejavnost in udeležbe zaposlenih pri dobičku, ki nista strošek). Določanje plače je odvisno od delovnega mesta, na katerem delavec dela, pri višini plače pa so pomembne tržne razmere in ponudba ter povpraševanje po določeni delovni sili. Na državni ravni pomenijo plače pomemben vir prihodkov (z obdavčitvijo) in tudi nezanemarljiv del izdatkov (izdatki za plače državnih in javnih uslužbencev).

3.3 Sestava plač in nagrajevanje

Kakšen sistem plač bodo organizacije oblikovale za svojo uporabo, je večinoma odvisno od organizacije in njenih ciljev, ki naj bi jih dosegli delavci. Poznani so še drugi načini plačevanja, kot so plačevanje po uspešnosti, znanju, dobičku in stažu.

Zaradi različnih interesov delodajalcev in delavcev pri določevanju višine plač so se na podlagi kolektivnih pogajanj razvile kolektivne pogodbe. V njih so zapisana pravila o urejanju plač, od katerih je najpomembnejše določevanje minimalnega zneska, ki ga mora delodajalec zagotoviti delavcem. Vsaka organizacija si mora na podlagi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikovati svojo strukturo plač. Vsak del plače v njeni strukturi ima za organizacijo določen pomen in deluje kot svojevrstno orodje.

Osnovna plača je raven plače, ki izvira iz dela, ter je najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja, saj pomeni največji delež v celotnih izplačilih. Lahko je osnova za dodatke ali odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja. Raven plače lahko določamo tudi s kolektivnimi pogajanjmi s sindikati ali z individualno pogodbo. Pri določanju višin osnovnih

plač se najpogosteje upoštevajo rezultati vrednotenja dela in izhodiščnih plač, določenih s kolektivnimi pogodbami.

Osnovno plačo delimo na dve sestavini, ki sestavljata celoto (Uhan, 2000, 221):

- po zahtevnosti dela, ki pogojuje zahtevano usposobljenost delavcev,
- po poslovni uspešnosti združbe, ki je tolarska vrednost osnove, pridobljene iz zahtevnosti dela.

Variabilna plača je del plače nad osnovno plačo, ki jo določajo kolektivne pogodbe, in nad zneskom, dogovorjenim v pogodbi o zaposlitvi, ter višina vseh nagrad, dodatkov in ugodnosti, ki so nad določenimi predpisi.

3.4 Vrednotenje dela

Vrednotenje dela je sistematičen proces za oblikovanje relativne vrednosti del. Proces vrednotenja dela nam pomaga pri urejanju razmerij med različnimi deli v podjetju, omogoča racionalno podlago za oblikovanje in vzdrževanje pravične plačilne strukture, pomaga pri razvrščanju del in plačilnih razmerij ter določa stopnjo, do katere je primerljiva vrednost med posameznimi vrstami dela, da se za delo z enako vrednostjo zagotovijo enaka plačila. Proces vrednotenja se začne z določanjem vrst dela, ki bodo vključene v postopek vrednotenja, in z ugotavljanjem njihovega števila, nadaljuje pa z izbiro ene izmed metod za vrednotenje del. Kot podlago za določevanje relativne vrednosti del se določijo dejavniki, ki so z različno stopnjo navzoči v posameznih vrstah del.

Te dejavnike lahko razvrstimo v naslednje skupine:

- vhodi (znanje, spretnosti in druge osebne značilnosti, kot so tehnično in strokovno znanje, ročne ali umske spretnosti, spretnosti za vodenje skupine in komuniciranje s sodelavci),
- proces (značilnosti dela, ki določajo zahteve do njegovega nosilca, kot so ustvarjalnost, izvirnost, reševanje težav, prizadevanje, presoja in samoiniciativnost, kompleksnost, skupinsko delo, ravnanje z ljudmi, fizični napor, delovne razmere, nevarnost pri delu),

- izhodi (vpliv nosilca dela na končne rezultate dela, kot so odgovornost za opravljeno delo, kakovost, prodaja in dobiček, odgovornost za materialne in človeške vire, učinek napak).

Podjetja za vrednotenje dela največkrat uporabljajo dejavnike, kot so znanje in spretnosti, odgovornost, odločitve, kompleksnost in spretnost ravnanja z ljudmi (Treven, 1998, 220–221).

3.5 Metode dela

V podjetjih lahko uporabljamo različne metode vrednotenja dela.

Delimo jih v dve glavni skupini (Lipičnik, 1998, 217):

Sumarne metode: Pri teh metodah ugotavljamo razlike med deli na podlagi kakovostnih subjektivnih primerjav. Rezultate prikažemo na ordinalnih skalah, iz katerih lahko razberemo, katero delo je zahtevnejše. Te metode so enostavnejše, postopek vrednotenja pa je hitrejši in s tem cenejši.

Metoda razvrščanja: Sodi med najpreprostejše in najhitrejše metode vrednotenja dela, s katero ocenjevalci razvrstijo vrste dela po njihovi pomembnosti za podjetje. Razvrščanje poteka na temelju celovite vrednosti dela za podjetja. Primerjalni dejavniki se ne uporabljajo, zato je težko razložiti, zakaj je določeno delo pomembnejše od drugega.

Metoda klasificiranja: Določijo se kategorije ali razredi, v katere se razporedijo posamezne vrste dela. Za vsak razred se določijo zahtevana stopnja izobrazbe, odgovornost do podrejenih, znanje in spretnosti za določeno delo ter povezanost z drugimi oddelki v podjetju. Najpogosteje se uporablja klasificiranje vrst del v osem razredov.

Analitične metode: Z njimi ocenjujemo posamezne dejavnike, ki so značilni za določeno delo, in sicer na podlagi vnaprej dogovorjenih kriterijev in ocenjevalnih lestvic, ter jih nato primerjamo pri različnih vrstah dela. Te metode so zahtevnejše, postopek vrednotenja je počasnejši in s tem dražji. Izraženi so na intervalnih skalah, iz katerih izvemo, katero delo je zahtevnejše in za koliko. V tej skupini metod poznamo predvsem primerjavo dejavnikov in točkovanje.

Primerjava dejavnikov: Je metoda, pri kateri poskušajo ocenjevalci določeno vrsto dela razvrstiti na določen faktor na podlagi vnaprej določenih značilnosti in lastnosti delovnih

mest. Metoda je razmeroma hitra in prilagodljiva ter zahteva manj ocenjevalcev kot točkovna metoda.

Točkovna metoda: Je ena izmed najpogosteje uporabljenih metod za vrednotenje dela, kjer rezultate prikažemo s pomočjo točk.

Kombinirane metode: So sestavljene iz sumarnih in analitičnih metod. Njihov osnovni cilj je izogniti se slabostim enih in izrabit prednosti drugih. Kombinirane metode se v praksi uporabljajo najpogosteje.

3.6 Nagrajevanje za delovno uspešnost

V sistem plačevanja uspešnosti vključujemo program delitve prihrankov, ki so vrnjeni delavcem v obliki bonusov, in program delitve dobička, ki je delavcem izplačan v obliki gotovine ali delnic.

Delovna uspešnost pomeni individualno ali skupinsko oceno zaposlenih delavcev, ki presegajo normalne delovne okvire in rezultate dela. S pomočjo kriterijev, ki so določeni v posebni metodologiji, izračunamo oziroma z ocenjevanjem ugotovimo delež stimulatívne, variabilnega dela plače ali določimo drugo nagrado.

