

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Dijana Purić

**Možnosti napredovanja in motiviranja človeških virov na Zavodu za
zaposlovanje RS**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Dijana Purić

Mentor: doc. dr. Miroljub Ignjatović

**Možnosti napredovanja in motiviranja človeških virov na Zavodu za
zaposlovanje RS**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Možnosti napredovanja in motiviranje človeških virov na Zavodu za zaposlovanje RS

Na osnovi različnih motivacijskih teorij lahko dobimo predstavo o tem, kaj je motivacija in kaj lahko motivira posameznika. Kljub zastavljenim teorijam pa se motivacija posameznika lahko venomer spreminja, saj je v določenih trenutkih odvisna od različnih dejavnikov. Pomembnost motivacije se pokaže ravno na delovnem mestu, saj je ustrezna motivacija vsakega zaposlenega izjemno pomembna za uspeh podjetja. Diplomaska naloga tako obravnava motiviranje človeških virov na podlagi motivacijskih teorij, ključne tehnike motiviranja in tudi dejavnike motivacije. V sodobnem gospodarsko razvitem svetu je motivacija med najpomembnejšimi dejavniki pri zaposlenih, saj nudi možnost napredovanja na delovnem mestu. Pomembnost tega dejavnika lahko posledično ugotavljamo tudi v organizaciji, ki sodi v javni sektor - to je na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje. Glede na to da imajo javni uslužbenci napredovanje zakonsko določeno - medtem so bila napredovanja zaradi varčevalnih ukrepov tudi zamrznjena - se je izkazalo, da to ni ključni motivacijski dejavnik. Možnost napredovanja lahko zaposlenim v javni upravi povzroča zadovoljstvo zgolj za kratek čas ob uresničenem napredovanju po točno določenem obdobju.

Ključne besede: motivacija, motivi, motivacijske teorije, napredovanje, javni sektor.

Opportunities for promotion and motivation of human resources at the Department of Employment RS

Based on the different motivation theories we can imagine what motivation is and what can motivate every individual. Motivation of an individual can be continually changing, despite all theories, because motivation of the individual can in certain moments depend on various factors. The importance of motivation is shown in every workplace, as appropriate motivation of each employee is extremely important for the success of every organization. Thesis therefore deals with motivation of human resources on the basis of motivational theories and key techniques of motivation or motivation factors. Opportunity for promotion in workplace has become one of the most important factors in the modern economic developed world when motivating employees. The importance of such factor is consequently determined in an organization of the public sector, Employment service of Slovenia. Promotion of public employees bases on the law and was frozen due to austerity measures. There fore it turns out that promotion is not a key motivating factor. The possibility of promotion in public sector can cause only a brief satisfaction for the employees at that moment of promotion and for only a fixed period.

Key words: motivation, motives, motivational theories, promotion, public sector.

KAZALO

1 UVOD	6
2 METODOLOŠKO HIPOTETIČNI OKVIR.....	7
2.1 Opredelitev cilja in namena proučevanja	7
2.2 Cilji in namen diplomske naloge	7
2.3 Hipoteze.....	7
2.4 Metode dela	8
3 MOTIVIRANJE ČLOVEŠKIH VIROV	9
3.1 Motivi, potrebe in cilji	10
3.2 Motivacijske teorije	11
3.2.1 Maslowa motivacijska teorija	12
3.2.2 Herzbergova motivacijska teorija.....	12
3.2.3 Alderferjeva teorija – teorija ERG	13
3.2.4 Hackman – Oldhamov model obogatitve dela	13
3.3 Delovna motivacija.....	14
3.4 Tehnike motiviranja oziroma dejavniki motivacije.....	15
3.5 Razlike v pristopih motiviranja zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju.....	18
4 NAPREDOVANJE IN SISTEM NAPREDOVANJA V JAVNI UPRAVI	22
4.1 Vrste napredovanja	22
4.2 Napredovanje v javni upravi.....	23
4.3 Napredovanje v nazive	23
4.4 Napredovanje v plačne razrede.....	24
5 RAZISKAVA NA ZAVODU REPUBLIKE SLOVENIJE ZA ZAPOSLOVANJE.....	26
5.1 Organiziranost in zaposleni na Zavodu RS za zaposlovanje	26
5.2 Sistem napredovanja v Zavodu RS za zaposlovanje	27
5.3 Namen in potek raziskave.....	28
5.4 Analiza raziskave.....	29
5.5 Verifikacija hipotez	42
6 SKLEP	45
7 LITERATURA	47

PRILOGA A: Anketni vprašalnik	50
--	-----------

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Razlike med javnim in zasebnim sektorjem.....	19
Tabela 4.1: Možnosti napredovanja javnih uslužbencev med leti 2009 in 2015	23

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	16
Slika 5.1: Shema organiziranosti zavoda po organizacijskih enotah	26

KAZALO GRAFOV

Graf 5.1: Spol anketirancev.....	29
Graf 5.2: Starost anketirancev	30
Graf 5.3: Najvišja dosežena formalna izobrazba anketirancev	30
Graf 5.4: Število let delovne dobe anketirancev na ZRSZ.....	31
Graf 5.5: Delovno mesto anketirancev	32
Graf 5.6: Zadovoljstvo anketirancev z delovnim mestom	33
Graf 5.7: Motivacijski dejavniki na delovnem mestu anketirancev	34
Graf 5.8: Povprečne ocene motivacijskih dejavnikov anketirancev na delovnem mestu	34
Graf 5.9: Pohvale s strani nadrejenega za dobro opravljeno delo	35
Graf 5.10: Motivacijski dejavniki za anketirance	36
Graf 5.11: Povprečne vrednosti ovrednotenih motivacijskih dejavnikov	37
Graf 5.12: Razvrstitev posameznih dejavnikov motivacije od najbolj pomembnega do najmanj pomembnega	38
Graf 5.13: Motivacijske tehnike na Zavodu.....	39
Graf 5.14: Napredovanje anketirancev v času zaposlitve na ZRSZ.....	40
Graf 5.15: Možnosti napredovanja anketirancev	40
Graf 5.16: Ovrednotenje posameznih trditev	41
Graf 5.17: Povprečne vrednosti ovrednotenih trditev	42

1 UVOD

Vsakega posameznika motivirajo različne silnice, saj obstajajo tako individualne razlike med ljudmi kot tudi med organizacijskimi praksami in značilnostmi dela. Individualne razlike zahtevajo poznavanje različnih potreb in vrednot posameznika, na podlagi katerih se ga lahko posledično tudi motivira. Iz vidika organizacijske prakse pa je ključno nagrajevati in tudi kaznovati tista dejanja posameznikov, katere se želi uveljaviti v praksi. Pri tem pa je potrebno spoštovati tudi načela enakosti in pravičnosti (Krištof in drugi 2009, 67).

Med ključnimi motivacijskimi dejavniki danes zaposleni uvrščajo predvsem možnost napredovanja, saj zgolj plačilo ne motivira več zaposlene v tolikšni meri kot ostali nematerialni dejavniki. Vsi motivacijski dejavniki skupaj pa vsekakor vplivajo na uspeh podjetja, sam sistem napredovanja pa naj bo organiziran v taki smeri, da lahko zaposleni sami razvijajo svoje potencialne ter jih nadgrajujejo z uspešnostjo svojega dela (Karan 2010). Napredovanje naj se prilagaja posameznemu zaposlenemu u ustrezno mero spodbude, da postaja vedno boljši in boljši. Preveč pogosta ocenjevanja lahko namreč postanejo neracionalna, hkrati pa lahko predolg razpon le-teh zmanjša učinkovitost celotnega podjetja zaradi upada motivacije uslužbencev. Najbolj priporočljivo je tako ocenjevati uspeh uslužbencev v določenih obdobjih (Poslovni svet 2014b).

Napredovanje zaposlenih v javnem sektorju je zakonsko urejeno na podlagi Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (v nadaljevanju ZSPJS), s katerim se določa, da lahko napredujejo z napredovanjem v naziv ter z napredovanjem v plačne razrede. Zaradi interventnih ukrepov so bila napredovanja v plačne razrede zamrznjena v letih 2011, 2013 in 2014, napredovanja v nazive pa v letih 2013 in 2014. Izplačevanje višjih plač se je sprostilo s 1. 4. 2014 kljub temu, da je bilo napredovanje v plačne razrede mogoče že v letu 2012, v nazive pa v letih 2011 in 2012 (SVIZ 2015). Slednje je bilo namreč določeno na podlagi Zakona o izvrševanju proračunov za leto 2014 in 2015 (ZPIRS 1415) v skladu z dogovorom med Vlado RS in sindikati javnega sektorja. Vsi, ki so v tem obdobju napredovali, pa niso mogli zahtevati poplačila razlike v plači za nazaj.

2 METODOLOŠKO HIPOTETIČNI OKVIR

2.1 Opredelitev cilja in namena proučevanja

Z napredovanje in motivacijo so povezani različni dejavniki. Kot je bilo že v uvodu omenjeno, je napredovanje v javni upravi določeno na podlagi zakonov in je bilo v zadnjih letih tudi zamrznjeno. Ravno zaradi slednjega želim v diplomski nalogi predstaviti možnosti napredovanja v javni upravi in načine motiviranja človeških virov. Konkretno želim to prikazati na primeru Zavoda za zaposlovanje RS (v nadaljevanju ZRSZ). Glede na to da je brezposelnost pereč problem današnjega časa, zaposleni na ZRSZ brezposelnim pomagajo pri iskanju zaposlitve. Svetovalec brezposelne osebe ima lahko torej ključno vlogo pri sami pridobitvi zaposlitve posameznika, saj mora biti svojim strankam v oporo in jih tudi motivirati, da so pri iskanju zaposlitve čim bolj aktivni. Po eni strani torej svetovalci motivirajo brezposelne, po drugi strani pa je pomembno vedeti, kaj dejansko lahko pri njihovem delu motivira njih same.

2.2 Cilji in namen diplomske naloge

Namen diplomske naloge je v teoretičnem delu opredeliti dejavnike motivacije na delovnem mestu oziroma med zaposlenimi ter predstaviti možnosti napredovanja v javni upravi. Cilj diplomske naloge je na podlagi teoretičnih opredelitev ugotoviti, kako vodstveni kader ZRSZ skrbi za motivacijo svojih zaposlenih glede na to, da se dnevno ukvarjajo s problematiko brezposelnih oseb. Kakšne tehnike motiviranja, če sploh, uporabljajo na ZRSZ in kako na to gledajo zaposleni?

V skladu s tem je cilj diplomske naloge prikazati tudi samo možnost napredovanja v ZRSZ ter ugotoviti, kako lahko to vpliva na samo motivacijo zaposlenih. Na podlagi tega se bo lahko podala ocena zadovoljstva zaposlenih z motiviranjem.

2.3 Hipoteze

Na podlagi raziskovalnih vprašanj izhajajo naslednje zastavljene hipoteze, ki jih skušam skozi diplomsko nalogo zavreči oziroma potrditi:

H1: Varnost zaposlitve je pomembnejši dejavnik motivacije od plače.

H2: Sprostitev napredovanja vpliva na večjo motiviranost zaposlenih oziroma poveča motivacijo zaposlenih do dela.

H3: Med različnimi motivacijskimi tehnikami so zaposleni na ZRSZ v največji meri deležni pohval za dobro opravljeno delo.

H4: Zaposleni na ZRSZ menijo, da je možnost napredovanja najboljši način motiviranja zaposlenih.

2.4 Metode dela

Teoretičen del je spisan s pomočjo deskriptivne metode oziroma študije domače in tuje literature. Za ugotovitev obstoječega stanja na ZRSZ sem kot raziskovalni instrument za pridobivanje potrebnih podatkov uporabila anketo. Spletna anketa je bila izvedena preko spletnega programa Ika (2016), kar je omogočilo anketirancem povsem anonimno sodelovanje pri anketiranju. Rezultati so tudi grafično prikazani.

3 MOTIVIRANJE ČLOVEŠKIH VIROV

Beseda motivacija je latinskega izvora in pomeni premikati (lat. movere). Tako se tudi psihologija motivacije ukvarja z vprašanjem, kaj nas pravzaprav privede do tega, da nekaj naredimo ali ne naredimo. Motivacija povzroča in usmerja naša dejanja in nam tudi razloži, zakaj ljudje podobnih sposobnosti dosegajo različne rezultate. Večina naše motivacije je usmerjena ravno k prijetnim stvarim, izogibamo pa se tega, kar nas boli ali je neprijetno. Tako nekatere stvari počnemo, ker nas veselijo, nekatere pa zato, ker nam prinesejo koristi. Po drugi strani pa bomo verjetno težko počeli tisto, kar nas ne veseli ali nam ne prinese nobene nagrade ali koristi (Jaušovec 2010, 51).

S pomočjo motivacije lahko prispevamo k uspehu poslovanja podjetja, kot posamezniki lahko dosegamo lastne cilje ter posledično tudi cilje celotnega podjetja. Ne moremo pa natančno dognati, kako jo odkriti in izzvati. Ključno vprašanje slehernega podjetja je, s kakšnimi načini doseči ustrezno mero motivacijo zaposlenega, da bo pri svojem delu dovolj uspešen po pričakovanjih podjetja. Kljub denarnim in nematerialnim nagradam si zaposleni prizadevajo pokazati določeno mero ustvarjalnosti, se skušajo z delom dokazovati in potrjevati, saj nekateri ne delajo zgolj za plačo. Ustrezen način nagrajevanja lahko namreč posledično prinaša dobre poslovne rezultate ter hkrati tudi zadovoljstvo uslužbencev (Bregar 2010, 109–110).

Motivacija je s strani različnih avtorjev široko obdelano področje. Lipičnik in Mežnar (1998, 409) npr. motivacijo opredelita kot *splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo*. Po opredelitvi Uhana (2000, 11) pa je motivacija *usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov*. Motivacija dejansko zbuja hotenje in motive, nastale v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju, na podlagi človekovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju ter s tem spreminjajo možnosti v resničnost. Podobno opredelijo motivacijo tudi Vrčko in drugi (2004, 141) in sicer kot voljo do dela oziroma kot vse tisto, kar pripelje do neke aktivnosti in to aktivnost usmerja in ji določi moč in trajanje.

Treven (1998, 104–106) omenja motivacijo v povezavi s posameznikom in tudi z organizacijo. Izpostavi namreč, da motivirati pomeni "dobro voditi zaposlene". Tako je v povezavi z organizacijo motivacija pomembna dejavnost menedžmenta, saj si morajo vodilni prizadevati, da zaposleni s svojim delom dosegajo rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo. Na ravni

posameznika oziroma psihološkega koncepta pa se motivacija nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika.

Na podlagi različnih obstoječih opredelitev pojma motivacije pa Rupar (2009, 21) izlušči ključne značilnosti motiviranega vedenja; zanj naj bi veljala povečana mobilizacija energije, vztrajnost, intenzivnost in učinkovitost vedenja, usmerjenost k cilju ter spreminjanje motiviranega vedenja pod vplivom njegovih posledic.

Motivacija je vsekakor zelo kompleksno področje, saj je odvisna od različnih spremenljivk, prav tako pa tudi vpliva na različne spremenljivke. Motivacija posameznika je dejansko proces, ki se pojavi s spodbudo (potreba, privlačnost) in povzroča posamezne psihološke in fizične napetosti (Rusu in Avasilcai 2013, 331).

3.1 Motivi, potrebe in cilji

Vsak posameznik ima določene potrebe in motive, ki poganjajo, spodbujajo in usmerjajo njegovo dejavnost. Psihologija motivacije v širšem smislu odkriva sile, ki spodbujajo posameznika h kakršnikoli dejavnosti, v ožjem smislu pa gre za odkrivanje razlogov človekovih ravnanj. Da bi razumeli človekovo obnašanje, moramo poznati tako motivacijski proces kot tudi potrebe in motive (Veber Rasiewicz 2010, 27).

Ustvarjeni motivi in motivacijske sile vplivajo na posameznika v taki meri, da sprejme primerno obnašanje in se osredotoči na doseganje želenih rezultatov, ciljev (Rusu in Avasilcai 2013, 331).

