



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Diplomsko delo univerzitetnega študija

Organizacija in management poslovnih in delovnih sistemov

PLAČA KOT DEJAVNIK MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

Mentor: doc. dr. Polona Šprajc

Kandidat: Tjaša Vidmar

Kranj, junij 2013

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Poloni Šprajc za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Posebna zahvala pa gre mojemu fantu Roku in staršem, ki so mi v času študija stali ob strani in me spodbujali.

Zahvaljujem se tudi lektorju g. Darku Torkarju za lektoriranje tega diplomskega dela.

POVZETEK

V diplomskem delu smo želeli analizirati in raziskati področje motiviranosti za delo in plače kot glavnega motivacijskega dejavnika. S tem namenom smo pripravili anketni vprašalnik. Zanimalo nas je predvsem, kako zelo motivirani so vprašani, kateri je glavni dejavnik, ki jih motivira za delo, in kakšno je zadovoljstvo s plačo. Ne smemo pa pozabiti omeniti, da smo ugotavljali, kakšna je povezava med motivacijo za delo in plačo. Ali so zaposleni, ki so zadovoljni s plačo, tudi bolj motivirani oziroma obratno? Ob plači pa se pojavlja ogromno motivacijskih dejavnikov, ki vzporedno z njo vplivajo na motiviranost zaposlenih.

V teoretičnem delu smo opisali nekatere motivacijske teorije, ki nam pomagajo razumeti delovanje in odzivanje zaposlenih. Dotaknili smo se najpogostejših motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na delo zaposlenih, in opredelili pojem plače. Raziskali smo tudi, kakšna je razlika med javnim in zasebnim sektorjem.

KLJUČNE BESEDE:

- motivacija
- motivacijski dejavniki
- motivacijske teorije
- plača kot motivacijski dejavnik
- plača

ABSTRACT

The aim of the thesis was to analyze and explore the field of motivation for work, and salary as the main motivating factor. To this end, we have prepared a questionnaire in order to establish the level of motivation of the respondents, their main factor of motivation for work and the level of satisfaction with the salary. Nevertheless, one of the relationships explored was also one between the motivation and the salary.

Are employees who are satisfied with their salaries more motivated, and vice versa? In parallel with the salary there are numerous motivational factors that affect the motivation of employees.

In the theoretical part we have described some motivational theories that help us understand employees' performance and responses. We have touched upon the most common motivational factors that affect employees' performance, identified the concept of salary and explored the differences between the public and private sector.

KEY WORDS:

- motivation
- motivational factors
- motivational theories
- salary as motivational factor
- salary

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. NAMEN IN CILJI.....	1
1.2. METODE DELA	1
2. TEORETIČNE OSNOVE MOTIVACIJE	2
2.1. MOTIV	2
2.2. MOTIVACIJA	4
2.3. UNIČEVANJE MOTIVACIJE.....	5
2.4. MOTIVACIJSKA STRUKTURA.....	6
2.5. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	7
2.6. PLAČA KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK.....	8
2.7. TEORIJA POTREB PO MASLOWU.....	10
2.8. TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE	12
2.9. HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	12
2.10. VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	13
2.11. FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	14
3. PLAČA	15
3.1. OPREDELITEV POJMA PLAČA	15
3.2. SESTAVINE SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA.....	16
3.3. CILJ SISTEMA PLAČ	18
3.4. VLOGA PLAČ IN NAGRAJEVANJA PRI ZAGOTAVLJANJU KONKURENČNOSTI IN USPEŠNOSTI PODJETJA	19
3.5. JAVNI IN ZASEBNI SEKTOR	20
3.5.1. DEFINICIJA JAVNEGA SEKTORJA.....	20
3.5.2. FUNKCIJA JAVNEGA SEKTORJA	22
3.5.3. PLAČE V JAVNEM SEKTORJU	22
3.5.4. RAZLIKE MED JAVNIM IN ZASEBNIM SEKTORJEM	23
3.5.5. ZASEBNI SEKTOR	24
4. RAZISKAVA IN ANALIZA	25
4.1. NAMEN RAZISKAVE	25
4.2. RAZISKOVALNE HIPOTEZE.....	25
4.3. METODE RAZISKAVE	25
4.4. RAZLAGA REZULTATOV RAZISKAVE.....	26
4.5. TESTIRANJE HIPOTEZ.....	41
4.6. SKLEP TESTIRANJA HIPOTEZ	42
5. ZAKLJUČEK	43
PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK	47

1. UVOD

Dandanes nas vodi želja po uspehu in doseganju zastavljenih ciljev. Vedno bolj je pomembno, da se delodajalci zavedajo, kako važna je motiviranost zaposlenega za učinkovito doseganje zastavljenih ciljev in uspešno delovanje podjetja. Nekatera podjetja se trudijo spodbujati zaposlene k napredovanju, spet druga ne. Dober vodja bo vedno našel pot, kako spodbuditi svoje zaposlene, in s tem pripomogel k dobremu in učinkovitemu delovnemu okolju.

Ljudje smo si zelo različni, zato nas motivirajo različni motivacijski dejavniki. Podjetja se velikokrat soočajo s problemom odkrivanja ustreznega dejavnika, ki pri posamezniku povzroči željo po doseganju zastavljenih ciljev oziroma strategije podjetja. To se zgodi, ko zaposleni dejansko ugotovi, da bo na poti do ciljev organizacije zadovoljil tudi svoje potrebe.

1.1. NAMEN IN CILJI

Namen diplomskega dela je preučiti oba glavna pojma, plačo in motivacijo zaposlenih. Želimo analizirati vpliv plače na motivacijo zaposlenih, predvsem pa nas bo zanimalo, ali so denarna sredstva res tista, ki imajo najmočnejšo motivacijsko vlogo.

Naš cilj je pridobiti odgovore na zastavljena vprašanja in z njihovo pomočjo potrditi oziroma zavreči hipoteze. Na podlagi pridobljenih odgovorov želimo ugotoviti, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki v današnjem času poleg plače spodbujajo zaposlene pri delu.

1.2. METODE DELA

Za podajanje že gotovih dejstev domačih in tujih avtorjev bomo v diplomskem delu uporabili opisno metodo. V empiričnem delu pa si bomo pomagali z anketnim vprašalnikom, s katerim bomo pridobili odgovore na zastavljena vprašanja. Pridobljene odgovore bomo analizirali in prikazali s pomočjo programa Microsoft Excel. Za testiranje hipotez bomo uporabili Pearsonov koeficient, ki nam bo prikazal, kakšna je povezanost med spremenljivkama.

2. TEORETIČNE OSNOVE MOTIVACIJE

2.1. MOTIV

Razlog in hotenje, da človek deluje, imenujemo motiv. Motiv spodbudi človeka k določenemu dejanju ali tudi k nedejanju, kar povzroči pomembne posledice za človeštvo, bodisi v poslovnem svetu, znanosti, zadovoljevanju potreb, skratka, v vseh pogledih dejanja človeka. Če je delavec motiviran, to pomeni, da je večja tudi njegova delovna učinkovitost. Uspešnost delovanja posameznika je odvisna tudi od njegove usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti ter vedenja, kar uporabi v okolju, v katerem živi in dela. Motiv na dolgi rok vpliva na usposobljenost delavcev za delo in tudi opremljenost, tehnologijo in organizacijo delovnega procesa (Uhan, 2000).

Ločimo med primarnimi in sekundarnimi motivi. Ko so primarni motivi zadovoljeni, omogočajo človeku njegov obstoj. Govorimo o bioloških in socialnih motivih, ki ogrožajo obstoj organizma, če niso zadovoljeni (Lipičnik, Možina, 1993). Med primarne motive uvrščamo: lakoto, žejo, spanje, počitek in druge, ki po nastanku sodijo med podedovane motive, ki so v človeku že od rojstva. Značilni so za vse ljudi (Treven, 1998).

Sekundarni motivi pa so tisti motivi, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, niso pa nujno potrebni za njegovo preživetje (Lipičnik, Možina, 1993). To so motivi, ki se jih človek lahko nauči v življenju. Katerih se nauči, je v veliki meri odvisno od razvitosti družbe, v kateri živi. Najpomembnejši sekundarni motivi so (Treven, 1998):

1. moč,
2. uveljavitev,
3. pripadnost,
4. varnost in
5. status.

Ena izmed osnovnih teženj človeka je težnja po superiornosti. Potrebo po vodenju in nadzorovanju drugih ljudi zlahka opazimo v slovenski družbi. Največkrat je motiv moči zelo izrazit pri politikih. Pogosto pa se potrebe po moči kažejo tudi pri ljudeh, ki imajo odgovoren položaj v gospodarstvu, izobraževanju, vojski ali na drugih področjih (Treven, 1998).

Motiv uveljavitve se izraža pri človeku kot težnja po doseganju uspeha v tekmovalnih okoliščinah ali kot želja po popolni izvedbi njemu dodeljenih nalog. Ljudje z veliko potrebo po uveljavljanju so naklonjeni okoliščinam, v katerih lahko tekmujejo za določeni standard, recimo za ocene, denar, položaj, da bi sebi dokazali lastno uspešnost (Sorrentino in drugi v Treven, 1998, 111).

Motiv pripadnosti je značilen za veliko večino ljudi, saj si skoraj vsak človek želi navezati in vzdrževati odnose z drugimi. Še posebej je značilna velika občutljivost za odnose z drugimi pri ljudeh, za katere je značilna velika potreba po

pripadnosti, na primer s člani družine, prijatelji ali sodelavci. V njih je močna želja po druženju z drugimi ljudmi, medtem ko pa obstajajo ljudje, ki se najboljše počutijo, ko so sami. Ti ljudje nimajo tako izrazite potrebe po pripadnosti (Treven, 1998).

Motiv varnosti je zelo intenziven pri ljudeh v sodobni, tehnološko razviti družbi. Ti ljudje se namreč vsak dan srečujejo z negotovostjo na številnih življenjskih področjih. Da bi vsaj nekoliko omilili negotovost, morajo imeti zanesljivo službo, biti morajo zavarovani pred izgubo plače, se izogibati tveganim odločitvam in nalogam ter podobno (Treven, 1998).

Motiv statusa je drugi najbolj značilen za sodobno družbo. Član te družbe si pogosto najbolj prizadeva pridobiti statusne simbole, recimo prava oblačila, dobro znamko avtomobila, dobro službo v pomembnem podjetju, diplomo prave univerze in druge. Manj pozornosti pa posveča k človeku usmerjenim vrednotam življenja (Treven, 1998).

2.2. MOTIVACIJA

Včasih se sprašujemo, zakaj ljudje delamo, kaj je tisto, kar nas motivira, da porabljammo svojo energijo za doseganje nekaterih ciljev. Motivacija je na neki način pripravljenost vložiti trud za doseganje cilja, če vložen napor zadovolji nekatere potrebe. Pri tem gre za vodenje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo motivov. To pomeni zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju. Če želimo, da posamezniki ali skupina naredijo tisto, kar se od njih pričakuje, si lahko pomagamo z motivacijskimi sredstvi oziroma motivacijskimi dejavniki, motivatorji, motivi. Pri procesu motiviranja gre za spodbujanje delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim interesom opravili dane naloge oziroma ravnali v smeri določenih ciljev. Različne nagrade, priznanja in druge oblike spodbud, ki pozitivno motivirajo in ki zadovoljujejo osebne potrebe, nam pomagajo delavce usmeriti k uresničitvi cilja. Ti dejavniki predstavljajo interese posameznikov, ki temeljijo na potrebah. Za zadovoljevanje potreb so potrebna sredstva in prizadevanje. Največje spodbude so: zadovoljstvo, priznanje in denar (Uhan, 2000).

Motivacijo lahko označimo tudi kot eno izmed strategij managementa. Z motivacijo si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za organizacijo. Naloga vsakega managerja je motivirati zaposlene, da bodo svoje delo opravljali bolje in z večjo prizadevnostjo. Drugi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika. Različni avtorji opisujejo motivacijo sledeče (Treven, 1998):

1. Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika (Robbins v Treven, 1998).
2. Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja (Landy, Becker v Treven, 1998, 1-38).
3. Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov (Feldman v Treven, 1998).
4. Problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju (Možina v Treven, 1998).
5. 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 (Luthans v Treven, 1998).

Delodajalci se vedno sprašujejo, kako doseči motiviranost zaposlenih za delo. Hkrati se srečujejo z dilemo, kako individualne potrebe zaposlenih vključiti in uskladiti s potrebami delodajalca. Vsekakor pridemo do odgovora, da mora menedžment najprej spremeniti način toge in hierarhične organiziranosti ter jo prilagoditi novim razmeram. Organizacija mora graditi na sodelovanju in vključevanju vseh zaposlenih na njihovi skupni poti za doseganje zastavljene vizije, strategije in ciljev (Tosi in drugi v Ivanuša-Bezjak, 2006).

2.3. UNIČEVANJE MOTIVACIJE

Vseskozi poslušamo, kako težko je motivirati zaposlene, ne zavedamo pa se, da naravnost zaposlenih k doseganju zastavljenih ciljev kaj hitro lahko uničimo. To lahko dosežemo z nespretnim ravnanjem in kadar se ne trudimo za stalno vzdrževanje motiviranosti zaposlenih. Za to ne potrebujemo posebnega znanja, dovolj bo že, če se poslužujemo naslednjih aktivnosti (Lipičnik, 1998, 178):

1. Vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva.
2. Sproščeno kritiziraj: pokaži, kaj znaš in koliko veljaš.
3. Vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti.
4. Obvladuj in kontroliraj situacijo.
5. Poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile.
6. Naloži podrejenim, da bodo čim hitreje izvajali tvoje odločitve.
7. Zavedaj se, da kot manager več že vse, kar je pomembno za delo.

Uničevanje motivacije se lahko kaj hitro razširi tudi na sistem plač in nagrajevanja (Lipičnik, 1998, 178):

- če delavci zaznajo, da plača ni povezana z uspešnim delovnim vedenjem, ki ni reducirano samo na količino opravljenega dela;
- če delavci ocenijo, da sistem plač in nagrajevanja ni pravičen; do tega lahko delavec pride tako, da primerja svojo plačo s plačami sodelavcev ali s svojo plačo v prejšnjih obdobjih;
- če plača izgubi prvotni namen, na primer, da jo začnejo imeti za socialno podporo in podobno.

Da do uničevanja motivacije ne bi prihajalo, se moramo zavedati nekaterih značilnosti motivacije, s katerimi bi se lahko vsaj včasih temu izognili (Lipičnik, 1998):

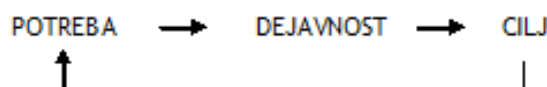
1. Motivacija je nestanovitno stanje, zato ga je treba stalno vzdrževati. Vzdrževanje mora biti načrtovano, za realizacijo tega pa mora biti odgovoren nekdo, ki dobro pozna področje.
2. Pri reševanju motivacijskih problemov gre za občutljivo področje, zato lahko te konflikte lažje rešimo, če poteka v ozračju medsebojnega zaupanja.
3. Izbiramo le motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo, ker ostala nimajo posebnega učinka.
4. V organizaciji, v kateri nimajo posebne organizacijske kulture, morajo najprej doseči le-to, da bi prišli do mehanizmov, s katerimi lahko vplivajo na ravnanje ljudi.

Cilji posameznikov so v medsebojnih razmerjih, bodisi da se le-ti podpirajo ali omejujejo ali pa so nevtralni. Cilji posamezne združbe izražajo njihove interese, takrat govorimo o motivacijski strukturi, o kateri bomo razpravljali v naslednjem poglavju (Uhan, 2000).

2.4. MOTIVACIJSKA STRUKTURA

Motivacijo sproži razlog ali želja, ki izvira iz človekove notranjosti ali iz njegovega okolja. Potem se pojavi potreba, ki jo lahko zadovoljimo tako, da na podlagi pridobljenih ali naučenih znanj izberemo enega izmed več načinov zadovoljevanja. Za vsakega izmed teh načinov lahko posameznik predvidi možne posledice in izbere eno izmed poti, za katero meni, da je najugodnejša za uresničitev cilja delovanja, ki ga zbudi proces motivacije. Cilji in potrebe posameznikov so v vsaki družbi ali podjetju medsebojno povezani kljub individualnim razlikam. V teh medsebojnih razmerjih se njihovi cilji lahko podpirajo ali omejujejo. Te relacije vplivajo na nastanek mreže oziroma strukture potreb in ciljev znotraj določene organizacije, ki odraža medsebojna razmerja interesov zaposlenih v podjetju. Opisana struktura se imenuje tudi mreža motivacijskih razmerij ali motivacijska struktura, temelji pa na mehanizmu motiviranja (Lipovec, 1987).

Ko človek začuti pomanjkanje nečesa oziroma se znajde v neuravnoteženi situaciji, govorimo o pojavljanju potrebe, ki je samo začetna prvina motivacijske situacije. Vzrok za motivirano vedenje je prav gotovo potreba, ki jo označimo kot razliko med želenim in dejanskim stanjem. Temu sledi motivacijska dejavnost, ki nas usmeri k ciljem, sredstvom, objektom ali delovanjem, s katerimi lahko izravnamo nastalo neuravnoteženo situacijo. Vsako naše vedenje ima svoj cilj. Enkrat se ga zavedamo boljše, drugič slabše. S ciljem želimo zadovoljiti potrebo. Poznamo tako pozitivne kot negativne cilje. Pozitiven motivacijski cilj nas privlači, zato je vsa naša energija usmerjena k doseganju zastavljenega cilja. Kadar pa govorimo o negativnem cilju, je naše vedenje usmerjeno stran od tega cilja (Kobal Grum, Musek, 2009).