Vrednotenje dela je namenjeno kratkoročnim (dodatno plačilo za izjemne napore ali dosežke) in dolgoročnim učinkom (boljše možnosti za napredovanje). Uspešnost dela ugotavlja nadrejeni vodja z ocenjevanjem ali merjenjem in se v obliki stimulacije navadno izplačuje mesečno. O njeni višini odloča nadrejeni vodja v okviru dodeljene mase sredstev za stimulacijo in osebne ocene. Ocenjevanje posameznika z ocenjevalnim listom se navadno opravlja mesečno. Najmanj enkrat na leto se opravi letni razgovor med posameznikom in nadrejenim o delu, dosežkih, nalogah, težavah in perspektivah.

Delovna uspešnost se uporablja tudi za:

- spodbujanje odnosa do dela in organizacije, povečanje prometa in zmanjšanje stroškov,
- razločevanje med dobrimi in slabšimi posamezniki, načrtovanje nadomeščanj, kadrovskega razvoja ter za racionalizacijo števila zaposlenih, napredovanje in kadrovska selekcijo (Merkač, 1998, 104).

3.7 Cilji sistema plač in nagrajevanja

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je prispevati k uspešnosti podjetja in povečati konkurenčnost. Sistem nagrajevanja in plač različno vpliva na različne tipe ljudi in skupin – nekaterim več pomenijo nagrade v denarnih oblikah, drugim pa samostojno delo, prilagodljivost delovnega časa, zanimivo delo in druge nedenarne oblike nagrajevanja. V obeh primerih mora biti sistem nagrajevanja v skladu s strategijo in cilji podjetja. Vsaka organizacija si oblikuje svoj sistem nagrajevanja, s katerim želi motivirati in povečati učinkovitost zaposlenih, z raznimi ugodnostmi ohranjati starejše izkušene in privabiti nove, usposobljene delavce, vzdrževati občutek za pravičnost in poštenost med zaposlenimi, nadzorovati stroške in dobičkonosnost podjetij ter navsezadnje izpolnjevati zakonske norme in zahteve.

4 VPLIV PLAČE NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH V VDC POLŽ MARIBOR

4.1 *Predstavitev problema*

V nalogi bom skušala ugotoviti, kolikšen je vpliv plače na motiviranost zaposlenih v VDC POLŽ Maribor. Ali je plača najpomembnejši motivacijski dejavnik ter ali so drugi motivacijski dejavniki prav tako pomembni pri delu. Drugi motivacijski dejavniki: možnost stalnega strokovnega izobraževanja, medsebojni odnosi, zadovoljstvo zaposlenih glede na zadovoljstvo uporabnikov storitev. Poskušala bom ugotoviti tudi pomembnejše ovire pri delu na poslovnem področju (organizacijske) in psihološko-socialne ovire.

4.2 *Predstavitev javnega zavoda VDC POLŽ MARIBOR*

Varstveno delovni center Polž Maribor (v nadaljnjem besedilu VDC Polž) je bil s Sklepom Vlade Republike Slovenije št. 570-00/2002-2 z dne 15.7.2003 ustanovljen kot javni socialno varstveni zavod za opravljanje nalog vodenja in varstva ter zaposlitve pod posebnimi pogoji za odrasle osebe z motnjami v duševnem in telesnem razvoju.

Zavod opravlja dejavnost, ki je usklajena z Uredbo o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije dejavnosti (Uradni list RS, št. 2/02) ter obsega:

- *N/85.324 Dejavnost varstveno delovnih centrov,
- *N/85.319 Drugo socialno varstvo z nastanitvijo,
- *N/85.329 Druge socialne dejavnosti.

Delo v VDC Polž je na sedežu in v organizacijskih enotah organizirano tako, da te opravljajo naslednje dejavnosti:

Dnevno varstvo v delavnici pod posebnimi pogoji na sedežu zavoda VDC Polž na naslovu Park mladih 4 in v organizacijski enoti v Mariboru na naslovu Rapočeva ulica 13.

Dnevno varstvo v delavnicah pod posebnimi pogoji v dislociranih organizacijskih enotah v Mariboru, Slovenski Bistrici, Lenartu, Šentilju in Rušah.

Institucionalno varstvo v dislociranih organizacijskih enotah, in sicer v bivalni enoti v Mariboru in v Rušah.

Organi zavoda so svet zavoda, direktor zavoda in strokovni svet zavoda.

Sredstva za izvajanje dejavnosti zavod pridobiva:

- iz sredstev državnega proračuna in občinskih proračunov za opravljanje javne službe, opredeljene z Zakonom o socialnem varstvu (Uradni list RS, št. 54/92, 56/92, 13/93, 42/94 -odločba US RS, 1/99, 41/99, 36/00, 54/00 in 26/01), na podlagi sprejetega finančnega načrta in letnega programa dela,
- od Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije za opravljene zdravstvene storitve,
- od Republiškega zavoda za zaposlovanje za opravljanje posebnih oblik priprav na zaposlitev,
- s plačili uporabnikov za nadstandardne storitve in druge plačljive storitve po zakonu,
- s prispevki organizacij, donatorjev in drugih virov.

V VDC Polž Maribor je 67 redno zaposlenih in 20 zaposlenih iz naslova javnih del.

4.3 Metode dela

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu bom s pomočjo literature v drugem poglavju predstavila motivacijo, kako deluje mehanizem motiviranja, motivacijske dejavnike, motivacijske modele in kako nagrajevanje vpliva na zadovoljstvo pri delu, v tretjem poglavju pa sistem nagrajevanja, opredelitev plač in nagrajevanja, sestavo plače, plačilne strukture, vrednotenje dela, metode vrednotenja, nagrajevanje za delovno uspešnost ter cilje sistema plač in nagrajevanja.

Raziskovalni del obsega tri poglavja. V četrtem poglavju bom predstavila kratek razvoj in organiziranost VDC Polž Maribor, v petem pa, kakšen je sistem plač in nagrajevanja v njem. V šestem poglavju bom s pomočjo anketne raziskave poskušala ugotoviti vzroke za zaposlitev v VDC Polž Maribor, kateri motivacijski dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo z delom in kako so zaposleni zadovoljni s sistemom nagrajevanja v VDC Polž Maribor. Anketo bom razdelila med 67 redno zaposlenih oseb in poskušala pridobiti podatke različnih tipov skupin, ki se razlikujejo predvsem po starosti, delovni dobi v VDC, izobrazbi in položaju oziroma funkciji, ki jo opravljajo.

5 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJE V VDC POLŽ MARIBOR

5.1 *Struktura plač*

V VDC POLŽ Maribor se plačilni sistem izvaja v skladu z:

- Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS)-UPB7 Spremembe in dopolnitve Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 17/08, 58/08, 80/08, 48/09, 91/09),
- Uredbo o enotni metodologiji in obrazcih za obračun in izplačilo plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 14/09, 23/09, 48/09),
- Uredbo o plačah direktorjev v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 73/05); Uredbo o spremembah in dopolnitvah Uredbe o plačah direktorjev v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 103/05, 12/06, 36/06, 46/06, 77/06, 128/06, 37/07, 95/07, 112/07, 104/08, 123/08, 21/09, 61/09, 91/09),
- Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08),
- Uredbo o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence (Uradni list RS, št. 53/08, 89/08),
- Uredbo o kriterijih za določitev položajnega dodatka za javne uslužbence (Uradni list RS, št. 57/08),
- Uredbo o uvrstitvi delovnih mest v javnih agencijah, javnih skladih in javnih zavodih v plačne razrede (Uradni list RS, št. 69/08, 73/08),
- Uredbo o delovni uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu (Uradni list RS, št. 69/08),
- Kolektivno pogodbo za javni sektor KPJS (Uradni list RS, št. 57/08, 23/09),
- Kolektivno pogodbo o skupni metodologiji za uvrščanje orientacijskih delovnih mest in nazivov v plačne razrede KPSM (Uradni list RS, št. 57/08),
- Aneksom h kolektivni pogodbi za dejavnost zdravstva in socialnega varstva (Uradni list RS št. 60/08).