Vsak motiv je zelo pomemben, saj je v veliki meri od posameznega motiva odvisno, kako bomo motivirani. Z različnimi razvitimi teorijami se je tudi motivom pripisalo različne pomene, vendar pa je motiv v osnovi želja po nekem ravnotežju, katerega ključni namen je izpolniti nekaj kar nam manjka. Med prirojene motive uvrščamo tako imenovane biološke potrebe (lakota, žeja, spolnost), medtem ko so privzgojeni motivi določene socialne potrebe (želja po varnosti, ljubezni). Motivacijo določajo predvsem pričakovanja (Ivanuša – Bezjak 2008, 84).

Motivacija je proces, v katerem motivi potiskanja (potrebe, nagoni, instinkti) ali privlačnosti (cilji, vrednote, ideali) pri človeku povzročijo določeno obnašanje. Ljudje se obnašamo na najrazličnejše načine, med gibali našega obnašanja pa so na eni strani potisni motivi, na drugi pa

motivi privlačnosti. Prvi "potiskajo" in nam dajejo zagon za doseg ciljev, drugi pa "vlečejo" oziroma delujejo kot magnet, ki nas privlači in usmerja (Petričević 2010, 21).

Obstajajo različni motivi, ki so za posameznika privlačni in vzpodbudni, vendar je problem izpostaviti tistega, ki je za določeno osebo najbolj pomemben. Kljub dobremu poznavanju določene osebe, je težko ugotoviti, kaj to osebo najbolj motivira pri delu. Že najmanjši dražljaj iz okolja ali morebitna sprememba odnosov lahko ključno vpliva na spremembo motivov in potreb, ki določeno osebo motivirajo (Rupar 2009, 22).

Povzamemo lahko, da potreba posameznika ustvari neravnovesje v organizmu na podlagi pomanjkanja ali presežka določenih snovi v telesu ali informacij v duševnosti. Posameznik tako stremi k doseganju določenega cilja, za katerega pričakuje, da bo zadovoljil njegovo potrebo. (Vodopivec 2011, 79). Pri tem je pomembno tudi to, da je motivacija vsake osebe tudi družbeno pogojena, saj razmerja med posamezniki določajo, katere potrebe bo imel posameznik ter kakšne cilje si bo posameznik na podlagi tega postavil za svoje delovanje. Vsi lahko namreč sami presodimo, kakšne so naše zmogljivosti ter na osnovi tega tudi prilagajamo svoje cilje možnostim uresničevanja (Lipovec 1987, 109–110).

3.2 Motivacijske teorije

Pojmovanje motivacije se je v različnih obdobjih spreminjalo v skladu z različnimi koncepti dojetja človekove narave. Da avtorji opredeljujejo motivacijo različno, potrjujejo tudi različne teorije in definicije (Rupar 2009, 18-19). Različne vrste teorij opredeljujejo medsebojno povezanost in odvisnost uresničitve človekovih teženj, potreb in človekovega delovanja (Uhan 1989, 191).

Teorije na področju motivacije tako skušajo prikazati posamezne vzroke za vedenje posameznikov ter procese, ki posledično spodbudijo vedenja posameznika. Tako imenovane vsebinske teorije razlagajo predvsem to, **kaj** motivira vedenje, po drugi strani pa tako imenovane procesne teorije ugotavljajo oziroma razlagajo, **kako** se posamezno vedenje spodbudi oziroma na kakšne načine se posameznika motivira. Tako so vsebinske teorije usmerjene na preučevanje tistih potreb ali posebnih motivov, ki spodbudijo določeno obliko obnašanja (npr. motivacija za delo zaradi visoke plače). Procesne teorije pa ne poudarjajo toliko teh posebnih dejavnikov, ki spodbujajo vedenje, ampak načine, na katere se te spremembe v vedenju sploh pojavijo.

Vsebinska teorija oblikuje npr. naslednjo trditev: "Povečanje plače lahko izboljša zadovoljstvo pri delu in vpliva na kakovost izvajanja nalog", procesna teorija pa razloži, kako pride do te oblike vedenja (Treven 1998, 113).

V nadaljevanju je opisanih nekaj teorij, pri katerih avtorji izpostavljajo ključne elemente, ki motivirajo zaposlene. S samo motivacijo naj bi se zadovoljevale določene potrebe posameznikov.

3.2.1 Maslowa motivacijska teorija

Motivacijska teorija temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb, ki nastajajo v določenem zaporedju, in sicer od fizioloških potreb, potrebe po varnosti in zaščiti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in samospoštovanju, do potrebe po uresničevanju (Uhan 1989, 191). Po Maslowu je tako človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor k privlačnejšim ciljem. Posameznik naj bi najprej zadovoljil primarne biološke motive, nato pa naj bi nastale višje potrebe (Lipičnik in Mežnar 1998, 164). Višje potrebe se razvijejo šele takrat, ko so nižje do neke mere izpolnjene. Dokler nas npr. pesti lakota, iščemo le hrano in nas drugi, višji cilji, ne zanimajo. Nezadovoljenost nižjih potreb lažje prenašamo, ko pa so zadovoljene, nam ne pomenijo veliko. Psihološko in osebno so za nas pomembnejše višje potrebe (Veber Rasiewicz 2010, 29).

Ta teorija je tako uporabna za managerje, saj lahko s preučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev ugotovijo, k čemu bodo delavci stremeli v naslednjem obdobju (Lipičnik in Mežnar 1998, 164). Uhan (1989, 192) pa meni, da čeprav je ta teorija koristen pripomoček pri preučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje delavcev, pa ni ravno takšna, ki naj bi absolutno veljala v vsakem obdobju in vsakem območju.

3.2.2 Herzbergova motivacijska teorija

Herzbergova teorija o delovni motiviranosti temelji na tem, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če niso zagotovljene, vendar njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva. Delavec ima torej dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Ena vrsta so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, druge vrste pa tiste, ki izvirajo neposredno iz dela. Tako loči med higieniki in motivatorji (Uhan 1989, 192).

Higieniki (medosebni odnosi s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi, plačilo, delovni pogoji) sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. Po drugi strani pa motivatorji (priznanje, uspeh, zanimivo delo, odgovornost, napredovanje) direktno spodbujajo ljudi k delu (Vrčko in drugi 2004, 151–152).

Ta teorija je za managerje uporabna zato, ker lahko z motivatorji izzovejo odzive ali aktivnosti pri posameznikih, s higieniki pa lahko povzročijo predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo (Lipičnik in Mežnar 1998, 169). Če je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, lahko manager odpravi njegove težave tako, da izboljša higienike. Če pa manager želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi motivatorje (Treven 1998, 118).

Raziskave na podlagi te teorije so pokazale ustreznost pri zanimivih strokovnih in vodilnih delih v primeru, ko imajo delavci zadovoljene osnovne potrebe. Iz tega izhaja, da zaslužek deluje hkrati kot vzdrževalni dejavnik (pri visoko zadovoljenih osnovnih potrebah) in kot motivacijski dejavnik (pri nizko zadovoljenih osnovnih potrebah). Za vse tiste, ki menijo, da so njihovi zaslužki prenizki, ta motivacijska teorija ni ustrezna (Uhan 1989, 193).

3.2.3 Alderferjeva teorija – teorija ERG

Gre za dopolnjeno Maslowovo in Herzbergovo motivacijsko teorijo, pri kateri so temeljne potrebe po obstoju (existence), po povezovanju/odnosih z drugimi ljudmi (relatedness) in potrebe po razvoju/rasti (growth). Posameznik si lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi; lahko pa se vse tri skupine potreb pojavijo hkrati. Teorija upošteva individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da vpliva na prednost zadovoljevanja potreb tudi različno kulturno okolje, posameznikova izobrazba in njegove družinske vezi. Če je npr. za nekoga značilna zelo velika pripadnost družini, bo verjetno zadovoljitev potreb po povezovanju s člani družine pomembnejša od potreb po obstoju (Treven 1998, 118–119).

3.2.4 Hackman – Oldhamov model obogatitve dela

Hackman in Oldham sta preučevala medsebojno povezanost osebnih in delovnih učinkov, kritičnih psiholoških stanj, temeljnih razsežnosti dela ter potreb po razvoju. Občutek pomembnosti in odgovornosti za opravljeno delo povzroči pri zaposlenemu veliko motiviranost

za delo. Posledica take motiviranosti pa so osebni in delovni učinki, kot je npr. velika kakovost izvedbe dela in veliko zadovoljstvo z delom (Treven 1998, 120–121).

Ta model temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo. V primeru, ko zaposleni doživlja pomembnost dela, tudi ugotovi, da se delo splača in da ga je vredno delati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj vplivajo na motiviranost za delo (Lipičnik in Mežnar 1998, 170).

3.3 Delovna motivacija

Številna raziskovanja na področju delovne motivacije so privedla do ugotovitve, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki (Lipičnik in Mežnar 1998, 155).

Človek je osnovno gibalno vsake organizacije, vendar se vsak posameznik razlikuje po svojih zmožnostih. Človekove zmožnosti se nanašajo tako na psihične kot tudi fiziološke in telesne zmožnosti. V povezavi z njegovim delom v različnih delovnih organizacijah in pojmom človekove zmožnosti, razumemo njegovo znanje, osebnost, način razmišljanja in motivacijo, ki jih človek potrebuje za uspešno opravljanje svojega dela. Vsak človek je namreč samosvoja osebnost, ki jo opredeljuje njegov temperament, značaj in sposobnosti (Krištof in drugi 2009, 45).

Delovno motivacijo lahko opredelimo kot zapleten niz vplivov, ki spodbudijo nekoga, da začne delati in hkrati obdrži določeno delovno mesto znotraj organizacije. Iz osebnega vidika gre za notranje stanje, ki vodi k doseganju zastavljenih ciljev ob istočasnem vplivu številnih dejavnikov. Iz vidika vodje pa je motivacija dejavnost, ki zaposlenim omogoča, da izpolnjujejo vnaprej načrtane cilje (Urošević in Milijić 2012, 174).

Pri delovni motivaciji je ključno vprašanje, kateri dejavniki so za zaposlene v neki organizaciji pomembni in kako so s temi dejavniki zadovoljni. Motivacija v organizaciji je skupno delovanje za vzajemno korist, motiviranje pa je spodbujanje zaposlenih z določenimi motivacijskimi sredstvi (nagrade, priznanja ali druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe zaposlenih), da bodo učinkovito in z lastnim

pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev (Turk v Rupar 2009, 23–24).

Podjetje bo uspešno usmerjalo ljudi pri delu takrat, ko bo ponudilo oziroma zagotovilo take oblike nagrad, ki bodo uspešno zadovoljevale vse posameznikove notranje potrebe in mu jasno nakazalo, za kakšen način dela bo prejel nagrade (Vrčko in drugi 2004, 144). Zato je naloga vsakega managerja tako motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo (Treven 1998, 106).

Motivacijska moč vodje ni v poznavanju motivacijskih mehanizmov, ampak v ravnanju z ljudmi, v načinu dela, v dosežkih, ki jih dosega posameznik in podjetje kot celota, v samostojnosti slehernega izvajalca itd. Vodja je namreč tisti, ki oblikuje vizijo prihodnosti in jo posreduje vsem, tako da jo razumejo ter sprejmejo. Hkrati pa mora biti vodja tudi dober motivator, saj le tako lahko prepriča zaposlene k želenemu sodelovanju, istočasno pa vpliva na samozavest, samozaupanje in sposobnosti zaposlenih. Slednje dosega le tako, da priznava prispevek vsakega posameznika ter spodbuja uspeh dosežkov (Vodopivec 2011, 93).

S stališča notranje motivacije ljudje navadno cenimo, kadar kdo opazi naše delo (največja stopnja notranje motivacije izvira prav iz tega občutka), zato je potrebno odkriti, kaj dejansko motivira zaposlene. Prepoznati ta dejavnik je težko, saj včasih zaposleni tega ne znajo, ali ne želijo povedati, kaj jih motivira. Ravno zaradi tega mora biti vodja več svojega dela, da to tudi odkrije (Dialogos 2007).

3.4 Tehnike motiviranja oziroma dejavniki motivacije

Na podlagi Herzbergove teorije smo spoznali higienike in motivatorje. Higieniki dejavniki so zgolj temelj, na katerem lahko začnemo graditi ali spodbujati motivacijo. Ljudje npr. hodijo v službo za plačilo, nadpovprečne rezultate pa dosegajo zaradi drugih stvari. Fiksna plača, na katero zaposleni ne morejo vplivati, je tako zgolj higienik, objektivno nagrajevanje po učinku oziroma na podlagi merljivih dosežkov pa je lahko že močan motivator (Jereb 2008, 30).

Kadrovski strokovnjaki že dolgo časa poudarjajo, da plača ni najpomembnejši dejavnik motiviranja zaposlenih. Kljub temu je potrebno sestaviti pravilen in ustrezen sistem nagrajevanja, ki naj bo dinamičen in ima določen sistem postopkov za pridobivanje le-teh. Zajemati mora tako

denarne kot tudi nedenarne nagrade, npr.: priznanja, pohvala, ugodnosti pri delu, procesi merjenja oz. vrednotenja dela (Kalan 2011, 59).

Lipičnik in Mežnar (1998, 162) izpostavita med številnimi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, predvsem individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso. Vodja mora ustrezno uskladiti interaktivno delovanje teh treh dejavnikov, da lahko vpliva na uspešnost pri delu. Pri tem se individualne značilnosti (osebne potrebe, vrednote, stališča, interesi) razlikujejo od posameznika do posameznika. Nekatere bolj motivira denar, druge varnost in manj plačano delo, tretji pa sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti. Po drugi strani so lastnosti dela dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Zahteve po različnih zmožnostih npr. določajo, kateri delavec lahko nalogo opravi od začetka do konca tudi z določeno mejo avtonomije pri delu. Vse to pa povezuje organizacijska praksa oziroma pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Na sliki je tako prikazan medsebojni vpliv omenjenih dejavnikov, pri tem se moramo zavedati, da lahko način pravil in nagrad v organizaciji deluje tako kot motivator kot tudi kot demotivator.

Slika 3.1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik in Mežnar (1998, 162).

Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in obdobjih tudi različno pomembni za ljudi in skupine, ki se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. V vsaki organizaciji je tako potrebno v posameznih obdobjih ugotavljati, kateri motivacijski dejavniki dejansko

delujejo in kakšna je njihova pomembnost. Na osnovi tega je mogoče sprožiti ukrepe in osebe, ki naj zagotovijo čim bolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov; s tem je mogoče doseči največjo možno delovno učinkovitost v danih razmerah delovnega procesa (Uhan 1989, 195).

Markič (2010, 32) navede nekaj idej za motiviranje zaposlenih:

- pohvala, zlasti javna, je najcenejši in vse premalo uporabljen način motiviranja.
- Prosti dan ali vikend.
- Strokovna izpopolnjevanja.
- Soudležba pri dobičku.
- Strokovna pomoč pri različnih težavah.
- Dodeljevanje zahtevnejših del.
- Izbor delavca meseca.
- Druge materialne ugodnosti, kot je npr. članarina za fitnes, tenis, golf.