Slika 1: Shema mehanizma motiviranja (Uhan, 2000)

Zgornja slika nam prikazuje, kako poteka mehanizem motiviranja. Potreba je dejavnik, ki sproži celoten proces, temu pa sledi motivacijska dejavnost, ki nas umeri k cilju. Ko potrebo zadovoljimo, se kaj hitro pojavi nova.

Po Uhanu (2000, 27) so interesi ljudi, njihovi cilji in potrebe določeni:

- iz psihe in fiziologije vsakega posameznika (dednost),
- z njegovim znanjem in načinom, kako ga uporabi za oblikovanje cilja (samodejavnost),
- z razmerji med interesi in cilji posameznikov (okolje).

Na izboljšanje motivacijske strukture lahko vplivamo z vrsto motivacijskih dejavnikov, katere bomo obravnavali v nadaljevanju (Uhan, 2000).

2.5. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

V tem podpoglavju se bomo osredotočili na obravnavo spodaj naštetih motivacijskih dejavnikov, ki so bolj ali manj povezani z delom in z vrednotenjem dela. V raziskovalnem delu diplomske naloge nas bo zanimalo predvsem, kakšno težo pripisujejo delavci vsakemu izmed omenjenih motivacijskih dejavnikov (Uhan, 2000):

- zanimivo delo,
- primerno delovno (in življenjsko) okolje,
- razporeditev delovnega časa,
- možnost strokovnega usposabljanja (ob delu),
- možnost napredovanja,
- medsebojni odnosi s sodelavci,
- možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti,
- soodločanje o delu in o gospodarjenju,
- plača, zaslužek,
- priznanje za uspešnost pri delu,
- nagrade za uspešnost,
- stalnost, zanesljivost zaposlitve.

Motivacijski dejavniki se spreminjajo glede na različna okolja in obdobja, v katerih se pojavljajo. Najpomembnejše za organizacijo je, kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo in kakšna je njihova pomembnost. Šele nato lahko aktiviramo ukrepe in osebe, ki naj zagotovijo čim bolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, s čimer lahko dosežemo največjo možno delovno učinkovitost v določenih delovnih razmerah delovnega procesa (Uhan, 2000).

Zgoraj naštetimi motivacijski dejavniki pogosto vzporedno delujejo eden na drugega in skupaj ustvarjajo motivirano delovno okolje. Zaposleni mora v svojem delu uživati, področje ga mora zanimati, da je uspešen pri svojem delu. Če bo ustrezno tudi okolje, v katerem dela, bo to vplivalo tudi na dobre medsebojne odnose. Pomembna je tudi razporeditev delovnega časa, saj mora zaposlenemu dopuščati prosti čas za sprostitev in hobije. Veliko zadovoljstvo v današnjem času prinaša tudi stalnost oziroma zanesljivost zaposlitve, saj to zaposlenemu omogoča bolj svobodno razmišljanje in odločanje.

Pri motiviranosti zaposlenih je zelo pomembno zadovoljstvo s plačo. Uspešne zaposlene je treba nagraditi in jih s tem spodbuditi za nadaljnje delo. To lahko storimo z nagrado za uspešnost oziroma s priznanjem, pohvalo.

Pri zaposlenih, ki so pravkar končali študij, prihaja v ospredje njihova pripravljenost za delo. Pripravljeni so se dodatno izobraževati na delovnem mestu, želijo si uveljavljati svoje delovne sposobnosti in soodločati o delu ter gospodarjenju. Glavni motiv pa je vsekakor napredovanje.

Z motivacijskimi dejavniki skušamo vplivati na motivacijo delavcev. Z njimi lahko dosežemo uresničitev ciljev podjetja in s tem tudi možnost zadovoljevanja lastnih

potreb. Pogledali si bomo skupino spremenljivk, ki v medsebojni interakciji najpogosteje vplivajo na motivacijo ljudi (Lipičnik, 1998):

1. *Individualne razlike* človek prinese s seboj na delo, mednje pa spadajo osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi. Te značilnosti se razlikujejo od posameznika do posameznika. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje pa sprejemanje novih izzivov. Na splošno bi lahko delavcem ponudili priložnosti, da bi se oprijeli česa novega, recimo učenja ravnati s priložnostmi, ki bi delavcem omogočile napredovanja v današnji družbi oziroma organizaciji.
2. *Lastnosti dela* vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.
3. *Organizacijska praksa* je sestavljena iz pravil, splošne politike, managerske prakse in sistema nagrajevanja v organizaciji. Politika opredeljuje posamezne ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanja itd.), nagrade pa tisto (bonitete, provizije itd.), kar privlači nove delavce in prepričuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade motivirajo zaposlene, kadar temeljijo na uspešnosti.

Opisali smo tri skupine motivacijskih dejavnikov, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Gre za to, da se najprej oblikujejo človekove kvalitete, ki ga pripeljejo na delovno mesto, temu sledi aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji, in nato organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu (Lipičnik, 1998).

2.6. PLAČA KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK

Plača sodi med psihološke motivatorje za delo. Organizacije so velikokrat v dilemi, kako določiti plačo, da bo delavcem omogočala nakup osnovnih dobrin in hkrati vplivala na njihovo zavzetost za delo. Poleg tega se je izkazalo, da ne le višina plače, temveč predvsem razlog zanjo vpliva na delavčevo motiviranost. To pomeni, da lahko organizacije dvigujejo plače v nedogled, delavnost delavcev pa se zaradi tega ne bo povečala. Delavnost delavcev bi se hitro spremenila, če bi se delodajalec dogovoril z njimi, da bodo prejeli plačilo za določeno opravljeno delo, sicer pa ne (Lipičnik, 1994).

Kot najpomembnejši motivacijski dejavnik se največkrat omenja plača. Ta deluje na vse plasti delavcev, še posebej na tiste, ki imajo relativno nizko raven življenjskega standarda. Na delavce z relativno visoko ravnijo standarda pa deluje vzporedno s še drugimi motivacijskimi dejavniki. Višja ko je raven življenjskega standarda, težje je v določenem delovnem procesu zagotoviti stanje, v katerem so delavci motivirani za doseganje dogovorjenih ciljev (Uhan, 2000).

Organizacije določijo sistem plač glede na cilje, ki so si jih zastavili. Delodajalci želijo s plačami delavce stimulirati za doseganje prej omenjenih ciljev. Lahko rečemo, da je plača svojevrstno orodje v rokah vodilnih za krmiljenje delavčeve aktivnosti (Lipičnik, 1994).

Plača kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda, to je s tolikšno količino, ki zagotavlja večjo kupno moč in s tem manj opazno višji življenjski standard (Uhan, 1998, 594).

Plača je kot motiv za delo najpomembnejši motivacijski dejavnik za nekatere skupine delavcev. Govorimo o delavcih, ki imajo najnižje plače in njihov zaslužek ne zadostuje za pokrivanje osnovnih stroškov delavca in njegove družine.

V drugo skupino sodijo mladi delavci, ki si šele ustvarjajo življenje. Ti imajo velike potrebe, saj si gradijo temelje za nadaljnje življenje. Plača je torej zanje najpomembnejši motiv.

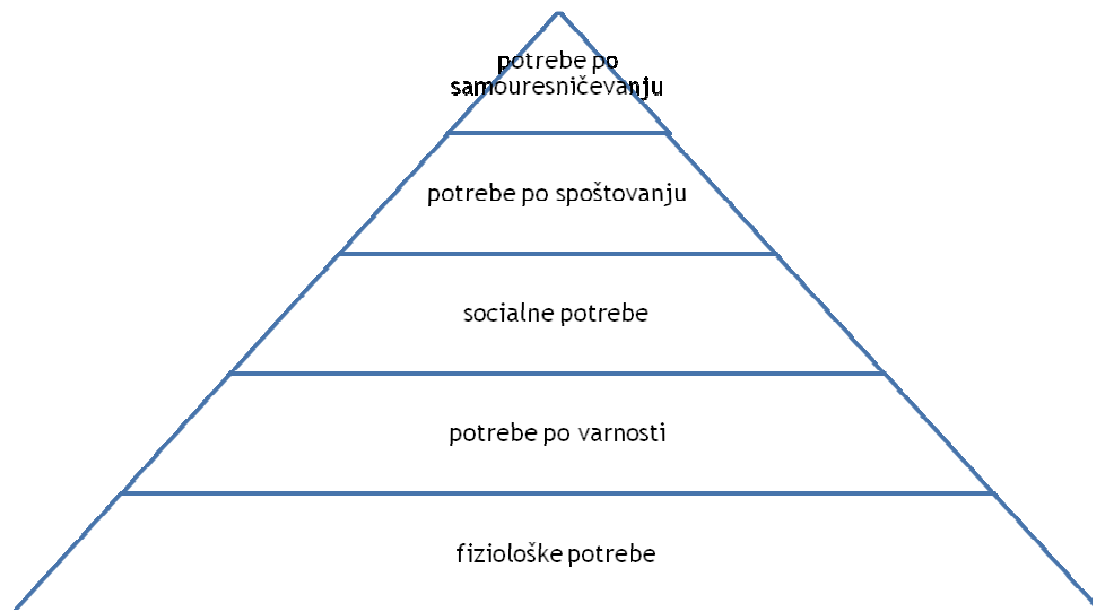
Tretja skupina vključuje delavce, ki ne spadajo niti v prvo niti v drugo skupino ljudi. Gre za delavce, ki nimajo nizkih zaslužkov in nimajo temeljnih življenjskih potreb. To so bodisi predstavniki potrošniške družbe, ki posegajo po denarju, ki jim omogoča vedno višji življenjski standard ali pa samo visok znesek v banki, kar jim daje visok družbeni status (Uhan, 1998).

Delavci razumejo plačo kot nadomestilo za opravljeno delo in trud, ki so ga vložili v uresničitev zastavljenih ciljev. Zaposleni občutijo vsako spremembo v sistemih plačevanja in temu ustrezno prilagodijo svoje vedenje. S tega vidika so plače in nagrajevanje pomemben motivacijski dejavnik, ki jih spodbuja k uspešnejšemu, učinkovitejšemu delu. Razmišljanje, da denar ni pomemben motivator, temveč je pomembnejše priznanje za dobro delo, je seveda smiselno, ampak le za tiste, ki jim plača omogoča ustrezen življenjski standard. Lahko rečemo, da je plača v Sloveniji za mnoge najpomembnejši dejavnik pri delu, zato se vsi strinjamo, da je povišanje plače na nek način priznanje za dobro delo in kot tako sodi med motivatorje (Zupan, 2001).

V vsaki organizaciji se menedžerji vedno znova ubadajo z vprašanjem: kako čim uspešneje motivirati podrejene k učinkovitejšemu delu? Vedno znova skušajo razumeti vedenje in reakcije zaposlenih. Odgovore lahko dobimo s poznavanjem motivacijskih teorij. Skozi desetletja so se razvile najrazličnejše motivacijske teorije, ki vsaka na svoj način in s svojega vidika razlaga delovanje in odzivanje zaposlenih (Ivanuša-Bezjak, 2006).

2.7. TEORIJA POTREB PO MASLOWU

Najbolj poznana motivacijska teorija je zagotovo teorija Abrahama Maslowa, ki nam je skušal prikazati motive z vidika človeških potreb, njihove ravni in pomena časovne razsežnosti. Med temeljne skupine človeških potreb po njegovem mnenju spadajo fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju. Vse omenjene potrebe so urejene po hierarhičnem vrstnem redu, kot je prikazano na spodnji sliki (Maslow, 1954).



Slika 2: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa (Treven, 1998)

V nadaljevanju si bomo pogledali posamezne ravni iz piramide potreb (Treven, 1998):

- Fiziološke potrebe

Temeljna raven v hierarhiji, fiziološke potrebe, so večinoma istovetne s primarnimi potrebami, ki se jih človek ne more naučiti, temveč jih pridobi ob rojstvu. Ko jih posameznik zadovolji, z njimi ni več motiviran.

- Potrebe po varnosti

Te potrebe odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih podobnih dobrin, ki so potrebne za njegovo preživetje. Potrebe po varnosti so povezane tudi s težnjo ljudi, ki živijo v stabilnem in predvidljivem okolju. Tudi te ne motivirajo več, ko so zadovoljene.

- Socialne potrebe

Te potrebe so tesno povezane z željo človeka po ljubezni in pripadnosti. Pri večini ljudi sta potreba po interakciji z drugimi, pa tudi potreba po tem, da so priznani in cenjeni, zelo razviti. Nekateri ljudje lahko zadovoljijo omenjeno potrebo s tem, da se pridružijo določeni skupini ljudi, drugim zadostuje podpora družinskih članov ali drugih posameznikov.

- Potrebe po spoštovanju

Med te potrebe spadajo tudi potrebe po moči ter potrebe po uveljavljanju in statusu. Potrebe po spoštovanju se nanašajo na željo človeka po tem, da ga drugi ljudje spoštujejo in cenijo ter da lahko spoštuje samega sebe. Zato si posamezniki prizadevajo izboljšati svoj status in pozitivno podobo, da bi pridobil večji ugled ali da bi dosegli visok položaj v skupini. Če ima človek zadovoljene potrebe po spoštovanju, se poveča njegovo zaupanje v lastne sposobnosti, nasprotno pa se pri njem pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja v svojo sposobnost.

- Potrebe po samouresničevanju

Potrebe te ravni odsevajo človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben. Zato lahko ljudje, ki dosegajo želeno stopnjo samouresničitve, razvijajo in uporabljajo vse svoje sposobnosti. Potrebe te ravni motivirajo človeka, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnost.

Po Maslowovi motivacijski teoriji potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, pač pa se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik. Fiziološke potrebe so temeljne človekove potrebe. Dokler te niso zadovoljene, drugih potreb človek praktično nima. Brž ko so te potrebe vsaj primerno zadovoljene, se sprožijo in postanejo motivacijski dejavnik potrebe po varnosti. Ko so te zadovoljene, nastanejo socialne potrebe in tako naprej do pete stopnje človekovih potreb. Pomembna za proučevanje motivacije in motiviranosti je trditev Maslowa, da zadovoljena potreba ne motivira več. Grupiranje potreb v pet skupin s togimi mejami pa očitno pomeni prehudo poenostavljanje problema. Zadovoljitev določene potrebe človeka ima nedvomno razmeroma širok razpon možnosti, ta razpon pa je časovno in regionalno opredeljen (Uhan, 2000, str. 23).

Po Maslowu (1954) je motivacijska moč denarne nagrade omejena. Kot smo že omenili, so potrebe hierarhično razvrščene in si sledijo po naslednjem vrstnem redu: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju. Človek najprej stremi k zadovoljitvi fizioloških potreb in nato nadaljuje po naštetem vrstnem redu. Denar pa je vsekakor potreben za zadovoljitev potreb nižjega reda, kot so potrebe po hrani in prebivališču. Torej je denar sredstvo, ki nam omogoča zadovoljitev osnovnih potreb. Na tem mestu je potrebno omeniti, da z vzpenjanjem po hierarhični lestvici denar izgublja svojo moč in je odvisen od posameznika oziroma njegovih potreb.

2.8. TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE

Ljudje delamo zato, da bi kaj zaslužili. To je temeljno izhodišče teorije ekonomske motivacije, ki opredeljuje denar in materialne dobrine kot glavno spodbudo za delo. Raziskave kažejo, da posamezna oblika nagrajevanja motivira le toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. To torej pomeni, da motivira, dokler ne postane dejstvo oziroma rutina. Čim se to zgodi, motivacijska moč nagrajevanja začne upadati (Uhan, 2000).

Omeniti je potrebno, da teorija ekonomske motivacije ne deluje na vse sloje ljudi enako. Vsekakor so bolj občutljivi na materialne nagrade nižji sloji ljudi, saj s svojim zaslužkom komaj pokrivajo potrebe za svoj obstoj in obstoj svojih družin. Pri delavcih z višjim zaslužkom se poleg materialne motivacije vzporedno pojavljajo tudi drugi motivacijski dejavniki (Uhan, 2000).

2.9. HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Psiholog Frederick Herzberg je v svoji študiji ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve veliki skupini: na higienike in motivatorje, ki so prikazani v spodnji tabeli. Vsaka izmed teh skupin drugače vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo okoliščine za motiviranje, motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu (Treven, 1998).

Higieniki	Motivatorji
1. nadzor	1. odgovornost
2. odnos do vodje	2. uspeh
3. plača	3. napredovanje
4. delovne razmere	4. samostojnost
5. status	5. pozornost
6. politika podjetja	6. razvoj
7. varnost pri delu	
8. odnos do sodelavcev	

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije (Treven, 1998)

Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če so navzoči v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni nič večje.

Motivatorji pa drugače kot higieniki vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Če teh faktorjev ni v organizaciji, zaposleni zaradi tega niso nezadovoljni.

Herzbergova motivacijska teorija je pomembna predvsem zato, ker lahko uporabimo dve vrsti sredstev za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi se lahko odpravijo nepotrebne napetosti in usmerijo človekovo aktivnost k delu (Treven, 1998, str. 117, 118).

Po Herzbergovi motivacijski teoriji plača spada med higienike. V primeru, da nismo zadovoljni z njo, nam povzroča nezadovoljstvo. Ni dovolj, da prejemamo plačilo za opravljeno delo, ključno je dejstvo, da je to znesek, katerega pričakujemo. Vsi zaposleni si na podlagi preteklih zaposlitev in primerjanja s sodelavci ustvarimo neko okvirno plačilo, ki naj bi ga prejeli za svoje delo. Če naša pričakovanja glede plačila in dejanskega plačila niso vsaj delno usklajena, imamo lahko za posledico tega nezadovoljstvo.

2.10. VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Vroomova teorija spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Posameznik izbira, se odloča za vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja (Lipičnik, 1998, 167, 168).

Teorija nam skuša razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Pri tem si je pomagal z naslednjimi pojmi: z valenco, z instrumentalnostjo in s pričakovanjem (Lipičnik, 1998, 167, 168).

- Valenca pomeni privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Lahko je pozitivna (ta ima pozitivno vrednost za posameznika, zato ga cilji privlačijo), lahko ima ničelno (ko je oseba ravnodušna do cilja) ali negativno vrednost (ko se oseba želi izogniti cilju) (Lipičnik, 1998, 167, 168).
- Instrumentalnost je v teoriji definirana kot povezava med dvema ciljema. Ta nastane, ko je posameznik prepričan, da mora doseči cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega. Tako je napredovanje prvi neposredni instrument pri doseganju glavnega cilja, kot je večja plača (Lipičnik, 1998, 167, 168).
- Najpomembnejši pojem v Vroomovi teoriji je pričakovanje, ki ga razumemo kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja. Pričakovanje naj bi bilo subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja. Tako na primer posameznik pričakuje, da bo večje prizadevanje pri delu pripeljalo do večjega zaslužka (Lipičnik, 1998, 167, 168).

Prvi Vroomov model pojasnjuje vrednost ciljev, ki je odvisna od valence (privlačnosti in neprivlačnosti) vseh drugih ciljev in tudi od opažanja instrumentalnosti tega in drugih ciljev. To pomeni, da je določen cilj sam po sebi lahko privlačen za posameznika, vendar je njegova vrednost zanj odvisna tudi od tega, kako mu ta cilj omogoča dosegati drugi, pravi cilj. To pomeni, da je delavca mogoče pripraviti do dela ali večje zavzetosti za delo tako, da mu pokažemo pot do tistega, kar bi on rad, in tistega, kar trenutno zahtevamo od njega in oboje povežemo. Drugi Vroomov model pojasnjuje in predstavlja vedenje, akcijo, ki si jo posameznik izbere. Posameznik izbira in se odloča za vedenje v odvisnosti od privlačnosti vseh ciljev in od pričakovanja, da ga bo to vedenje pripeljalo do zaželenega cilja (instrumentalnost). Ta model pa za vplivanje na človekovo aktivnost lahko uporabimo tako, da skušamo vplivati na zvezo med vedenjem in pričakovanjem (Lipičnik, 1998, 167, 168).

2.11. FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Erich Fromm je poskušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Pri svojih proučevanjih je odkril, da ljudje delajo zato, ker bi radi kaj imeli, ali pa zato, ker bi radi kaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se raje tako ali drugače uveljavili, dosegli ugled v družbi itd. »Biti« in »imeti« pa se ne izključujeta. Sta dve skrajnosti na isti lestvici. Zato se lahko nekateri ljudje bolj nagibajo k eni strani, drugi pa k drugi. Teorija je zelo uporabna, ko poskušamo ljudi motivirati. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motiviramo z materialnimi sredstvi. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »biti«, pa lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnimi sredstvi (Lipičnik, Možina, 1993, str. 44).

Pri Frommovi motivacijski teoriji je zadeva zelo preprosta. Ugotoviti moramo, kaj je tisto, kar zaposlene motivira za delo. Ljudi, ki bi radi kaj imeli in prisegajo na materialne dobrine, motiviramo s plačo. Na drugi strani pa so tisti, ki bi radi kaj bili in jih motiviramo z nematerialnimi motivacijskimi dejavniki, kot so na primer možnost napredovanja, izobraževanja, uveljavljanje svojega znanja, soodločanje pri delu in drugi.

3. PLAČA

3.1. OPREDELITEV POJMA PLAČA

Plačo lahko opredelimo kot plačilo, do katerega ima delavec pravico v zameno za svojo obvezo, da bo opravljal delo za delodajalca. Glavna naloga in dolžnost delavca je, da dobro opravlja delo, ki je predmet pogodbe o zaposlitvi, delodajalec pa mu je za opravljeno delo dolžan dati plačilo. Plača je pravica delavca in hkrati glavna obveznost delodajalca, ki izhaja iz sklenjene pogodbe o zaposlitvi in na njej utemeljenega delovnega razmerja (Kresal, 2000).

Delodajalci obravnavajo plače in nagrajevanje predvsem z vidika nadzora stroškov dela in motivacijskih dejavnikov, ki naj bi kratkoročno prispevali k večji učinkovitosti, dolgoročno pa k doseganju ciljev in strategije podjetja. Na drugi strani pa zaposleni plačo in nagrajevanje vidijo predvsem kot povračilo oziroma plačilo za vloženi trud, hkrati pa tudi kot priznanje za njihove dosežke, znanje in sposobnosti (Zupan, 2009).

Vsaka organizacija ima svoj sistem nagrajevanja, ki ne obsega samo plač, temveč vse mehanizme motivacije v zvezi z delom. Ta sistem temelji na internih organizacijskih aktih in predpisih, ki so prilagojeni strategiji in politiki podjetja. Oblikovani so tako, da sledijo zastavljenim ciljem organizacije (Merkač, 1998).

Plačo lahko opredelimo kot socialni, ekonomski in motivacijski vidik. Plača za posameznike, kot smo že omenili, predstavlja edini vir zaslužka, zato je zelo pomembno, da je plačilo tako, da omogoča človeku dostojno življenje (Kresal, 2000).

1. *Socialni vidik* predstavlja za človeka pravico do minimalne oziroma primerne plače, kar pomeni, da delavcu zagotavlja dostojno življenje. Socialni vidik plače se nadalje kaže v zagotavljanju kontinuitete plače, kar pomeni, da delavec nima pravice do plače le za čas, ko dela, ampak tudi v primeru bolezni, poroda, letnega dopusta in tako dalje.
2. *Ekonomski vidik* predstavlja dejstvo, da plače predstavljajo strošek za delodajalca, zato ta teži k čim nižjim plačam. Tako ima nižje stroške produkcije in posledično večji dobiček oziroma znižanje cen njegovih proizvodov, storitev in večjo konkurenčnost.
3. Plača je ena izmed pomembnih *motivacijskih dejavnikov*, ki delavca spodbudi k boljšemu delu in s tem k višjemu plačilu. Delodajalec ima interes, da vpliva na motiviranost zaposlenega, saj bo ta svoje delo opravil bolje, če bo vedel, da za boljše delo prejme ustrezno nagrado (Kresal, 2000).

3.2. SESTAVINE SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Zelo pomembno je, da razlikujemo med besedo plača, ki vključuje vse prejemke, katere zaposleni dobi skupaj s plačo, ter nagradami za dobro delo (ne glede na obliko), ki jih zaposleni dobijo poleg plače. Težava nastane, ker v slovenščini nimamo enega izraza, ki bi zajel oboje, plačevanje in nagrajevanje zaposlenih (Zupan, 2009).

V osnovi razlikujemo med stalnim in gibljivim delom prejemkov zaposlenih. Stalni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, gibljivi pa od tega, kako dobro ga opravlja. Prvi je enak za enaka dela, drugi pa se spreminja glede na produktivnost in uspešnost posameznika. Običajno osnovna plača, ki jo delavec dobi za izvedeno delo in za opravljeno število delovnih ur, zajema velik delež stalnih izplačil. Stalna so tudi nadomestila plače, ki jih zaposleni prejme za upravičene odsotnosti (prazniki, dopust in bolezenski izostanki). Prav tako pod stalni del spadajo tudi dodatki in ugodnosti, še posebej če govorimo o dodatku za težke delovne razmere, dodatku za nočno delo, dodatku za delovno dobo. Za ugodnosti lahko rečemo, da so vezane na delovno mesto (na primer dodatno zdravstveno zavarovanje, pokojninsko zavarovanje), določene pa zaposleni dobijo glede na svojo uspešnost, ki jo dosežejo pri delu (na primer uporabo službenega avtomobila v zasebne namene le za najboljšega prodajalca). Plačilo za uspešnost in nagrade so v celoti gibljivi del. Osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti se izplačujejo v denarju ali vrednostnih papirjih, medtem ko so nagrade in ugodnosti lahko denarne ali nederarne.

Med nederarne uvrščamo vse oblike prejemkov nematerialne ugodnosti (na primer višji ugled) in nematerialne nagrade (na primer priznanja in pohvale). Temeljna razlika med njima je, da nematerialne nagrade niso povezane z neko večjo vrednostjo, ki jo lahko izrazimo v denarju (Zupan, 2009).

Na drugi strani imamo denarno ali materialno nagrajevanje. Denarne nagrade zaposlenemu izboljšajo finančno stanje, govorimo o vseh oblikah izplačil in ugodnostih, ki jih je delodajalec pripravljen dati zaposlenem v zameno za njegovo prizadevanje in doseganje zastavljenih ciljev. Delimo jih v dve skupini finančnih nadomestil za delo, in sicer v neposredne denarne prihodke, ki jih zaposleni prejmejo v denarju, ter na drugi strani v posredne denarne prihodke, ki pripomorejo k višjemu individualnemu materialnemu standardu in niso v obliki denarja. Slabost finančnih nagrad je, da hitro postanejo samoumevne in jih je težko izboljšati. Drugi načini motiviranja zaposlenih pa so: plačani dela prosti dnevi, bolezenski dopust, razne ugodnosti, kamor sodijo različne oblike izobraževanja, pohvala in drugi (<http://sl.wikipedia.org>).

Za Evropo je značilno, da ima večino sestavnih delov plače predpisanih z zakonom, kolektivno pogodbo in ostalimi predpisi, saj imajo tako delavci zagotovljeno raven pravic iz delovnega razmerja. V nadaljevanju si bomo pogledali sestavo tipične slovenske plače, ki je sestavljena iz naslednjih postavk (Zupan, 2009):

- **osnovna plača** (plačilo za polni delovni čas, za normalne delovne razmere in delovno uspešnost),
- **dodatki** za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in manj ugoden delovni čas (nadure, izmensko delo, nočno delo, vročina, vlaga ipd.),

- **dodatek za delovno dobo** (vsa delovna doba) in za stalnost (delovna doba v konkretnem podjetju),
- **ugodnosti**, kot so pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje,
- **bonitete**, na primer uporaba službenega avtomobila, telefona, prenosnega računalnika v zasebne namene, popusti pri nakupu izdelkov, dodatna zavarovanja,
- **nadomestila** za čas, ko je delavec odsoten iz dela (plačilo med dopustom, bolezenska odsotnost, porodniška, čakanje na delo),
- **plačilo za delovno uspešnost** (individualna uspešnost, skupinska uspešnost),
- **plačilo za uspešnost poslovanja** (uspešnost podjetja),
- **nagrade za posebne dosežke** (inovativnost, nagrade najboljšim ipd.),
- **drugi osebni prejemki** (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostna pomoč),
- **povračila stroškov v zvezi z delom** (prehrana, prevozi, službena potovanja, terenski dodatek),
- **druge ugodnosti** po presoji delodajalca (na primer dodatni dnevi dopusta, obseg izobraževanja za poslovne potrebe).

Pojem plač in nagrajevanja pa lahko opredelimo tudi širše, in sicer tako, da vanj vključimo vse, kar delodajalec ponuja zaposlenemu. S tem želimo povedati, da so osebna rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter privlačna prihodnost manj otipljivi dejavniki, hkrati pa so tudi posredna plačila in nagrade (Slika 3). Za delodajalca je to naložba, ki se mu lahko kaj hitro povrne v konkurenčnosti in uspešnosti podjetja (Zupan, 2001).

Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

<u>Osebna rast</u>	<u>Privlačna prihodnost</u>
Vlaganje v ljudi Razvoj in usposabljanje Sistem zagotavljanja uspešnosti Napredovanje na poklicni poti Odnosi zmaga - zmaga (win - win) med podjetjem in posameznikom	Vizija in vrednote Uspešnost in razvoj podjetja Podoba in ugled podjetja Deležništvo (stakeholdership)
<u>Plače, nagrade in ugodnosti</u>	<u>Dobro delovno okolje in razmere</u>
Osnovna plača Plačilo po uspešnosti Ugodnosti in posredna plačila Priznanja in praznovanja uspehov	Usmerjenost k ljudem Vodenje Sodelavci Značilnost dela Vključenost v dogajanje Zaupanje in privrženost Odprto komuniciranje

Slika 3: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu (Zupan, 2001)

Zaposleni od svoji delodajalcev pričakujejo veliko več kot zgolj plačo. Ta sklop pričakovanj imenujemo psihološka pogodba, ki vključuje tako materialne kot nematerialne dejavnike. Pričakovanja se razlikujejo od posameznika do posameznika, saj so odvisna od delavčevih vrednot, potreb, interesov in razpoložljivih možnosti. Težava nastopi, ko delavec drugače dojema izpolnjevanje psihološke pogodbe kot delodajalec. Ko delavec začuti kršitev psihološke pogodbe, lahko pride do padca motiviranosti, nezadovoljstva, poveča se odsotnost z dela in podobno. Delodajalec se mora zavedati, da so pričakovanja zaposlenih vedno višja od tistih, ki ji lahko zagotovi. Da pa ne bi prihajalo do prevelikih razlik in s tem negativnih vibracij, je treba znižati pričakovanja zaposlenih. To lahko storimo s komuniciranjem in usposabljanjem. Zaposleni se morajo zavedati, da konkurenčna podjetja niso tako dobra in uspešna, kot jih ocenjujemo na prvi pogled. Delodajalec mora poskrbeti, da so razlike med pričakovanim in dejansko ponujenim čim manjše in s tem so tudi občutki glede kršitve psihološke pogodbe manj očitni (Zupan, 2009).

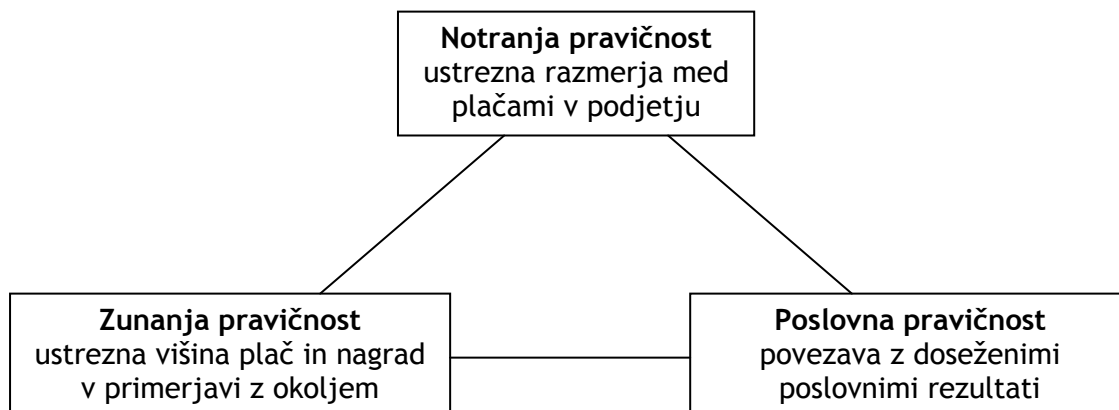
3.3. CILJ SISTEMA PLAČ

Temeljni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Da bi podjetje doseglo zastavljeni cilj, mora zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan, 2009):

1. spodbujati in prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
2. ohranjati občutek pravičnosti,
3. nadzorovati stroške dela, da ne uidejo iz načrtanih okvirjev,
4. ustrezati veljavnim zakonskim normam.

Ko podjetja iščejo sodelavce, si morajo prizadevati, da poiščejo, privabijo in zaposlijo najboljše delavce ter jih ustrezno uvedejo v podjetje. Vsekakor morajo poskrbeti, da najboljši sodelavci tudi ostanejo pri njih. Odločitev o tem, katerim dejavnikom v procesu zagotavljanja uspešnosti bodo v določenem podjetju posvečali največjo pozornost, je odvisna predvsem od poslovne in kadrovske strategije. Pristopi se razlikujejo glede na poslovno okolje, dejavnost in velikost podjetja. Vsako podjetje se loti doseganja učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih na svoj najboljši način.

Dojemanje pravičnosti je pogojeno z različnimi interesi, prepričanji in vrednotami. Sistem mora biti pravičen za zaposlene in za podjetje. Slika 4 prikazuje trikotnik pravičnosti, ki naj bi ga upoštevali pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja. Opisuje notranjo pravičnost, ki jo dosežemo z ustreznimi razmerji med plačami v podjetju, zunanjo pravičnost z ustrezno višino plač in nagrad glede na primerjavo z okoljem ter poslovno pravičnost z ustrezno povezavo plač in nagrad z uspešnostjo (Zupan, 2001).



Slika 4: Trikotnik pravičnosti (Zupan, 2001)

Zaposleni so v podjetju pomemben vir dohodka, hkrati pa povzročajo tudi stroške. Vsako podjetje mora spremljati stroške dela, ki mesečno nastajajo, da le-ti ne uidejo izpod nadzora.

Težave nastanejo pri zadnji zahtevi, ko se spremenijo zakonski okviri, saj je takrat potrebno kar nekaj časa, da se plačni sistemi prilagodijo. Velikokrat se zgodi, da podjetja šele dolgo po spremembi uredijo vse potrebno (Zupan, 2001).

3.4. VLOGA PLAČ IN NAGRAJEVANJA PRI ZAGOTAVLJANJU KONKURENČNOSTI IN USPEŠNOSTI PODJETJA

Podjetje lahko z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja vpliva na uspešnost poslovanja tako, da (Zupan, 2009):

1. poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju,
2. vpliva na zavzetost zaposlenih, še posebej, če so plače povezane z doseganjem uspešnosti, in
3. s pomočjo plačnega sistema lahko učinkovito nadzira stroške dela.

Višina in sestava plače ter nagrad vpliva na oceno privlačnosti delodajalca, sporoča, kakšne zmožnosti so v podjetju pomembne, in spodbuja zaposlene k pridobivanju novega znanja in razvijanju sposobnosti.

Za mlade, visoko izobražene kadre je plača zelo pomembna sestavina pri odločanju in izbiranju delodajalca. Njihove potrebe in pričakovanja so po šolanju zelo visoka, zato lahko s pomočjo dobre plače privabimo dober in perspektiven kader.

Sistem plač in nagrajevanja nam sporoča tudi, kakšne ljudi išče podjetje glede na zmožnosti, ki so zanj pomembne. Vsekakor tisti, ki se niso pripravljene nenehno učiti, ne bodo sprejeli zaposlitve, ki od njih zahteva konstantno učenje in je povišanje plače odvisno od na novo pridobljenega znanja. Prav tako se tisti, ki ne marajo tvegati, verjetno ne bodo zaposlili v podjetju, v katerem je večji del plače gibljiv, torej odvisen od dosežkov.

Največja spodbuda zaposlenih za pridobivanje novega znanja je, kadar je v sistemu vzpostavljena neposredna zveza med obsegom novo pridobljenega znanja in povišanjem plače (Zupan, 2009).

Omenili smo že, da so plače za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljšanje kakovosti življenja. Zaposleni jih razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Raziskave na tem področju kažejo, da denar ni najpomembnejši spodbujevalec, pomembnejše je priznanje, da dobro delaš. To velja le za zaposlene, ki jim plača omogoča ustrezen življenjski standard. Torej lahko rečemo, da naj bi bili še posebej učinkoviti sistemi, ki plačilo po uspešnosti povezujejo z doseganjem ciljev (Zupan, 2009).

Na stroškovni vidik plač in nagrajevanja vplivajo večje zmožnosti, ki lahko posledično vplivajo na večjo samomotiviranost in ta spet na obvladovanje stroškov. V zadnjem času se zaradi konkurence vršijo vedno večji pritiski na zniževanje stroškov, med katere spadajo tudi stroški dela in neposredni stroški plač in nagrajevanja. Za podjetje je zelo pomembno, da višino izplačil čim bolj poveže z dosežki. S tem se poveča gibljivost plač, katerega se na ta način pravilno uskladi s poslovnimi cilji (Zupan, 2009).

3.5. JAVNI IN ZASEBNI SEKTOR

Meja med javnim in zasebnim sektorjem ni točno definirana in je stvar odločanja družbene skupnosti. Za omenjena pojma obstaja skoraj toliko definicij, kot je avtorjev, zato ju je težko določiti. Javni sektor ni definiran v ustavi, ga pa zato opredeljujejo trije zakoni: Zakon o javnih uslužbencih, Zakon o javnih financah in Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. V zadnjem času ima zelo pomembno vlogo tudi Zakon za uravnoteženje javnih financ. Bistvene razlike med sektorjema so prikazane v tabeli 2.

3.5.1. DEFINICIJA JAVNEGA SEKTORJA

Pojem javni sektor zajema vse javnopravne organizacije oziroma osebe javnega prava. Gre za celoto vseh oseb javnega prava - države in vseh drugih oseb javnega prava, ki jim država zagotavlja pravno subjektiviteto in določena pooblastila. V javnem sektorju se opravljajo javne funkcije, uresničujejo javni interesi in zadovoljujejo javne potrebe, katere se urejajo kot javne zadeve na ravni države ali lokalnih skupnosti (Virant, 2009).

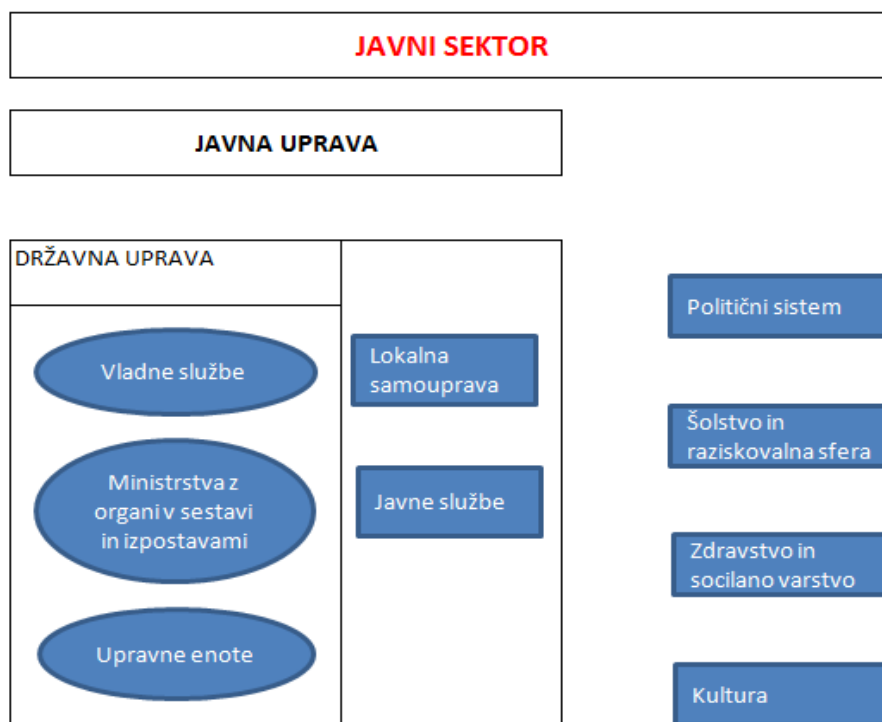
Žurga (2001) opredeljuje javni sektor kot mehanizem, katerega uporabljamo za sprejemanje skupnih, družbenih odločitev. Gre za način zagotavljanja storitev, ki koristijo vsem ljudem, oziroma za način reševanja skupnih problemov.

Po Zakonu o javnih financah (Ur. l. RS, št. 79/99 in naslednji) so javni sektor vsi neposredni in posredni uporabniki, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije in Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, oba v obveznem delu zavarovanja, javni gospodarski zavodi, javna podjetja in druge pravne osebe, v katerih imajo država ali občine odločujoč vpliv na upravljanje.

Javni sektor po Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju (Ur. l. RS, št. 56/02 in naslednji) sestavljajo:

- državni organi in samoupravne lokalne skupnosti (v nadaljevanju: lokalne skupnosti);
- javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi ter
- druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti.

Uporabniki proračuna so državni organi in lokalne skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi ter druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti (<http://zakonodaja.gov.si>).



Slika 5: Opredelitev javnega sektorja (Setnikar Cankar, Klun, Aristovnik in Pevcin, 2009)

3.5.2. FUNKCIJA JAVNEGA SEKTORJA

Javni sektor lahko razdelimo na oblastne in servisne funkcije. Oblastni del javnega sektorja opredelimo kot skupek organizacij, ki opravljajo javne funkcije oziroma izvajajo upravno-politični proces, servisni del pa zagotavlja javne službe oziroma javne storitve. Te organizacije delujejo z namenom zadovoljevanja javnih potreb in delujejo v javnem interesu. V javnem sektorju delujejo pravne osebe javnega prava. To so osebe, za katere velja poseben (javno)pravni režim. Ustanavljajo se za izvajanje javnih funkcij, financirajo pa se iz javnih sredstev, imajo monopolni položaj, poseben režim za zaposlene in poseben režim nadzora (Virant, 2009).

3.5.3. PLAČE V JAVNEM SEKTORJU

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju 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. Zakon opredeljuje tudi postopek za spremembe razmerij med plačnimi skupinami in plačnimi podskupinami v javnem sektorju (<http://zakonodaja.gov.si>).

Zakon določa skupne temelje sistema plač v javnem sektorju, in sicer za uveljavitev načela enakega plačila za delo na primerljivih delovnih mestih, nazivih in funkcijah, za zagotovitev preglednosti sistema plač ter stimulativnosti plač. Znesek osnovne plače se določi z uvrstitvijo v posamezen plačni razred iz plačne lestvice. Vrednosti plačnih razredov se usklajujejo praviloma enkrat letno. Višina uskladitve mora biti enaka za javne uslužbence in funkcionarje (<http://zakonodaja.gov.si>).

Osnovne plače javnih uslužbencev se določajo tudi na podlagi uvrstitve delovnih mest in nazivov v tarifne razrede. Tarifni razredi izražajo stopnjo zahtevnosti delovnih mest in nazivov glede na zahtevano izobrazbo oziroma usposobljenost. Najnižji možni plačni razred brez napredovanja za posamezen tarifni razred se določi s kolektivno pogodbo za javni sektor. Osnovna plača javnega uslužbenca je določena s plačnim razredom, v katerega je uvrščeno delovno mesto oziroma naziv, na katerega je javni uslužbenec razporejen oziroma, ki ga je pridobil z napredovanjem (<http://zakonodaja.gov.si>).

3.5.4. RAZLIKE MED JAVNIM IN ZASEBNIM SEKTORJEM

V literaturi se za delitev na javni in zasebni sektor največkrat uporabljajo merila, ki jih v teoriji najpogosteje najdemo za opredelitev oseb javnega in zasebnega prava.¹ Potemtakem je javni sektor sestavljen iz oseb javnega prava in zasebni sektor iz oseb zasebnega prava. Najpogosteje uporabljena merila so (Pirnat v Kamnar, 1999):

1. Da je organizacija ustanovljena z javnopravnim aktom (ustava in akti ustavnega značaja, zakoni, državni predpis, predpis lokalne skupnosti, posamični akt državnega organa ali organa lokalne skupnosti), le redki so primeri, ko so osebe javnega prava ustanovljene z zasebnopravnim aktom. Praviloma je lahko ustanovitelj država ali teritorialna skupnost, izjemoma pa tudi druge javne osebe.
2. Da osebe pri svojem delovanju zasledujejo javne cilje, kamor uvrščamo javno službo. Javno službo lahko opravljajo tudi osebe zasebnega prava na podlagi koncesije ali pogodbe.
3. Kako lahko oblasti posegajo v upravljanje organizacije (imenovanje direktorjev, odločanje o finančnem stanju ipd.) in ali je organizacija pod javnim nadzorom.
4. Osebe javnega prava se ravnaajo po posebnem javnopravnem režimu, ki je odvisen predvsem od obsega financiranja iz javnofinančnih virov.
5. Področji javnega in zasebnega prava se med seboj prepletata, zato so statusna vprašanja načeloma urejena z javnim pravom, medtem ko je položaj zaposlenih praviloma urejen z zasebnim pravom.

Ne glede na zgoraj naštetna merila moramo spoštovati določila zakonov, ki v nekaterih primerih določajo, kdaj gre za osebe javnega prava in kdaj za osebe zasebnega prava.

Organizacije delimo na profitni in neprofitni sektor. Osnovni cilj profitne organizacije je maksimiranje dobička, neprofitna organizacija pa si želi proizvodnjo storitev, po kateri hrepeni ciljna populacija. To za organizacijo pomeni maksimiranje kakovosti njenih storitev in hkrati zadovoljstvo uporabnikov, kar prinese nižje stroške proizvodnje (Kamnar, 1999).

¹ Razmejitev pravnih oseb na pravne osebe javnega in zasebnega prava je obstajala že v rimskem pravu. Temeljila je na razlikovanju med javnim in zasebnim pravom, kar pa pri nas v preteklosti ni bilo aktualno. Poznali smo razmejitev pravnih oseb na družbenopravne in civilnopravne osebe (Trstenjak v Kamnar, 1999).

Javni sektor	Zasebni sektor	Posledice za javni sektor
Monopol.	Konkurenca.	Ni spodbude k zmanjševanju stroškov ali povečanju učinkovitosti.
Slabo opredeljeni cilji.	Jasen cilj dobička, vizija in poslanstvo.	Nedosledno izvajanje ciljev.
Kratkotrajna mandatna imenovanja vodilnih.	Relativna trajnost mandatov.	Onemogočeno strateško planiranje
Odprtost za vplivne politike.	Relativna odmaknjenost od politike.	Občutljivost.
Predpisi.	Le nujna regulativa.	Omejenost funkcij.
Proračun.	Zaračunavanje produktov in storitev.	Samozadostnost
Zagotavljanje javnih dobrin s teoretično enako dostopnostjo.	Individualne dobrine po tržnih zakonitostih.	Vzrok za obstoj sektorja.

Tabela 2: Razlike med javnim in zasebnim sektorjem s posledicami za javni sektor (Brejc, 1995)

3.5.5. ZASEBNI SEKTOR

Zelo pomembno je dejstvo, da v zasebnem sektorju prevladuje konkurenca na trgu dela in zaposlovanja, zato se morajo zaposleni truditi za svojo uspešnost in učinkovitost delovanja. Omeniti je potrebno, da se plače zaposlenih ne iztekajo iz državnega proračuna, zato je tu veliko več možnosti za nagrajevanje in ocenjevanje zaposlenih. Vsako podjetje stremi k večji učinkovitosti in s tem k večjemu dobičku, kar pa hkrati pomeni, da se morajo zaposleni nenehno dokazovati pri svojem delu.

Zasebni sektor je odvisen od zaračunavanja svojih produktov in storitev, zato mora nenehno iskati nadgradnjo in presežek obstoječega. Vlada v zasebnem sektorju ne more izvajati prisile, medtem ko jo v javnem sektorju lahko. Zasebni sektor ni omejen s predpisi, deluje na podlagi regulativ.

4. RAZISKAVA IN ANALIZA

V empiričnem delu diplomske naloge smo raziskali, kateri motivacijski dejavniki vplivajo na motiviranost delavcev za delo. S pomočjo podatkov, ki smo jih pridobili z anketnim vprašalnikom, smo ugotovili, kaj je zaposlenim pomembno oziroma kaj zaposlene spodbudi k večji motiviranosti za delo.

4.1. NAMEN RAZISKAVE

Glavni namen raziskave je proučiti področje motivacijskih dejavnikov, ki prispevajo k večji učinkovitosti organizacije. Hkrati pa nas zanima tudi, kakšno vlogo pri vsem tem igra plača, ki se ji je kot motivacijskemu dejavniku skozi zgodovino zelo spreminjala motivacijska vrednost. Cilji naše raziskave so bili:

- pridobiti ustrezno število pravilno rešenih anketnih vprašalnikov,
- potrditi oziroma zavrniti hipoteze,
- raziskati področje motivacijskih dejavnikov v povezavi s plačo,
- raziskati in analizirati rezultate,
- podati predloge za boljše delovanje organizacij s pomočjo motivacijskih dejavnikov,
- ugotoviti, kaj motivira delavce.

4.2. RAZISKOVALNE HIPOTEZE

V diplomski nalogi smo si zastavili hipoteze, katere smo želeli s pomočjo odgovorov na anketni vprašalnik potrditi oziroma ovreči. Raziskovalne hipoteze se naslednje:

H₁: Motiviranost anketiranca je povezana z njegovim zadovoljstvom s plačo.

Pri prvi hipotezi nas je zanimalo, kakšna je povezava med motiviranostjo anketiranca za delo in njegovim zadovoljstvom s plačo.

H₂: Izobrazba je povezana s pomembnostjo plače kot motivacijskim dejavnikom.

Pri drugi hipotezi smo ugotavljali povezanost med izobrazbo in pomembnostjo plače kot motivacijskim dejavnikom.

H₃: Status zaposlitve anketiranca je povezan z motiviranostjo za delo.

Pri zadnji hipotezi smo ugotavljali povezanost med statusom zaposlitve anketiranca in motiviranostjo za delo.

4.3. METODE RAZISKAVE

Za pridobitev potrebnih podatkov smo uporabili anketni vprašalnik, ki je sestavljen iz 11 vprašanj. Na začetku vprašalnika so nas zanimali podatki o anketirancu, v drugem delu pa smo se bolj osredotočili na motivacijske dejavnike za delo, motiviranost za delo in na plačo kot glavni dejavnik za motivacijo.

Pri analizi podatkov smo uporabili program Microsoft Excel, s katerim smo analizirali dobljene podatke.

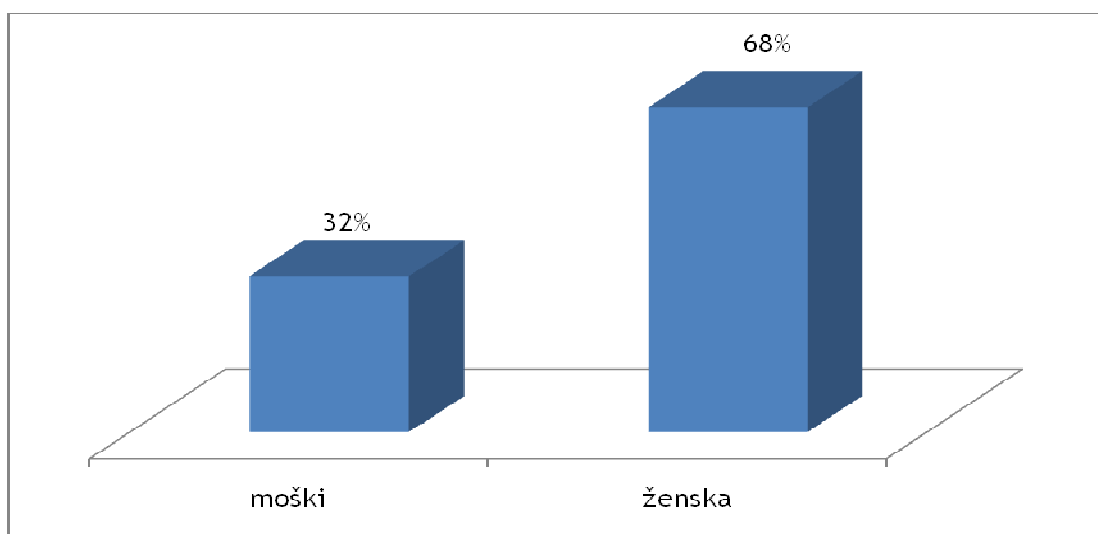
4.4. RAZLAGA REZULTATOV RAZISKAVE

Med anketirance smo razdelili 149 anket, od tega smo dobili vrnjene vse anketne vprašalnike, ki so bili pravilno izpolnjeni.

V nadaljevanju bomo predstavili rezultate, ki smo jih dobili na podlagi izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

SPOL

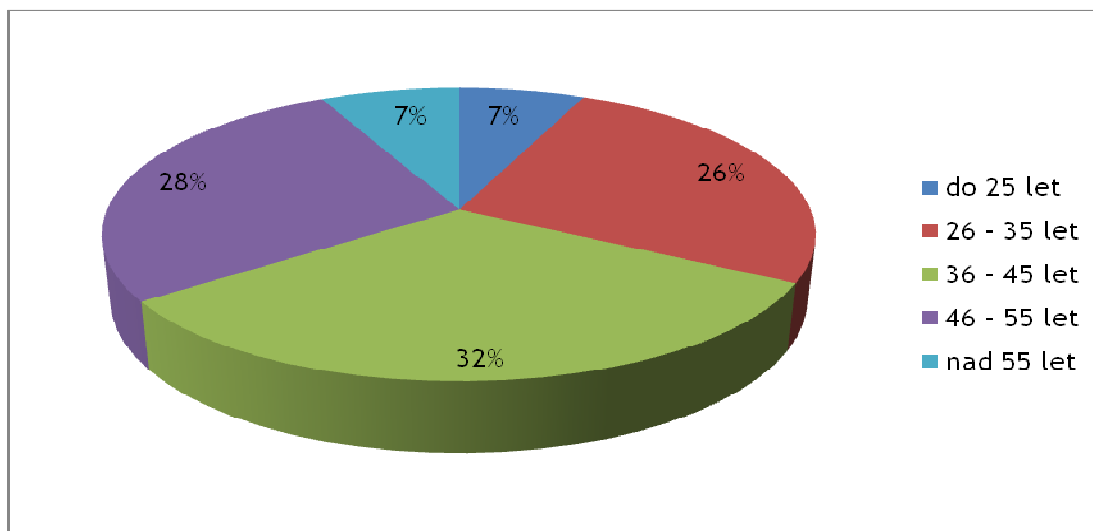
Graf 1 prikazuje spol anketirancev. Anketne vprašalnike je izpolnilo 48 moških in 101 ženska, kar predstavlja 68 % žensk in 32 % moških.



Graf 1: Spol anketirancev

STAROST

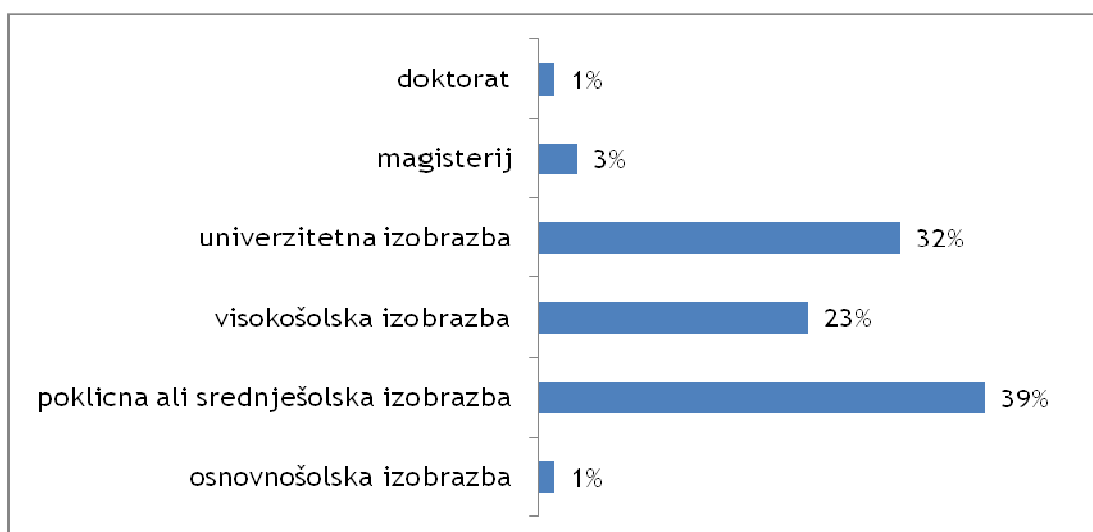
Ker smo želeli pridobiti čim bolj natančne podatke, smo oblikovali pet starostnih skupin. Za vsako od njih smo pridobili podatke. Največje število vprašanih predstavlja starostno skupino od 36 do 45 let, najmanjša populacija pa je v starostnih skupinah nad 55 let ter med 46 in 55 leti.



Graf 2: Prikaz starostnih skupin anketirancev

DOSEŽENA STOPNJA IZOBRAZBE

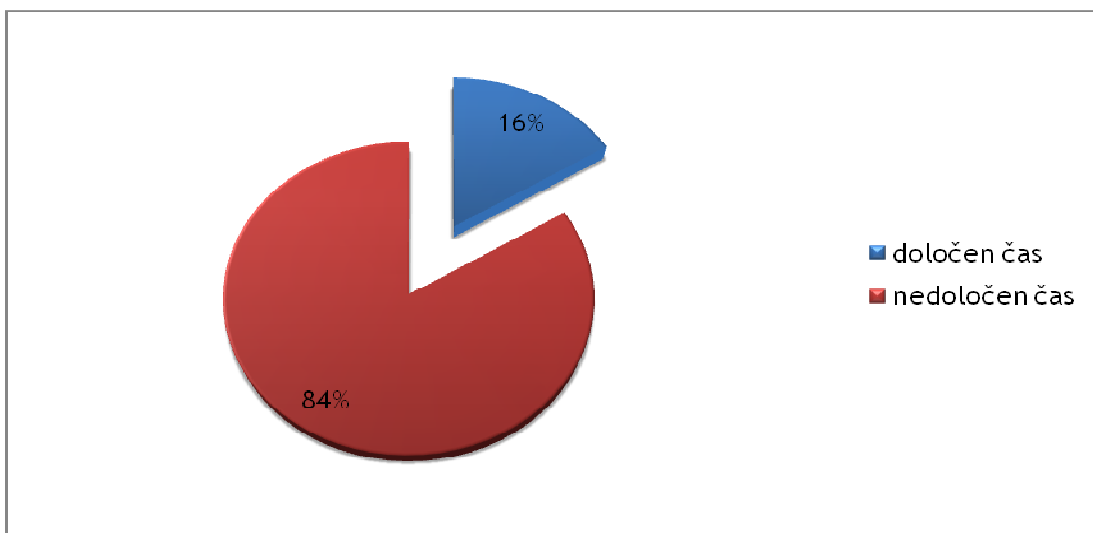
Graf 3 prikazuje stopnjo izobrazbe anketirancev. V vprašalnik smo zajeli šest stopenj izobrazbe. Največje število anketirancev predstavlja poklicno oziroma srednješolsko izobrazbo (58 od 149 vprašanih), veliko število anketirancev je z univerzitetno izobrazbo, tj. 47 ali 32 %. Uspeli smo pridobiti odgovora tudi za anketiranca z osnovnošolsko izobrazbo in anketiranca z doktoratom.



Graf 3: Stopnja izobrazbe anketirancev

STATUS ZAPOSLOTITVE

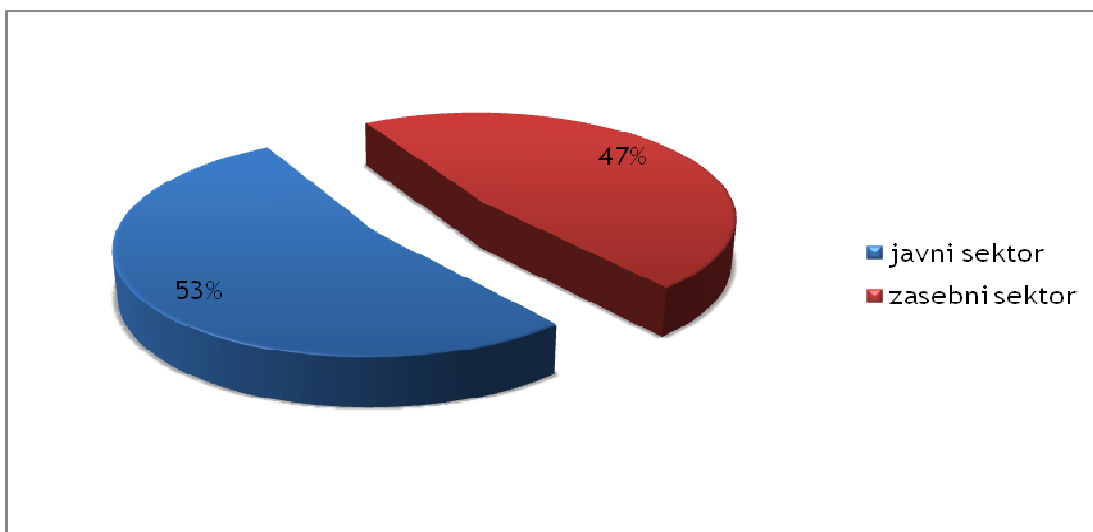
S tem vprašanjem smo želeli izvedeti, koliko od vseh vprašanih je zaposlenih za določen oziroma nedoločen čas. Izkazalo se je, da je kar 84 % vprašanih zaposlenih za nedoločen čas, preostalih 26 % pa za določen čas. Pri tem vprašanju me je presenetilo, da je glede na trenutno stanje v državi še vedno toliko delavcev zaposlenih za nedoločen čas.



Graf 4: Status zaposlitve

SEKTOR ZAPOSLOTITVE

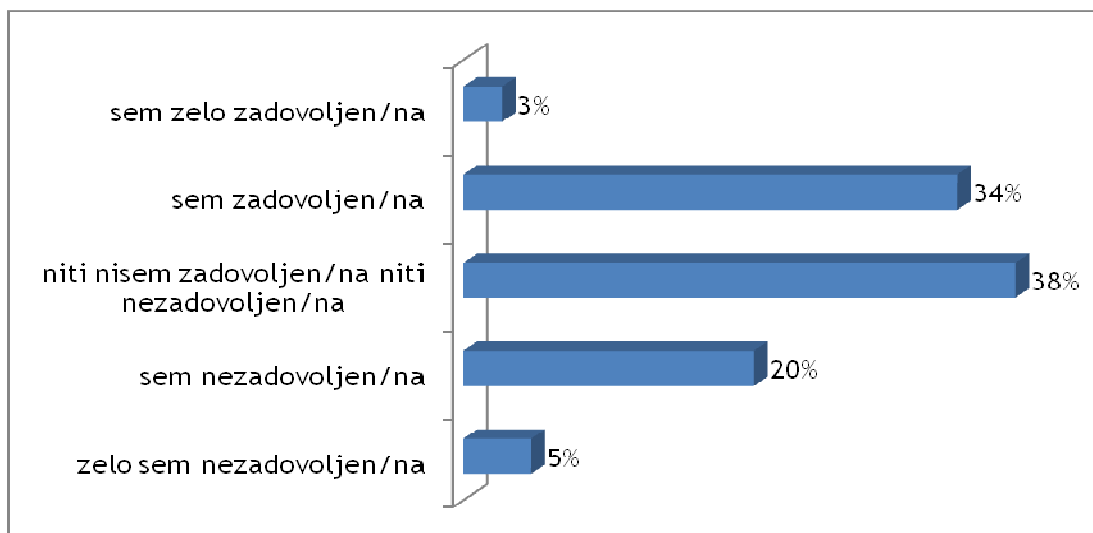
Graf 5 nam prikazuje, v katerem sektorju so zaposleni vprašani. Kar 79, tj. 53 % anketiranih, je zaposlenih v javnem sektorju in 70 v zasebnem sektorju, kar predstavlja 47 %.



Graf 5: Sektor zaposlitve

ZADOVOLJSTVO S PLAČO

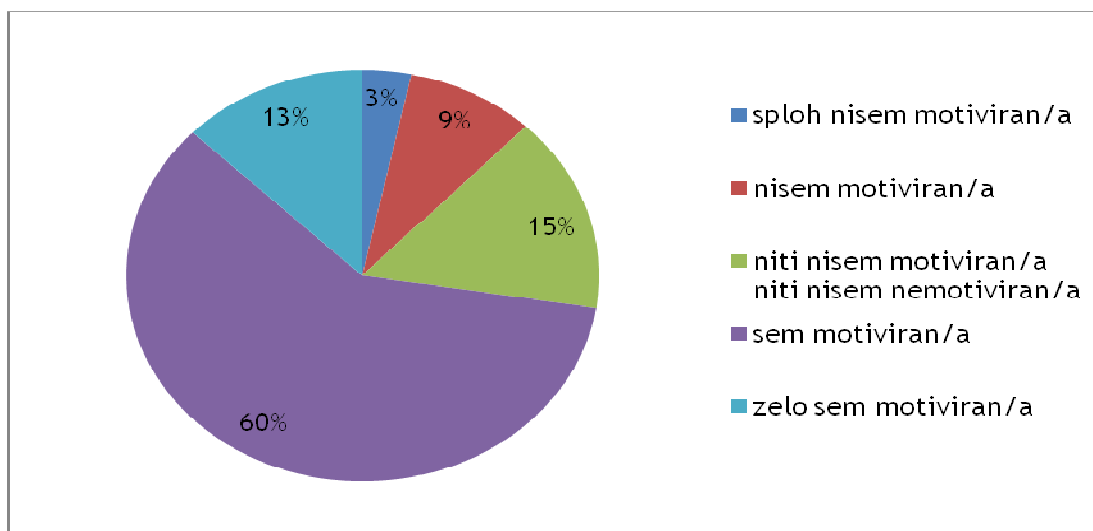
Anketirance smo povprašali tudi, kako so zadovoljni s plačo. Večina nam je odgovorila, da niso niti zadovoljni niti nezadovoljni. Presenetljivo je, da jih je kar 34 % zadovoljnih s svojimi plačami in le slabih 5 % zelo nezadovoljnih. Za graf 6 smo izračunali tudi aritmetično sredino, ki je 3,10. To nam pove, da anketiranci niso niti zadovoljni niti nezadovoljni s plačo.



Graf 6: Zadovoljstvo s plačo

MOTIVIRANOST ZA DELO

Pri tem vprašanju nas je zanimalo, kakšna je motiviranost vprašanih za delo. Velika večina vprašanih (60 %) je motiviranih za delo, 13 % je zelo motiviranih. 15 % vprašanih je neodločenih glede motiviranosti, le 3 % anketirancev pa je odgovorilo, da so popolnoma nemotivirani. Aritmetična sredina pri motiviranosti za delo je 3,70. To pomeni, da so vprašani že bolj motivirani za delo kot pa niti motivirani niti nemotivirani.



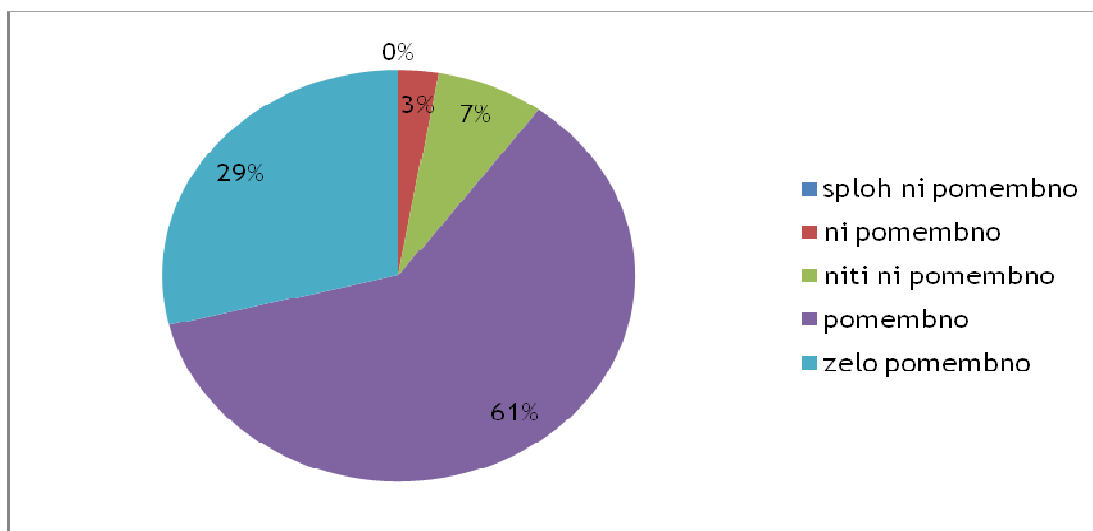
Graf 7: Motiviranost za delo

POMEMBNOST DEJAVNIKOV K VEČJI MOTIVIRANOSTI ZA DELO

Vprašani so pri vsakem od naštetih motivacijskih dejavnikov izbrali pomembnost posameznega dejavnika v smislu spodbude k večji motiviranosti za delo. V nadaljevanju bomo pomembnost vsakega motivacijskega dejavnika prikazali na svojem grafu. Večini vprašanih so kar vsi dejavniki pomembni oziroma zelo pomembni. Dobri medsebojni odnosi so najpomembnejši, tako meni kar 66 % vprašanih, pomembna so jim tudi plača in uveljavljanje delovnih sposobnosti. Zelo pomembna pa sta zanesljivost zaposlitve in zanimivost dela.

PLAČA

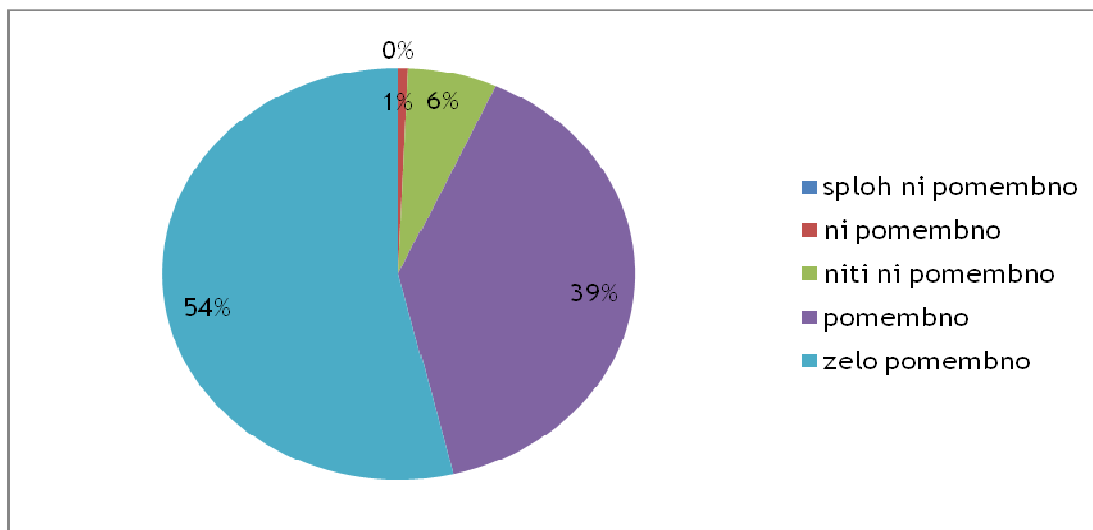
Graf 8 nam prikazuje, da je za 61 % vprašanih plača pomembna v smislu spodbude k večji motiviranosti za delo, 29 % jih meni, da je plača zelo pomemben dejavnik pri motiviranosti za delo, le 7 % se jih pri tem dejavniku ni opredelilo glede pomembnosti. 3 % vprašanih meni, da plača ni pomembna pri motiviranosti za delo.



Graf 8: Plača

ZANIMIVOST DELA

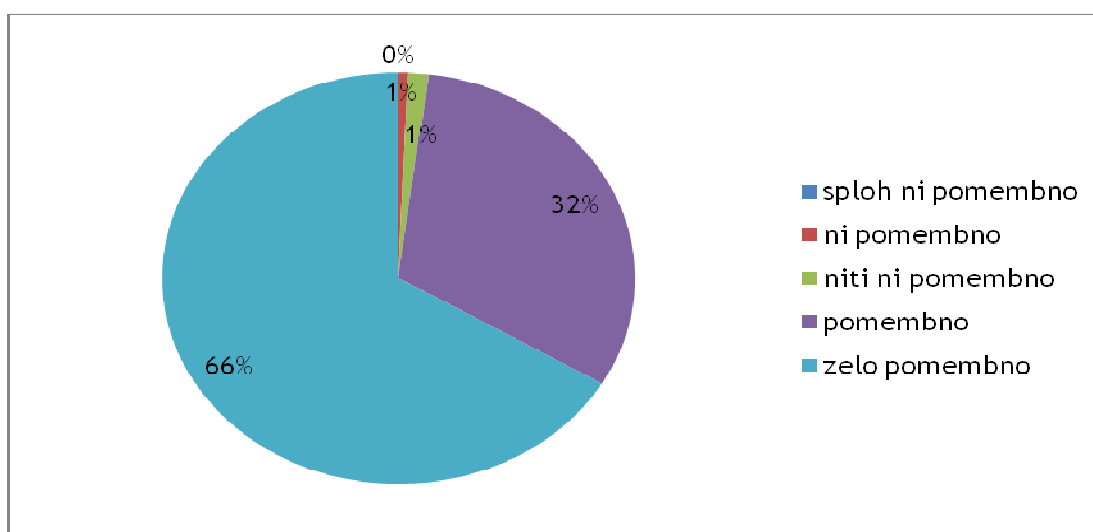
Pri grafu 9 nas je zanimalo, kako pomembna je zanimivost dela v smislu spodbude k večji motiviranosti za delo. Več kot polovica (tj. 54 %) anketiranih je odgovorila, da se jim zdi zanimivost dela zelo pomemben motivacijski dejavnik, in kar 39 %, da je pomemben.



Graf 9: Zanimivost dela

DOBRI MEDSEBOJNI ODNOSI

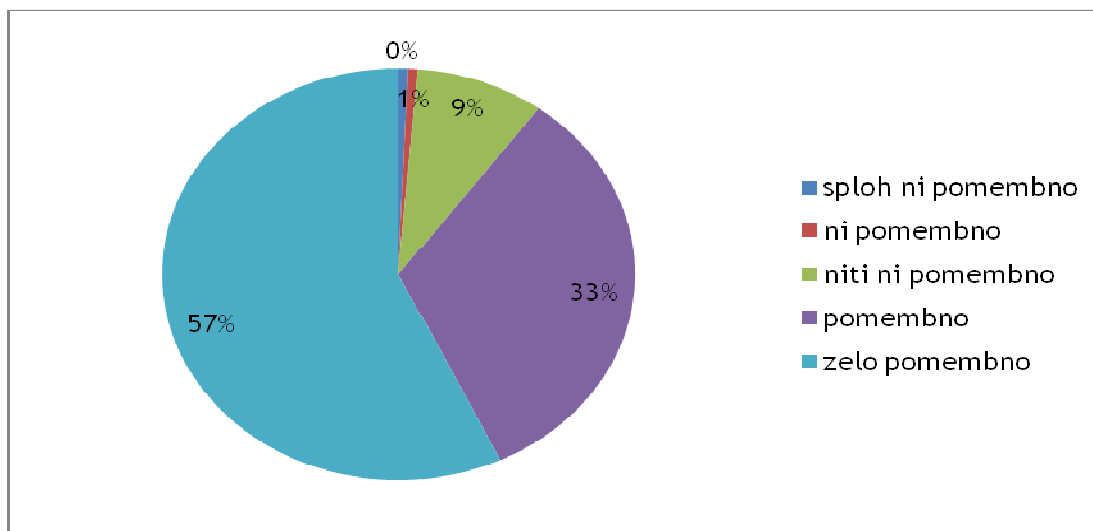
Graf 10 prikazuje, da so medsebojni odnosi na delovnem mestu najvišje uvrščeni glede na pomebnost v smislu spodbude k večji motiviranosti za delo. Kar 99 vprašanih od 149 je odgovorilo, da so jim dobri medsebojni odnosi zelo pomembni, kar predstavlja 66 %. 32 %, tj. 47 od 149 anketirancev, meni, da so dobri medsebojni odnosi pomembni.



Graf 10: Dobri medsebojni odnosi

ZANESLJIVOST ZAPOSLOTITVE

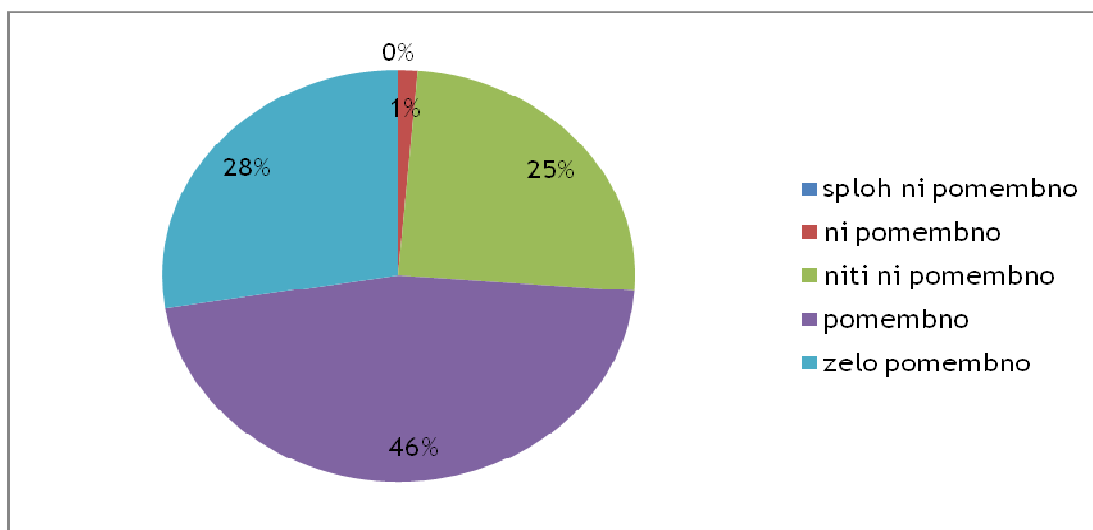
Graf 11 prikazuje, da 85 vprašanih, kar predstavlja 57 % vseh anketirancev, meni, da je zanesljivost zaposlitve zelo pomembna, 33 % vprašanih je odgovorilo, da je zanesljivost zaposlitve pomembna, 9 % pa, da niti ni pomembna. 1 % vprašanih meni, da zanesljivost zaposlitve v smislu spodbude k večji motiviranosti za delo ni pomembna. Nihče pa ni odgovoril, da se mu zanesljivost zaposlitve sploh ne zdi pomembna.



Graf 11: Zanesljivost zaposlitve

DOBRE MOŽNOSTI NAPREDOVANJA

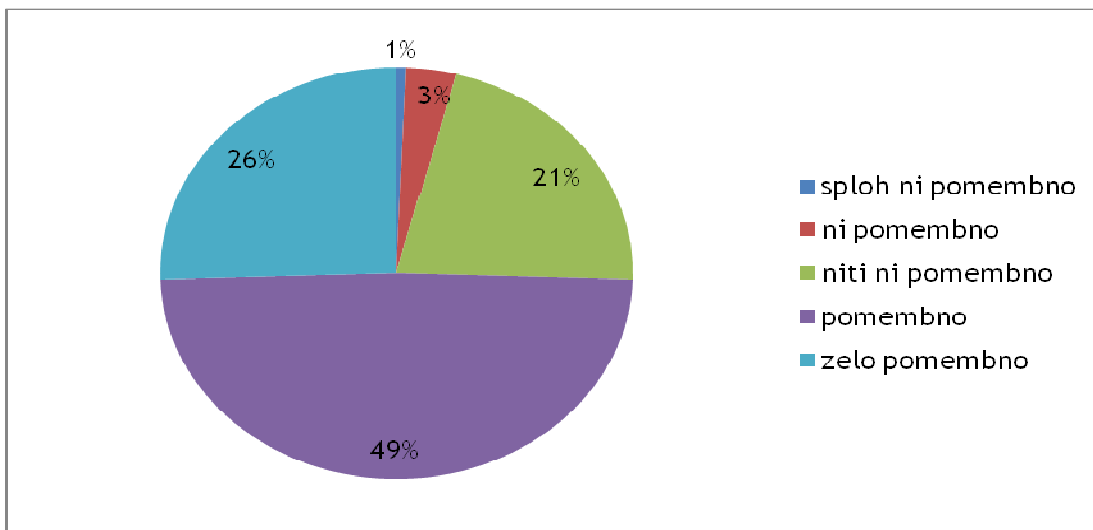
Pri grafu 12 je 46 % vprašanih odgovorilo, da se jim možnost napredovanja zdi pomemben dejavnik pri motiviranju zaposlenih, 28 % jih meni, da je to zelo pomemben dejavnik. Četrtnina anketirancev, tj. 25 %, je odgovorila, da možnost napredovanja niti ni pomembna v smislu spodbude k večji motiviranosti za delo.



Graf 12: Dobre možnosti napredovanja

MOŽNOST IZOBRAŽEVANJA

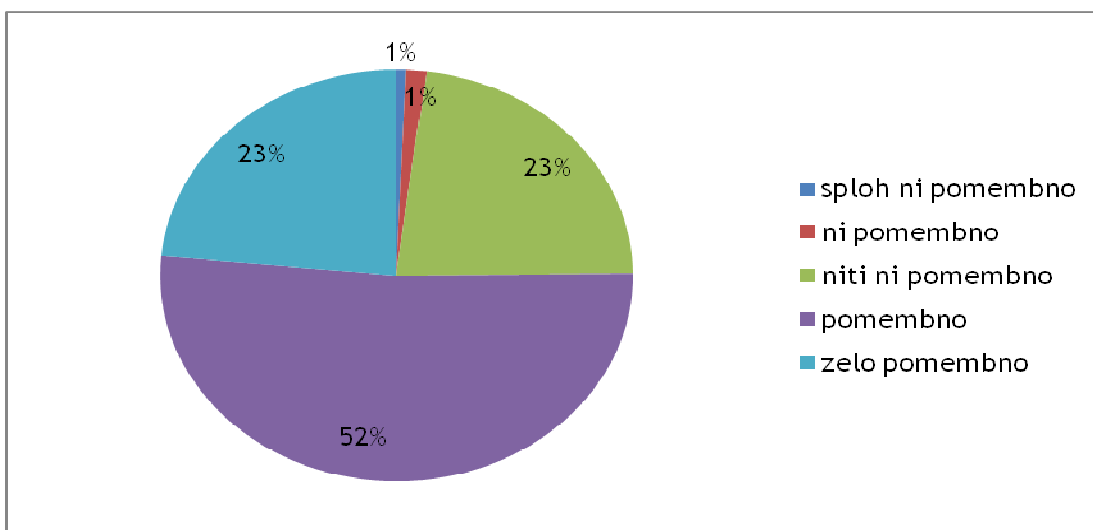
Skoraj polovica, tj. 49 % vprašanih, meni, da je možnost izobraževanja pomembna v smislu spodbude k večji motiviranosti za delo, in 26 %, da je možnost izobraževanja na delovnem mestu zelo pomembna. 21 % vprašanih se ni opredelilo glede pomembnosti možnosti izobraževanja.



Graf 13: Možnost izobraževanja

SOODLOČANJE O DELU

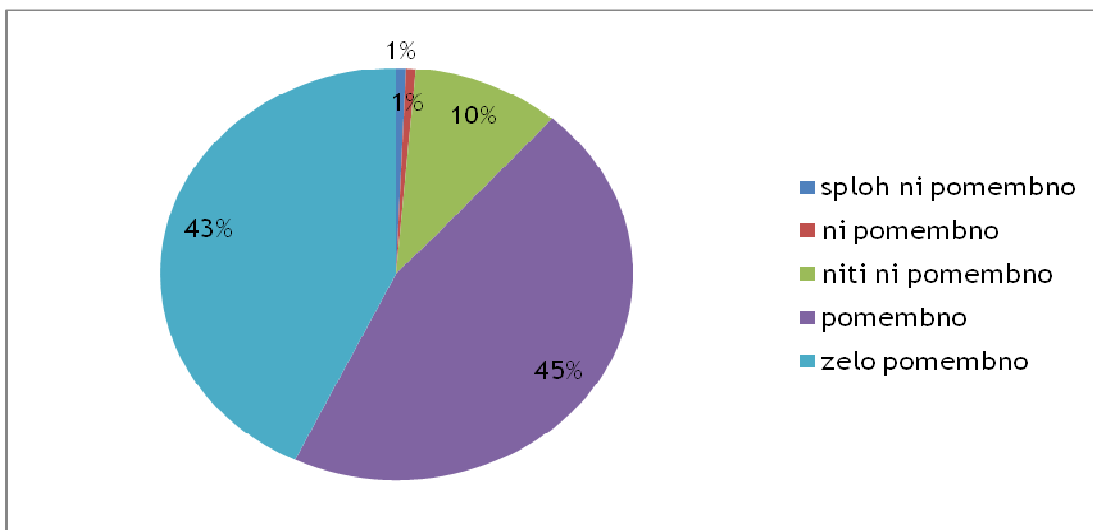
Graf 14 prikazuje, da je 52 % anketirancev odgovorilo, da se jim možnost soodločanja pri delu zdi pomembna, in 23 %, da se jim zdi zelo pomembna.



Graf 14: Soodločanje o delu

DELOVNO OKOLJE

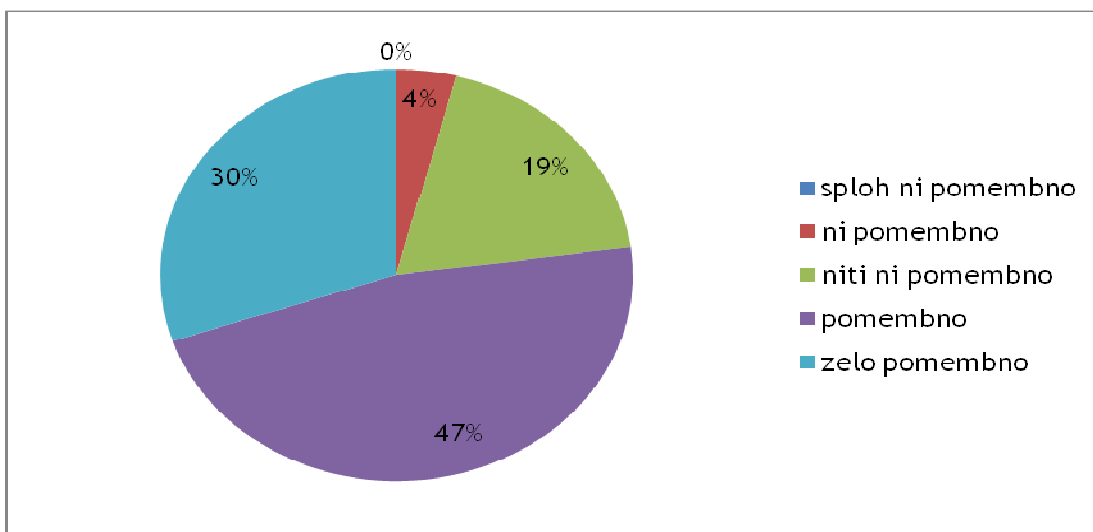
Iz grafa 15 je razvidno, da je kar 88 % anketirancev odgovorilo, da je delovno okolje zelo pomembna oziroma pomembna spodbuda k večji motiviranosti za delo. Le 10 % vprašanih se ni opredelilo glede pomembnosti delovnega okolja, 2 % anketirancev pa meni, da to ni pomembno oziroma sploh ni pomembno pri motiviranosti za delo.



Graf 15: Delovno okolje

DELOVNI ČAS

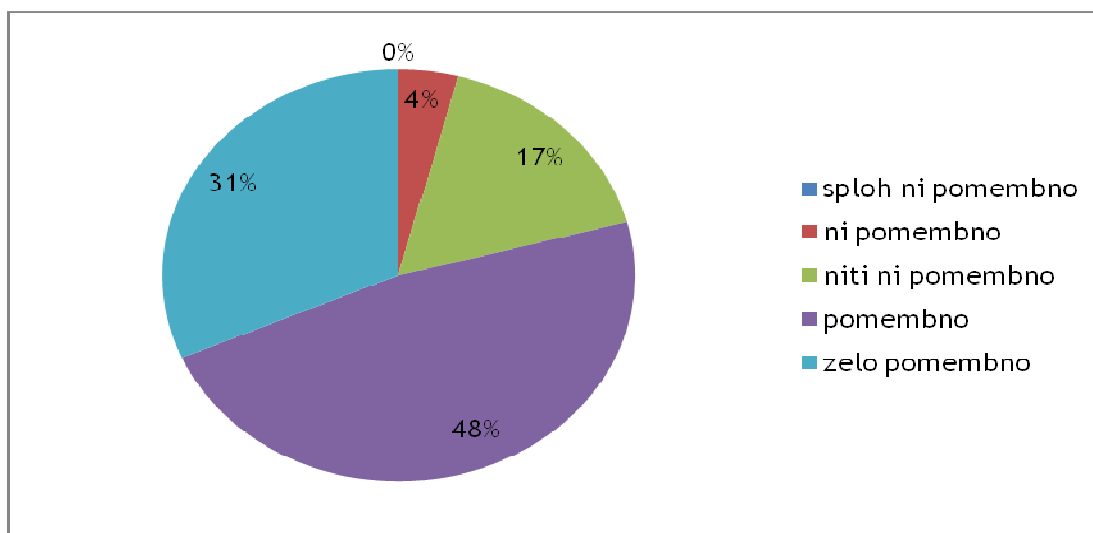
77 % vprašanih meni, da je delovni čas pomembna oziroma zelo pomembna spodbuda k večji motiviranosti za delo. 19 %, tj. 28 vprašanih, je odgovorilo, da jim ustrezen delovni čas niti ne motivira, in 4 %, da jim to sploh ni pomembno.



Graf 16: Delovni čas

NAGRADE ZA USPEŠNOST

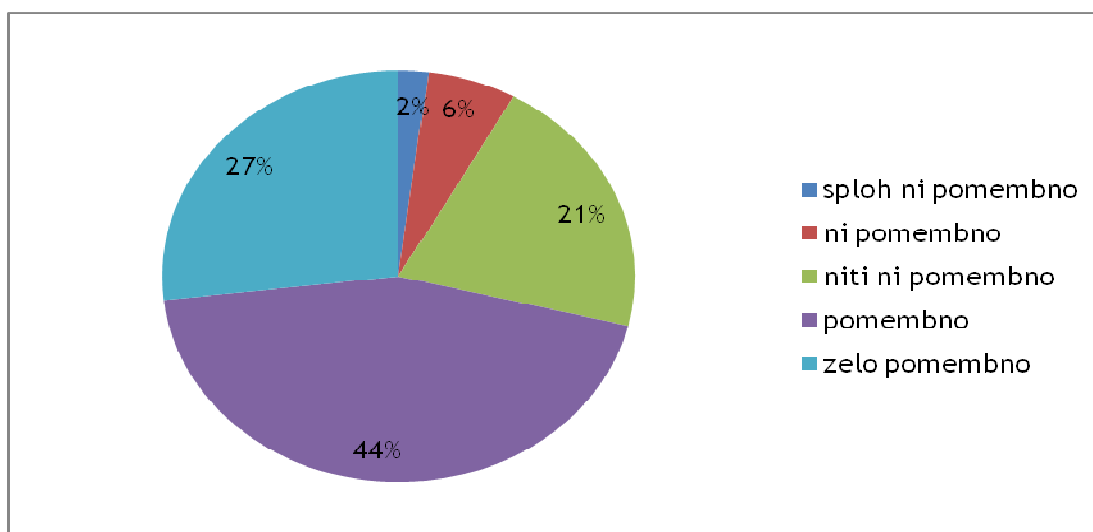
118 vprašanih je odgovorilo, da se jim nagrade za uspešnost zdijo pomembne ozirom zelo pomembne. 17 % anketirancev se ni opredelilo glede pomembnosti tega dejavnika v smislu spodbude k večji motiviranosti za delo.



Graf 17: Nagrade za uspešnost

POHVALE / PRIZNANJA

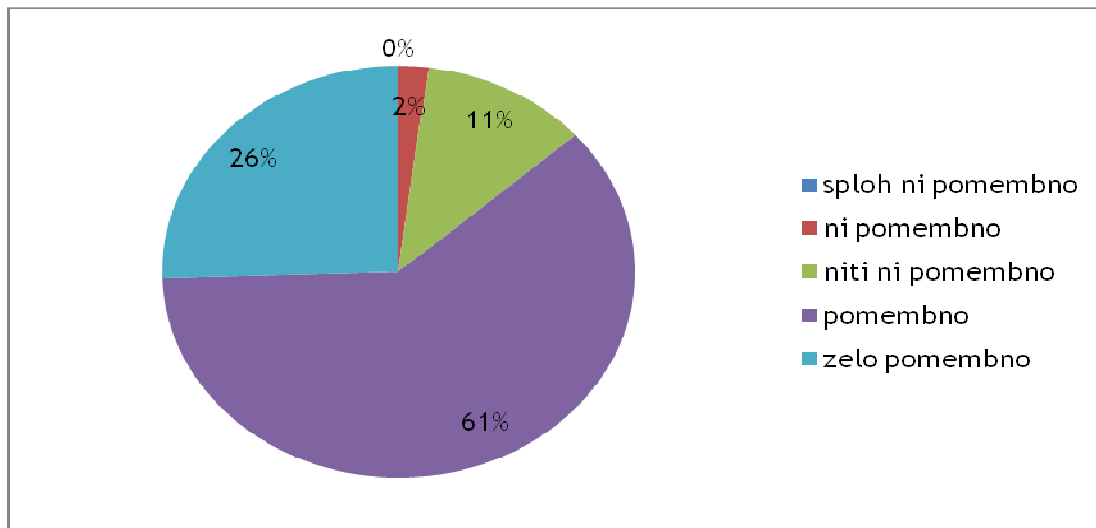
Graf 18 prikazuje, kako pomembne so anketirancem pohvale / priznanja v smislu spodbude k večji motiviranost za delo. Kar 44 % vprašanih je odgovorilo, da so jim pohvale / priznanja za dobro delo pomembne, in 27 %, da so jim zelo pomembne. 31 vprašanih meni, da to niti ni spodbuda za večjo motiviranost za delo.



Graf 18: Pohvale / priznanja

UVELJAVLJANJE SPOSOBNOSTI

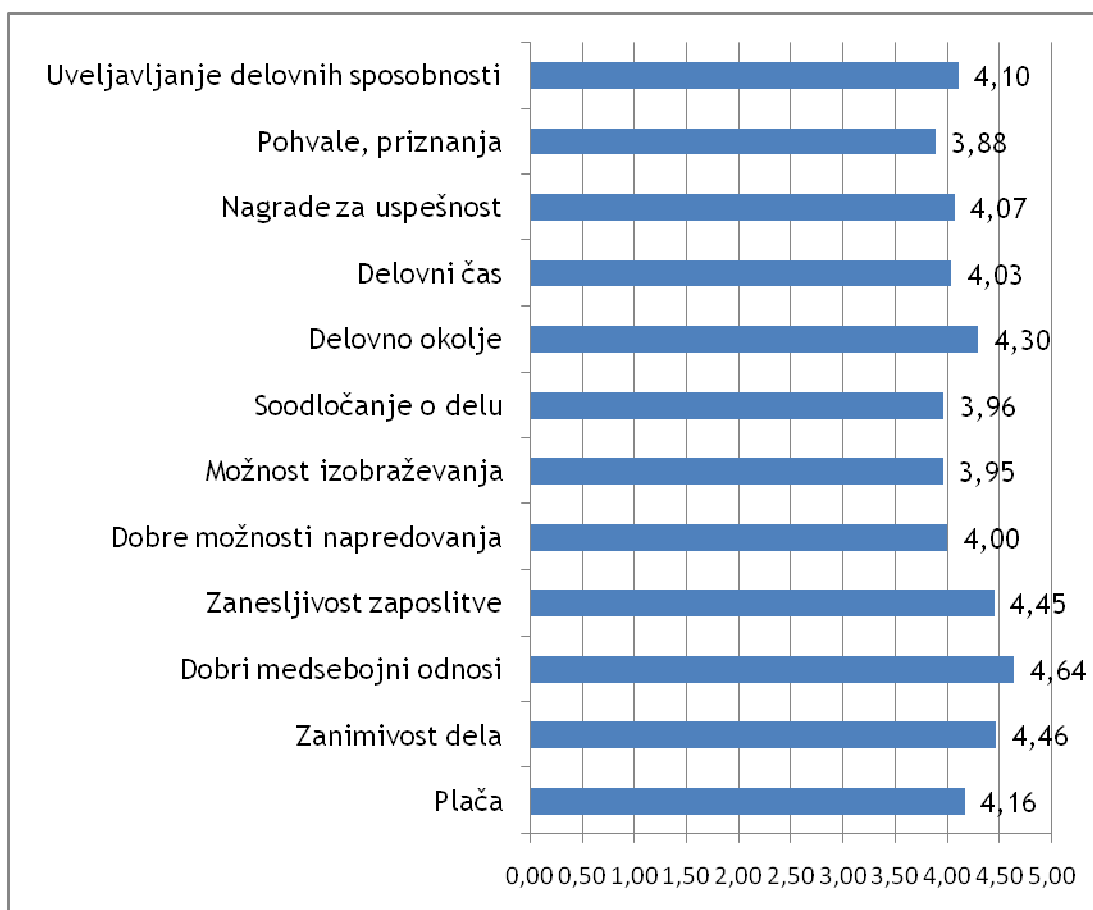
Graf 19 prikazuje, da je kar 61 % vprašanih odgovorilo, da se jim uveljavljanje sposobnosti na delovnem mestu zdi pomembno, in 26 %, da se jim zdi zelo pomembno. Le 11 % vprašanih se ni opredelilo glede tega dejavnika in le 2 % vprašanih meni, da to ni pomembno.



Graf 19: Uveljavljanje sposobnosti

ARITMETIČNA SREDINA POMEMBNOСТИ DEJAVNIKOV V SMISLU SPODBUDE K VEČJI MOTIVIRANOSTI ZA DELO

Anketiranci so ocenili, da so dobri medsebojni odnosi najpomembnejši dejavnik v smislu spodbude k večji motiviranosti za delo. Kot pomemben dejavnik so na drugo mesto postavili zanimivost dela, takoj za njim pa je zanesljivost zaposlitve. Kot je razvidno iz grafa 20, se večina dejavnikov anketirancem zdi pomembna.



Graf 20: Aritmetična sredina pomembnosti motivacijskih dejavnikov

NAJPOMEMBNEJŠI MOTIVACIJSKI DEJAVNIK

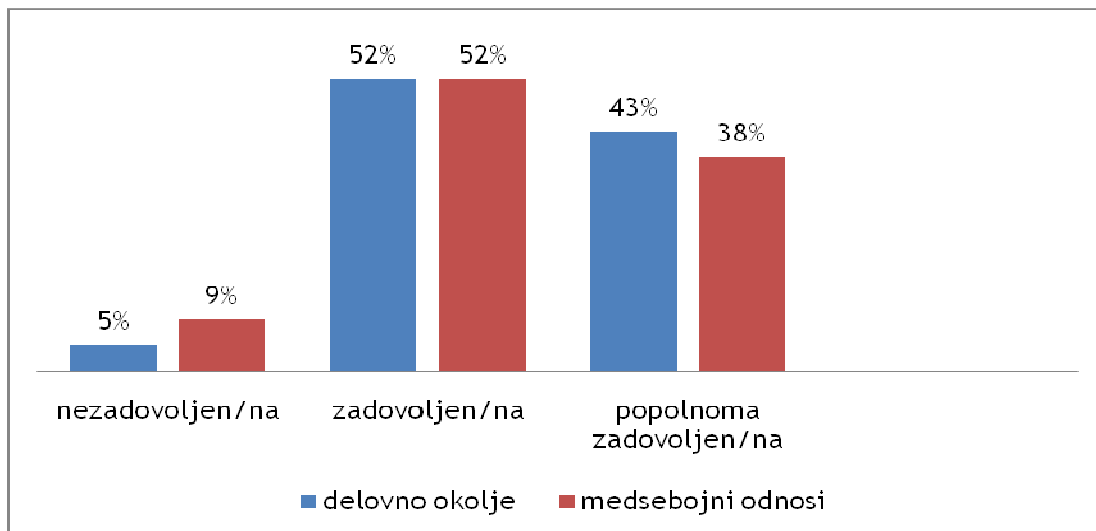
To vprašanje se je delno navezovalo na prejšnjega. Od naštetih dejavnikov v prejšnjem sklopu vprašanj so anketiranci izbrali tistega, ki se jim zdi najpomembnejši pri večji motiviranosti za delo. Presenetljivo je plača dejavnik, ki se je pri naših anketirancih uvrstil šele na tretje mesto. Najpomembnejši dejavnik so dobri medsebojni odnosi, za katere se je odločilo 26 % vprašanih, zanimivost dela pa je motivacijski dejavnik za 23 % vprašanih. Plača je najpomembnejša motivacija za 21 % vseh vprašanih. Vsi dejavniki pa so pomembni, saj so vsi dobili vsaj po en odgovor.



Graf 21: Najpomembnejši motivacijski dejavnik

OCENA POČUTJA NA DELOVNEM MESTU

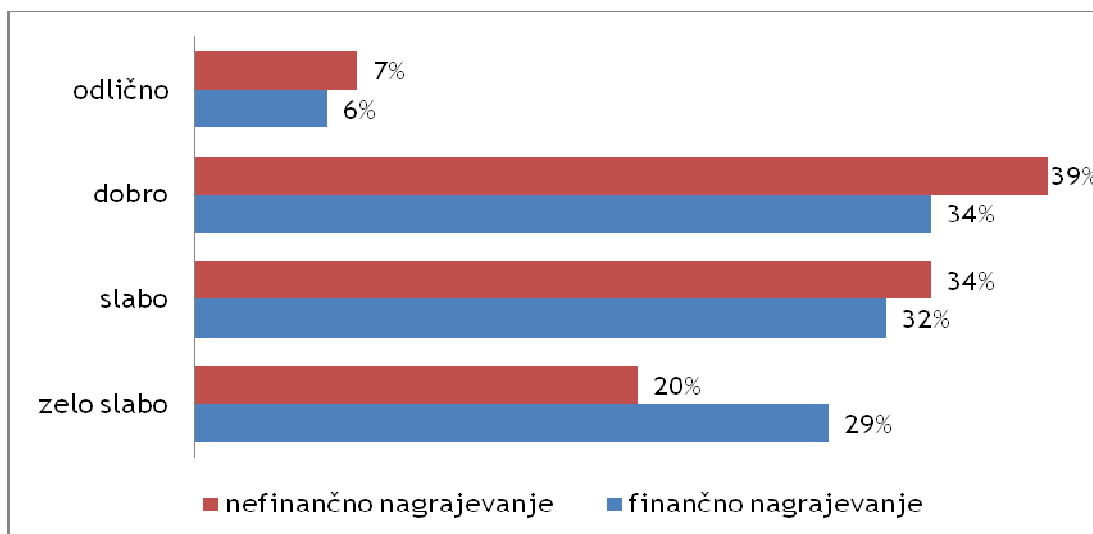
Pri tem vprašanju nas je zanimalo, kakšno je počutje anketirancev na trenutnem delovnem mestu. Predvsem sta nas zanimala dejavnika delovnega okolja in medsebojnih odnosov. Zadovoljnih z obema je 52 % vprašanih, popolnoma zadovoljnih pa nekaj manj, tj. 43 % z delovnim okoljem, 38 % pa z medsebojnimi odnosi. Bistveno manj pa je nezadovoljnih anketirancev.



Graf 22: Počutje na delovnem mestu

OCENA POMENA NAGRAJEVANJA

Za zaključek smo sodelujoče v anketi vprašali, kakšna je njihova ocena nagrajevanja v organizaciji, kjer so trenutno zaposleni. Posplošili smo odgovora na finančno in nefinančno nagrajevanje. Izkazalo se je, da so nagrajevanja v večini dobra, veliko pa jih je tudi mnenja, da so nagrajevanja v njihovi organizaciji slaba. Kar 43 od 149 vprašanih ocenjuje, da je finančno nagrajevanje na njihovem delovnem mestu zelo slabo, nefinančno nagrajevanje pa je v 44 % primerih dobro ali celo odlično.



Graf 23: Pomen nagrajevanja

4.5. TESTIRANJE HIPOTEZ

V nadaljevanju sledijo rezultati hipotez, ki smo jih zastavili na podlagi naših predvidevanj pred pričetkom izvedbe ankete.

Pogoj za računanje Pearsonovega koeficienta je linearna odvisnost obeh vpletenih spremenljivk. Vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije se lahko nahaja med vrednostima -1 in 1. Tako vrednost -1 predstavlja popolno negativno povezanost spremenljivk, vrednost 1 pa pomeni popolno pozitivno povezanost. Pearsonov koeficient 0 označuje ničelni vpliv ene spremenljivke na drugo (http://sl.wikipedia.org/wiki/Pearsonov_koeficient_korelacije).

Pri naši raziskavi smo zavračali oziroma potrjevali hipoteze po naslednji lestvici:

- od -1,00 do -0,2 (negativna povezanost spremenljivk: potrditev hipoteze),
- od -0,2 do 0,2 (prešibka povezanost spremenljivk: zavrnitev hipoteze),
- od 0,2 do 1,00 (pozitivna povezanost spremenljivk: potrditev hipoteze).

H1: Motiviranost anketiranca je povezana z njegovim zadovoljstvom s plačo.

Pri prvi hipotezi smo ugotavljali povezanost motiviranosti za delo z zadovoljstvom s plačo. Predvidevali smo, da bolj kot so zaposleni zadovoljni s plačo, bolj so motivirani za delo. Kot lahko razberemo iz spodnje tabele 3, hipotezo potrdimo, saj Pearsonov koeficient znaša 0,856. To pomeni, da med spremenljivkama obstaja dokaj močna povezanost. Iz tega lahko zaključimo, da je zadovoljstvo s plačo zelo pomembno pri motiviranosti za delo, saj to pomeni, da bolj kot bomo zadovoljni s plačo, bolj bomo motivirani za delo.

Korelacija	motiviranost za delo	zadovoljstvo s plačo
motiviranost za delo	1	0,856
zadovoljstvo s plačo	0,856	1

Tabela 3: Povezanost motiviranosti za delo z zadovoljstvom s plačo

H2: Izobrazba je povezana s pomembnostjo plače kot motivacijskim dejavnikom.

Pri drugi hipotezi smo primerjali izobrazbo s pomembnostjo plače kot motivacijskim dejavnikom. Logično je predvidevanje, da bolj kot so delavci izobraženi, bolj pomembna jim je plača kot motivacijski dejavnik. Tudi drugo hipotezo smo potrdili, saj Pearsonov koeficient kaže kar dobro povezanost spremenljivk, tj. 0,749.

Korelacija	izobrazba	plača kot motivacijski dejavnik
izobrazba	1	0,749
plača kot motivacijski dejavnik	0,749	1

Tabela 4: Povezanost izobrazbe s plačo kot motivacijskim dejavnikom

H3: Status zaposlitve anketiranca je povezan z motiviranostjo za delo.

Pri zadnji hipotezi smo opazovali povezanost statusa zaposlitve z motiviranostjo za delo. Predvidevali smo, da je motiviranost za delo odvisna tudi od tega, ali je nekdo zaposlen za določen oziroma nedoločen čas. Na podlagi izračuna korelacije, ki znaša 0,791, trdimo, da med spremenljivkama obstaja pozitivna povezanost. Iz izpolnjenih anketnih vprašalnikov lahko izpostavimo, da je velika motiviranost za delo tudi pri anketirancih, ki so zaposleni za nedoločen čas. Takšen trend motiviranosti je lahko tudi posledica kriznih ukrepov v Sloveniji in drugod.

Korelacija	status zaposlitve	motiviranost za delo
status zaposlitve	1	0,791
motiviranost za delo	0,791	1

Tabela 5: Povezanost statusa zaposlitve z motiviranostjo za delo

4.6 SKLEP TESTIRANJA HIPOTEZ

Na podlagi pridobljenih rezultatov smo ugotovili, da gre pri vseh treh hipotezah za pozitivno povezanost spremenljivk, zato smo jih potrdili.

Pri prvi hipotezi je raziskava pokazala, da bolj kot so zaposleni zadovoljni s plačo, bolj so motivirani. To pomeni, da se morajo delodajalci potruditi in plačni sistem oblikovati tako, da bo pozitivno spodbujal zaposlene. S tem bodo dvignili motiviranost zaposlenih.

Druga hipoteza nam kaže, da višjo kot imajo vprašani izobrazbo, bolj pomembna jim je plača kot motivacijski dejavnik. Rezultat se nam zdi zelo logičen, saj s pomočjo višje izobrazbe napredujemo na višja delovna mesta, to pa posledično prinese višjo plačo. Če to ne bi držalo, se ljudje ne bi izobraževali.

Pri zadnji hipotezi smo ugotovili, da je status zaposlitve anketiranca povezan z motiviranostjo za delo. Ugotovili smo, da so vprašani motivirani za delo ne glede na to, ali imajo zaposlitev za določen ali nedoločen čas.

Če povzamemo rezultate testiranja hipotez, ugotovimo, da zadovoljstvo s plačo igra pomembno vlogo pri motiviranosti za delo. Raziskava nam kaže, da je plača pomemben dejavnik, na podlagi katerega se gradi motiviranost zaposlenih.

5. ZAKLJUČEK

Motivirani zaposleni so bogastvo vsakega podjetja, zato morajo delodajalci dobro poznati motivacijske dejavnike, s katerimi lahko spodbudijo svoje zaposlene. V raziskavi smo ugotovili, da so vprašanim najpomembnejši motivacijski dejavnik dobri medsebojni odnosi. Torej je naloga delodajalca, da vzpostavi okolje, v katerem se zaposleni dobro razumejo. To posledično pomeni, da bodo delavci zadovoljni in motivirani, podjetje pa bo sledilo zastavljenim ciljem.

S pomočjo motivacijskih teorij smo skušali razumeti, kako zaposleni delujejo. Pri vsaki obravnavani teoriji smo ugotavljali, kakšno motivacijsko moč ima plača. Raziskali smo, da je motivacijska moč denarne nagrade omejena. Ko je potreba zadovoljena, nas ne motivira več. Po Herzbergovi motivacijski teoriji nam plača lahko povzroča nezadovoljstvo, če nismo zadovoljni z njo. Pri vsem skupaj pa je zelo pomembno, da ugotovimo, kaj je tisto, kar zaposlene motivira.

V diplomskem delu smo skušali ugotoviti, kakšna je povezava med motiviranostjo za delo in plačo kot motivacijskim dejavnikom. Dolga leta je bila plača na prvem mestu kot najpomembnejši motivacijski dejavnik za delo. Vsekakor lahko trdimo, da je motiviranost zaposlenega povezana z zadovoljstvom s plačo, vendar pa danes ljudem veliko več pomenijo dobri medsebojni odnosi in zanimivost dela, kar je razvidno tudi iz raziskave. Šele na tretjem mestu je plača kot dejavnik motiviranosti za delo. Ljudje vedno bolj v ospredje postavljamo nematerialne dejavnike, vendar pa ne smemo zanemariti dejstva, da zadovoljstvo s plačo pozitivno vpliva na zaposlene. Še vedno obstaja pozitivna povezanost med zadovoljstvom s plačo in motiviranostjo za delo. To pomeni, da bolj kot smo zadovoljni s plačo, bolj smo motivirani.

Raziskave kažejo, da plača motivira le, dokler nam predstavlja premik v ravnju življenjskega standarda. Ne smemo pa pozabiti, da bo za nekatere skupine ljudi plača vedno najpomembnejši motivacijski dejavnik. Govorimo o ljudeh, ki imajo najnižje plače, njihov zaslužek pa komaj zadostuje za nakup osnovnih dobrin.

Ugotovili smo, da je glede na trenutno situacijo v Sloveniji še vedno dokaj visoko zadovoljstvo s plačo, velika večina vprašanih pa je motivirana oziroma zelo motivirana za delo. Glede na visoko stopnjo brezposelnosti je veliko ljudi zadovoljnih s tem, da zaposlitev imajo in plača ni edini pogoj. Pomembno je tudi dejstvo, da je večina vprašanih zadovoljnih z delovnim okoljem, v katerem delajo, in z medsebojnimi odnosi na delovnem mestu. To nam povzroča dodatno motiviranost na delovnem mestu.

Sama lahko izpostavim, da so mi nove izkušnje, pridobivanje znanja in zanesljivost zaposlitve pomembni dejavniki pri motiviranosti za delo, ne samo višina plačila. Plača kot taka pa nam mora omogočati zadovoljitev osnovnih potreb, ki so nujne za naše preživetje.

Na podlagi opravljene raziskave lahko zaključimo, da je motiviranost na delovnem mestu ključna za uspešno poslovanje organizacije. Pomembno je, da ugotovimo, kakšni so cilji zaposlenega in kako jih dosežemo. Preučiti moramo, kateri

motivacijski dejavniki so za posameznika kot tudi za organizacijo pomembni, in s skupnimi močmi to tudi doseči. Ko bo zadovoljen posameznik, bo uspešno in učinkovito tudi podjetje.

LITERATURA IN VIRI

- Brejc, M. (1995). Pravna država in uprava: zbornik referatov /II. srečanje upravnih delavcev Slovenije, Portorož '95, Visoka upravna šola, Ljubljana
- Feldman, R. S. (1996). Understanding Psychology, McGraw-Hill, New York
- Ivanuša-Bezjak, M. (2006). Zaposleni - največji kapital 21. stoletja, Pro-Andy, Maribor
- Kobal Grum, D., Musek, J. (2009). Perspektive motivacije, Znanstvena založba Filozofske fakultete, Ljubljana
- Kamnar, H. (1999). Javni zavodi med državo in trgom, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana
- Kresal, B. (2000). Predpisi o plačah / z uvodnimi pojasnili Barbare Kresal, Oziris, Lesce
- Landy, F. J., Becker W. S. (1987). Motivation theory reconsidered, CT: JAI Press, Greenwich
- Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana
- Lipičnik, B., Možina, S. (1993). Psihologija v podjetjih, Državna založba Slovenije, Ljubljana
- Lipičnik, B. (1994). Management, str. 488-522, Didakta, Radovljica
- Lipovec, F. (1987). Razvita teorija organizacije, Obzorja, Maribor
- Luthans, F. (1995). Organizational Behaviour, McGraw-Hill, New York
- Maslow, A. H. (1954). Motivation & Personality, Harper & Row Publishers, New York
- Merkač, M. (1998). Kadri v organizaciji, Visoka šola za management, Koper
- Možina, S. (1994). Osnove vodenja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana
- Pirnat, R. (1995). Osebe javnega prava - prispevek k reinstituciji pojma v slovenskem pravu, Javna uprava: 31(4): 477-492
- Robbins, S. P. (1992). Essentials of Organizational Behaviour, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Setnikar Cankar, S., Klun, M., Arsitovnik, A. in Pevcin, P. (2009). Ekonomika javnega sektorja s proračunskim financiranjem, Fakulteta za upravo, Ljubljana

- Sorentino, R. M., Hewitt, E. C. in Raso-Knott, P. A. (1992). Risk taking in games of chance and skill: Informational and effective influences on choice behaviour, *Journal of Personality and Social Psychology* 62: 522-533
- Tosi, H., Rizzo, J. in Carroll, S. (1994). *Managing Organizational Behaviour*, Blackwell, Oxford
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*, Gospodarski vestnik, Ljubljana
- Trstenjak, V. (1994). Tipologija pravnih oseb, *Podjetje in delo*: 20 (5-6): 757-764, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana
- Uhan, S. (1998). Raziskave o motivaciji, *Organizacija*: 31 (10): 591-601, Moderna organizacija, Kranj
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II.*, Moderna organizacija, Kranj
- Virant, G. (2009). *Javna uprava*, Fakulteta za upravo, Ljubljana
- Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*, GV založba, Ljubljana
- Žurga, G. (2001). *Kakovost državne uprave*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana

Spletni viri:

- Zakon o javnih financah, <http://zakonodaja.gov.si> (dostop 21.05.2013)
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, <http://zakonodaja.gov.si> (dostop 21.05.2013)
- Wikipedia, <http://sl.wikipedia.org> (dostop 21.05.2013)
- Wikipedia, http://sl.wikipedia.org/wiki/Pearsonov_koeficient_korelacije (dostop 29.05.2013)

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

sem Tjaša Vidmar, študentka Fakultete za organizacijske vede v Kranju. V okviru izdelave diplomske naloge izvajam raziskavo, s katero bi rada ugotovila, kakšna je povezava med plačo in motivacijo za delo.

Anketni vprašalnik je anonimen, zato Vas prosim za iskrene odgovore. Podatke bom uporabila izključno in samo v raziskovalne namene.

Hvala.

1. Spol:

- a) moški
- b) ženska

2. Starost:

- a) do 25 let
- b) 26 - 35 let
- c) 36 - 45 let
- d) 46 - 55 let
- e) nad 55 let

3. Dosežena stopnja izobrazbe:

- a) osnovnošolska izobrazba
- b) poklicna ali srednješolska izobrazba
- c) visokošolska izobrazba
- d) univerzitetna izobrazba
- e) magisterij
- f) doktorat

4. Status zaposlitve:

- a) določen čas
- b) nedoločen čas

5. V katerem sektorju ste zaposleni?

- a) Javni sektor
- b) Zasebni sektor

6. Ali ste zadovoljni s plačo?

- a) Zelo sem nezadovoljen/na
- b) Sem nezadovoljen/na
- c) Nisem niti zadovoljen/na niti nezadovoljen/na
- d) Sem zadovoljen/na
- e) Sem zelo zadovoljen/na

7. Ocenite svojo motiviranost za delo:

- a) sploh nisem motiviran/a
- b) nisem motiviran/a
- c) niti nisem motiviran/a niti nisem nemotiviran/a
- d) sem motiviran/a
- e) zelo sem motiviran/a

8. Kako pomembni so za vas spodaj naštetih dejavniki v smislu spodbude k večji motiviranosti za delo?

(1-sploh ni pomembno, 2- ni pomembno, 3-niti ni pomembno, 4- pomembno, 5-zelo pomembno)

a) Plača	1	2	3	4	5
b) Zanimivost dela	1	2	3	4	5
c) Dobri medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
d) Zanesljivost zaposlitve	1	2	3	4	5
e) Dobre možnosti napredovanja	1	2	3	4	5
f) Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
g) Soodločanje o delu	1	2	3	4	5
h) Delovno okolje	1	2	3	4	5
i) Delovni čas	1	2	3	4	5
j) Nagrade za uspešnost	1	2	3	4	5
k) Pohvale, priznanja	1	2	3	4	5
l) Uveljavljanje delovnih sposobnosti	1	2	3	4	5

9. Izmed motivacijskih dejavnikov naštetih v prejšnjem vprašanju izberite tistega, ki je za vas najpomembnejši.

Najpomembnejši motivacijski dejavnik: _____

10. Kako ocenjujete spodaj naštetih dejavnikov v smislu počutja na delovnem mestu?

(1-nezadovoljen/na, 2-zadovoljen/na, 3-popolnoma zadovoljen/na)

a) delovno okolje	1	2	3
b) medsebojni odnosi	1	2	3

11. Kako ocenjujete pomen nagrajevanja v vaši organizaciji? (npr. nefinančno nagrajevanje: pohvala, priznanje; finančno nagrajevanje: plača, nagrada za uspešnost)

(1-zelo slabo, 2-slabo, 3-dobro, 4-odlično)

a) finančno nagrajevanje	1	2	3	4
b) nefinančno nagrajevanje	1	2	3	4

Hvala za sodelovanje!

KAZALO SLIK

Slika 1: Shema mehanizma motiviranja	6
Slika 2: Hierarhija potreb Abraham Maslowa.....	10
Slika 3: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu	17
Slika 4: Trikotnik pravičnosti.....	19
Slika 5: Opredelitev javnega sektorja	21

KAZALO TABEL

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije	12
Tabela 2: Razlike med javnim in zasebnim sektorjem s posledicami za javni sektor	24
Tabela 3: Povezanost motiviranosti za delo z zadovoljstvom s plačo.....	41
Tabela 4: Povezanost izobrazbe s plačo kot motivacijskim dejavnikom.....	41
Tabela 5: Povezanost statusa zaposlitve z motiviranostjo za delo	42

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketirancev	26
Graf 2: Prikaz starostnih skupin anketirancev.....	27
Graf 3: Stopnja izobrazbe anketirancev.....	27
Graf 4: Status zaposlitve	28
Graf 5: Sektor zaposlitve	28
Graf 6: Zadovoljstvo s plačo	29
Graf 7: Motiviranost za delo.....	29
Graf 8: Plača	30
Graf 9: Zanimivost dela.....	31
Graf 10: Dobri medsebojni odnosi.....	31
Graf 11: Zanesljivost zaposlitve	32
Graf 12: Dobre možnosti napredovanja	32
Graf 13: Možnost izobraževanja	33
Graf 14: Soodločanje o delu.....	33
Graf 15: Delovno okolje.....	34
Graf 16: Delovni čas.....	34
Graf 17: Nagrade za uspešnost.....	35
Graf 18: Pohvale/ priznanja	35
Graf 19: Uveljavljanje sposobnosti.....	36
Graf 20: Aritmetična sredina pomembnosti motivacijskih dejavnikov.....	37
Graf 21: Najpomembnejši motivacijski dejavnik.....	38
Graf 22: Počutje na delovnem mestu.....	39
Graf 23: Pomen nagrajevanja.....	40