Plača v VDC POLŽ Maribor je sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov.

5.2 Osnovna plača

Osnovna plača je tisti del plače, ki ga prejema javni uslužbenec ali funkcionar na posameznem delovnem mestu, nazivu ali funkciji za opravljeno delo v polnem delovnem času in za pričakovane rezultate dela v posameznem mesecu. V osnovni plači je všteto tudi napredovanje javnega uslužbenca ali funkcionarja.

Znesek osnovne plače se določi z uvrstitvijo v posamezni plačni razred iz plačne lestvice.

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.

5.3 Del plače za delovno uspešnost

Del plače za delovno uspešnost je tisti del plače, ki ga lahko prejme javni uslužbenec in funkcionar za nadpovprečno uspešno opravljeno delo v določenem obdobju. Javni uslužbenci so lahko upravičeni do:

- redne delovne uspešnosti,
- delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela,
- delovne uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu.

Skupni obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti znaša najmanj 2 % in ne več kot 5 % letnih sredstev za osnovne plače. Skupni obseg sredstev za redno delovno uspešnost za plačilo ravnateljev, direktorjev in tajnikov se oblikuje in izkazuje ločeno.

5.4 Dodatki in drugi prejemki

Javnim uslužbencem pripadajo naslednji dodatki:

1. Položajni dodatek je del plače, ki pripada javnemu uslužbencu ali funkcionarju iz tretjega odstavka prejšnjega člena, ki izvršuje pooblastila v zvezi z vodenjem, usklajevanjem in izvajanjem dela, vrednotenje teh nalog pa ni vključeno v osnovno plačo delovnega mesta, naziva ali funkcije.

Višina položajnega dodatka znaša najmanj 5 % osnovne plače in največ 20 % osnovne plače.

2. Dodatek za delovno dobo je del plače, s katerim se vrednotijo delovne izkušnje, pridobljene v celotni delovni dobi javnega uslužbenca ali funkcionarja.
Višina dodatka za delovno dobo za vsako zaključeno leto delovne dobe se določi s kolektivno pogodbo za javni sektor.
Funkcionarjem pripada dodatek za delovno dobo v višini 0,3 % od osnovne plače za vsako zaključeno leto delovne dobe.
3. Višina dodatka za mentorstvo se določi s kolektivno pogodbo za javni sektor.
4. Znesek dodatka za specializacijo, magisterij ali doktorat se določi s kolektivno pogodbo za javni sektor.
5. Dodatki za delo v manj ugodnem delovnem času:
 - izmensko delo, delo v deljenem delovnem času, delo v neenakomerno razporejenem delovnem času,
 - delo ponoči, v nedeljo in na dan, ki je z zakonom določen kot dela prost dan ali praznik ter za delo preko polnega delovnega časa.

Dodatki za manj ugodne delovne pogoje se za javne uslužbence določijo s kolektivno pogodbo za javni sektor.

Javnim uslužbencem pripadajo naslednji prejemki: prehrana na delu, prevoz na delo in z njega, regres za letni dopust, jubilejna nagrada, odpravnina ob upokojitvi, solidarnostna pomoč in povračilo stroškov izobraževanja ali službenega potovanja: dnevnic, potni stroški, nočitev.

6 ANKETNA RAZISKAVA

6.1 Opredelitev ciljne skupine

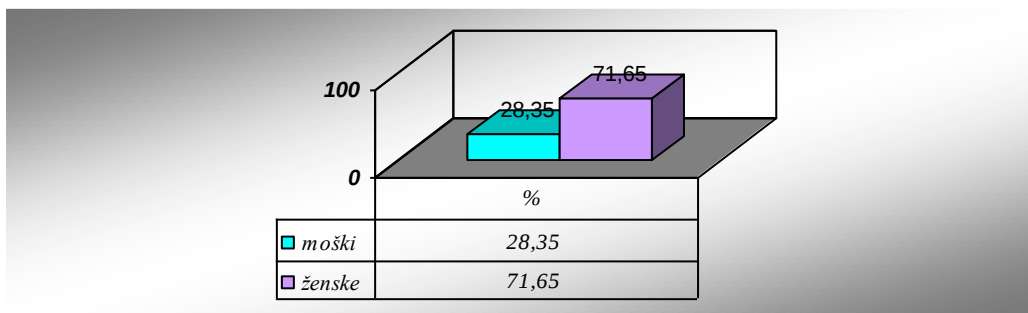
Za zbiranje podatkov sem si izbrala anketno raziskavo, ki je bila v skladu z zmožnostmi razdeljena med 67 redno zaposlenih oseb v VDC POLŽ Maribor. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov. V prvem delu so bila splošna vprašanja, kot so spol, starost, izobrazba, skupna delovna doba in delovna doba v VDC POLŽ Maribor, v drugem delu pa vprašanja, pri katerih so morali zaposleni obkrožiti posamezne trditve in z različnim številčnim ocenjevanjem posameznemu segmentu pripisovati pomembnost oziroma stopnjo svojega zadovoljstva z njim. Primeri takih vprašanj so ocenjevanje neposrednega vodje, ocenjevanje vpliva posameznih motivacijskih dejavnikov na zadovoljstvo pri delu in posameznih segmentov sistema nagrajevanja ter zadovoljstvo s plačo, ali so dovolj motivirani in ali bi bili v zameno za višjo plačo pripravljeni sprejeti bolj zahtevno in odgovorno delo. Cilj anketne raziskave je pridobiti podatke na zgoraj zastavljena vprašanja.

Tako pridobljeni podatki nam bodo služili kot podlaga za ugotavljanje vpliva plače na motivacijo ter zadovoljstvo zaposlenih z delom in s sistemom nagrajevanja v VDC POLŽ Maribor.

6.2 Splošna analiza ankete s komentarji

Vprašanje 1: Spol anketiranja

Anketni vprašalnik je bil posredovan 67 zaposlenim. Na vprašalnik je odgovorilo vseh 67 zaposlenih, od tega 19 moških, kar predstavlja 28,35 % vseh anketirancev, in 48 žensk oziroma 71,65 % anketirancev. V grafu št. 1 je prikazana struktura anketirancev po spolu. Razvidno je, da je zaposlenih več žensk.

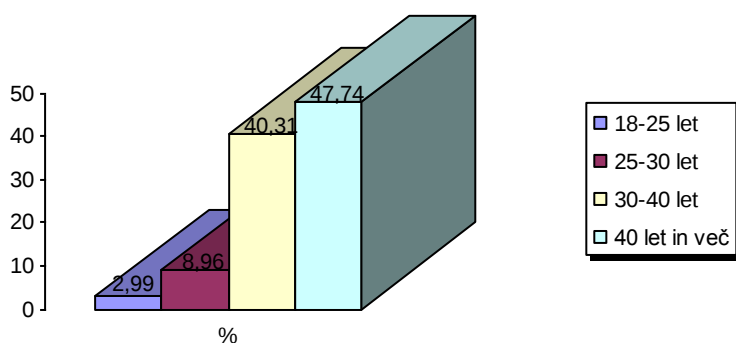


GRAF 1: Struktura anketirancev glede na spol

Vir: Anketa 2009

Vprašanje 2: Starost anketiranca

V anketi je sodelovalo 67 anketirancev, ki so redno zaposleni v VDC Polž Maribor. V grafu št. 2 je prikazana struktura anketirancev glede na starost. Razvidno je, da sodi največ anketiranih zaposlenih v starostno skupino 40 let in več.