Može (2012, 6) pa izpostavi raziskave; te so pokazale, da so najpomembnejši nematerialni dejavniki, ki motivirajo zaposlene za delo, naslednji:

- dobri medsebojni odnosi, kar se razume kot dobri odnosi med zaposlenimi in dobri odnosi med vodjem in zaposlenimi,
- zanimivo in izzivov polno delo prispeva k doseganju boljših rezultatov, saj se zaposleni pri delu v tem primeru ne dolgočasijo,
- pohvala za dobro opravljeno delo močno spodbudi zaposlenega za aktivnost, graja pa v večini primerov zmanjšuje motivacijo in s tem delovni učinek. Največji učinek ima individualna pohvala pred sodelavci in je hkrati motivacija drugim zaposlenim za naprej,
- samostojnost in odgovornost pri delu dajeta zaposlenim možnost odločanja o tem, kako bodo izpeljali posamezno delovno nalogo. S tem so vključeni v odločanje o splošnih zadevah podjetja,
- delovno okolje in delovni pogoji morajo biti oblikovani tako, da omogočajo zaposlenim učinkovite, varne in zdravju ugodne delovne pogoje. Delovni prostor, ki omogoča dobro počutje in pozitivno vzdušje zaposlenih, je zelo pomembno,
- možnost napredovanja in osebnega razvoja omogoča, da so zaposleni pripravljene vložiti več truda v delo, saj vedo, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje,
- stalnost in varnost zaposlitve se je v času gospodarske krize izkazalo za najbolj pomemben motivacijski dejavnik,

- sodelovanje med delavci vpliva na povečanje delovnega učinka. Sodelovanje deluje motivacijsko, saj daje občutek pripadnosti skupini,
- možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu vpliva tako na motivacijo kot posledično tudi na večjo uspešnost dela zaradi pridobljenega znanja,
- tudi komuniciranje je pomemben motivacijski dejavnik, je orodje pri prenosu poslovnih ciljev, vizije, poslovnih rezultatov do vsakega zaposlenega. Kakovostna, boljša, hitrejša in jasno oblikovana sporočila zvišujejo motiviranost med zaposlenimi

3.5 Razlike v pristopih motiviranja zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju

Obstajajo torej različne motivacijske teorije in različni dejavniki motivacije. Na podlagi že napisanega je očitno, da ima vsak posameznik različne motive in potrebe, ki jih skuša zadovoljiti na različne načine. V praktičnem delu diplomske naloge raziskujem možnosti napredovanja in motiviranja na ZRSZ; ta je del javne uprave, zato skušamo tudi ugotoviti, če obstajajo razlike v pristopih motiviranja med zasebnim in javnim sektorjem. V naslednjem poglavju je sicer bolj podrobno predstavljen sistem nagrajevanje in napredovanja v javnem sektorju, so pa v tem izpostavljene tudi nekatere značilnosti zasebnega sektorja.

Z javnim sektorjem označujemo vse javnopravne organizacije ali osebe javnega prava, ki jim država zagotavlja pravno subjektiviteto in določena pooblastila. Po drugi strani pa je zasebni sektor vse, kar ni javni sektor (Svetin in Lah 2012, 3).

Ključne razlike med javnim in zasebnim sektorjem, ki so pomembne za iskanje morebitnih razlik v pristopih motiviranja med obema sektorjema, lahko izpostavimo v naslednji tabeli 3.1. Pomembni so predvsem motivi zaposlenih, sistem nagrajevanja in napredovanja ter možnosti odpuščanja.

Tabela 3.1: Razlike med javnim in zasebnim sektorjem

JAVNI SEKTOR	ZASEBNI SEKTOR
- zakonitost in izpolnjevanje večciljnega poslanstva (enak dostop, pravičnost, varnost)	- dobiček, tržni delež
- alokacija in redistribucija sredstev proračuna	- zaračunavanje produktov in storitev strankam, ki jih je potrebno poiskati
- racionalizacija	- prodaja
- spoštovanje zakonov in pravil, normativni okvir delovanja	- strateški menedžment
- ranljivost delovanja zaradi vpliva politike, ni uveljavljanja dolgoročnih ciljev zaradi menjave političnih sil	- interes delničarjev
- zelo kompleksno okolje	- spremenljiva kompleksnost okolja
- zunanji finančni in politični pritiski	- notranji tržni pritiski
- nedefinirani cilji in nedefinirana uspešnost	- uspešnost določena z dobičkonosnostjo
- ni merjenja uspešnosti	- merjenje uspešnosti s posledičnimi stimulacijami
- javna kolektivna odgovornost	- individualna odgovornost
- težko določljive ciljne skupine	- določanje ciljne skupine s prodajo oziroma z nakupom
- centralizirana kadrovska politika	- upravljanje človeških virov
- težavnost investicij zaradi omejenega kapitala in nepredvidljivega obsega bodočih javnih potreb	- redno investiranje v skladu s strategijo
- ljudje delajo pretežno zaradi nekega cilja, ne samo za preživetje	- motiv zaposlenih je pretežno zaslužek
- nagrajevanje po izenačevanju	- nagrajevanje po rezultatih
- oteženo odpuščanje	- odpuščanje ob neuspešnosti
- napredovanje po sistemu kariere	- napredovanje glede na uspešnost

Vir: Ferfila in drugi v Golija (2005, 12).

Mlakar (2009, 76) je npr. na podlagi raziskave ugotovila, da zaposlene v zasebnem sektorju motivirajo isti dejavniki kot zaposlene v javnem sektorju in sicer: zanimivo delo, dobra plača in dobre delovne razmere. Za zaposlene v zasebnem sektorju je zaslužek pomembnejši motivacijski dejavnik kot za zaposlene v javnem sektorju, zanimivo delo pa je bolj motivacijsko pomembno za zaposlene v javnem sektorju.

Tega sicer ne moremo posplošiti na celotno populacijo, zato bomo za ugotavljanje morebitnih razlik raje uporabili ugotovitve Re'ema (2011, 13); pri tem iskanje razlik temelji na podlagi treh spremenljivk: posameznikovih karakteristik, karakteristik dela in konteksta organizacije. Prva spremenljivka preučuje z vidika zaposlenih morebitne drugačne motive in potrebe zaposlenih v

javnem sektorju od tistih v zasebnem sektorju. Druga spremenljivka opisuje vidike dela oziroma naloge, ki jih opravljajo zaposleni, tretja pa se nanaša na karakteristike organizacije (sistem nagrajevanja, organizacijska kultura in organizacijska klima), v kateri morajo zaposleni opravljati delo. Na podlagi različnih raziskav podaja ključne ugotovitve in sicer, da tradicionalne teorije motiviranja veljajo tako za zasebni kot javni sektor. To argumentira s tem, da je motivacija fenomen vsakega posameznika. Managerji morajo obravnavati vsakega posameznika individualno in prilagoditi motivacijske strategije vsakemu posamezniku posebej glede na njihove potrebe.

Po drugi strani pa npr. Buelens in Van den Broeck (2007, 66–67) ugotavljata, da:

- so zaposleni v javnem sektorju manj motivirani z ekstrinzičnimi¹ denarnimi nagradami v primerjavi z zaposlenimi v zasebnem sektorju,
- zaposlene v javnem sektorju bolj motivirajo intrinzični² dejavniki (odgovornost in samorazvoj) v primerjavi z zaposlenimi v zasebnem sektorju,
- zaposlene v javnem sektorju bolj motivira spodbudno delovno okolje v primerjavi z zaposlenimi v zasebnem sektorju,
- zaposleni v javnem sektorju delajo manj in se manj trudijo v dobrobit organizacije v primerjavi z zaposlenimi v zasebnem sektorju,
- razlike pri delovni motivaciji so močno odvisne od spola, starosti, vsebine delovnega mesta ali hierarhične ravni.

Ne glede na morebitne razlike, menimo, da so temelj same motivacije posameznikove individualne potrebe, kar izpostavlja tudi Re'em. Vsekakor pa se pristopi motiviranja v zasebnem in javnem sektorju razlikujejo glede na zmožnosti ali zastavljena pravila posamezne organizacije. Kot je razvidno iz tabele 3.1, poteka v javnem sektorju nagrajevanje po izenačevanju, v zasebnem pa po rezultatih. Prav tako je napredovanje določeno po sistemu kariere v javnem sektorju, v zasebnem pa glede na uspešnost. V javnem sektorju je sistem nagrajevanja in

¹ Motivacija, ki jo lahko sprožijo le zunanji dejavniki in vzpodbuda (pohvala, graja, nagrada, kazen, preverjanje in ocenjevanje). Posameznika motivira nek pričakovan rezultat, ki si ga postavi za cilj delovanja, le-ta je pomembnejši od procesa, vir podkrepitve pa prihaja od zunaj. Ekstrinzična motivacija pogosto ni trajna, saj dejavnost preneha v primeru, če vir zunanje vzpodbude izgine (Buček in Čagran 2011, 117–118).

² Motivacija, ki izhaja iz lastnih notranjih impulzov in ni povezana z nagrado. Posledica intrinzične motivacije je zadovoljstvo ob izvajanju neke dejavnosti in ob rezultatih, ki jih oseba pri tem doseže (Buček in Čagran 2011, 117).

napredovanja zakonsko določen, medtem ko je to v zasebnem sektorju določeno največkrat na podlagi internih pravilnikov organizacije.

Javni sektor je torej močno omejen z zakoni in zakonskimi določili, postavljenimi s strani države. V nadaljevanju se osredotočamo zgolj na sistem napredovanja prav zaradi številnih interventnih ukrepov, s katerimi so bila napredovanja za javne uslužbence tudi zamrznjena.

4 NAPREDOVANJE IN SISTEM NAPREDOVANJA V JAVNI UPRAVI

Poznamo dve vrsti ljudi; tiste, ki želijo nekaj imeti in tiste, ki želijo nekaj biti in postati. Največja motivacija za prve je denar, drugim pa mnogo več pomeni položaj, delo in funkcija, ki jo opravljajo. Zanje je izziv možnost napredovanja in izobraževanja (Ivanuša – Bezjak 2009, 86). Možnost napredovanja je tako posledično tudi močan motivacijski dejavnik, saj tistim, ki imajo vodstvene ambicije, ta pomeni zagon za delo (Markič 2010).

Šavs (2007, 4) izpostavi, da vsak posameznik dojema napredovanje različno. Nekaterim predstavlja višji službeni položaj ter s tem izboljšanje statusa, spet drugim pa le boljše delovne pogoje ipd. S tem ko zaposleni težijo po napredovanju lahko v večji meri to predstavlja njihovo pripravljenost za višjo storilnost ali bolj odgovorno delo. Posledično pa je prisotna tudi želja po tem, da nadrejeni zaposlenega in njegovi sodelavci izkazujejo določeno mero spoštovanja.

Napredovanje na delovnem mestu pomeni napredovanje v višji plačilni razred na osnovi delavčeve kompetentnosti in delovne uspešnosti, ugotovljene na osnovi letnih razgovorov. Izhodišče za napredovanje je delavčeva plača oz. plačilni razred, v katerega je razvrščen. Delavec lahko napreduje največ vsaki dve leti, v okviru enega napredovanja pa največ za pet plačilnih razredov, na podlagi predloga vodje organizacijske enote. Prav tako lahko tudi nazaduje, če na dveh zaporednih letnih razgovorih dosega delovne rezultate pod pričakovanji ali če njegova povprečna ocena kompetentnosti zaostaja za zahtevano (Poslovni svet 2014a).

4.1 Vrste napredovanja

Med najbolj pogoste načine napredovanja uvrščamo horizontalno in vertikalno napredovanje. Pri horizontalnem se npr. poviša plača ob nespremenjenem delovnem mestu in je povezano z bolj zahtevnim delom. Poleg tega je običajno pogoj pri tem napredovanju ustrezna strokovna izobrazba, dodatno funkcionalno znanje ter pridobljene delovne izkušnje. Zaposleni z vertikalnim napredovanjem namreč pridobi večji obseg odgovornosti, samostojnosti in zahtevnosti dela. Pri drugem načinu, horizontalnem, pa je potrebna ustrezna strokovna usposobljenost. V primeru zahtevnejšega managerskega delovnega mesta, pa so pogoj tudi menedžerska znanja skladno z organizacijsko strukturo oz. vodstveno hierarhijo. V primeru horizontalnega napredovanja zaposleni pridobi tako višjo plačo kot tudi večji ugled oziroma status (Poslovni svet 2014b).

Napredovanje tako pomeni prehod delavca z delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na drugo, zahtevnejšo mesto. Samo napredovanje, vertikalno ali horizontalno, morajo spremljati konkretne ugodnosti, saj v nasprotnem primeru nima ustreznega motivacijskega smisla (Ivanko 2002 v Novak 2009, 6).

4.2 Napredovanje v javni upravi

O samem načinu napredovanja javnih uslužbencev je bilo govora že v samem uvodu diplomske naloge. Bistvene značilnosti sistema napredovanja javnih uslužbencev so torej predvsem v zakonski določitvi na podlagi ZSPJS, oblikah napredovanja ter posameznih ukrepov, ki se lahko izvedejo na tem področju. Samo napredovanje v plačne razrede je podrobneje urejeno z uredbo Vlade RS, napredovanje v nazive pa s področnimi predpisi, torej po posameznih dejavnostih oziroma delih javnega sektorja. Kakšnim interventnim ukrepom je bilo napredovanje javnih uslužbencev podvrženo v zadnjih letih, si lahko bolj podrobno ogledamo v tabeli 4.1. Vse to pa je bilo opredeljeno z različnimi zakoni, in sicer Zakonom o interventnih ukrepih, Zakonom o dodatnih interventnih ukrepih, Zakonom za uravnoveženje javnih financ, Zakonom o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2013/2014 in 2014/2015 (SVIZ 2015).

Tabela 4.1: Možnosti napredovanja javnih uslužbencev med leti 2009 in 2015

Leto	Prejeta ocena za leto	Štetje leta v napredovalno obdobje (pri napredovanju v plačne razrede)	Napredovanje v plačni razred	Napredovanje v naziv	Pravica do izplačila
2009	2008	DA	DA	DA	DA
2010	2009	DA	DA	DA	DA
2011	2010	NE	NE	DA	od 1. 4. 2014
2012	2011	DA	DA	DA	od 1. 4. 2014
2013	2012	DA	NE	NE	NE
2014	2013	NE	NE	NE	NE
2015	2014	DA	DA	DA	od 1. 12. 2015

Vir: SVIZ (2015).

4.3 Napredovanje v nazive

Notranji akti institucij ali zavodov (npr. na področju visokega šolstva ter raziskovalne dejavnosti) določajo pogoje in postopke za napredovanje v nazive, kar pomeni, da so postopki, pogoji ter

vrednotenje pogojev za napredovanje v nazive urejeni ločeno po posameznih dejavnostih in delih javnega sektorja (SVIZ 2015).

V višji naziv lahko napredujejo samo uradniki, ne pa tudi strokovno-tehnični³ javni uslužbenci. Napredovanje uradnikov v višji naziv lahko imenujemo tudi vertikalno napredovanje (Gosevac 2013). Z Uredbo o napredovanju uradnikov v nazive je v 2. čl. določeno, da se napredovanje izvaja z namenom spodbujanja kariernega razvoja in nagrajevanja uradnikov. Pri tem so pogoji za napredovanje, določeni v 3. čl., naslednji:

- predpisana stopnja izobrazbe, delovne izkušnje in drugi pogoji, določeni z zakonom, podzakonskim aktom oziroma splošnim aktom delodajalca.
- Da se naloge na delovnem mestu, na katerem uradnik dela, lahko opravljajo v višjem nazivu.
- Dosežene morajo biti ocene za napredovanje.

4.4 Napredovanje v plačne razrede

Javni uslužbenci lahko v posameznem nazivu napredujejo v višji plačni razred največ za pet plačnih razredov. Kjer ni mogoče napredovati v naziv, lahko na delovnem mestu napredujejo največ za deset plačnih razredov. Napredovanje je omogočeno vsaka tri leta za en ali dva plačna razreda ob izpolnjenih predpisanih pogojih (Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, 16. čl.).

Javni uslužbenci napredujejo v višji plačni razred predvsem na podlagi delovne uspešnosti, izkazane v napredovalnem obdobju. Pri tem se delovna uspešnost ocenjuje glede na rezultate dela, samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela, glede na zanesljivost pri opravljanju dela, kvaliteto sodelovanja in organizacijo dela ter druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela (Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, 17. čl.).

Poleg ZSPJS pa napredovanje podrobneje ureja tudi Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, pri čemer je v 8. čl. določeno, da pripada javnemu uslužbencu plača na osnovi plačnega razreda, pridobljenega z napredovanjem, od 1. aprila v letu, ko izpolni pogoje za napredovanje v višji plačni razred. Na podlagi 5. čl. Uredbe se postopek preverjanja

³ So tisti javni uslužbenci, ki v organih opravljajo spremljajoča dela na področju kadrovskega in materialno-finančnega poslovanja, tehnična in podobna dela ter druga dela, ki jih je potrebno opravljati zaradi nemotenega izvajanja javnih nalog organa (Zakon o javnih uslužbencih, 23. čl.).

izpolnjevanja pogojev izvede vsako leto do 15. marca za vse javne uslužbence. Ocene javnih uslužbencev se točkujejo, točke pa vpišejo na Evidenčni list. Pri tem lahko za en plačni razred napreduje tisti javni uslužbenec, ki v napredovalnem obdobju doseže ob prvem in drugem napredovanju najmanj 11 točk, ob tretjem in četrtem najmanj 12 točk, ob petem najmanj 13 točk ter ob nadaljnjih napredovanjih najmanj 14 točk.