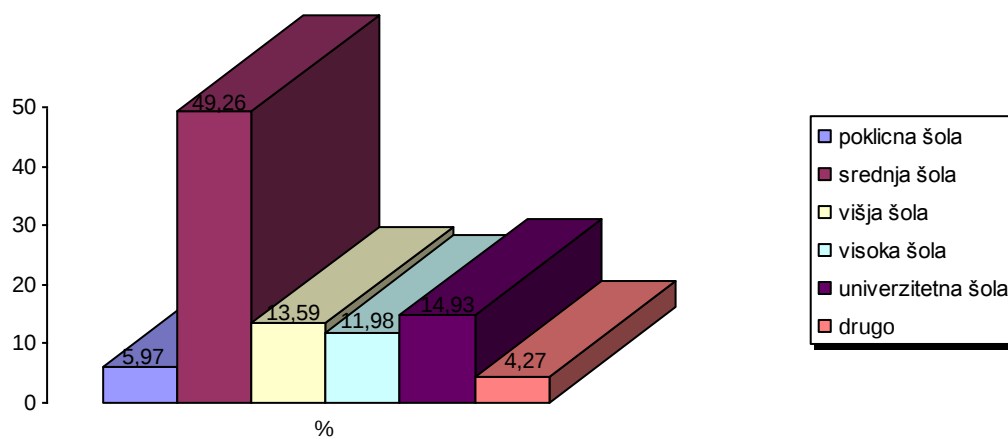


GRAF 2: Število anketirancev glede na starost

Vir: Anketa 2009

Vprašanje 3: Podatki o izobrazbi

V grafu št. 3 je prikazana struktura anketirancev glede na izobrazbo. Razvidno je, da je največ zaposlenih, ki so bili anketirani, s srednješolsko izobrazbo.

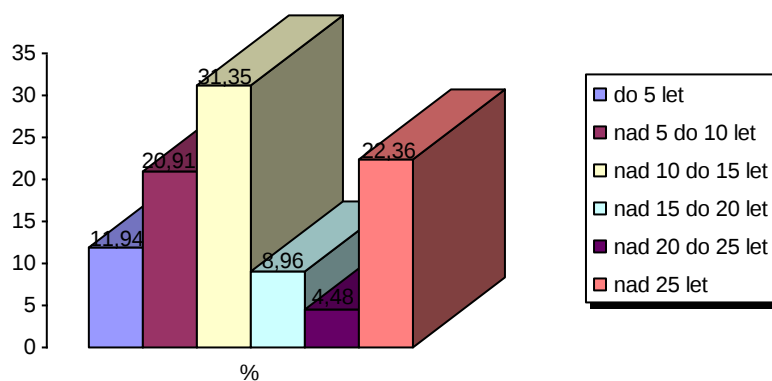


GRAF 3: Izobrazbena struktura anketirancev

Vir: Anketa 2009

Vprašanje 4: Skupna delovna doba

V grafu št. 4 je prikazana struktura anketirancev glede na skupno delovno dobo. Razvidno je, da je kar 31,35 % zaposlenih, ki imajo nad 10 do 15 let skupne delovne dobe.

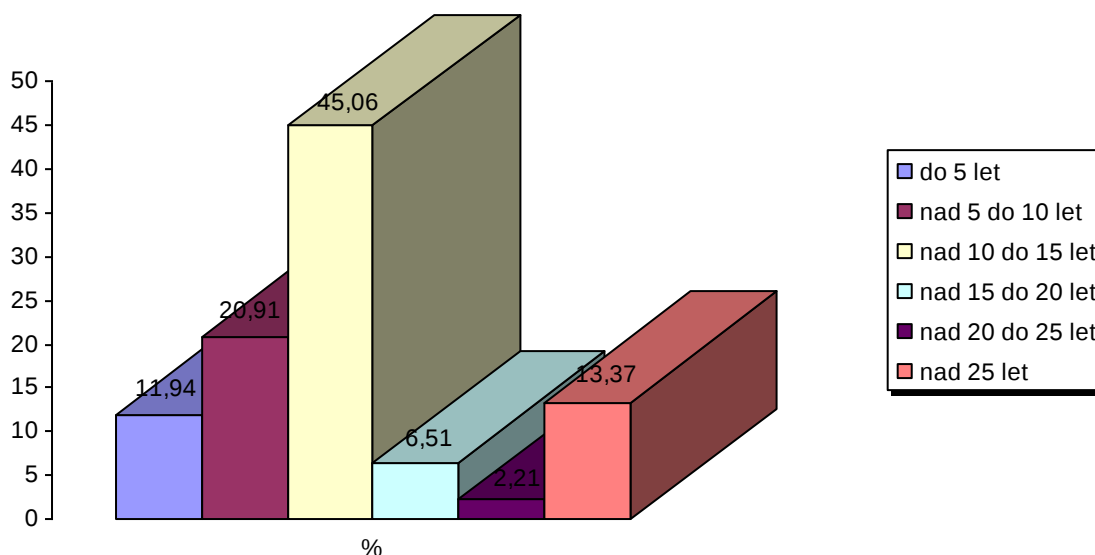


GRAF 4: Struktura skupne delovne dobe anketirancev

Vir: Anketa 2009

Vprašanje 5: Delovna doba v VDC POLŽ Maribor

V grafu št. 5 je prikazana struktura anketirancev glede na delovno dobo v VDC POLŽ Maribor. Razvidno je, da je kar 45,06 % zaposlenih, ki imajo nad 10 do 15 let delovne dobe v VDC POLŽ Maribor.

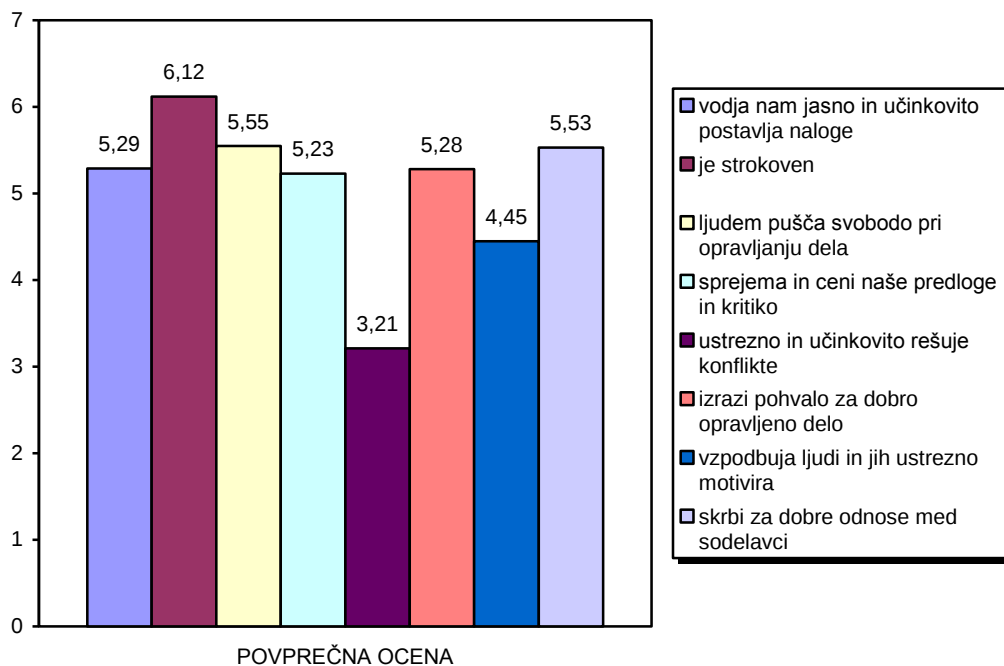


GRAF 5: Struktura delovne dobe anketirancev v VDC POLŽ

Vir: Anketa 2009

Vprašanje 6: Ko ocenjujem neposrednega vodjo, se odločam na podlagi naštetih kriterijev

V grafu št. 6 je prikazana ocenitev neposrednega vodje. Na podlagi naštetih kriterijev, ki ocenjujejo neposrednega vodjo, so anketiranci najvišjo oceno 6,12 namenili kriteriju „vodja je strokoven“. Najnižjo vrednost 3,21 je dosegel kriterij „vodja ustrezno in učinkovito rešuje konflikte“. Iz tega lahko sklepamo, da anketiranci zelo dobro poznajo strokovnost svojega vodje, kar se pozna tudi pri vodenju samega zavoda, ki ga vodi. Najnižjo oceno je dosegla trditev, ki nas je seznanila s tem, da so anketiranci mnenja, da vodja ni več prav dobrega reševanja konfliktov. Pri izračunu povprečja vseh navedenih dejavnikov smo ugotovili, da je dosežena povprečna oseba 5,09 kar visoka, saj se anketiranci precej strinjajo s trditvami.