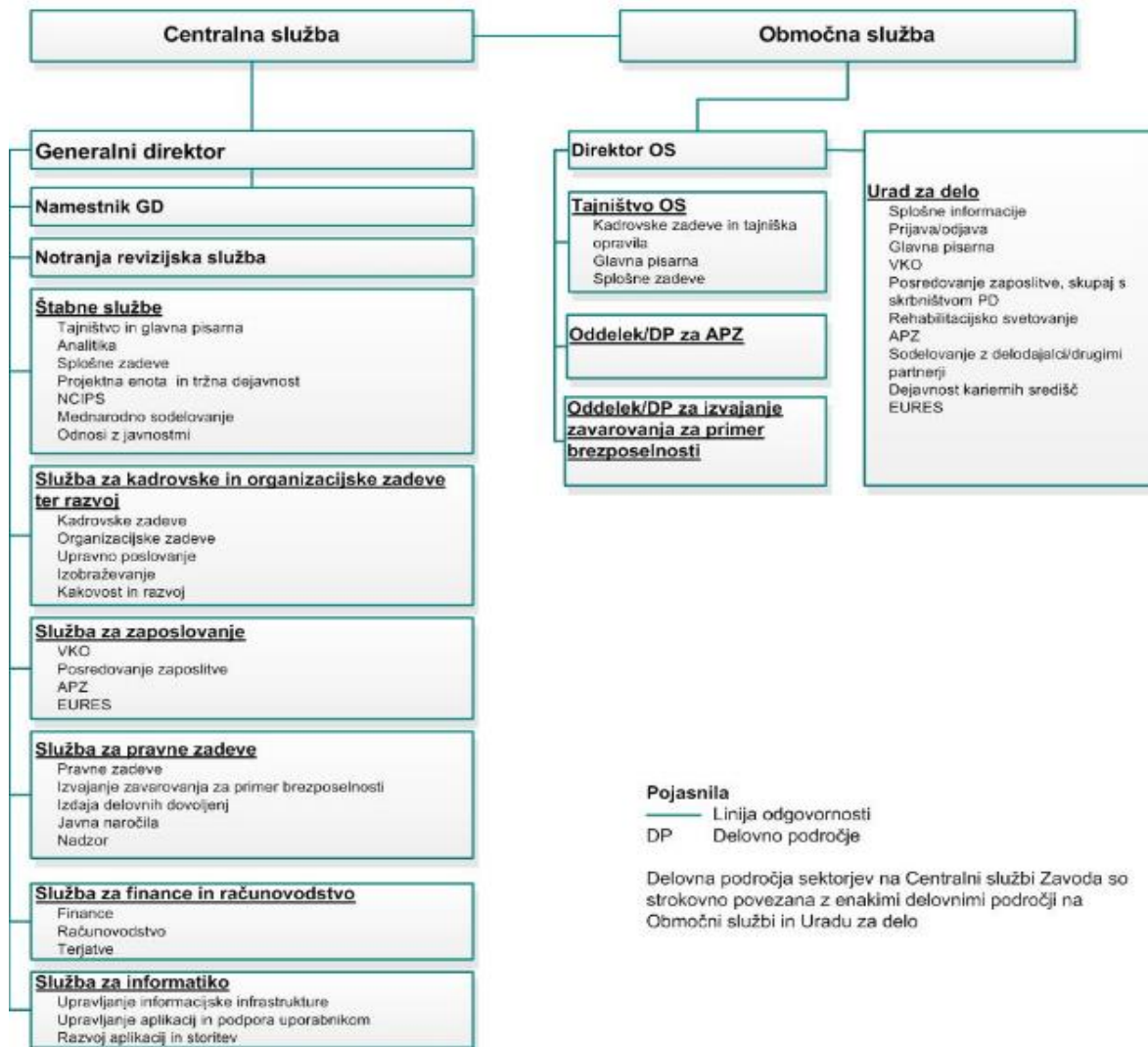
Javni uslužbenec mora tako za napredovanje v plačne razrede hkrati izpolniti dva pogoja: vsaj tri leta napredovalnega obdobja ter ustrezno število točk na podlagi treh letnih ocen. Poleg treh let je v napredovalnem obdobju potrebno upoštevati tudi čas od zadnjega napredovanja oziroma prve zaposlitve ter hkrati tudi samo delovno mesto zaposlenega. Javni uslužbenec mora namreč v tem času delati na delovnem mestu, za katerega je predpisana enaka stopnja strokovne izobrazbe. Javni uslužbenci, ki so napredovali v višji plačilni razred v letu 2012 kljub preteku treh let, ne izpolnjujejo pogoja treh let napredovalnega obdobja. Po drugi strani pa je potrebno javnega uslužbenca oceniti, čeprav se leti 2011 in 2014 ne štejeta v napredovalno obdobje. Ocen v teh letih se morata upoštevati pri ugotavljanju pogojev za napredovanje v plačne razrede. Posledično imajo javni uslužbenci večje število letnih ocen kot let napredovalnega obdobja. Kljub temu pa se upoštevajo zgolj tri, za javnega uslužbenca najugodnejše ocene (SVIZ 2015).

5 RAZISKAVA NA ZAVODU REPUBLIKE SLOVENIJE ZA ZAPOSLOVANJE

5.1 Organiziranost in zaposleni na Zavodu RS za zaposlovanje

Zavod RS za zaposlovanje je organiziran na treh ravneh. Poleg sedeža Zavoda z vodstvom, ki se nahaja v Ljubljani, deluje tudi Centralna služba in ostale območne službe z uradi za delo, ki so locirani v vsaki upravni enoti. Zavod RS za zaposlovanje je kot samostojna pravna oseba ustanovljen na podlagi 61. člena Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti. Na podlagi Statuta mu je podeljen status javnega zavoda, ki deluje enotno za območje RS. Po Statutu ima Zavod sedež v Ljubljani, Rožna dolina, cesta IX/6 (ZRSZ 2010).

Slika 5.1: Shema organiziranosti zavoda po organizacijskih enotah



Vir: ZRSZ (2010a).

Na območnih službah Zavoda se izvajajo strokovne in operativne naloge s področja dejavnosti Zavoda na posameznem območju. Tako je njihovo delo spremljati in proučevati gibanje zaposlenosti in brezposelnosti ter svetovanje in nudenje strokovne in operativne pomoči uradom za delo v okviru območnih služb. Prav tako sodelujejo z delodajalci, izvajalci spremljajo in proučujejo gibanje zaposlenosti in brezposelnosti ter svetujejo in nudijo strokovno in operativno pomoč uradom za delo v okviru območnih služb; sodelujejo tudi z delodajalci, izvajalci dejavnosti Zavoda ter regionalnimi oziroma lokalnimi subjekti na trgu dela. Na uradih za delo so strankam zagotovljene pravice pri posredovanju zaposlitve in dela, svetovanja na področju zaposlovanja, uveljavljanju pravic iz zavarovanja v primeru brezposelnosti, izvajanju ukrepov zaposlovanja ter poklicnega svetovanja mladini in odraslim (ZRSZ 2010b).

Na podlagi kadrovskega načrta Vlade, bo s koncem leta 2016, v ZRSZ skupno število zaposlenih, ki se plačujejo iz proračunskih sredstev, znašalo 799. Ravno toliko jih je bilo zaposlenih tudi v letu 2015. Število drugih javnih uslužbencev, ki se plačujejo iz proračunskih sredstev in bodo zaposleni na projektih za določen čas, pa bo v letu 2016 predvidoma znašalo 166. Število tovrstnih javnih uslužbencev oziroma tistih, ki so zaposleni v okviru različnih projektov, se med letom spreminja, in sicer glede na novo začete in med letom zaključene projekte (Poslovni načrt Zavoda RS za zaposlovanje 2016, 48).

5.2 Sistem napredovanja v Zavodu RS za zaposlovanje

Na trgu dela je Zavod RS za zaposlovanje ključni subjekt pri povezovanju ponudbe in povpraševanja po delu. Dostopnost in kvaliteta storitev, ki jih ponuja Zavod, je ključnega pomena za delovanje trga dela, saj ima odločilno vlogo pri zmanjševanju brezposelnosti. Glavni namen Zavoda je brezposelnemu posamezniku povečati zaposlitvene možnosti brezposelnih na trgu dela, podjetjem oziroma delodajalcem pa zagotoviti ustrezne kadre. Glede na to, da je Zavod RS za zaposlovanje del javne uprave, je tudi sistem napredovanja v Zavodu zakonsko določen z Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede in Pravilnikom Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje o napredovanju javnih uslužbencev v višji plačilni razred. Na podlagi sprostitev napredovanja za zaposlene v decembru 2015, se bodo v mesecu decembru 2016 izplačala napredovanja vsem tistim, ki bodo izpolnili pogoje (Poslovni načrt Zavoda RS za zaposlovanje 2016).

Skupno število zaposlenih bo torej konec leta 2016 znašalo 965 na podlagi sprejetega kadrovskega načrta in zajema tako tiste uslužbenke, ki so plačani iz proračunskih sredstev kot tudi tiste, ki se bodo sofinancirali iz drugih virov na podlagi projektov. Slednji so za razliko rednih uslužbencev vedno zaposleni le za določen čas oziroma čas trajanja projekta. Ne glede na vrsto zaposlitve pa morajo imeti vsi zaposleni ustrezna znanja, da lahko zavzeto in učinkovito opravljajo svoje delo ter s tem zagotovijo kvalitetne storitve uporabnikom. Na podlagi tega se namreč posledično dosegajo zastavljeni cilji Zavoda in hkrati razvoj organizacije v skladu s strategijo Zavoda. Z načrtnim upravljanjem s človeškimi viri zagotavljajo zaposlovanje (selekcijo novih kadrov), razvoj zaposlenih, njihovo usposabljanje in izobraževanje, notranje in zunanje komuniciranje pa tudi nagrajevanje in motiviranje zaposlenih ter ustrezno delovno okolje. Z zaposlenimi opravljajo redne letne razgovore, na katerih se dogovorijo o realizaciji ciljev. Prav tako v letne razgovore vključujejo tematiko usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Zaposleni pa se udeležujejo tudi usposabljanj, ki so nujno potrebna za njihovo opravljanje dela in obenem povečujejo njihovo učinkovitost in strokovnost pri delu (Poslovni načrt Zavoda RS za zaposlovanje 2016).

5.3 Namen in potek raziskave

Z raziskavo nameravam ugotoviti, v kolikšni meri so zaposleni na Zavodu RS za zaposlovanje, območna enota Ljubljana, motivirani. In tudi, kaj jih v največji meri motivira, koliko so dejansko zadovoljni s tistim, kar jim ponuja njihova zaposlitev na obstoječem delovnem mestu. Pri tem bodo povedali tudi svoje mnenje o možnostih za napredovanje in ovrednotili vpliv teh možnosti na samo motiviranost pri opravljanju njihovega dela.

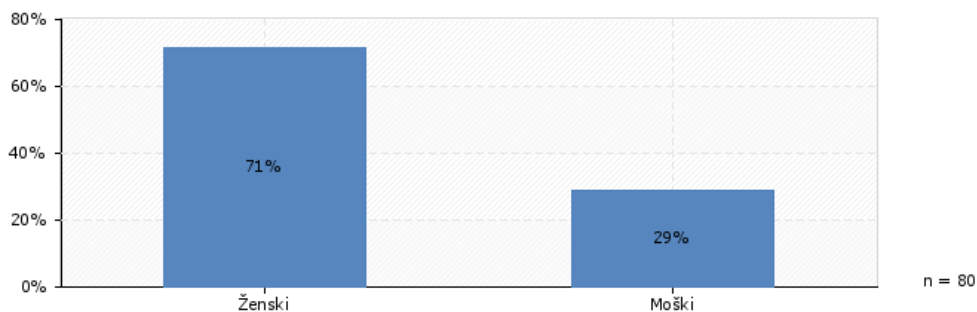
Zaposleni, ki so sodelovali pri anketiranju, so svoje odgovore podajali preko spletne ankete, kar jim je v celoti zagotovilo anonimnost. Preverjanje hipotez je izvedeno na podlagi izračunov frekvenc ter grafičnih prikazov, ki jih ponuja spletni program www.1ka.si. Samo anketo sem izvedla v obdobju od 15. junija 2016 do 28. junija 2016, skupno pa je v anketi sodelovalo 80 anketirancev. Raziskava je potekala na Centralni službi ZRSZ, kjer je zaposlenih 201 uslužbencev. Anketa je bila posredovana vsem, skupno pa je na nagovor ankete kliknilo 118 anketirancev. Med temi je anketo začelo izpolnjevati le 80 anketirancev, do konca pa jo je izpolnilo le 67. Pri sami analizi sem na to zmanjšanje števila tudi opozorila.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz demografskih vprašanj, ki se nanašajo na spol, starost in izobrazbo, ostala vprašanja pa na samo motivacijo in možnosti napredovanja. Del vprašanj je povzetih iz anketnega vprašalnika Popovičeve (2009), ki je raziskovala motivacijo zaposlenih na Zavodu za zaposlovanje RS Trbovlje. Na osnovi njenih rezultatov in rezultatov moje raziskave sem izvedla tudi primerjavo verifikacij nekaterih hipotez.

5.4 Analiza raziskave

Na podlagi grafa 5.1 je razvidno, da je pri anketi sodelovalo 57 (71 %) žensk in 23 (29 %) moških.

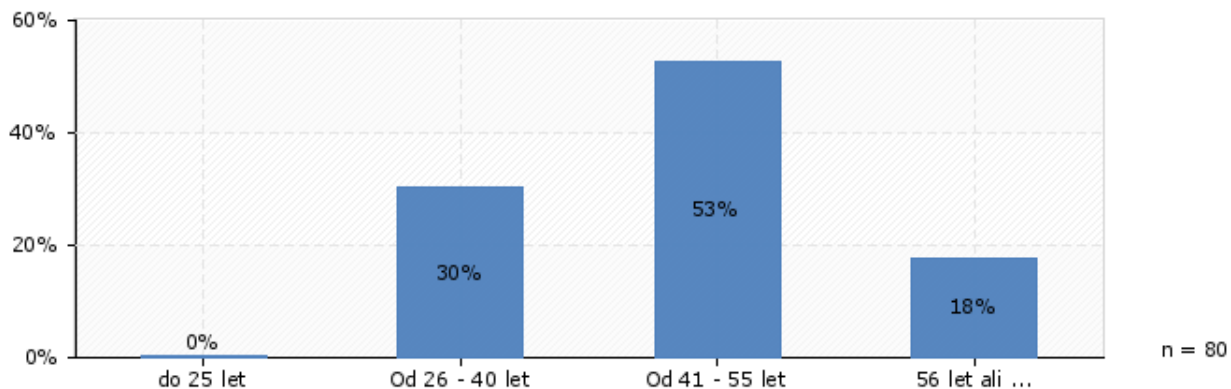
Graf 5.1: Spol anketirancev



Vir: Lastna raziskava (2016).

Drugo vprašanje se je nanašalo na starost anketirancev. Več kot polovica anketirancev, 42 (53 %), je starih od 41 do 55 let. 24 (30 %) anketirancev je starih od 26 do 40 let, 14 (18 %) anketirancev pa 56 let ali več. Nihče od anketirancev ni mlajši od 25 let, kar je tudi razvidno iz grafa 5.2.

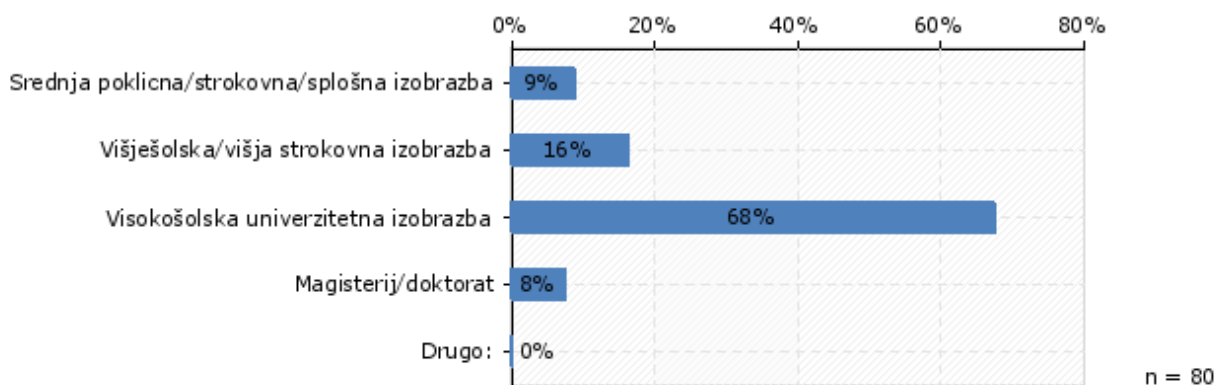
Graf 5.2: Starost anketirancev



Vir: Lastna raziskava (2016).

S tretjim vprašanjem so anketiranci opredelili stopnjo dosežene izobrazbe. Graf 5.3 tako prikazuje, da ima največ anketirancev doseženo visokošolsko univerzitetno izobrazbo in sicer 54 (68 %) anketirancev. Višješolsko ali višjo strokovno izobrazbo ima pridobljeno 13 (16 %) anketirancev, 7 (9 %) pa jih ima srednjo poklicno, strokovno ali splošno izobrazbo. Med anketiranci je tudi 6 (8 %) takih, ki imajo magisterij ali doktorat.

Graf 5.3: Najvišja dosežena formalna izobrazba anketirancev

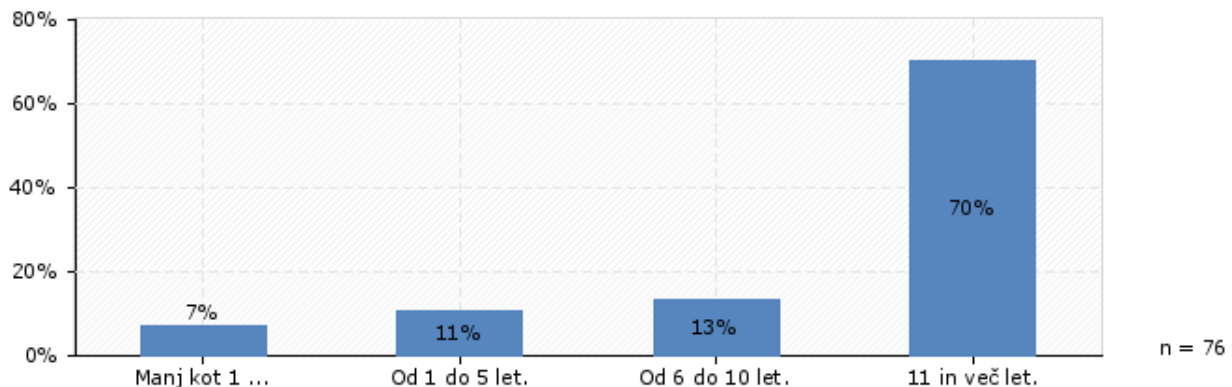


Vir: Lastna raziskava (2016).

Pri četrtem vprašanju, ki se nanaša na število let delovne dobe na Zavodu za zaposlovanje, se je število anketirancev zmanjšalo na 76. Na podlagi grafa 5.4 je razvidno, da je velika večina

anketirancev zaposlenih že več kot 11 let, in sicer kar 53 (70 %). Od 6 do 10 let je na ZRSZ zaposlenih 10 (13 %) anketirancev, od 1 do 5 let pa 8 (11 %) anketirancev. Ostalih 5 (7 %) ima manj kot eno leto delovne dobe na ZRSZ.

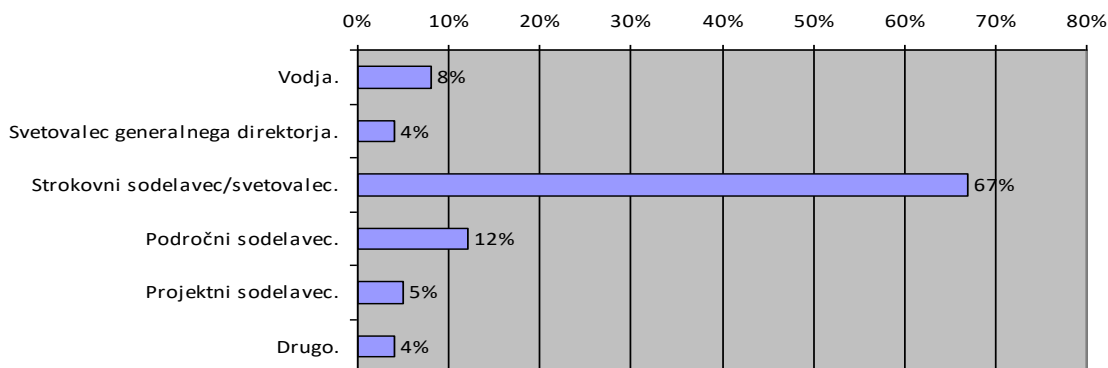
Graf 5.4: Število let delovne dobe anketirancev na ZRSZ



Vir: Lastna raziskava (2016).

Pri petem vprašanju odprtega tipa so anketiranci navedli naziv delovnega mesta, ki ga opravljajo na ZRSZ. Glede na to da so anketiranci odgovore podajali različno oziroma obstajajo različna delovna mesta, so podani odgovori razdeljeni v naslednje kategorije: vodja, svetovalec generalnega direktorja, strokovni sodelavec/svetovalec, področni sodelavec, projektni sodelavec in drugo. Med anketiranci je 6 (8 %) vodij, od tega je eden vodja glavne pisarne, eden vodja oddelka in eden vodja – direktor. 2 (4 %) anketiranca zasedata delovno mesto svetovalca generalnega direktorja, 9 (12 %) anketirancev pa je področnih svetovalcev. Med svetovalce področja sodijo tudi višji svetovalci področja. 4 (5 %) anketiranci so na ZRSZ zaposleni kot projektni sodelavci, pri anketi pa so v največjem številu sodelovali ravno strokovni sodelavci in svetovalci. Teh je 51 (67 %). Pri tem so navedli različne oblike svojih delovnih mest, kot je npr.: svetovalec I, svetovalec II, svetovalec III in podobno. Prav tako so te oblike navajali tudi pri nazivu strokovni sodelavec. Ostali 3 (4 %) anketiranci zasedajo delovno mesto informatika, finančno računovodskega delavca, eden pa je na praktičnem izobraževanju. Grafično so zasedbe posameznih delovnih mest anketirancev prikazani na grafu 5.5.

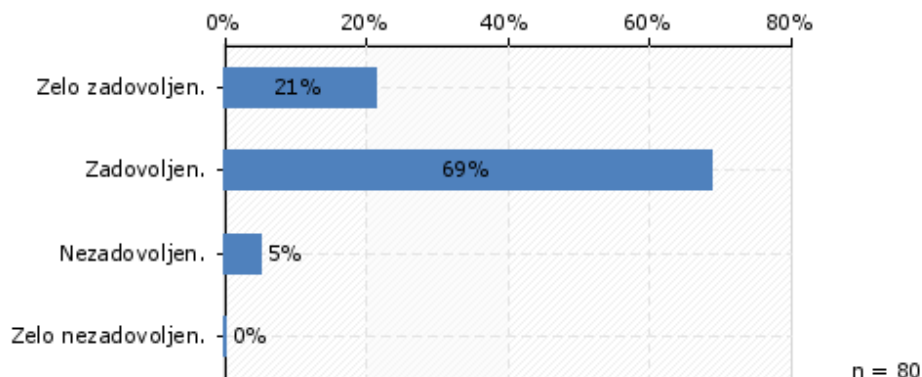
Graf 5.5: Delovno mesto anketirancev



Vir: Lastna raziskava (2016).

Pri šestem vprašanju so anketiranci izrazili zadovoljstvo z delovnim mestom. Velika večina oziroma kar 55 (72 %) anketirancev je s svojim delovnim mestom zadovoljnih. Zelo zadovoljnih je 17 (22 %) anketirancev, le 4 (5 %) anketiranci niso zadovoljni. Pri tem nihče ni zelo nezadovoljen s svojim delovnim mestom, kar je razvidno iz grafa 5.6.

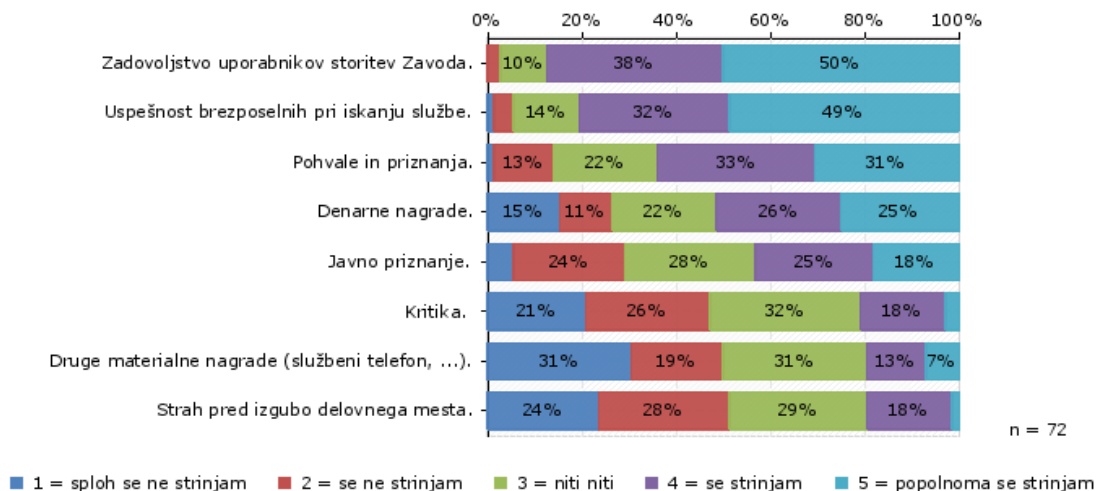
Graf 5.6: Zadovoljstvo anketirancev z delovnim mestom



Vir: Lastna raziskava (2016).

Pri sedmem vprašanju so anketiranci s stopnjo strinjanja od 1 do 5 ovrednotili tiste dejavnike, ki jih bolj motivirajo na delovnem mestu. Pri tem je 1 = sploh se ne strinjam in 5 = popolnoma se strinjam. Analizirane so le skrajne vrednosti oziroma stopnje strinjanja 1 in 5. Pri tem vprašanju se je število anketirancev zmanjšalo iz 76 na 72. Iz grafa 5.7 je mogoče razbrati, da se 36 (50 %) anketirancev popolnoma strinja s tem, da je zadovoljstvo uporabnikov storitev Zavoda motivacijski dejavnik. Nihče od anketirancev pa za ta dejavnik ni izrazil, da se s tem sploh ne strinja. Uspešnost brezposelnih pri iskanju službe je pomemben motivacijski dejavnik 35 (49 %) anketirancem, le 1 (1 %) anketiranec se s tem sploh ne strinja. Pohvale in priznanja so zelo pomembni 22 (31 %) anketirancem, le 1 (1 %) anketirancu pa sploh niso pomembne oziroma se ne strinja, da so motivacijski dejavnik. 18 (25 %) anketirancev se popolnoma strinja s tem, da so denarne nagrade motivacijski dejavnik, po drugi strani pa se kar 11 (15 %) anketirancev s tem sploh ne strinja. 13 (18 %) anketirancev se popolnoma strinja s tem, da je javno priznanje motivacijski dejavnik, 4 (6 %) anketiranci pa se s tem sploh ne strinjajo. Kritiko kot motivacijski dejavnik dojemata le 2 (3 %) anketiranca, po drugi strani pa se 15 (21 %) anketirancev s tem sploh ne strinja. Prav tako druge materialne nagrade 22 (31 %) anketirancev ne ocenjuje kot motivacijski dejavnik, le 5 (7 %) anketirancev pa se popolnoma strinja s tem, da jih npr. službeni telefon lahko motivira na delovnem mestu. 17 (24 %) anketirancev se sploh ne strinja s tem, da bi jim strah pred izgubo delovnega mesta predstavljal večjo motivacijo na delovnem mestu, po drugi strani pa se s tem popolnoma strinja le 1 (1 %) anketiranec.

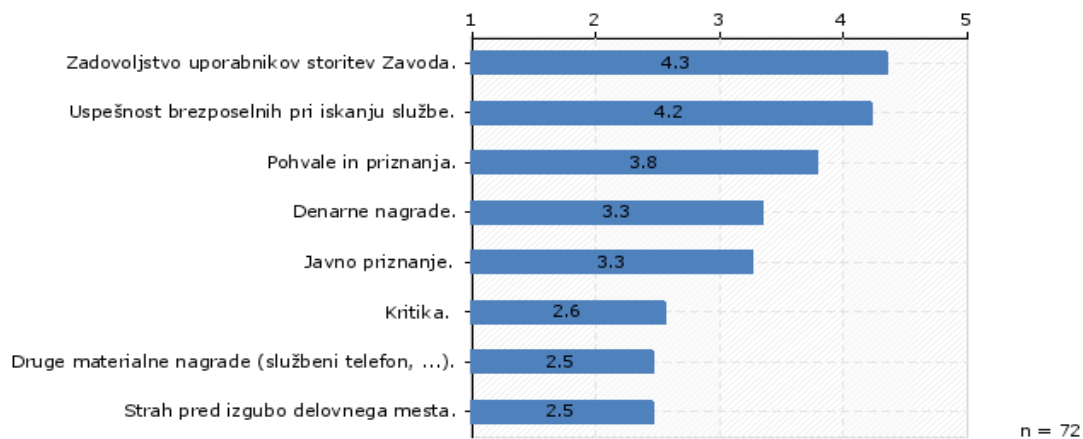
Graf 5.7: Motivacijski dejavniki na delovnem mestu anketirancev



Vir: Lastna raziskava (2016).

Z naslednjim grafom 5.8 so za lažjo predstavo prikazane tudi povprečne vrednosti za posamezne motivacijske dejavnike. Anketiranci so tako kot najbolj pomemben motivacijski dejavnik na delovnem mestu - z najvišjo povprečno oceno 4,3 - ovrednotili ravno zadovoljstvo uporabnikov storitev Zavoda. Temu sledi uspešnost brezposelnih pri iskanju službe s povprečno vrednostjo 4,2. Po drugi strani pa anketirance na delovnem mestu ne motivirajo niti kritika (povprečna ocena 2,6), niti druge materialne nagrade ali strah pred izgubo delovnega mesta (povprečna ocena 2,5).

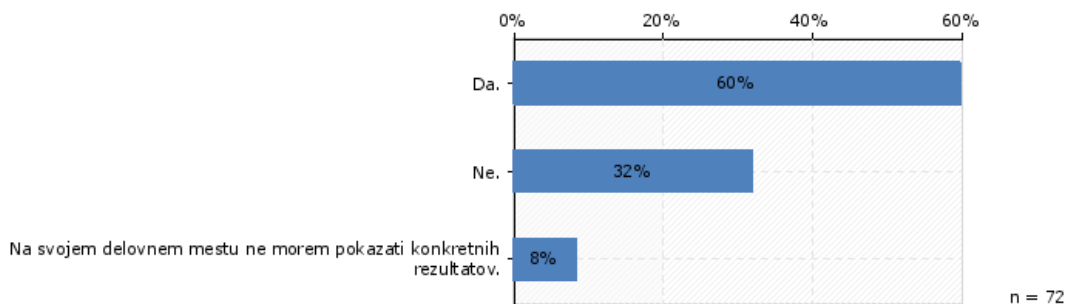
Graf 5.8: Povprečne ocene motivacijskih dejavnikov anketirancev na delovnem mestu



Vir: Lastna raziskava (2016).