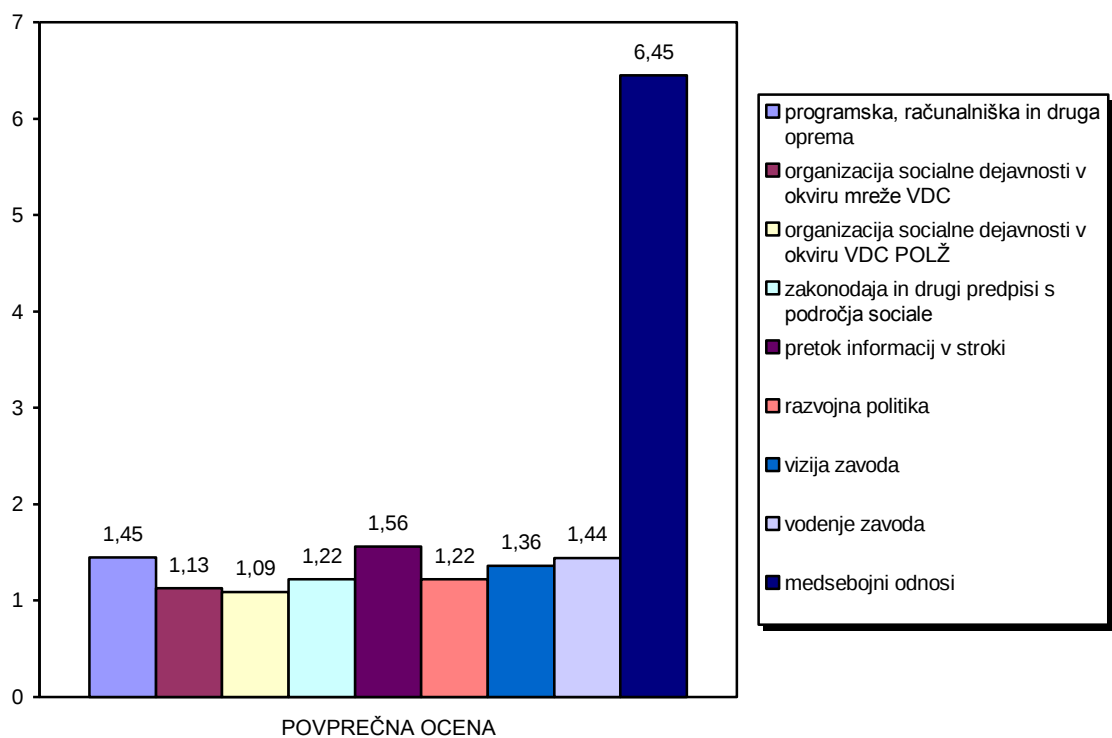


GRAF 6: Ocenitev anketirancev neposrednega vodje

Vir: Anketa 2009

Vprašanje 7: Delo v naši sredini po vašem mnenju najbolj ovira ...

Večina anketirancev meni, da jih navedeni dejavniki ne ovirajo pri svojem delu, saj sem izračunala povprečno vrednost vseh dejavnikov in dobila vrednost 1,88, ki je nižja od ocene dve, ki pomeni, da osebo določen dejavnik malo ovira pri delu. Najvišjo vrednost 6,45 je dosegel dejavnik medsebojnih odnosov. Anketiranci menijo, da so medsebojni odnosi tisti, ki jih najbolj ovirajo pri delu v njihovi sredini.

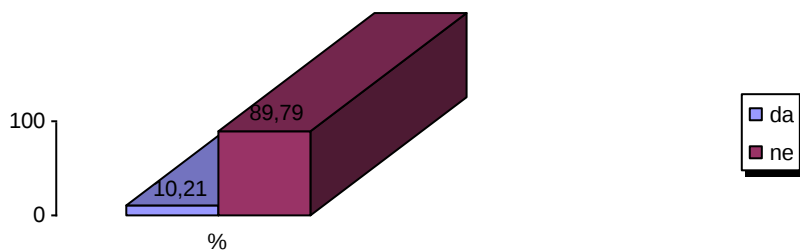


GRAF 7: Ocene ovir pri delu anketirancev

Vir: Anketa 2009

Vprašanje 8: V zameno za višjo plačo bi bili pripravljeni sprejeti bolj zahtevno in odgovorno delo

Pri analizi tega vprašanja smo ugotovili, da 89,79 % anketirancev ne bi bilo pripravljenih sprejeti bolj zahtevnega in odgovornega dela.



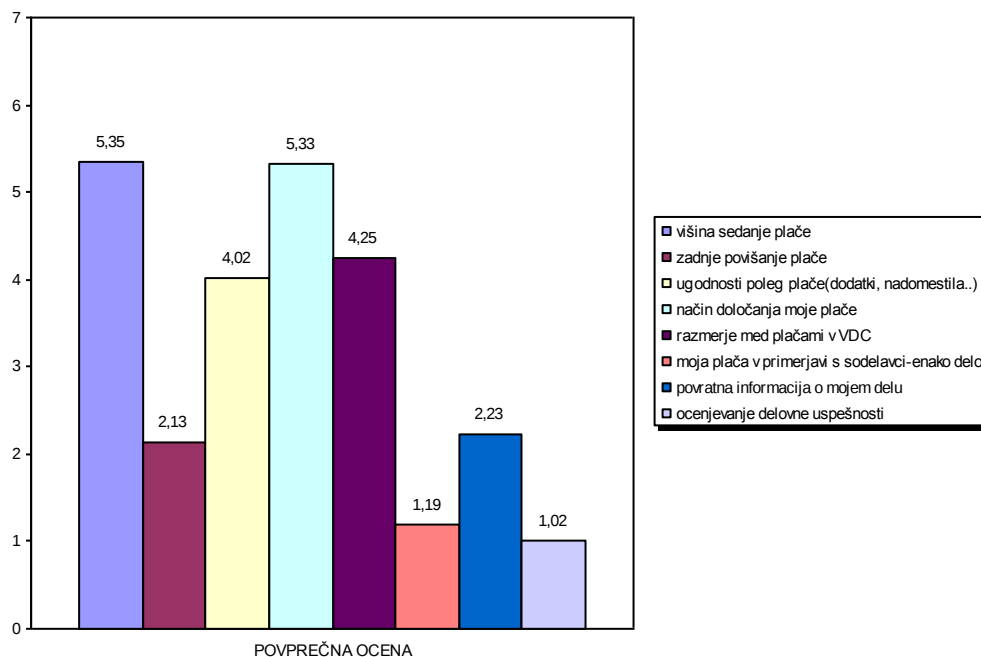
GRAF 8: Anketiranci bi v zameno za višjo plačo sprejeli bolj zahtevno in odgovorno delo

Vir: Anketa 2009

Vprašanje 9: S posameznimi segmenti sistema nagrajevanja sem zadovoljen

Pri tem vprašanju so se lahko vprašani odločili med odgovori: da, ne in ne vem.

Iz grafa št. 9 je razvidno, da so zaposleni najbolj ocenili višino sedanje plače (5,35), način določanja svoje plače (5,33) in ugodnosti zraven plače (dodatki, nadomestila) (4,25). Najmanj so zadovoljni z ocenjevanjem delovne uspešnosti (1,02) in svoje plače v primerjavi s sodelavci (1,19).

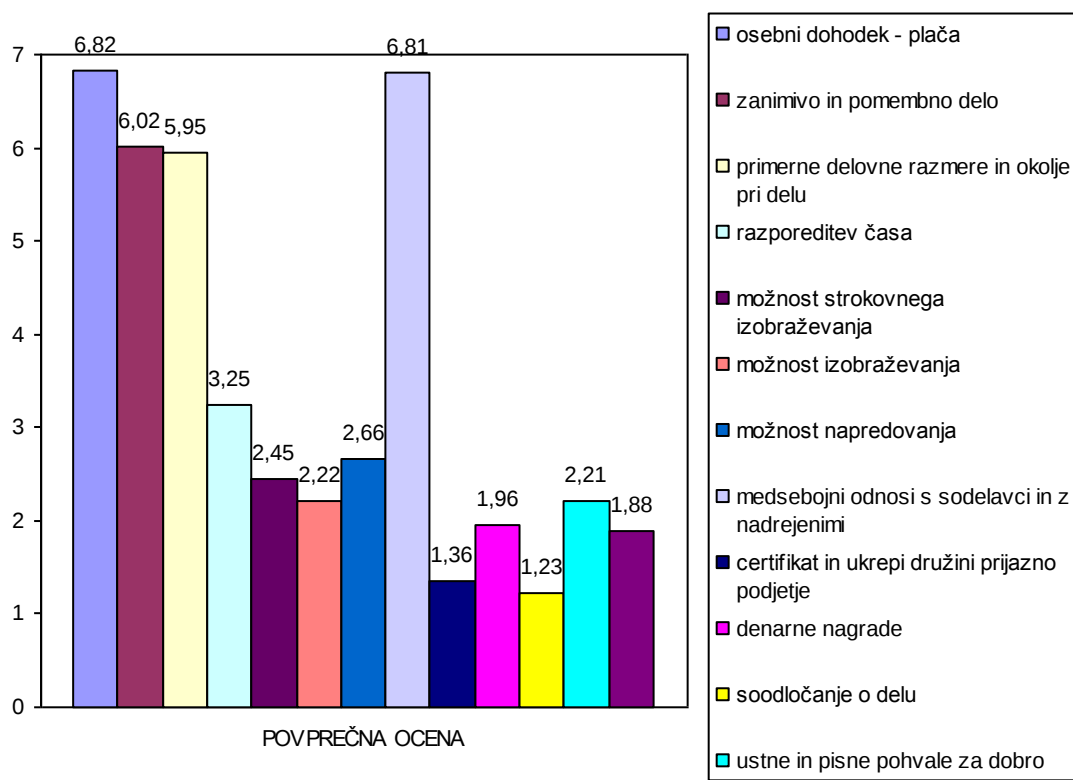


GRAF 9: Ocena anketirancev sistema nagrajevanja

Vir: Anketa 2009

Vprašanje 10: Posamezni motivacijski dejavnik pomembno vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu

Pri tem vprašanju v anketnem vprašalniku so anketiranci z ocenami od 1 do 7 ocenjevali, v kolikšni meri posamezni motivacijski dejavnik vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu. Povprečje ocen kaže, da na zadovoljstvo pri delu najbolj vpliva osebni dohodek – plača (6,82), sledijo mu medsebojni odnosi s sodelavci in z nadrejenimi (6,81), zanimivo in pomembno delo (6,02) ter primerne delovne razmere in okolje pri delu (5,95). Na zadovoljstvo pri delu najmanj vplivajo soočanje o delu (1,23), certifikat in ukrepi družini prijaznega podjetja (1,36), odgovornost pri delu (1,88), ustne in pisne pohvale za dobro opravljeno delo (2,21) ter možnost izobraževanja (2,22).

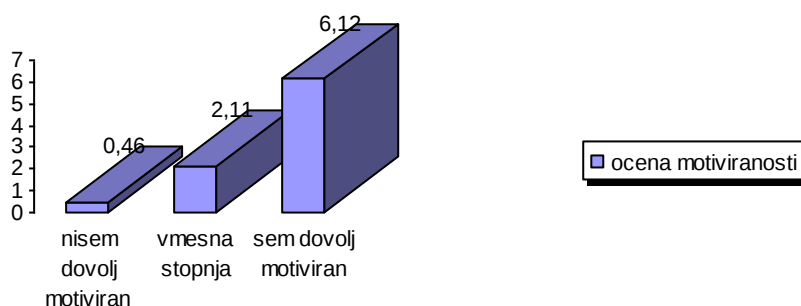


GRAF 10: Vpliv motivacijskih dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih

Vir: Anketa 2009

Vprašanje 11: Pri svojem delu sem dovolj motiviran

Anketiranci so se lahko odločili med tremi odgovori. Rezultati raziskave so pokazali, da so zaposleni motivirani pri svojem delu.

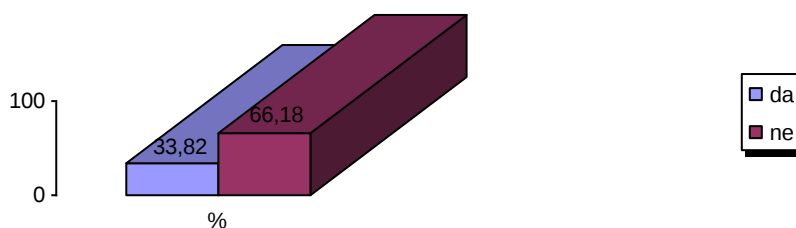


GRAF 11: Stopnje motiviranosti anketirancev

Vir: Anketa 2009

Vprašanje 12: Če bi imel možnost, bi zamenjali zaposlitev

Pri analizi tega vprašanja smo ugotovili, da 66,18 % anketirancev ne bi zamenjalo službe. Rezultat raziskave ni presenetljiv, saj lahko s pogledom na starostno strukturo anketiranega prebivalstva ugotovimo, da so anketirane osebe že precej časa v tej delovni sredini in zaposlitve ne bi zamenjale kar čez noč, temveč šele po tehtnem premisleku in pozitivnih argumentih, na podlagi katerih bi se odločili za zamenjavo.



GRAF 12: Mnenje anketirancev o možnosti zamenjave zaposlitve

Vir: Anketa 2009

6.3 Ugotovitve raziskave

V teoretičnem delu naloge je nakazano, kako pomembno vlogo imajo motivacijski dejavniki na zadovoljstvo, uspešnost in učinkovito opravljanje delovnih nalog. Opisano je tudi, kdaj je delavec motiviran, kaj vse vpliva na njegovo motivacijo. Opisane so tudi različne teorije in načini motiviranja, ki igrajo zelo pomembno vlogo pri spodbujanju ljudi k zadovoljnemu in uspešnemu delu. V svetu postaja zadovoljstvo – motivacija zaposlenih zelo pomembna kategorija. Zato bo skrb za zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih morala postati prednostna naloga vsakega posameznika, zlasti pa ena izmed najpomembnejših nalog managementa.

Na kratko sem predstavila dejavnost VDC POLŽ Maribor ter proučila sistem plač in nagrajevanja v njem. Ugotovila sem, da strukturo plač v VDC POLŽ Maribor urejajo zakoni, uredbe, pravilniki, ki veljajo za javne uslužbence, ter kolektivna pogodba za zdravstvo in socialno varstvo.