Osmo vprašanje se je nanašalo na pohvale za dobro opravljeno delo in posebne dosežke. V zadnjem letu je tako s strani nadrejenega prejelo pohvalo kar 43 (60 %) anketirancev. Skoraj tretjina oziroma 23 (32 %) anketirancev pa pravi, da v zadnjem letu niso prejeli nobene pohvale od nadrejenega. Poleg tega je preostalih 6 (8 %) anketirancev odgovorilo, da na svojem delovnem mestu ne morejo pokazati konkretnih rezultatov, kar je tudi prikazano na grafu 5.9.

Graf 5.9: Pohvale s strani nadrejenega za dobro opravljeno delo

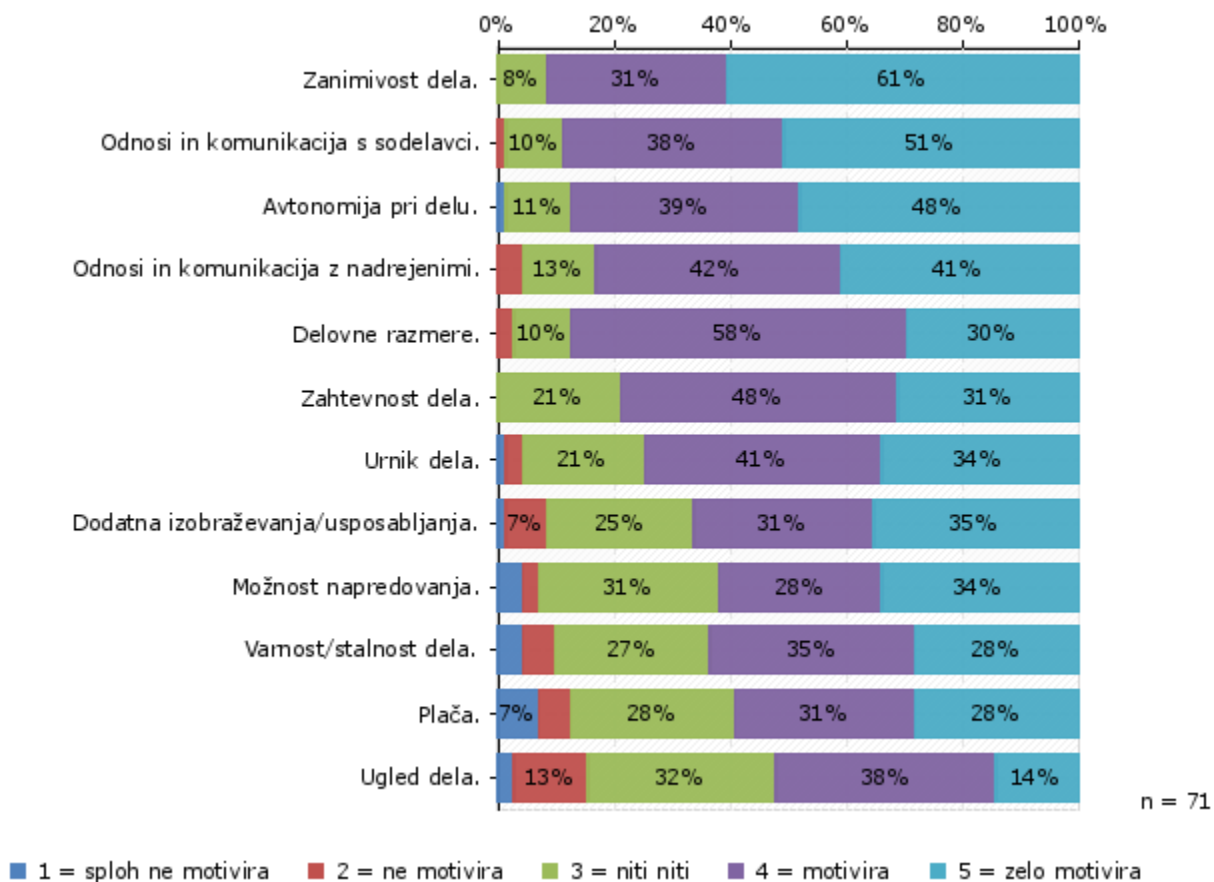


Vir: Lastna raziskava (2016).

Pri devetem vprašanju so anketiranci ponovno ovrednotili posamezne dejavnike, vendar so jih pri tem ovrednotili z 1 = sploh ne motivira do 5 = zelo motivira. Pri tem vprašanju se je število anketirancev zmanjšalo iz 72 na 71, analizirane pa so ponovno le skrajne vrednosti oziroma stopnje 1 in 5. Zanimivost dela tako predstavlja zelo motivacijski dejavnik kar 43 (61 %) anketirancem. Niti en anketiranec ni rekel, da ta dejavnik ne motivira. Dobri odnosi in komunikacija s sodelavci so prav tako zelo motivacijski za 36 (45 %) anketirancev, pri tem prav tako nihče od anketirancev ne meni, da ta dejavnik sploh ne motivira. Avtonomija pri delu je zelo motivacijska kar 34 (48 %) anketirancem, pri tem le 1 (1 %) anketiranec meni, da to ne motivira. Odnosi in komunikacija z nadrejenimi so motivacijski 29 (41 %) anketirancem, nihče od anketirancev pa ni omenil, da to sploh ne motivira. Delovne razmere zelo motivirajo 21 (26 %) anketirancev, nihče pa ni mnenja, da to sploh ne motivira. Zahtevnost dela je zelo motivacijska 22 (31 %) anketirancem, prav tako nihče ni mnenja, da to sploh ne motivira. Urnik dela in možnost napredovanja sta zelo motivacijska 24 (34 %) anketirancem. Pri tem je 1 (1 %) anketiranec mnenja, da urnik dela sploh ne motivira in 3 (4 %) anketiranci so mnenja, da možnost napredovanja sploh ne motivira. Možnost dodatnih izobraževanj je zelo motivacijsko za 25 (35 %) anketirancev, le 1 (1 %) anketiranec je mnenja, da to sploh ne motivira. Varnost oziroma stalnost dela in plača sta zelo motivacijska za 20 (28 %) anketirancev, 10 (14 %) anketirancev pa

je mnenja, da je ugled dela zelo motivacijski dejavnik. Pri slednjem sta 2 (3 %) anketiranca mnenja, da to sploh ne motivira, kar je tudi prikazano na grafu 5.10.

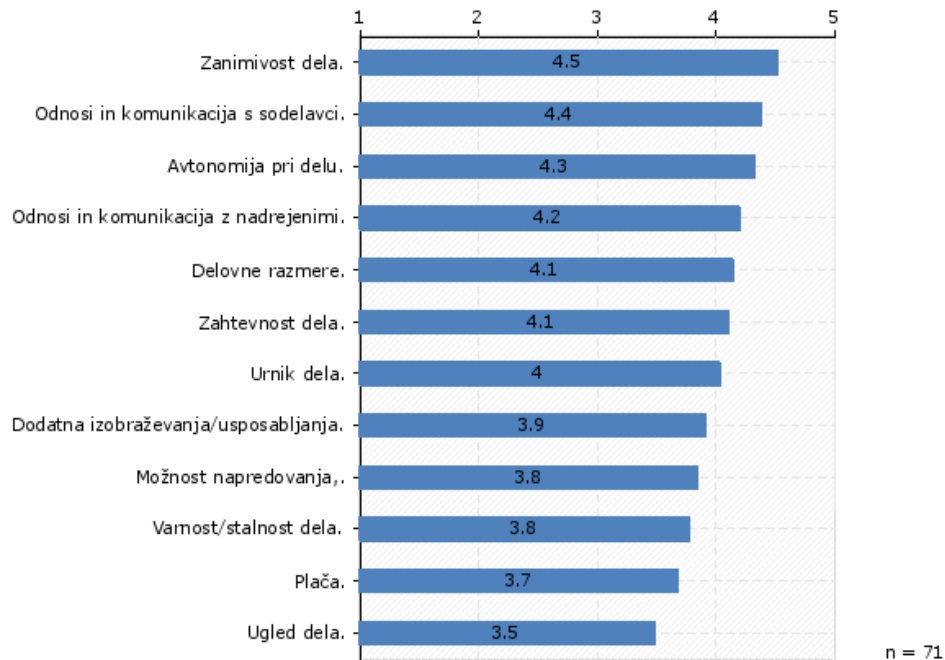
Graf 5.10: Motivacijski dejavniki za anketirance



Vir: Lastna raziskava (2016).

K temu so dodatno na grafu 5.11 prikazane tudi povprečne vrednosti ovrednotenih motivacijskih dejavnikov. Vidno je, da jih najbolj motivira ravno zanimivost dela, s povprečno oceno 4,5. Temu sledijo dobri odnosi in komunikacija s sodelavci (povprečna vrednost 4,4), avtonomija pri delu (povprečna vrednost 4,3) odnosi in komunikacija z nadrejenimi (povprečna vrednost 4,2) ter delovne razmere in zahtevnost dela (povprečna vrednost 4,1). Najmanj pa kot motivacijski dejavnik predstavlja zaposlenim na ZRSZ ravno ugled dela s povprečno vrednostjo 3,5.

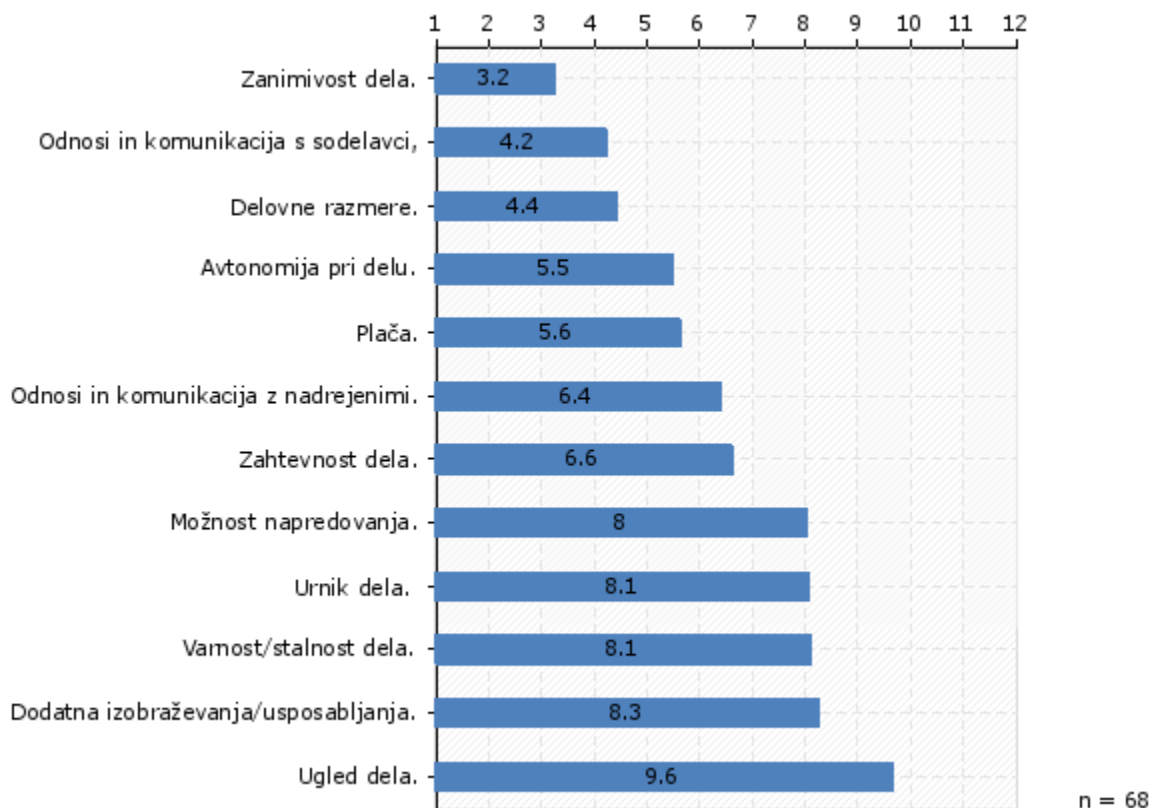
Graf 5.11: Povprečne vrednosti ovrednotenih motivacijskih dejavnikov



Vir: Lastna raziskava (2016).

Pri desetem vprašanju se je ponovno zmanjšalo število anketirancev in sicer iz 71 na 68. Pri tem vprašanju so anketiranci dejavnike motivacije iz devetega vprašanja razvrstili od 1 do 12, pri čemer je 1 = najbolj pomemben in 12 = najmanj pomemben dejavnik motivacije. Kot najbolj pomemben motivacijski dejavnik so izbrali ponovno zanimivost dela (ovrednoteno s stopnjo pomembnosti 3,2) ter odnose in komunikacijo s sodelavci (ovrednoteno s stopnjo pomembnosti 4,2). Kot najmanj pomembna dejavnika so anketiranci izbrali dodatna izobraževanja in usposabljanja (ovrednoteno s stopnjo pomembnosti 8,3) ter ugled dela (ovrednoteno s stopnjo pomembnosti 9,6), kar je tudi razvidno iz grafa 5.12.

Graf 5.12: Razvrstitev posameznih dejavnikov motivacije od najbolj pomembnega do najmanj pomembnega



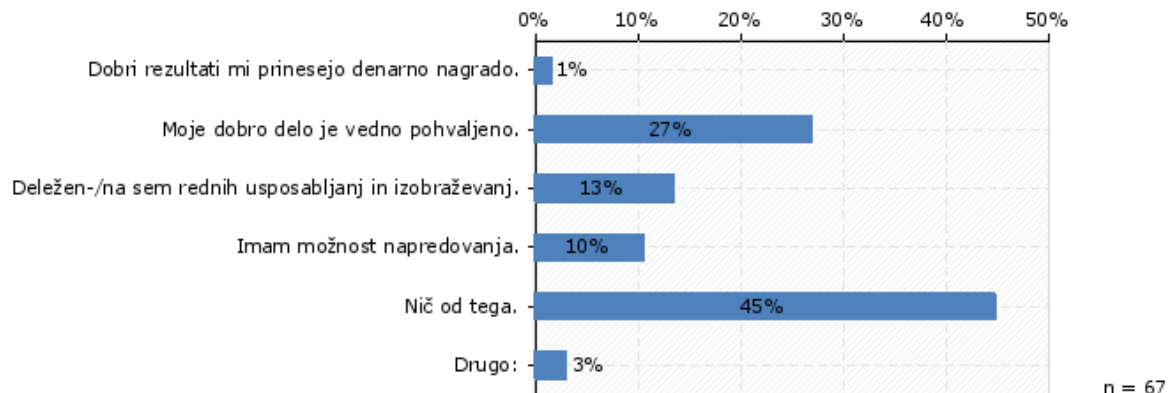
Vir: Lastna raziskava (2016).

Pri enajstem vprašanju odprtega tipa so anketiranci poleg omenjenih dejavnikov, lahko pripisali tudi druge, ki niso bili v desetem vprašanju omenjeni, a so zanje prav tako pomembni. Dodatne dejavnike motivacije je pripisalo le par anketirancev in sicer so izpostavili kot prav tako pomembne predvsem zadovoljstvo strank, spoštovanje, osebno rast na delovnem mestu, bližino službe oziroma delovnega mesta, fleksibilnost delovnega mesta, enako obravnavanje vseh zaposlenih ter pohvale in odkrit odnos s strani nadrejenih.

Pri dvanajstem vprašanju se je število anketirancev ponovno zmanjšalo iz 68 na 67. Pri tem vprašanju so odgovarjali, s čem jih v Zavodu v največji meri motivirajo in katerih motivacijskih tehnik so deležni na svojem delovnem mestu. 18 (27 %) anketirancev je odgovorilo, da je njihovo dobro delo vedno pohvaljeno. 9 (13 %) anketirancev je odgovorilo, da so deležni rednih usposabljanj, le 7 (10 %) pa jih je izpostavilo, da imajo možnost napredovanja. Le 1 (1 %) anketiranec je odgovoril, da mu dobri rezultati prinesejo denarno nagrado, kar 30 (45 %)

anketirancev pa je odgovorilo, da niso deležni nobenih od podanih motivacijskih tehnik. Anketiranci so lahko tudi dopisali svoj odgovor pod možnostjo drugo. Le 2 (3 %) anketiranca sta tako dodala, da jih na Zavodu motivira zadovoljstvo strank ter zadovoljstvo z narejenim delom. Rezultati dvanajstega vprašanja so prikazani na grafu 5.13.