Rezultati raziskave v VDC POLŽ Maribor kažejo na to, da so zaposleni najbolj zadovoljni z dejstvom, da je njihova zaposlitev varna in stalna. Za večje zadovoljstvo pri delu so jim pomembni materialni in nematerialni dejavniki, vendar slednji učinkujejo šele takrat, ko so zaposleni zadovoljni s plačo.

7 ZAKLJUČEK

7.1 Preverjanje hipotez

Delovne hipoteze, ki so služile kot podlaga za raziskavo diplomske naloge, lahko le deloma potrdimo. Izjemi sta peta in šesta hipoteza, ki ju lahko v celoti zavrnamo.

HIPOTEZA 1: Predvidevamo, da je plača najpomembnejši motivacijski dejavnik večine zaposlenih.

Iz grafa št. 10 je razvidno, da ta hipoteza potrjuje dejstvo, da je plača najpomembnejši motivacijski dejavnik večine zaposlenih.

HIPOTEZA 2: Predvidevamo, da so drugi motivacijski dejavniki (izobraževanje, pohvale, dobri medsebojni odnosi itd.) manjšega pomena.

Povprečja ocen kaže, da na zadovoljstvo pri delu najbolj vpliva osebni dohodek – plača (6,82), sledijo mu medsebojni odnosi s sodelavci in z nadrejenimi (6,81), zanimivo in pomembno delo (6,02) ter primerne delovne razmere in okolje pri delu (5,95). Na zadovoljstvo pri delu najmanj vplivajo soodločanje o delu (1,23), certifikat in ukrepi družini prijaznega podjetja (1,36), odgovornost pri delu (1,88), ustne in pisne pohvale za dobro opravljeno delo (2,21) ter možnost izobraževanja (2,22). Višji kot so osebni dohodki posameznika, manj pomembni so pri motiviranju in tem bolj prihajajo v ospredje drugi nematerialni motivacijski dejavniki.

HIPOTEZA 3: Predvidevamo, da so zaposleni v svoji sredini zadovoljni in da ni tehničnih ovir pri delu.

Večina anketirancev meni, da jih navedeni dejavniki ne ovirajo pri svojem delu, saj sem izračunala povprečno vrednost vseh dejavnikov in dobila vrednost 1,88, ki je nižja od ocene dve, ki pomeni, da osebo določen dejavnik malo ovira pri delu. Najvišjo vrednost 6,45 je

dosegel dejavnik medsebojnih odnosov. Anketiranci menijo, da so medsebojni odnosi tisti, ki jih najbolj ovirajo pri delu v njihovi sredini.

HIPOTEZA 4: Pomembnejše ovire pri delu so na poslovnem področju (organizacijske) in ne psihološko-socialne ovire.

Najvišjo vrednost 6,45 je dosegel dejavnik medsebojnih odnosov. Anketiranci menijo, da so medsebojni odnosi tisti, ki jih najbolj ovirajo pri delu v svoji sredini, iz česar lahko razberem, da so pomembnejše psihološke-socialne ovire.

HIPOTEZA 5: Predvidevamo, da so zaposleni zadovoljni z nagrajevanjem.

Iz grafa št. 9 je razvidno, da so zaposleni najmanj zadovoljni z ocenjevanjem delovne uspešnosti (1,09), kar pomeni, da zaposleni v zavodu z nagrajevanjem niso zadovoljni.

HIPOTEZA 6: Sistem nagrajevanja v VDC POLŽ Maribor je dober in pravičen.

Iz podatkov analize ankete lahko izpostavimo segment sistema nagrajevanja, ki povzroča največ nezadovoljstva. To je *ocenjevanje in plačilo po delovni uspešnosti*, ki je preveč avtomatizirano in temelji na subjektivnih ocenah nadrejenih. Uporablja se za dvigovanje plač zaposlenim ali pa se enakomerno porazdeli med zaposlene, da bi se izognili nezadovoljstvu med zaposlenimi. Tak način porazdelitve izgubi pomen na simboličnem in motivacijskem vidiku tistih, ki si prizadevajo in dosegajo nadpovprečne rezultate. Za učinkovito ocenjevanje uspešnosti je treba opredeliti kvantitativne cilje, določiti prednostne kriterije in spremljati njihovo uresničevanje.

HIPOTEZA 7: Največji razlog za zaposlitev v VDC POLŽ Maribor je varnost zaposlitve, solidna plača in druge ugodnosti, ki jih zaposleni prejema ob delu.

Večina anketirancev je zaposlenih v zavodu zaradi varnosti zaposlitve, solidne plače in ker so pri delu dovolj motivirani. Zadovoljstvo s plačo očitno pomeni, da v zameno za višjo plačo niso pripravljeni sprejeti bolj zahtevnega in odgovornega dela.

7.2 Sklep

Motiviranje in nagrajevanje sta med temeljnimi nalogami managementa, saj imata

pomembno vlogo pri razvoju človeškega potenciala, usmerjanju zaposlenih k doseganju ciljev organizacije in povečanju zadovoljstva pri delu. Vsaka organizacija ima svoj sistem nagrajevanja, s katerim ne želi samo privabit, temveč tudi zadržati dober kader in motivirati zaposlene za večjo storilnost in zavzetost pri delu.

Z ohranjanjem dobrih pogojev za delo, z ustreznim vzpodbujanjem, s pohvalami in z upravičeno kritiko, z ustreznim reševanjem konfliktov, z dobrimi medsebojnimi odnosi in z informiranostjo bomo uspešno ustvarjali in izpolnjevali skupaj zastavljene cilje.

8 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

8.1 Literatura

1. Brejc, M.: *Ljudje in organizacija v javni upravi*, Ljubljana, Visoka upravna šola, 2000.
2. Černetič, M.: *Vrednotenje dela in motivacija – Ravnanje z ljudmi pri delu*, Kranj, Fakulteta za organizacijske vede, 2001.
3. Černetič, M.: *Upravljanje in vodenje*, Univerza v Mariboru, Maribor, Pedagoška fakulteta, 2004.
4. Denny, R.: *Motivirani za uspeh*, Zagreb, M.E.P.Consult, 2000.
5. Grubiša, N.: *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*, Založba Marbona d.o.o., Ljubljana, 2001.
6. Lipičnik, B.: *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
7. Lipičnik, B.: *Človeški viri in ravnanje z njimi*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1996.
8. Lipovec, F.: *Razvita teorija organizacije*, Založba obzorja, Maribor, 1987.
9. Luthans, F.: *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill, Boston, 1995.
10. Merkač, Skok, M.: *Kadri v organizaciji*, Visoka šola za management, Koper, 1998.
11. Možina, S.: *Management kadrovskih virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
12. Treven, S.: *Management človeških virov*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
13. Uhan, S.: *Vrednotenje dela II.*, Moderna organizacija, Kranj, 2000.
14. Virant, G.: *Pravna ureditev javne uprave*, Visoka upravna šola, Ljubljana, 2002.