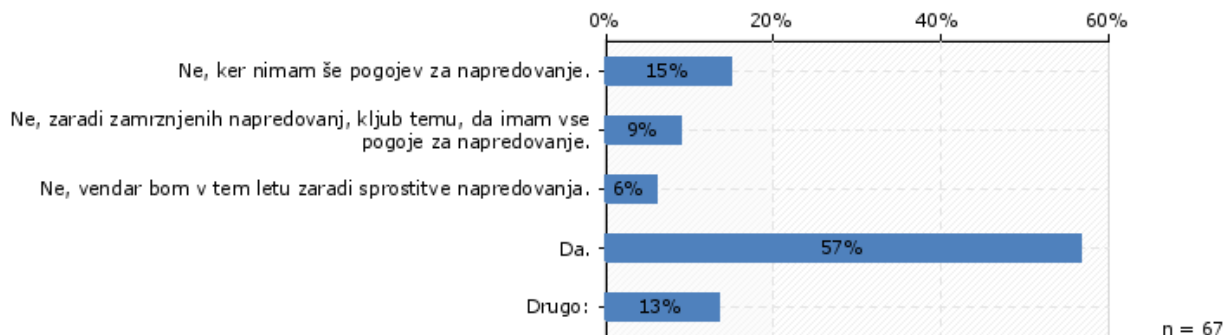
Graf 5.13: Motivacijske tehnike na Zavodu



Vir: Lastna raziskava (2016).

Trinajsto vprašanje se je nanašalo na samo napredovanje v višji plačilni razred ali višje delovno mesto. Večina anketirancev - kar 38 (57 %) je pri tem odgovorilo, da so že napredovali. 10 (15 %) anketirancev je odgovorilo, da niso napredovali, ker še nimajo pogojev za to. Po drugi strani ima 6 (9 %) anketirancev pogoje za napredovanje, vendar niso mogli napredovati zaradi zamrznjenih napredovanj. 4 (6 %) anketiranci bodo lahko napredovali v tem letu zaradi sprostitve napredovanja. 9 (13 %) anketirancev je dodatno tudi dopisalo svoj odgovor: niso napredovali, ker so zaposleni kot projektni delavci, eni pa so že napredovali in bodo po sprostitvi napredovanja napredovali ponovno. Drugi so napredovali, vendar niso dobili izplačila, izpostavljajo tudi spremenjene formalne pogoje v Zakonu o javnih uslužbencih. Rezultati trinajstega vprašanja so prikazani na grafu 5.14.

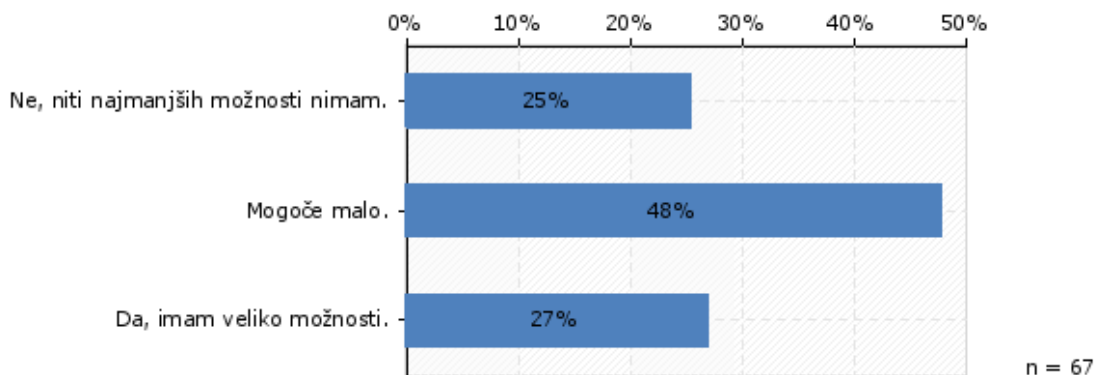
Graf 5.14: Napredovanje anketirancev v času zaposlitve na ZRSZ



Vir: Lastna raziskava (2016).

Pri štirinajstem vprašanju so anketiranci podali svoje mnenje o sami možnosti napredovanja. Graf 5.15 tako prikazuje, da 18 (27 %) anketirancev meni, da imajo veliko možnosti za napredovanje, 17 (25 %) pa jih je mnenja, da nimajo niti najmanjših možnosti. Ostalih 32 (48 %) anketirancev pa meni, da imajo mogoče malo možnosti za napredovanje.

Graf 5.15: Možnosti napredovanja anketirancev

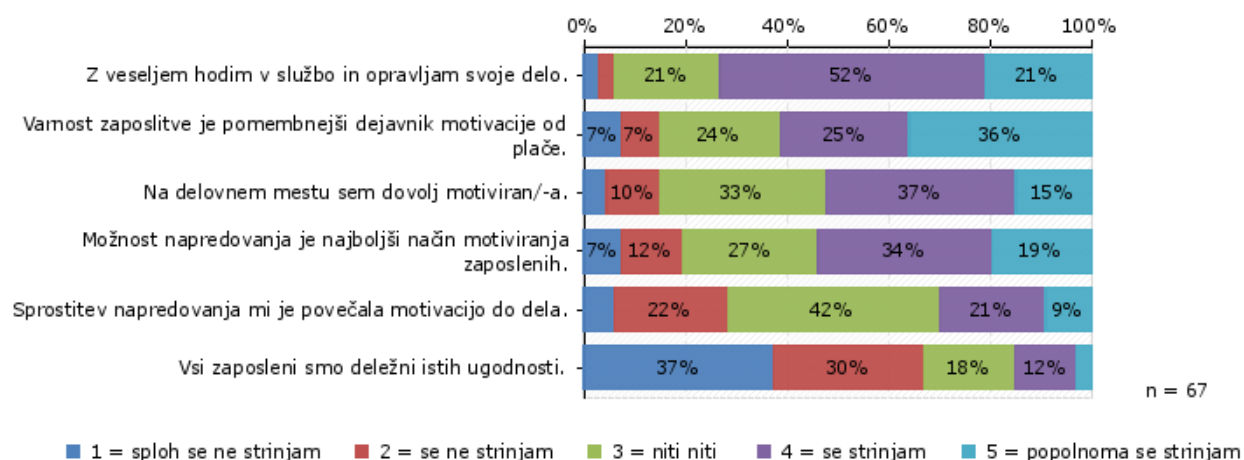


Vir: Lastna raziskava (2016).

Pri zadnjem vprašanju pa so anketiranci vrednotili posamezne trditve, od 1 do 5. Pri tem je 1 = sploh se ne strinjam in 5 = popolnoma se strinjam. Tudi pri tem vprašanju so analizirane le skrajne vrednosti oziroma stopnje 1 in 5. S trditvijo, da z veseljem hodijo v službo in opravljajo svoje delo, se popolnoma strinja 14 (21 %) anketirancev, le 2 (3 %) pa se s tem popolnoma ne strinjata. Da je varnost zaposlitve pomembnejši dejavnik motivacije od plače, se popolnoma strinja 24 (36 %) anketirancev, 5 (7 %) pa se jih s tem sploh ne strinja. 10 (15 %) anketirancev se

popolnoma strinja s tem, da so na delovnem mestu dovolj motivirani, 3 (4 %) pa se s tem sploh ne strinjajo. 13 (19 %) anketirancev je mnenja, da je možnost napredovanja najboljši način motiviranja zaposlenih, po drugi strani pa se jih 5 (7 %) s tem sploh ne strinja. Le 6 (9 %) anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo, da jim je sprostitev napredovanja povečala motivacijo do dela, 4 (6 %) pa se s tem sploh ne strinjajo. Le 2 (3 %) anketiranca sta mnenja, da so na ZRSZ vsi zaposleni deležni istih ugodnosti, skoraj tretjina oziroma 25 (37 %) anketirancev pa se s tem sploh ne strinja. Odgovori zadnjega vprašanja so prikazani na grafu 5.16.

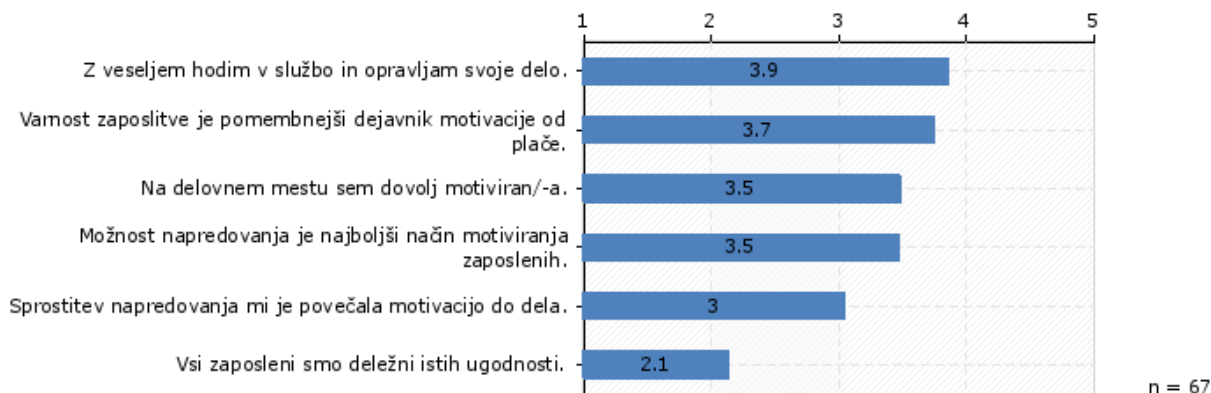
Graf 5.16: Ovrednotenje posameznih trditev



Vir: Lastna raziskava (2016).

Na zadnjem grafu 5.17 pa so prikazane tudi povprečne vrednosti posameznih ovrednotenih trditev. Vidimo, da se v večini anketiranci do posameznih trditev niso mogli povsem opredeliti, saj se poprečne vrednosti gibljejo med stopnjami 3 in 4. Z največjo stopnjo strinjanja - 3,9 so sicer ovrednotili trditev, da z veseljem hodijo v službo in opravljajo svoje delo, z najmanjšo stopnjo strinjanja 2,1 pa so ovrednotili trditev o istih ugodnostih za vse zaposlene. S stopnjo strinjanja 3,7 so ovrednotili trditev, da je varnost zaposlitve pomembnejši dejavnik motivacije od plače, s stopnjo strinjanja 3,5 pa trditvi, da so na delovnem mestu dovolj motivirani in da je možnost napredovanja najboljši način motiviranja zaposlenih. Do trditve, da jim je sprostitev napredovanja povečala motivacijo do dela, pa so povsem neopredeljeni, saj je ta ovrednotena s stopnjo strinjanja 3.

Graf 5.17: Povprečne vrednosti ovrednotenih trditev



Vir: Lastna raziskava (2016).

5.5 Verifikacija hipotez

Na podlagi analiziranih rezultatov sledi v nadaljevanju verifikacija hipotez. Kot sem že omenila na Zavodu RS za zaposlovanje načrtno upravljajo, nudijo usposabljanja in izobraževanje zaposlenih, jih nagrajujejo in motivirajo ter skrbijo za ustrezno delovno okolje. Na podlagi zbranih rezultatov skušam tudi primerjati dejansko stanje same možnosti za napredovanje oziroma same motivacije zaposlenih.

Varnost zaposlitve je v današnjem času izjemnega pomena, saj so gospodarske razmere negotove in podjetja v večini primerov sklepajo z zaposlenimi le pogodbe za določen čas. S tem so zaposleni lahko v večji negotovosti glede svoje zaposlitve. Glede na to da so anketiranci na svojem delovnem mestu v veliki večini zadovoljni (graf 5.6), jih sama varnost zaposlitve ne motivira v tolikšni meri kot npr. zanimivost dela (graf 5.11). Glede na pomembnost samih motivacijskih dejavnikov je zanimivost dela prav tako na prvem mestu, varnost zaposlitve pa med najmanj pomembnimi dejavniki motivacije (5.12). Po drugi strani pa plačo in varnost zaposlitve vrednotijo dokaj podobno, ali pa jih ta dva dejavnika motivirajo približno enako. Ob tem pa anketiranci menijo, da je plača veliko bolj pomemben motivacijski dejavnik kot varnost zaposlitve. Pri konkretnem vrednotenju trditve, da je varnost zaposlitve pomembnejši dejavnik motivacije od plače, pa so mnenja anketirancev dokaj razdeljena. Kljub temu da je povprečna ocena strinjanja s to trditvijo le 3,7, lahko prvo zastavljeno hipotezo potrdimo. Varnost zaposlitve je pomembnejši dejavnik motivacije od plače, vendar moramo pri tem dodati, da sta plača in

varnost zaposlitve približno enako močna motivacijska dejavnika. Naši rezultati se razlikujejo od rezultatov Popovičeve (2009, 44), saj je bila med anketiranci ZRSZ Trbovlje varnost zaposlitve na prvem mestu med vsemi dejavniki. Celo najmanj jih je motivirala ravno plača. Predvidevamo lahko, da je bila varnost zaposlitve v tem času izjemno pomembna ravno zaradi takratne gospodarske krize.

Drugo zastavljeno hipotezo, ki se glasi: "Sprostitev napredovanja vpliva na večjo motiviranost zaposlenih oziroma poveča motivacijo do dela" lahko le delno potrdimo, saj so bili anketiranci do te trditve dokaj neopredeljeni; ovrednotili so jo s povprečno oceno 3 (graf 5.17). Večina anketirancev je že napredovala (graf 5.14) kar je dejansko tudi pričakovan rezultat, saj je kar 70 % odstotkov anketirancev na ZRSZ zaposlenih že več kot 11 let (graf 5.4). Kljub temu pa anketiranci možnost napredovanja ne vrednotijo popolnoma kot motivacijski dejavnik, saj so ga ocenili s povprečno oceno 3,8 (graf 5.11). Prav tako so ta dejavnik uvrstili zgolj na 8 mesto po pomembnosti med izbranimi dvanajstimi motivacijskimi dejavniki (graf 5. 12). Kljub trenutnim zamrznitvam napredovanj pa le 25 % anketirancev meni, da nimajo nikakršnih realnih možnosti za napredovanje. Slednji imajo mogoče sklenjeno pogodbo le za določen čas, so na projektnem delu ali pa dejansko nimajo možnosti napredovanja na njihovem dejanskem delovnem mestu.

Tretjo zastavljeno hipotezo, ki se glasi: "Med različnimi motivacijskimi tehnikami so zaposleni na ZRSZ v največji meri deležni pohval za dobro opravljeno delo" lahko potrdimo, saj je 27 % anketirancev potrdilo, da je njihovo dobro delo vedno pohvaljeno (graf 5.13). Kljub temu da je kar 45 % anketirancev odgovorilo, da niso deležni niti denarnih nagrad v primeru dobrih rezultatov niti pohval za dobro opravljeno delo, tudi ne usposabljanj ali izobraževanj, nimajo možnosti napredovanja, pa je po drugi strani kar 60 % anketirancev v zadnjem letu s strani nadrejenega prejelo pohvalo za dobro opravljeno delo ali posebne dosežke (graf 5.9). Pri tem je potrebno dodati, da nam ni znano, kako pogoste so te pohvale oziroma, kakšni dosežki so potrebni za pohvalo s strani nadrejenega. Popovičeva (2009, 49) je namreč ugotovila, da zaposlenim v ZRSZ Trbovlje nadrejeni zelo redko, le včasih povedo, kako dobro delajo, prav tako pa zelo redko dobijo tudi kakršno koli priznanje za svoje dosežke.

Zadnjo zastavljeno hipotezo, ki se glasi: "Zaposleni na ZRSZ menijo, da je možnost napredovanja najboljši način motiviranja zaposlenih" pa lahko zavrnemo, saj se je pokazalo, da možnost napredovanja ni med najpomembnejšimi dejavniki motivacije (graf 5.12). Čeprav jih

napredovanje v določeni meri motivira, sta zanimivost dela in dobri odnosi s sodelavci ključna motivacijska dejavnika za anketirance (graf 5.11). Glede na to da je med ponujenimi motivacijskimi tehnikami, ki naj bi jih izvajali na ZRSZ, le 10 % anketirancev izbralo možnost napredovanja (graf 5.13), menimo, da je samo napredovanje lahko le kratkotrajna motivacija. Podobno kot plača, saj se ob povišanju plače motivacija prav tako poveča le za kratek čas. Veliko več anketirancem pomenijo dobri medsebojni odnosi ali zanimivost dela, saj jih to lahko motivira dolgoročno. Tudi pri vrednotenju same trditve, da je možnost napredovanja najboljši način motiviranja zaposlenih, so bili anketiranci dokaj neopredeljeni oziroma je ta trditev dosegla povprečno vrednost 3,5 (graf 5.17). To lahko utemeljimo tudi na osnovi tega, da je samo napredovanje zakonsko določeno in jih posamezne zamrznitve napredovanj ne obremenjujejo preveč, saj se lahko sama napredovanja spreminjajo iz leto v leto. Po drugi strani pa zanimivost dela ali dobri odnosi s sodelavci ne morejo biti zakonsko določeni in nihče ne more nanje vplivati, razen njih samih.

6 SKLEP

Vsak posameznik si lahko določi sam, kaj ga najbolj motivira in spodbuja k delu, vendar je od vsakega podjetja tudi odvisno, koliko lahko samo pripomore k boljši motivaciji zaposlenih ali k večji zavzetosti za delo posameznega zaposlenega. Nekomu lahko več pomeni pohvala, spet drugemu pa to ne bo pomenilo nič. Vsekakor je izjemnega pomena, da se na delovnem mestu dobro razumemo z ostalimi sodelavci, saj so dobri odnosi pomembni za naše počutje. S sodelavci namreč preživimo skoraj polovico dneva in nikakor ni prijetno delati z nekom, s katerim se ne razumemo dobro.

Za sam ZRSZ je očitno, da zaposleni radi hodijo v službo in so s svojim delovnim mestom tudi zadovoljni. Na Zavodu poskrbijo za to, da imajo zaposleni ustrezna znanja, saj je za njihovo delo izjemnega pomena zagotavljanje kvalitetnih storitev uporabnikom. Po drugi strani jih tudi motivirajo zadovoljni uporabniki oziroma, da lahko pripomorejo k temu, da brezposelni dobijo novo zaposlitev. Zadovoljstvo uporabnikov jim torej posledično prinese motivacijo za njihovo delo. Zavod prav tako poskrbi za različna usposabljanja in izobraževanja zaposlenih, za ustrezna nagrajevanja in motiviranja, posledično tudi z ustrezno urejenim delovnim okoljem. Kljub temu da mogoče nimajo vsi možnosti napredovanja, so po drugi strani vsi vključeni v redne letne razgovore, na katerih lahko zaposleni sami izpostavijo posamezno problematiko.

Iz samih letnih razgovorov pa izhaja tudi ocena delavčeve kompetentnosti in delovne uspešnosti, kar je osnova za napredovanje na delovnem mestu. Samo napredovanje ne prinese le določenih ugodnosti za zaposlenega, temveč hkrati tudi dodatne odgovornosti. Glede na to da je javnim uslužbencem napredovanje v posameznem nazivu ob izpolnjenih predpisanih pogojih omogočeno le vsaka tri leta, to ne more biti ključen motivacijski dejavnik za zaposlene; kvečjemu je le breme. Zaposleni se lahko namreč nenehno trudijo, dobivajo dobre ocene na letnih razgovorih, skratka naredijo vse potrebno, da jim potem po določenem obdobju, ko imajo možnost napredovanja, zakonsko v tistem letu zamrznejo napredovanje. Same možnosti napredovanja lahko torej zaposlenim v javni upravi povzroča jezo, pa tudi kratkočasno zadovoljstvo ob uresničenem napredovanju po točno določenem obdobju.

ZRSZ svetujemo, da zaposlene v večji meri motivira z bolj pogostimi pohvalami in zagotavljanjem ustrezne avtonomnosti zaposlenih na delovnem mestu. Prav tako bi bilo primerno, da ne izvajajo pogostih reorganizacij znotraj Zavoda in ne menjavajo delovna mesta.

Za njihove uporabnike je namreč ključnega pomena, da jih skozi celoten proces vodi le ena oseba. Dogaja se, da uporabniki v času iskanja zaposlitve zamenjajo več različnih svetovalcev, kar lahko povzroči slabo voljo tako pri samih uporabnikih kot tudi pri zaposlenih. Tako zaposleni kot iskalci službe namreč vzpostavijo medosebni stik, se spoznajo do te mere, da lahko zaupajo svojemu svetovalcu, ki jim je dodeljen. Po drugi strani pa lahko svetovalec spozna uporabnika in mu lahko kar najbolje svetuje. Posledično je lahko zadovoljstvo obeh doseženo v največji meri. Uporabnik je srečen, ker je dobil zaposlitev, svetovalec pa je ponosen na lasten trud in uspeh svoje stranke. V tem primeru gre za obojestransko motivacijo, ki je vsekakor večjega pomena za zaposlenega kot samo napredovanje.

7 LITERATURA

1. Bregar, Simona. 2010. Tekmovanje kot spodbuda za motivacijo. V *Znanje: teorija in praksa: zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper, 18.-20. november 2009*, 109–116. Koper: Fakulteta za management.
2. Buelens, Marc in Herman Van den Broeck. 2007. An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review* 67(1): 66–74.
3. Buček, Oliver in Branka, Čagran. 2011. Motivacija rednih in izrednih študentov. *Šolsko polje* 22(1/2): 115–127.
4. Dialogos. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/> (20. maj 2016).
5. Golija, Martina. 2005. *Novo upravljanje javnega sektorja (NUJS) v Sloveniji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Gosevac, Nataša. 2013. *Sistem napredovanja javnih uslužbencev*. Diplomaska naloga. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
7. Ivanuša –Bezjak, Mirjana. 2008. *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
8. Jaušovec, Norbert. 2010. Motivacija in kako motivirati. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 8(2): 51-66.
9. Jereb, Zoran. 2008. Najprej preprečiti nezadovoljstvo, šele nato začeti motivirati. *Finance*, 26. junij. Dostopno prek: https://beta2.finance.si/files/2008-06-26/UGLEDNI_DELODAJALEC.pdf (25. maj 2016)
10. Kalan, Barbara. 2011. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
11. Karan, Monika. 2010. *Z napredovanjem posameznika pridobijo vsi*. Dostopno prek: <http://www.saop.si/poslovne-informacije/kariera-755/karierni-razvoj/z-napredovanjem-posameznika-pridobijo-vsi/> (5. april 2016).
12. Krištof, Zvonka, Romana Martinčič in Matjaž Vrčko, 2009. *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
13. Markič, Peter. 2010. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.

14. Može, Mojca. 2012. *Raziskava o motiviranosti zaposlenih v javnih zavodih na dolenskem*. Raziskovalna naloga. Novo Mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
15. Lipičnik, Bogdan in Drago, Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije: splošna teorija organizacije združb*. Maribor: Založba Obzorja.
17. Novak, Boštjan. 2009. *Sistemi napredovanja v državni upravi: primerjalna analiza*. Diplomsko delo. Koper: Fakulteta za management Koper.
18. Petričevič, Vesna. 2010. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
19. Poslovni svet. 2014a. *Oblikovanje variabilnega dela plače vpliva na motivacijo zaposlenih*. Dostopno prek: <http://www.poslovnisvet.si/zaposlovanje/oblikovanje-variabilnega-dela-place-vpliva-na-motivacijo-zaposlenih/> (28. maj 2016).
20. Poslovni svet. 2014b. *Napredovanje na podlago delovne uspešnosti*. Dostopno prek: <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/napredovanje-na-podlagi-delovne-uspesnosti/> (5. april 2016).
21. Popović, Julija Magdalena. 2009. *Motivacija zaposlenih na ZRSZ – OS Trbovlje*. Diplomsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
22. *Poslovni načrt za leto 2016 Zavoda RS za zaposlovanje*. 2016. Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/_files/8053/Poslovni_nacrt_ZRSZ_2016.pdf (28. maj 2016).
23. Re'em, Yair. 2011. *Motivating Public Sector Employees*. Berlin: Hertie School of Governance.
24. Rupar, Romana. 2009. Motiviranje pripadnikov Slovenske vojske. *Bilten Slovenske vojske* 11(4): 15–37.
25. Rusu, Gabriela in Silvia Avasilcai. 2013. Human Resource Motivation: An Organizational Performance Perspective. *Fascicle of Management and Technological Engineering* 1: 331–334.
26. Svetin, Irena in Lenart Lah. 2012. *Slabe in dobre lastnosti zaposlitve v javnem in zasebnem sektorju*. Statistični urad RS. Dostopno prek: http://www.stat.si/StatisticniDnevi/Docs/Radenci%202012/prispevki/Svetin_Lah_SLABE%20IN%20DOBRE%20LASTNOSTI%20ZAPOSLITVE%20V%20JAVNEM%20IN.pdf (5. avgust 2016).
27. SVIZ. Dostopno prek: <http://www.sviz.si/novice/1407/0/Napredovanja-javnih-uslu%C5%BEbencev-v-letu-2015> (5. april 2016).

28. Šavs, Petra. 2007. *Možnosti za napredovanje in dodatno strokovno izobraževanje*. Diplomsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
29. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija – Uspešnost – Plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
31. Uhan, Stane. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
32. *Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede*. Ur. l. RS 51/2008, 91/2008 in 113/2009. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=URED4797> (23. maj 2016).
33. *Uredba o napredovanju uradnikov v nazive*. Ur. l. RS 98/2008. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=88726> (23. maj 2016).
34. Urošević, Snežana in Nenad Milijić. 2012. Influence of Demographic Factors on Employee Satisfaction and Motivation. *Organizacija* 45(4): 174–182.
35. Veber Rasiewicz, Božena. 2010. *Psihologija dela*. Ljubljana: Zavod IRC.
36. Vodopivec, Marina. 2011. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
37. Vrčko, Matjaž, Tadeja Trojar Jan, Martina Orel in Bojan Erjavšek. 2004. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Biro Praxis.
38. *Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2014 in 2015 (ZIPRS1415)*. Ur. l. RS 101/2013. Dostopno prek <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2013-01-3675> (5. avgust 2016).
39. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3)*. Ur. l. RS 63/2007. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=81343> (23. maj 2016).
40. *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS)*. Ur. l. RS 108/2009. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3328> (23. maj 2016).
41. ZRSZ. 2010a. Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/_files/5069/shema_organiziranosti_zavoda_po_organizacijskih_enotah.jpg (15. julij 2016).
42. ZRSZ. 2010b. Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/o_zrsz/organiziranost (15. julij 2016).

PRILOGA

Priloga A: Anketni vprašalnik o možnostih napredovanja in motiviranja človeških virov na Zavodu za zaposlovanje RS

Pozdravljeni!

V okviru študija na Fakulteti za družbene vede sem si za diplomsko nalogo izbrala področje napredovanja in motiviranja človeških virov na primeru Zavoda za zaposlovanje RS. Glede na to da vi sami dnevno motivirate brezposelne pri pridobivanju zaposlitve, me zanima, kaj v največji meri na vašem delovnem mestu najbolj motivira vas. Skušam tudi ugotoviti, ali napredovanje vpliva na vašo motivacijo.

Prosim, da na vprašanja odgovarjate iskreno, saj je anketa povsem anonimna ter tako prispevate k večji vrednosti mojega diplomskega dela.

Hvala.

Spol

- a) Moški
- b) Ženski

Starost

- a) Do 25 let
- b) Od 26 do 40 let
- c) Od 41 do 55 let
- d) 56 in več.

Izobrazba

- a) Srednja poklicna, strokovna ali splošna izobrazba
- b) Višješolska/višja strokovna izobrazba
- c) Visokošolska univerzitetna izobrazba
- d) Magisterij/doktorat

Število let delovne dobe na Zavodu za zaposlovanje RS

- a) Manj kot 1 leto
- b) Od 1 do 5 let
- c) Od 6 – 10 let
- d) 11 in več

1. Navedite naziv vašega delovnega mesta, ki ga opravljate na ZRSZ

2. Kako ste zadovoljni na svojem delovnem mestu?

- a) zelo zadovoljen
- b) zadovoljen
- c) nezadovoljen
- d) zelo nezadovoljen

2. S stopnjo strinjanja od 1 – 5 oceniti, kateri dejavniki vas bolj motivirajo pri vašem delovnem mestu. Pri tem je 1 = sploh se ne strinjam in 5 = popolnoma se strinjam.

	1	2	3	4	5
Denarne nagrade					
Druge materialne nagrade (službeni telefon,...)					
Pohvale in priznanja					
Javno priznanje					
Kritika					
Strah pred izgubo delovnega mesta					
Zadovoljstvo uporabnikov storitev Zavoda					
Uspešnost brezposelnih pri iskanju službe					

3. Ali ste v zadnjem letu s strani nadrejenega prejeli pohvalo za dobro opravljeno delo ali posebne dosežke?

- a) Da
- b) Ne
- c) Na svojem delovnem mestu ne morem pokazati konkretnih rezultatov.

4. Spodaj so naštetih dejavniki motivacije. Ovrednotite jih z ocenami od 1 – 5, pri čemer je 1 = sploh ne motivira in 5 = zelo motivira.

	1	2	3	4	5
Delovne razmere.					
Plača.					
Zanimivost dela.					
Zahtevnost dela.					
Urniki dela.					
Avtonomija pri delu.					
Dodatna izobraževanja/usposabljanja.					
Možnost napredovanja					
Varnost/stalnost dela.					
Ugled dela.					
Odnosi in komunikacija s sodelavci.					
Odnosi in komunikacija z nadrejenimi.					

5. Kateri dejavniki motivacije so vam najbolj pomembni na vašem delovnem mestu? Dejavnike razvrstite od **najbolj** pomembnega (1) do **najmanj** pomembnega (12).

	VRSTNI RED
Delovne razmere.	
Plača.	
Zanimivost dela.	
Zahtevnost dela.	
Urnik dela.	
Avtonomija pri delu.	
Dodatna izobraževanja/usposabljanja.	
Možnost napredovanja.	
Varnost/stalnost dela.	
Ugled dela.	
Odnosi in komunikacija s sodelavci.	
Odnosi in komunikacija z nadrejenimi.	

6. Dopišite, če vam je kakšen drug dejavnik na delovnem mestu veliko bolj pomemben od omenjenih v prejšnjem vprašanju.

7. Katerih motivacijskih tehnik ste deležni na svojem delovnem mestu? S čem vas torej v Zavodu v največji meri motivirajo?

- a) Dobri rezultati mi prinesejo denarno nagrado.
- b) Moje dobro delo je vedno pohvaljeno.
- c) Deležen-/na sem rednih usposabljanj in izobraževanj.
- d) Imam možnost napredovanja.
- e) Nič od tega.
- f) Drugo _____

8. Ali ste v času zaposlitve na ZRSZ napredovali na višje delovno mesto oziroma v višji plačilni razred?

- a) Ne, ker nimam še pogojev za napredovanje.
- b) Ne, zaradi zamrznjenih napredovanj, kljub temu, da imam vse pogoje za napredovanje.
- c) Ne, vendar bom v tem letu zaradi sprostitev napredovanja.
- d) Da.
- e) Drugo _____

9. Ali menite, da imate realne možnosti za napredovanje?

- a) Ne, niti najmanjših možnosti nimam.
- b) Mogoče malo.
- c) Da, imam veliko možnosti.

10. Ovrednotite naslednje trditve od 1 do 5, pri čemer je 1 = sploh se ne strinjam in 5= popolnoma se strinjam.

	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve je pomembnejši dejavnik motivacije od plače.					
Možnost napredovanja je najboljši način motiviranja zaposlenih.					
Na delovnem mestu sem dovolj motiviran-/a.					
Z veseljem hodim v službo in opravljam svoje delo.					
Sprostitev napredovanja mi je povečala motivacijo do dela.					
Vsi zaposleni smo deležni istih ugodnosti.					