8.2 Viri

1. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS)-UPB7 Spremembe in dopolnitve Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 17/08, 58/08, 80/08, 48/09, 91/09)
2. Uredba o enotni metodologiji in obrazcih za obračun in izplačilo plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 14/09, 23/09, 48/09)

3. Uredba o plačah direktorjev v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 73/05); Uredba o spremembah in dopolnitvah Uredbe o plačah direktorjev v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 103/05, 12/06, 36/06, 46/06, 77/06, 128/06, 37/07, 95/07, 112/07, 104/08, 123/08, 21/09, 61/09, 91/09)
4. Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08)
5. Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence (Uradni list RS, št. 53/08, 89/08)
6. Uredba o kriterijih za določitev položajnega dodatka za javne uslužbence (Uradni list RS, št. 57/08)
7. Uredba o uvrstitvi delovnih mest v javnih agencijah, javnih skladih in javnih zavodih v plačne razrede (Uradni list RS, št. 69/08, 73/08)
8. Uredba o delovni uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu (Uradni list RS, št. 69/08)
9. Kolektivna pogodba za javni sektor KPJS (Uradni list RS, št. 57/08, 23/09)
10. Kolektivna pogodba o skupni metodologiji za uvrščanje orientacijskih delovnih mest in nazivov v plačne razrede KPSM (Uradni list RS, št. 57/08)
11. Aneks h kolektivni pogodbi za dejavnost zdravstva in socialnega varstva (Uradni list RS št. 60/08)
12. Statut VDC POLŽ Maribor

8.3 Internetni viri

1. http://www.mddsz.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi/, 25.9.2010
2. http://www.mpju.gov.si/si/delovna_podrocja/javni_sektor/place_v_javnem_sektorju/, 05.11.2009

9 PRILOGE

PRILOGA 1: Vsebina anketnega vprašalnika

V P R A Š A L N I K

Pozdravljeni,

sem Amadeja KUGL, študentka 2. letnika Višje šole za računovodje Academia Maribor. V sklopu diplomske naloge, v kateri raziskujem vpliv plače na motivacijo zaposlenih v VDC POLŽ Maribor, izvajam tudi tole anketo. Prosim vas, da mi pomagate in si vzamete nekaj časa za odgovore na priložena vprašanja, saj mi s tem pomembno pomagate pri pisanju diplomske naloge. Anketa je anonimna!

Pri spodaj navedenih trditvah označite ali obkrožite ustrezno oceno ali odgovor.

1. SPOL

- a) moški b) ženski

2. STAROST

- a) 18–25
b) 25–30
c) 30–40
d) 40 in več

3. PODATKI O VAŠI IZOBRAZBI

- a) končana poklicna (IV. st.) šola
b) končana srednja šola
c) končana višja šola
d) končana visoka
e) univerzitetna izobrazba
f) magisterij ali doktorat

4. SKUPNA DELOVNA DOBA

- a) Do 5 let
b) Nad 5 do 10 let
c) Nad 10 do 15 let
d) Nad 15 do 20 let
e) Nad 20 do 25 let
f) Nad 25 let

5. DELOVNA DOBA V VDC POLŽ MARIBOR

- a) Do 5 let
b) Nad 5 do 10 let
c) Nad 10 do 15 let
d) Nad 15 do 20 let
e) Nad 20 do 25 let
f) Nad 25 let

6. KO OCENJUJEM NEPOSREDNEGA VODJO, SE ODLOČAM NA PODLAGI NAŠTETIH KRITERIJEV

(obkrožite ustrezno oceno od 1 do 7), kjer

Ocena 1 pomeni – se ne strinjam s trditvijo

Ocene 2, 3, 4, 5, 6 – izražajo vmesno stopnjo

Ocena 7 pomeni – se popolnoma strinjam s trditvijo

a.	Vodja nam jasno in učinkovito postavlja naloge	1	2	3	4	5	6	7
b.	Je strokoven	1	2	3	4	5	6	7
c.	Ljudem pušča svobodo pri opravljanju dela	1	2	3	4	5	6	7
d.	Sprejema in ceni naše predloge in kritiko	1	2	3	4	5	6	7
e.	Ustrezno in učinkovito rešuje konflikte	1	2	3	4	5	6	7
f.	Izrazi pohvalo za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5	6	7
g.	Vzpodbuja ljudi in jih ustrezno motivira	1	2	3	4	5	6	7
h.	Skrbi za dobre odnose med sodelavci	1	2	3	4	5	6	7

7. DELO V VAŠI DELOVNI SREDINI PO VAŠEM MNENJU NAJBOLJ OVIRA

(obkrožite ustrezno oceno od 1 do 7), kjer

Ocena 1 pomeni – ne ovira

Ocene 2, 3, 4, 5, 6 – izražajo vmesno stopnjo

Ocena 7 pomeni – zelo ovira

a.	Programska, računalniška in druga oprema	1	2	3	4	5	6	7
b.	Organizacija socialne dejavnosti v okviru mreže VDC	1	2	3	4	5	6	7
c.	Organizacija socialne dejavnosti v okviru VDC POLŽ	1	2	3	4	5	6	7
d.	Zakonodaja in drugi predpisi s področja sociale	1	2	3	4	5	6	7
e.	Pretok informacij v stroki	1	2	3	4	5	6	7
f.	Razvojna politika	1	2	3	4	5	6	7
g.	Vizija zavoda	1	2	3	4	5	6	7
h.	Vodenje zavoda	1	2	3	4	5	6	7
i.	Medsebojni odnosi	1	2	3	4	5	6	7

8. V ZAMENO ZA VIŠJO PLAČO BI BILI PRIPRAVLJENI SPREJETI BOLJ ZAHTEVNO IN ODGOVORNO DELO

(obkrožite ustrezno črko):

a) DA

b) NE

9. S POSAMEZNI SEGMENTI SISTEMA NAGRAJEVANJA SEM ZADOVOLJEN

Obkrožite ustrezno oceno od 1 do 7, kjer

Ocena 1 pomeni – zelo nezadovoljen

Ocene 2, 3, 4, 5 in 6 – izražajo vmesno stopnjo

Ocena 7 pomeni – zelo zadovoljen

a	Višina sedanje plače	1	2	3	4	5	6	7
b	Zadnje povišanje plače	1	2	3	4	5	6	7
c	Ugodnosti zraven plače (dodatki, nadomestila, ...)	1	2	3	4	5	6	7
d	Način določanja moje plače	1	2	3	4	5	6	7
e	Razmerje med plačami v VDC	1	2	3	4	5	6	7
f	Moja plača v primerjavi s sodelavci – enako delo	1	2	3	4	5	6	7
g	Povratna informacija o mojem delu	1	2	3	4	5	6	7
h	Ocenjevanje delovne uspešnosti	1	2	3	4	5	6	7

10. POSAMEZNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIK POMEMBNO VPLIVA NA VAŠE ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Obkrožite ustrezno ocen od 1 do 7, kjer

Ocena 1 pomeni – sploh niso pomembni

Ocene 2, 3, 4, 5 in 6 – izražajo vmesno stopnjo

Ocena 7 pomeni – so najbolj pomembni

a	Osební dohodek – plača	1	2	3	4	5	6	7
b	Zanimivo in pomembno delo	1	2	3	4	5	6	7
c	Primerne delovne razmere in okolje pri delu	1	2	3	4	5	6	7
d	Razporeditev časa	1	2	3	4	5	6	7
e	Možnost strokovnega usposabljanja	1	2	3	4	5	6	7
f	Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5	6	7
g	Možnost napredovanja	1	2	3	4	5	6	7
h	Medsebojni odnosi s sodelavci in z nadrejenimi	1	2	3	4	5	6	7
i	Certifikat in ukrepi družini prijaznega podjetja	1	2	3	4	5	6	7
j	Denarne nagrade	1	2	3	4	5	6	7
k	Soodločanje o delu	1	2	3	4	5	6	7
l	Ustne in pisne pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5	6	7
m	Odgovornost pri delu	1	2	3	4	5	6	7

11. PRI SVOJEM DELU SEM DOVOLJ MOTIVIRANI

Obkrožite ustrezno ocen od 1 do 7, kjer

Ocena 1 pomeni – nisem dovolj motiviran

Ocene 2, 3, 4, 5 in 6 – izražajo vmesno stopnjo

Ocena 7 pomeni – sem dovolj motiviran

a	Ocena motiviranosti	1	2	3	4	5	6	7
---	---------------------	---	---	---	---	---	---	---

12. ČE BI IMEL MOŽNOST, BI ZAMENJAL ZAPOSLOITEV

a) DA

b) NE

Za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem!