

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo  
visokošolskega programa**

**SISTEM NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH –  
PRIMER PROIZVODNEGA PODJETJA**

**Adriana Muhič**

**Ljubljana, april 2009**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo  
visokošolskega programa

**SISTEM NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH –  
PRIMER PROIZVODNEGA PODJETJA**

Kandidatka: Adriana Muhič

Številka indeksa: 04032951

Mentor: dr. Janez Stare

Ljubljana, april 2009

## **POVZETEK**

Sistemi nagrajevanja in motiviranja so strateško pomembna in zelo občutljiva tema za vsako podjetje. Kljub temu mnoga podjetja nimajo sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih ali pa je ta sistem slabo razdelan ali zastarel.

Plače so pomembna postavka v življenju človeka, saj zagotavljajo vir za preživetje. Zaposleni razumejo plače kot neko nadomestilo za trud, ki so ga vložili v delo ter kot neko priznanje, da pripadajo podjetju. Plače so torej nek motivacijski dejavnik za zaposlene in ga spodbujajo k boljšemu opravljanju dela. Višina plače pa ni odvisna le od zahtevnosti dela, temveč tudi od uspešnosti samega podjetja.

Podjetja tekmujejo za svoj delež na trgu in svoje zaposlene stimulirajo na različne načine. Nagrada za uspeh je v večini od njih vezana na dosežke, ki se kažejo kot izboljšanje poslovnih rezultatov. Tako nagrajevanje se zdi z vidika poslovanja morda najbolj smiselno, saj v času, ko podjetje raste, tudi plače delavcev rastejo, v času krize pa so tudi dohodki temu primerni. Finančno je torej najbolj upravičeno nagrajevanje po učinku. Vendar le kratkoročno. Vedno bolj se podjetja zavedajo tega, da so dobri in motivirani zaposleni osnovni pogoj za uspeh in da motivacija ni vedno sinonim za denarno nagrado.

Ključne besede: sistem nagrajevanja, plača, ugodnosti, nadomestila, dodatki, finančne nagrade, nefinančne nagrade.

## **SUMMARY**

Systems of motivating and rewarding employees are a strategically important and very delicate subject for all companies, in spite of this, however, most companies either do not have such a system in place, or their system is outdated and poorly thought-out.

Wages are an important factor in every-day life, since they ensure ones daily survival. Employees see wages as a sort of compensation for the work they have invested into their jobs and as an affirmation of their sense of belonging to their employing company. In effect, wages are a motivational factor for the employee, which stimulates them to conduct more efficient and/or better work. The wages do not depend only on the difficulty of the job itself, but also on the success of the company as a whole.

All companies have to compete for their share of the market and all companies use various forms of stimulation for their employees. The bonuses one receives mostly depend on the productivity of the individual, which is mirrored in the growth of the company and its worth. These kinds of bonuses are the most sensible from a business point of view, because if the company is doing well, the collective wages grow, and if there is a crisis, the wages fall. Financially speaking, the system of awarding bonuses to those who merit them the most is the most justified. However, this has proven to be so only in the short-term. Companies are becoming more and more aware of the fact that good and well motivated employees are a basic building block of success, and that motivation in and of itself are not always the synonym for a bonus.

Key words: Incentive motivation, Reward System, Wage(s), Benefits, Compensation, Bonuses, Financial Rewards, Non-Financial Rewards.

# KAZALO

|  |           |
|--|-----------|
| POVZETEK .....   | ii        |
| SUMMARY .....  | iii       |
| <b>1 UVOD.....</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1 PODROČJE RAZISKOVANJA .....                            | 1         |
| 1.2 NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA.....                   | 2         |
| 1.3 METODOLOGIJA DELA .....                                | 3         |
| 1.4 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA .....                       | 3         |
| <b>2 SISTEM NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH.....</b>               | <b>5</b>  |
| 2.1 SESTAVINE SISTEMA NAGRAJEVANJA.....                    | 7         |
| 2.2 OBLIKOVANJE STRATEGIJE PLAČ IN NAGRAJEVANJA .....      | 10        |
| 2.3 OPREDELITEV PLAČE PO ZAKONU O DELOVNIH RAZMERJIH ..... | 14        |
| 2.4 VRSTE NAGRAJEVANJA .....                               | 18        |
| 2.4.1 Finančno nagrajevanje .....                          | 19        |
| 2.4.2 Nefinančno nagrajevanje.....                         | 20        |
| 2.5 DRUGE UGODNOSTI PRI DELU .....                         | 21        |
| 2.5.1 Dodatki .....  | 22        |
| 2.5.2 Prejemki.....  | 23        |
| 2.5.3 Nadomestila .....                                    | 24        |
| <b>3 ZNAČILNOSTI PROUČEVANEGA PODJETJA .....</b>           | <b>25</b> |
| 3.1 OSNOVNI PODATKI PROIZVODNEGA PODJETJA .....            | 25        |
| 3.1.1 Organizacija proizvodnega podjetja.....              | 27        |
| 3.1.2 Organigram proizvodnega podjetja .....               | 29        |
| 3.2 SISTEM NAGRAJEVANJA PROIZVODNEGA PODJETJA .....        | 30        |
| <b>4 RAZISKAVA O SISTEMU NAGRAJEVANJA .....</b>            | <b>35</b> |
| 4.1 OPREDELITEV PREDMETA IN CILJEV RAZISKAVE .....         | 35        |
| 4.2 SESTAVA IN STRUKTURA ANKETE .....                      | 35        |
| 4.3 SPOZNANJA RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE .....   | 43        |
| <b>5 ZAKLJUČEK .....</b>                                   | <b>45</b> |
| LITERATURA.....  | 47        |
| VIRI .....   | 49        |
| SEZNAM GRAFIKONOV IN SLIK .....                            | 50        |

|  |    |
|--|----|
| PRILOGE.....                                 | 51 |
| Priloga 1: Vprašalnik.....                   | 53 |
| IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA ..... | 56 |

# 1 UVOD

## 1.1 PODROČJE RAZISKOVANJA

Izhodišče diplomskega dela je ugotoviti optimalni sistem nagrajevanja zaposlenih v proizvodnem podjetju. Raziskava se osredotoča na vprašanje, ali je mogoče na osnovi postavljenega modela nagrajevanja v proizvodnem podjetju iz zaposlenih izvabiti maksimum njihovih sposobnosti, znanj in čim večjo produktivnost. Izvabiti njihove sposobnosti, znanje, intelektualni potencial s stimulativnim nagrajevanjem, to je s sistemom finančnih in nefinančnih nagrad. Predpostavlja se nagrajevanje pri delu, s katerim se srečujejo zaposleni v gospodarstvu. Opredeljena so osnovna teoretična izhodišča plačnega sistema v republiki Sloveniji, pojem plače in nagrajevanje pri delu, elementi nagrajevanja, kot so osnovna plača, drugi stroški dela in druge ugodnosti pri delu (finančne in nefinančne), oblikovanje strategije plač in nagrajevanja, njegovo delovanje in vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih. Podrobneje so opredeljene sestavine nagrajevanja zaposlenih, in sicer plača, dodatki in druge oblike ugodnosti pri delu, kot so dodatki, prejemki in nadomestila.

V nadaljevanju se ugotavlja učinek finančnega in nefinančnega nagrajevanja na zaposlene ter nadaljnji vpliv motivacije zaposlenih na kvaliteto opravljenega dela. Navedeno se presoja na podlagi opravljene ankete v proizvodnem podjetju, izbranem za analiziranje sistema nagrajevanja zaposlenih. Analiza temelji na vplivu sistema nagrajevanja na zaposlene v proizvodnem podjetju, katero je gospodarska družba, ki se ukvarja s proizvodnjo gasilskih vozil.

Analiza raziskave opravljene v proizvodnem podjetju daje odgovor na vprašanje, ali je sistem nagrajevanja, ki ga podjetje uporablja, optimalen, in kako je mogoče zaposlene vzpodbuditi, da pokažejo svoje sposobnosti in hkrati vplivajo na večjo kvaliteto opravljenega dela ter na uspešnost podjetja. Postavlja se vprašanje, ali finančne nagrade vplivajo na višjo kakovost opravljenega dela ali so za to dovolj nefinančne nagrade.

Pridobljena teoretična izhodišča služijo kot podlaga za analiziranje in opredeljevanje sistema nagrajevanja zaposlenih na izbranem primeru proizvodnega podjetja in njenih uslužbencev, zastopnikov, katerih visoka stopnja motivacijske osveščenosti in ustreznosti nagrajevanja njihovega dela je ključnega pomena za ugotovitev, ali je proučevani sistem nagrajevanja v izbranem podjetju optimalen.

Izsledki pridobljeni na podlagi analize konkretnega primera proizvodnega podjetja se primerjajo s predpisi in s teoretičnimi ugotovitvami strokovne literature. Analiza konkretnega primera je osnova za opis stanja in podajanja morebitnih predlogov.

## 1.2 NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA

Namen diplomskega dela je ugotoviti, ali je sistem nagrajevanja zaposlenih v raziskovanem proizvodnem podjetju optimalen. Predstavlja se dejansko stanje in položaj zaposlenih v proučevanem proizvodnem podjetju ter učinek ugodnosti in nagrad za opravljeno delo. Analiza rezultatov opravljene raziskave v proizvodnem podjetju bo poskušala razvozlati ključno vprašanje diplomskega dela, ki je, ali je mogoče s finančnim in nefinančnim nagrajevanjem vplivati na motivacijo posameznih zaposlenih, da njihovo znanje in sposobnosti nadalje vplivajo na skupinsko uspešnost in uspešnost podjetja kot celote. Namen je analizirati že znane teoretične modele ter predlagati njihovo vključitev v procese delovanja podjetja.

V diplomskem delu se postavlja tudi vprašanje, kaj je tisto, kar zaposlene žene, kaj jih motivira in kaj zadovoljuje ter kaj je na koncu tisto, kar za dosežene rezultate dobijo.

Pomemben je način razmišljanja zaposlenih delavcev. Ne sme se zanemariti ugotovitev, ali zaposlenim zadostujejo nedenarne nagrade, kot je na primer javna pohvala pred drugimi sodelavci za dobro opravljeno delo, ali želijo denarne nagrade, ki se izplačujejo na primer kot stimulacija za dosežene rezultate. Prav tako pa morajo zaposleni vedeti, da je za določeno nagrado potrebno tudi nekaj storiti oziroma se potruditi in pokazati maksimum delovnih sposobnosti, da delodajalec vidi, da je vredno vanje še naprej vlagati.

Analiza rezultatov opravljene raziskave bo podala odgovor na vprašanje, kako zaposleni razumevajo dejanski sistem nagrajevanja v podjetju v katerem delajo. S tem se ugotavlja, ali je obstoječi sistem nagrajevanja z njihovega vidika ustrezen oziroma optimalen.

Cilji diplomskega dela so:

- teoretično opredeliti sistem nagrajevanja zaposlenih,
- praktično opredeliti sistem nagrajevanja zaposlenih proizvodnega podjetja,
- spoznati in opredeliti sestavne dele nagrajevanja, plače in ugodnosti pri delu,
- poglobiti znanje na raziskovanem področju,
- povezati teorijo s praktičnim delom,
- z diplomskim delom prispevati k izboljšanju sistema nagrajevanja zaposlenih oziroma k potrditvi uspešnega sistema nagrajevanja raziskovanega proizvodnega podjetja.



### **1.3 METODOLOGIJA DELA**

V raziskovalnem delu je uporabljen deskriptivni pristop raziskave. Torej se raziskovalne metode nanašajo predvsem na postopke opisovanja dejstev v proizvodnem podjetju, procesov in pojavov, na osnovi katerih se je lahko postavila tudi osnovna hipoteza o raziskovanem pojavu.

V pomoč je metoda klasifikacije, ki predstavlja postopek definiranja določenih pojmov, kakor tudi komparativna metoda. Poudarek je na metodi kompilacije, ki predstavlja postopek povzemanja in citiranja, kar je ključnega pomena za dobro teoretično izhodišče diplomskega dela.

Navedena so dejstva, definicije in sklepi, ki jih nudi domača kot tuja literatura, spletne strani, članki in praktična spoznanja. Zbrani podatki so urejeni na osnovi lastnega znanja in lastne presoje.

Podatki so zbrani na podlagi knjig tako domačih kot tujih, uradnih listov in druge literature. Pri pisanju diplomskega dela je bila v pomoč strokovna literatura s področja nagrajevanja, ugodnosti pri delu, managementa kadrovskih in človeških virov, zakonov in kolektivnih pogodb. Analiza optimalnega sistema nagrajevanja v proizvodnem podjetju pa je bila opravljena na pridobljenih odgovorov anketiranih zaposlenih proizvodnega podjetja.

Uporabljene so statistične obdelave podatkov z računalnikom, in sicer v Wordu ter oblikovanje grafikonov in razpredelnic v Excelu.

Končno pa se predpostavlja, da opravljena raziskava v proizvodnem podjetju podaja odgovore na zastavljena vprašanja, ki so predvsem: »Ali je trenutni sistem nagrajevanja v raziskovanem proizvodnem podjetju optimalen z vidika zaposlenih«; »Kako nagrajevanje vpliva na uspešnost podjetja«; »Kako lahko delodajalec vpliva na zaposlene in na njihovo vedenje, delovno uspešnost in njihovo produktivnost (finančne, nefinančne nagrade)«.

### **1.4 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA**

V uvodnem delu diplomskega dela je postavljena hipoteza, katere vprašanja se nanašajo na ugotavljanje vpliva sistema nagrajevanja zaposlenih na njihovo motivacijo, produktivnost in končno na samo uspešnost podjetja.

V drugem poglavju diplomskega dela je teoretično obdelan sistem nagrajevanja zaposlenih. Nadalje so opredeljene sestavine sistema nagrajevanja, vrste nagrajevanja ter druge ugodnosti pri delu. Opredeljeno je oblikovanje strategije plač in nagrajevanja, opredelitev samega pojma plače po zakonu o delovnih razmerjih. V tem poglavju je še predstavljen vpliv sistema nagrajevanja na zaposlene ter učinek finančnih in nefinančnih nagrad, s katerimi lahko delodajalec prispeva k večji

produktivnosti opravljenega dela. Teoretično so opredeljeni pojmi, ki so povezani s samim nagrajevanjem zaposlenih, in sicer po zakonskih predpisih ter po strokovni literaturi. Predstavljene so tudi druge ugodnosti pri delu, kot so dodatki, prejemki in nadomestila.

V tretjem poglavju je predstavljeno proizvodno podjetje, njegovi osnovni podatki in sistem nagrajevanja po Kolektivni pogodbi za kovinsko industrijo Slovenije, ki jo podjetje uporablja pri delovanju podjetja in nagrajevanju zaposlenih. Prikazana je struktura podjetja v obliki organigrama.

Četrto poglavje vsebuje analizo opravljene raziskave v proučevanem proizvodnem podjetju. Tako so opredeljeni predmet in cilj raziskave, sestava in struktura ankete ter njena ključna spoznanja in morebitni predlogi, ki so opisani in predstavljeni na podlagi grafikonov.

Na podlagi zbranih podatkov opravljene ankete v proizvodnem podjetju se je ugotavljalo, ali je sistem nagrajevanja zaposlenih ustrezen in kakšno je njihovo zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja, ki ga uporabljajo.

Zaključno poglavje vsebuje odgovore na zastavljena vprašanja, morebitne predloge ter glavna sporočila diplomskega dela. Raziskava je v pomoč za uspešno opravljeno diplomsko delo in mogoče bo tudi proizvodno podjetje skozi to diplomsko delo in opravljeno raziskavo, iz katere so razvidni rezultati anketiranih zaposlenih, ugotovilo, katere so tiste spremembe, ki bi morebiti bile dobre za še uspešnejše delovanje podjetja.

## 2 SISTEM NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni medsebojno usklajenost politike, procesov in prakse neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene, glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru svoje filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebujejo odgovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad. Za ustrezno oblikovanje sistemov nagrajevanja, je potrebno pravilno ovrednotiti delo – določiti njegovo relativno vrednost, ki se najpogosteje določi na podlagi znanj, odgovornosti, kompleksnosti ter spretnosti ravnanja z ljudmi (Lipičnik, 1998, str. 191).

Podjetja oblikujejo svoje sisteme nagrajevanja in plač na podlagi svoje poslovne strategije, politike in ciljev, ki jih morajo doseči, z njimi stimulirajo zaposlene za doseganje teh ciljev (Zupan, 2001, str. 116).

Sodobni sistemi nagrajevanja v okviru managementa človeškega kapitala so izrazito usmerjeni na ciljno nagrajevanje pridobivanja in širjenja znanj, inovativnosti in drugih kompetenc (Hess v: Mihalič, 2006, str. 216). Ključni del vsakega sistema nagrajevanja ter tudi motiviranja in stimuliranja v organizaciji morajo biti predvsem jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki temeljijo zgolj na uspešnosti, torej na ustvarjanju vrednosti.

Sistemi plač in nagrajevanja so v bistvu procesi, ki prevajajo strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo. Delujejo kot vezno tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. Z njimi podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k določenemu, želenemu načinu vedenja in dela. So tudi del zaposlitvene pogodbe ter določajo naravo odnosov med delavci in delodajalci. Če so učinkoviti, niso le orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, temveč odražajo prispevke posameznikov in gradijo privrženost podjetju. Delavci večinoma želijo takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočal dober zaslužek za dobro delo ter kakovost življenja. Po drugi strani podjetje želi z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih vplivati na uspešnost poslovanja (Zupan, 2001, str. 118).

Sistem nagrajevanja ima dve pomembni vlogi, in sicer, da neposredno motivirajo zaposlene, da v svoje delo vložijo več truda, kar omogoča podjetju, da prepozna sposobnosti zaposlenih, ter da posredno pripomorejo k večji motiviranosti, predanosti in samoiniciativnosti zaposlenih, ki čutijo, da so za svoj trud pravično nagrajeni (Mihalič, 2006, str. 215).

Za doseganje želenih učinkov sistemov nagrajevanja mora organizacija povezati nagrajevanje in motiviranje s sistemi vzpodbujanja inovativnosti, pridobivanja in širjenja znanj ter ocenjevanja z drugimi tovrstnimi sistemi. Najbolj pomembno pa je, da je nagrajevanje tesno povezano z evalviranjem (oceno) ustvarjanja nove vrednosti v organizaciji iz naslova človeškega kapitala in generatorjev le-tega. V

sodobnejših modelih je namreč intenziteta nagrajevanja odvisna zlasti od intenzitete ustvarjanja nove vrednosti oziroma intenzitete povečevanja obstoječe dodane vrednosti (Mihalič, 2006, str. 216).

V sodobnih sistemih nagrajevanja zaposlenih pridobivajo prednost intrinzične nagrade, ki so se že v managementu človeških virov izkazale kot bolj učinkovite od denarnih, vzporedno pa je vedno večji poudarek na motiviranju in stimuliranju zaposlenih s permanentnim navduševanjem, podpiranjem in vzpodbujanjem tako pri delu kot pri razvoju kompetenc (Mihalič, 2006, str. 216).

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Če želi podjetje vse to doseči, mora njegov način nagrajevanja zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan, 2001, str. 122):

- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- biti mora pravičen,
- stroške dela mora zadržati v načrtovanih mejah,
- ustrezati mora veljavnim zakonskim normam.

Organizacije si s svojimi programi za nagrajevanje prizadevajo doseči naslednje cilje (Treven, 1998, str. 219):

- izpolniti zahteve, ki izhajajo iz zakonov in predpisov,
- vzdrževati občutek za pravičnost in poštenost med zaposlenimi,
- privlačiti nove, visoko usposobljene delavce,
- motivirati zaposlene in
- nadzirati stroške.

Možina (1998, str. 297) meni, da lahko podjetje z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. To lahko stori na tri načine:

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

Načrt sistema nagrajevanja je učinkovit, če je podjetje popolnoma prepričano, da je vanj vključena strategija nagrajevanja, in jo bo mogoče doseči s postavljenimi cilji. Načrt se lahko preveri glede na njegove posebnosti, ustreznost, merljivost rezultatov. Ta preveritev mora odgovoriti na vprašanje, kako se vključuje strategija nagrajevanja, kako jo kontrolirati, vrednotiti in morebiti popravljati. Ker je osnovni cilj načrta sistema nagrajevanja povezanost in skladnost sistema nagrajevanja, je treba predvideti tudi kontrolo skupnega delovanja vseh elementov, vključenih v sistem, na posameznikovo plačo in stroške nagrajevanja za celotno organizacijo (Lipičnik, 1998, str. 206).

Zupanova (2001, str. 13–14) meni, da sta bila dobiček in donosnost dolgo najpomembnejši merili uspešnosti poslovanja, ki pa v sodobnem poslovnem okolju ne zadoščata več. Danes prevladuje mnenje, da je podjetje uspešno takrat, ko doseže svoje cilje. Učinkovitost poslovanja se pokaže v porabljenih sredstvih in času, ki jih potrebujemo, da pridemo do cilja. Pri uspešnosti gre torej za to, da počnemo prave stvari, pri učinkovitosti pa za to, da jih počnemo pravilno. V primeru, da si podjetje zastavi nizke cilje in tako uspešnost doseže zelo hitro, se bo zgodilo, da bo dokaj hitro propadlo, saj je konkurenca danes čedalje ostrejša in ga bodo boljše podjetja hitro izrinila s trga. Zato si podjetja preprosto morajo postavljati visoke in zahtevne cilje, ki nenehno povečujejo prag pričakovanj in postavljajo na preizkušnjo njihove sposobnosti. Seveda zastavljanje zgolj finančnih ciljev ne zadošča, saj za dolgoročno uspešnost niso ključni le zadovoljni lastniki, temveč tudi zadovoljni kupci in zaposleni ter drugi, ki so na kakršenkoli način povezani s podjetjem. Zato ne preseneča, da so v mnogih podjetjih z odprtimi rokami sprejeli model uravnoteženih kazalnikov uspešnosti, ki poleg finančnih rezultatov uspešnosti merijo s treh dodatnih vidikov:

- vidika strank (zadovoljstvo strank),
- notranjih poslovnih procesov (nenehno izboljševanje) ter
- učenja in rasti (zadovoljstvo zaposlenih in izraba njihovih zmožnosti).

## **2.1 SESTAVINE SISTEMA NAGRAJEVANJA**

Osebna rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter privlačna prihodnost so manj otipljiva posredna plačila in nagrade. Za delodajalca so strošek oziroma naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično podjetja. Po drugi strani prispevajo h kakovosti življenja delavcev (Zupan, 2001, str. 116).

Po mnenju Zupanove (2001, str. 116) sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu zajemajo naslednja področja:

- Osebna rast – vlaganje v ljudi, razvoj in usposabljanje, sistem zagotavljanja uspešnosti, napredovanje na poklicni poti, odnosi zmaga – zmaga med podjetjem in posameznikom.
- Privlačna prihodnost – vizija in vrednote, uspešnost in razvoj podjetja, podoba in ugled podjetja, deležništvo.
- Plača, nagrade in ugodnosti – osnovna plača, plačilo po uspešnosti, ugodnosti in posredna plačila, priznanja in praznovanja uspehov.
- Dobro delovno okolje in razmerje – usmerjenost k ljudem, vodenje, sodelavci, značilnosti dela, vključenost v dogajanje, zaupanje in privrženost, odprto komuniciranje.

Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade, kot so priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj in še druge, in v mnogih primerih nagrajevanje uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 191).

Hackman in Suttle (1977, str. 167) sta mnenja, da bi moral sistem nagrajevanja predvsem:

- zagotavljati dovolj nagrad za izpolnitev osnovnih potreb,
- biti pravičen glede na zunanji trg (enake ali večje nagrade od konkurence),
- biti pravičen znotraj organizacije (distribucija nagrad v očeh zaposlenih),
- obravnavati vsakega zaposlenega glede na potrebe.

Glavne sestavine sistema nagrajevanja so po Lipičniku (1998, str. 191–192) lahko:

- procesi merjenja – najpogosteje vrednotimo delo, posameznika in njegovo delo. Poleg tega pa v merjenje vključujemo tudi ugodnosti pri delu in skušamo določiti njihov vrstni red in raven. Za samo vrednotenje sistema nagrajevanja je smiselno izdelati analizo razmerij na trgu in ugotoviti, kaj procesi merjenja pomenijo za uspešnost organizacije;
- motiviranje – gre za vprašanje, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi, če bomo uporabili finančne ali nefinančne nagrade. Finančne nagrade predstavljata osnovna in variabilna plača, ugodnosti delavcev in razna druga nadomestila. Vrsta in obseg uporabe nefinančnih nagrad pa sta predvsem odvisna od kulture in vrednot organizacije in še posebej od kakovosti managementa, vodenja in lastnega dela. Nefinančne nagrade naj bi predvsem usmerjale in nagrajevale razvoj posameznikovih zmožnosti in njegovo kariero;
- dodatki – so predvsem nagrade za različne vloge, ki jih ljudje igrajo pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti in izkušnje. Običajno se dodajo osnovni plači, in sicer različno glede na raven in pozicijo v organizaciji;
- sistemi nagrajevanja – v svojem bistvu morajo sistemi nagrajevanja (sistem finančnih nagrad, sistem nefinančnih nagrad, sistem ugodnosti pri delu) delovati sinhronizirano pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije kot celote;
- postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja so namenjeni varovanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema ter razvijanje posameznikovega odnosa do plače.

Plačni sistem v organizaciji temelji na formalnopравниh osnovah določanja plač v organizaciji (zakon, kolektivne pogodbe, dogovori). Določa tarifne in plačilne razrede in tako oblikuje relativno zahtevnost delovnih mest, razpone in druge značilnosti. Običajno v organizaciji ločimo plače po kolektivnih in individualnih pogodbah. S strukturo plače določimo osnovno plačo – plačo na podlagi vrednotenja zahtevnosti delovnega mesta – ter plačo na podlagi delovne uspešnosti, plačo na podlagi napredovanja, nagrajevanja ustvarjalnosti, bonuse in druge nagrade ter seveda dodatki in nadomestila (Merkač Skok, 2005, str. 197).

Nagrajevanje tvorijo trije veliki deli (Bolle de Bal, 1990, str. 21–22):

- plača za delovni učinek, to je nagrajevanje, ki neposredno povezano z udeležbo delavca v proizvodnem procesu, plačilo, ki predstavlja njegov proizvodni prispevek podjetju in povrne proizvodne stroške. Ta del nagrajevanja zadeva v glavnem delavca v funkciji proizvajalca, to je kot člana gospodarske ali negospodarske delovne organizacije, kot člana delovnega kolektiva;

- družbeni delež plače (to so družinske podpore, plačani dopusti, odškodnina za brezposelnost, pokojnine itd.), se pravi nagrajevanje, ki je posredno povezano s participacijo delavca v gospodarski dejavnosti, izhaja pa iz prerazporeditve dohodka in mora delavcu in njegovi družini omogočati, da živi. Ta del nagrajevanja zadeva delavca zunaj podjetja, v funkciji »porabnika« v sociološkem pomenu (porabnika materialnih dobrin, storitev, kulture);
- skupni (v smislu skupne porabe) delež plače (npr. družbena prehrana, počitniški domovi), ki se ga za delavca ne da količinsko določiti in ni odvisen od podjetja. Te elemente nagrajevanja presojuje sociolog, delodajalec ali sindikat, ker želijo ugotoviti faktorje, ki bi lahko neprimerno vplivali na delavčeve poglede na podjetje.

Plača po rezultatih dela zajema tudi del za dajatve. V bistvu je sestavljena iz treh sestavin (Bolle de Bal, 1990, str. 22):

- iz osnovne plače, ki je v sorazmerju s časom, prebitim na delu, in je tesno povezana s kvalifikacijo oziroma delavčevim delovnim mestom, delom, opravilom, nalogo;
- iz dodatkov in presežkov (nadomestil), ki niso povezani z rezultati dela, pač pa z osebnimi kvalitetami, kot so leta delovne dobe, ali pa z delovnimi razmerami, okoljem – ali s katerim drugim elementom, neodvisnim od proizvodnega rezultata;
- iz dodatkov in presežkov, ki so povezani z rezultati dela, to je količinsko ovrednoteno proizvodnjo, bodisi neposredno s količino proizvedenih kosov bodisi posredno z učinkovitostjo (tudi s kakovostjo) oziroma produktivnostjo ali pa z blagostanjem, letnim skupnim prometom podjetja oziroma dobičkom, kar je izpeljana varianta.

Osnovna plača je raven plače (fiksna plača), ki izvira iz dela. Lahko je osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, pristojnosti ali zmožnosti delavca. Prav tako je osnovna plača lahko osnova za odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja. Osnovna raven plače za delo bi morala upoštevati in se prilagajati notranjim in zunanjim razmerjem plač. Osnovni plači se lahko dodajajo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj. Če teh plačil ne vključimo v osnovno plačo, jih lahko dodamo v obliki spremenljive plače. Glavni dodatki k osnovni plači so po Lipičniku (1998, str. 193):

- plačilo individualne uspešnosti, ki povečuje osnovno plačo ali pa ima obliko sistema bonus ter je odvisno od dosežene uspešnosti posameznikov,
- bonusi – nagrade za uspešno delo, ki se izplačujejo v enkratnih zneskih glede na rezultate, ki so jih dosegli posamezniki, timi ali organizacija,
- nagrada za storilnost – nagrade, povezane z doseganjem predhodno postavljenih ciljev, ki jih podjetje postavi zato, da bi spodbudili ljudi za čim višjo raven prizadevanj,
- provizije – posebna oblika nagrade za storilnost, s katero so navadno nagrajeni prodajalci. Tako prodajalci dobijo delež od prodaje, ki so jo dosegli,

- plačilo servisne dejavnosti, ki se ponavadi povečuje v konstantnih korakih po določeni lestvici, kar pa je odvisno od lestvice in dejavnosti, kjer je uporabljena. Izjemoma se v neprofitnih dejavnostih uporabljajo tudi plačila, odvisna od uspešnosti posameznikov,
- plačilo za zmožnosti – včasih ga imenujemo tudi plačilo za izobrazbo. Plačilo za zmožnost se spreminja v odvisnosti od ravni zmožnosti in individualnih dosežkov,
- plačilo pristojnosti – je odvisno od ravni pristojnosti, ki jo je glede na svoje zmožnosti in razvoj dosegel posameznik,
- plačilo za osebni razvoj (kariera) – plačilo, ki ga navadno dobijo zaposleni za povečane odgovornosti, ki so jih sprejeli z napredovanjem,
- dodatki – zaposlenim pripadajo za nadurno delo, delo v izmenah in podobno.

Nagrajevanje so plače in indirektno bonitete, ki jih zaposleni prejema v organizaciji. Bonitete so oblika nagrajevanja (kompenzacija), ki jih dobimo poleg plač – različni programi, storitve, plača za čas, ko se ne dela in podobno. Vsebina nagrajevanja zajema različne tipe »poštenosti«, oblikovanje nagrajevalne strukture (metode, sheme, plača za sposobnosti, udeležbo na dobičku) in bonitete. Kompenzacija je plača za čas, ko se dela. Bonitete so različni zaščitni plani, zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, plačilo za čas, ko se ne dela (boleznine, dopusti), dividende. Vrednotenje dela je sistematičen proces določanja relativne vrednosti posameznim delom v organizaciji na podlagi kriterijev zahtevnosti, znanja, pogojev dela in podobno (Merkač Skok, 2005, str. 197).

Skupni dohodek delavca se ponavadi izračuna tako, da se seštejejo osnovna plača in vsa dodatna prejeta plačila. Delavčeve ugodnosti pri delu so poznana posredna plačila, ki vključujejo prispevek za pokojninsko zavarovanje, prispevek za zdravstveno zavarovanje, službeni avtomobil in podobno. Del teh nagrad se izplačuje v gotovini kot del zasluženega denarja ali dejansko porabljenih sredstev (stroškov). Del se lahko plačuje tudi kot plačilo za nedelo, torej nezasluženo (letni dopust) in tako dalje. Celotni prihodek delavca je vrednost vseh denarnih izplačil, ki jih je zaposleni prejel in bo zanje moral plačati dohodnino (Lipičnik, 1998, str. 193).

## **2.2 OBLIKOVANJE STRATEGIJE PLAČ IN NAGRAJEVANJA**

Pri oblikovanju strategije plač in nagrajevanja mora podjetje upoštevati analizo okolja ter svojo poslovno in kadrovske strategijo. Na tej osnovi oblikuje cilje sistema plač, kot so večja prilagodljivost zaposlenih, uveljavitev timskega dela ter pridobivanje novih znanj. V nadaljevanju sprejme osnovne strateške odločitve oziroma oblikuje osnovna izhodišča za oblikovanje sistema plač in nagrajevanja. Poišče razlike med dejanskim in želenim stanjem ter načrtuje potrebne dejavnosti za odpravljanje teh razlik. Na tej osnovi oblikuje podjetje sistem plač in nagrajevanja zaposlenih (Zupan, 2001, str. 123).



Lipičnik (1998, str. 155) meni, da niso samo nagrade tiste, ki spodbujajo zaposlene k boljšemu delu. Velik del je tudi motivacija za delo. Številna proučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do zelo pomembnega sklepa, da niti ena posamezna človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki.

Plača ali nagrajevanje zaposlenih sodi med psihološke stimulatorje za delo. Zato se v podjetjih srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila zaposlenim normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost zaposlenih za delo. Poleg tega pa se je izkazalo, da ne samo višina, ampak predvsem razlog za plačo, vpliva na delavčevo zavzetost za delo. Tako lahko podjetja plače dvigujejo v nedogled, ko se delavnost zaposlenih ne bo povečala. Kaj hitro pa bi se spremenila tudi dejavnost, če bi se podjetja z zaposlenimi dogovorila, da bodo samo za določeno delavnost prejeli določeno plačilo, sicer ne (Lipičnik, 1998, str. 131).

Zaposleni in managerji si predstavljajo različne stvari pod pojmom plače in nagrajevanje. Zaposleni menijo, da je plača tisto, kar dobijo v žep, izplačano konec meseca. V mislih imajo čisto plačo, medtem ko management razmišlja o kosmati plači, o drugih izplačilih in stroških, o stroških prevoza na delo, stroških prehrane, stroških regresa, dopustov, proračunov iz dobička. Obravnavajo torej dejanski strošek zaposlenega za podjetje. Zato tudi prihaja do razhajanj, ker so zaposlenim plače prenizke, managerjem pa stroški plač previsoki. To ogroža konkurenčnost podjetja (Zupan, 2001, str. 117).

Jurančič (1995, str. 8) meni, da so plače najpomembnejši vir kupne moči prebivalstva in s tem materialna podlaga povpraševanja po materialnih dobrinah na trgu. Za državo so pomembni vir njenih prihodkov plače s sistemom obdavčenja, zaradi plač državnih in javnih uslužbencev pa tudi pomemben del izdatkov. Ker so plače pomembno zastopane v vseh finančnih tokovih, imajo velik družbeni in ekonomski pomen. Vloga plač v družbenih in gospodarskih procesih je trojna: socialna, stroškovna in motivacijska.

Rezultati vrednotenja dela so uporabni v različne namene. Najpogosteje se uporabljajo pri določanju višine plače. Zahtevnost dela, ki je osrednja dimenzija vrednotenja dela pri nas, ima močan vpliv na višino plače, vendar ni in ne more biti edina. Pri določanju višine plače se upoštevajo še drugi elementi, kot so na primer (Lipičnik, 2000, str. 157):

- uspešnost zaposlenih, posameznikov ali skupin,
- uspešnost celih organizacijskih enot,
- ustvarjalnost,
- inovativnosti,
- in drugi dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti celotne organizacije ali družbe.

Uspešna podjetja so tista, ki so proaktivna in se na recesijo pripravijo že prej, medtem ko so na vrhu. Takrat je potrebno analizirati, napovedovati in dolgoročno planirati učinkovito izrabo človeških virov, da jih ne bi presenetila kriza (tržna,

proizvodna, marketinška, kadrovska, na primer v smislu fluktuacij, nezadovoljstva, upada produktivnosti in podobno). Noben sistem nagrajevanja ni idealen in noben ni večer. Vsakega je potrebno dopolnjevati glede na spremembe v okolju in ga posodabljati, odvisno od velikosti podjetja, od kompleksnosti njegove strukture in podobno (Ferris in Curtin v Ferris in Rowland, 1988, str. 23).

Kakšen sistem plač bodo organizacije napravile za svojo rabo, je praviloma odvisno od organizacije in od njenih ciljev, ki naj bi jih dosegli zaposleni. S sistemi plač želijo podjetja stimulirati zaposlene za doseganje teh ciljev. Torej je plača svojevrstno orodje v rokah managerjev za krmiljenje delavčeve aktivnosti. Tako je zaželeno, da si vsako podjetje na osnovi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plač, kot je na primer razvidno iz naslednje slike 1 (Lipičnik, 2000, str. 157–158).

**Slika 1: Plačilna piramida strukture plač v podjetju**



Vir: Lipičnik (2000, str. 158)

Iz slike 1 je razvidno, kolikšen delež predstavlja osnovna plača v urejenem sistemu plač. Drugi deleži plače odpadejo na druge, za organizacijo pomembne dejavnosti, kot so: plača za posebne zmožnosti, plača, odvisna od življenjskih stroškov, nagrada za zvestobo, nagrada za požrtvovalnost, plačilo na nedelo, nagrada za učinek, nagrada za profit itd. Vsak del plače v njeni strukturi ima za podjetje določen pomen oziroma deluje kot svojevrstno orodje (Lipičnik, 2000, str. 159).

Plač za posebne zmožnosti med katere štejemo na primer znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti in druge, podjetja rada plačujejo tudi, če jih zaposleni pri svojem delu ne potrebujejo vsak dan. Gre za to, da se podjetja zavedajo večje uporabne vrednosti zaposlenih s temi znanji, ki jih lahko uporabijo, če bi bilo to potrebno. S plačo, odvisno od življenjskih stroškov, poskušajo v podjetjih omiliti naraščanje življenjskih stroškov in tako svoje zaposlene prepričati, da so v njihovem podjetju varni pred temi nihanjem (Lipičnik, 2000, str. 159).

Nagrade za zvestobo so deležni zaposleni, ki že dolgo, v dobrem in slabem, delajo v določenem podjetju. Tako se jim želi podjetje posebej zahvaliti za to zvestobo, hkrati pa jih želi diferencirati pred novimi zaposlenimi, ki v podjetju še niso pustili toliko svojega truda. Tako podjetje na neki način »kupi« zvestobo svojih zaposlenih (Lipičnik, 2000, str. 159).

Nagrado za požrtvovalnost so si podjetja izmislila, da bi zaposlene pridobila za delo, ki ga po svojih osnovnih pogodbah niso dolžni opravljati. S tem, ko so pristali na to, da dežurajo, delajo preko dogovorjenega delovnega časa, delajo v izmenah in podobno, pa so si zaslužili posebno nagrado, ki jo delodajalci radi plačujejo, saj vedo, da se bodo zaposleni žrtvovali tudi drugič (Lipičnik, 2000, str. 159).

Posebno vrsto plačila predstavlja plačilo za nedelo. To je čas, ko je delavec na dopustu, v bolniški ali kako drugače odsoten z dela. Posebna pozornost je namenjena delavčevi uspešnosti pri delu. Podjetja, kjer si močno prizadevajo, da bi zaposleni opravili točno tisto, kar se od njih zahteva, oblikujejo cele sisteme za ugotavljanje uspešnosti. Uspešnost navadno določajo tako, da dosežene rezultate primerjajo s cilji, ki so jih zaposleni morali doseči. Skoraj v vsakem sistemu dobi delavec posebno nagrado, če je opravil več in boljše, kot je podjetje od njega pričakovalo. V mnogih primerih gre za individualno uspešnost, torej za uspešnost enega zaposlenega (Lipičnik, 2000, str. 160).

Poznamo pa tudi skupinsko uspešnost, pri kateri je uspešnost odvisna od vseh in vsakega člana skupine. Ker je v takih primerih izredno težko ugotavljati individualni prispevek k skupinski uspešnosti, dobijo vsi zaposleni, udeleženci v takšni skupini, enako nagrado. Odraz skupinske uspešnosti je tudi dobiček, ki ga dosežejo v podjetjih (Lipičnik, 2000, str. 160).

Čeprav so plače nedvomno zelo pomembne, so številne raziskave pokazale, da zaposlenim mnogo pomenijo ter jih spodbujajo v pravem trenutku in na ustrezen način izrečena pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo. So učinkovito orodje vodenja, ker z njimi nagradimo po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. Poleg tega so z njimi povezani razmeroma majhni stroški, saj običajno ne presežejo treh odstotkov proračuna, namenjenega za plače (Kerr v: Zupan, 2001, str. 208).

Podjetje pri določanju višine plač vendarle ni povsem svobodno. Podrejeni se mora določenim pravilom zakona o delovnih razmerjih in kolektivnih pogodb za določeno

panogo. V kolektivnih pogodbah so zapisana pravila pri urejanju plač, za katera so se dogovorili predstavniki delavcev in predstavniki delodajalcev. Kolektivne pogodbe nimajo namena predpisovati postopka določanja plač, ampak v zaščito zaposlenih predpisati minimalne zneske, ki jih mora zagotoviti za plače delodajalec in s tem omogočiti dostojno življenje svojim zaposlenim (Lipičnik, 1998, str. 134).

Organizacija praviloma definira in po lastni meri in potrebah ter zmožnostih oblikuje tak sistem nagrajevanja, ki bo zadostil motivacijskemu vidiku. Pri tem se skuša vesti gospodarno. Zaposlene pa seveda zanima socialni vidik, to je višina plač in varnost zaposlitve. Država po definiciji skrbi za interese šibkejšega člana v socialnem partnerstvu (država, delodajalec, delojemalec) in zato sprejema zakone in predpise. Tako je za področje nagrajevanja v veljavi sistem kolektivnih pogodb, zakoni o minimalni in zajamčeni plači, dogovor o plačah managerjev in podobno. Organizacija te minimalne zahteve lahko presega, ne more pa jih ignorirati. Znotraj teh določb pa ima organizacija dokaj proste roke za oblikovanje sistema nagrajevanja, ki bo deloval motivacijsko in gospodarno. Organizacija mora upoštevati splošne okvire določanja plač v Sloveniji. Plača kot nadomestilo za opravljeno delo mora izhajati iz poslovne in kadrovske strategije organizacije. Obstajajo številne stične točke poslovne strategije in kadrovske strategije v organizaciji s sistemi vrednotenja dela in s sistemi nagrajevanja v organizaciji. Zagotoviti kaže čim večjo povezanost obvladovanja poslovnih ciljev in plačnega sistema v organizaciji. S tem je z vidika organiziranosti pomembno organizacijsko projektiranje na mikroravni, organizacija in delitev dela ter oblikovanje delovnega mesta. Zahtevnost delovnih mest znotraj ene organizacije se določa z analizo dela in oblikovanjem dela. Pomembni so kriteriji za analizo dela, modeli in pristopi k analizi dela, metode in tehnike opisovanja dela. Obvezen akt v organizaciji je sistemizacija dela (Merkač Skok, 2005, str. 196).

Skupni dohodek delavca se običajno izračuna tako, da se seštejejo osnovna plača in vsa dodatna prejeta plačila. Delavčeve ugodnosti pri delu so poznana posredna plačila, ki vključujejo prispevek za pokojninsko zavarovanje, prispevek za zdravstveno zavarovanje, službeni avtomobil in podobno. Del teh nagrad se izplačuje v gotovini kot del zasluženega denarja ali dejansko porabljenih sredstev (stroški). Del se lahko plačuje tudi kot plačilo za nedelo, torej nezasluženo na primer letni dopust. Celotni prihodek zaposlenega oziroma osebni dohodek je vrednost vseh denarnih izplačil, ki jih je delavec prejel in bo zanje moral plačati dohodnino (Lipičnik, 1998, str. 249).

### **2.3 OPREDELITEV PLAČE PO ZAKONU O DELOVNIH RAZMERJIH**

Zakon o delovnih razmerjih (Ur. list RS, št. 46/2006) opredeljuje pojem plače ter njegove sestavine. Tako pravi, da je plačilo za delo po pogodbi o zaposlitvi sestavljeno iz plače, ki mora biti vedno v denarni obliki, in morebitnih drugih vrst plačil, če je tako določeno s kolektivno pogodbo. Pri plači mora delodajalec upoštevati minimum, določen z zakonom oziroma kolektivno pogodbo, ki neposredno zavezuje delodajalca. Plača je sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov. Sestavni del plače je tudi plačilo za poslovno uspešnost, če je

le-to dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi. Za čas odmora med dnevnim delom prejme delavec plačilo, kot če bi delal (ZDR, 126. člen).

Osnovna plača se določi upoštevaje zahtevnost dela, gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljanja dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Dodatki se določijo za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa, in sicer za nočno delo, nadurno delo, delo v nedeljo, delo na praznike in dela proste dneve po zakonu. Dodatki za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz posebnih obremenitev pri delu, neugodnih vplivov okolja in nevarnosti pri delu, ki niso vsebovani v zahtevnosti dela, se lahko določijo s kolektivno pogodbo. Osnova za izračun dodatkov je osnovna plača zaposlenega za polni delovni čas, oziroma ustreza urna postavka (ZDR, 127. člen).

Zaposlenemu pripadajo dodatki za delo v posebnih pogojih dela, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa za nočno delo, za nadurno delo, za delo v nedeljo, za delo na praznike in dela proste dneve po zakonu (ZDR, 128. člen).

Višina dodatka se določi s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti. Dodatek za delo v nedeljo in dodatek za delo na dela proste dneve po zakonu se med seboj izključujeta. Dodatki se obračunavajo le za čas, ko je delavec delal v pogojih, zaradi katerih mu dodatek pripada. Delavcu prav tako pripada dodatek za delovno dobo. Višina dodatka za delovno dobo se določi v kolektivni pogodbi na ravni dejavnosti (ZDR, 128. in 129. člen).

Delodajalec mora delavcu zagotoviti povračilo stroškov za prehrano med delom, za prevoz na delo in z dela ter povračilo stroškov, ki jih ima pri opravljanju določenih del in nalog na službenem potovanju. Če višina povračila stroškov ni določena s kolektivno pogodbo s splošno veljavnostjo, se določi z izvršilnim predpisom (ZDR, 130. člen).

Delodajalec je dolžan delavcu, ki ima pravico do letnega dopusta, izplačati regres za letni dopust najmanj v višini minimalne plače. Regres se mora delavcu izplačati najkasneje do 1. julija tekočega koledarskega leta. S kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti se lahko v primeru nelikvidnosti delodajalca določi kasnejši rok izplačila regresa, vendar najkasneje do 1. novembra tekočega koledarskega leta. V primeru, da ima delavec pravico le do sorazmernega dela letnega dopusta, ima pravico le do sorazmernega dela regresa (ZDR, 131. člen).

Delavec ima pravico do nadomestila plače za čas odsotnosti, v primerih in v trajanju, določenem z zakonom, ter v primerih odsotnosti z dela, ko ne dela iz razlogov na strani delodajalca. Delodajalec je dolžan izplačati nadomestilo plače v primerih odsotnosti z dela zaradi izrabe letnega dopusta, plačane odsotnosti zaradi osebnih okoliščin, izobraževanja, z zakonom določenih praznikov in dela prostih dni in ko delavec ne dela iz razlogov na strani delodajalca. Delodajalec izplačuje nadomestilo plače iz lastnih sredstev v primerih nezmožnosti delavca za delo zaradi njegove bolezni ali poškodbe, ki ni povezana z delom, in sicer do 30 delovnih dni za

posamezno odsotnost z dela, vendar največ za 120 delovnih dni v koledarskem letu. V primerih nezmožnosti za delo delavca zaradi poklicne bolezni ali poškodbe pri delu, izplačuje delodajalec nadomestilo plače delavcu iz lastnih sredstev do 30 delovnih dni za vsako posamezno odsotnost z dela. V času daljše odsotnosti z dela izplača delodajalec nadomestilo plače v breme zdravstvenega zavarovanja. Če gre za dve ali več zaporednih odsotnosti z dela zaradi iste bolezni ali poškodbe, ki ni povezana z delom, do 30 delovnih dni, pa traja v posameznem primeru prekinitvev med eno in drugo odsotnostjo manj kot deset delovnih dni, izplača delodajalec za čas nadaljnje odsotnosti od prekinitve dalje, nadomestilo plače v breme zdravstvenega zavarovanja (ZDR, 137. člen).

Delodajalec izplača v breme drugega zavezanca nadomestilo plače tudi v drugih primerih, če je tako določeno z zakonom ali drugim predpisom. Če delavec ne more opravljati dela zaradi višje sile, je upravičen do polovice plačila, do katerega bi bil sicer upravičen, če bi delal, vendar ne manj kot 70% minimalne plače. Če z zakonom o delovnih razmerjih, drugim zakonom ali posebnim predpisom ni določeno drugače, delavcu pripada nadomestilo plače v višini njegove povprečne mesečne plače iz zadnjih treh mesecev oziroma iz obdobja dela v zadnjih treh mesecih. V kolikor delavec v celotnem obdobju zadnjih treh mesecev ni prejel vsaj ene mesečne plače, mu pripada nadomestilo plače v višini minimalne plače. V primeru odsotnosti z dela delavca zaradi bolezni ali poškodbe, ki ni povezana z delom, znaša višina nadomestila plače delavcu, ki bremeni delodajalca, 80% plače delavca v preteklem mesecu za polni delovni čas. Delodajalec je delavcu dolžan izplačati nadomestilo plače za tiste dneve in za toliko ur, kolikor znaša delovna obveznost delavca na dan, ko zaradi opravičenih razlogov ne dela (ZDR, 137. člen).

Delavec in delodajalec se lahko dogovorita, da ima delavec pravico do deleža dobička. Ta delež se določi na osnovi dobička v poslovnem letu, izračunan v skladu z zakonom (ZDR, 139. člen).

Delavec je dolžan na zahtevo delodajalca opravljati delo preko polnega delovnega časa – nadurno delo (ZDR, 143. člen):

- v primerih izjemoma povečanega obsega dela,
- če je potrebno nadaljevanje delovnega ali proizvodnega procesa, da bi se preprečila materialna škoda ali nevarnost za življenje in zdravje ljudi,
- če je nujno, da se odvrne okvara na delovnih sredstvih, ki bi povzročila prekinitvev dela,
- če je potrebno, da se zagotovi varnost ljudi in premoženja ter varnost prometa
- in v drugih izjemnih, nujnih in nepredvidenih primerih, določenih z zakonom ali kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti.

Delodajalec mora delavcu nadurno delo odrediti v pisni obliki praviloma pred začetkom dela. Če zaradi narave dela ali nujnosti opravljanja nadurnega dela ni možno odrediti nadurnega dela delavcu pisno pred začetkom dela, se lahko nadurno delo odredi tudi ustno. V tem primeru se pisno odreditev vroči delavcu naknadno, vendar najkasneje do konca delovnega tedna po opravljenem nadurnem delu.

Nadurno delo lahko traja največ osem ur na teden, največ 20 ur na mesec in največ 180 ur na leto. Delovni dan lahko traja največ deset ur. Dnevna, tedenska in mesečna časovna omejitev se lahko upošteva kot povprečna omejitev v obdobju, določenem z zakonom ali kolektivno pogodbo, in ne sme biti daljše od šestih mesecev (ZDR, 143. člen).

Med dnevnim delom ima delavec, ki dela polni delovni čas, pravico do odmora, ki traja 30 minut. Delavec, ki dela krajši delovni čas, vendar najmanj štiri ure na dan, ima pravico do odmora v sorazmerju s časom, prebitim na delu. Dolžina odmora se v primeru neenakomerne razporeditve ali začasne prerazporeditve delovnega časa določi sorazmerno dolžini dnevnega delovnega časa. Odmor se lahko določi šele po eni uri dela in najkasneje eno uro pred koncem delovnega časa. Čas odmora med dnevnim delom se vštevja v delovni čas (ZDR, 154. člen).

Delavec ima pravico do letnega dopusta v posameznem koledarskem letu, ki ne more biti krajši kot štiri tedne, ne glede na to, ali dela polni delovni čas ali krajši delovni čas od polnega. Minimalno število dni letnega dopusta delavca je odvisno od razporeditve delovnih dni v tednu za posameznega delavca. Starejši delavec, invalid, delavec z najmanj 60% telesno okvaro in delavec, ki neguje in varuje otroka s telesno ali duševno prizadetostjo, ima pravico do najmanj treh dodatnih dni letnega dopusta. Delavec ima pravico do enega dodatnega dneva letnega dopusta za vsakega otroka, ki še ni dopolnil 15 let starosti (ZDR, 159. člen).

Prazniki in dela prosti dnevi, odsotnost zaradi bolezni ali poškodbe ter drugi primeri opravičene odsotnosti z dela se ne vštevajo v dneve letnega dopusta. Letni dopust se določa in izrablja v delovnih dnevih. Kot dan letnega dopusta se šteje vsak delovni dan, ki je po razporeditvi delovnega časa pri delodajalcu za posameznega delavca določen kot delovni dan (ZDR, 160. člen).

Letni dopust je mogoče izrabiti v več delih s tem, da mora en del trajati najmanj dva tedna. Delodajalec je dolžan delavcu zagotoviti izrabo letnega dopusta do konca tekočega koledarskega leta, delavec pa je dolžan do konca tekočega koledarskega leta izrabiti najmanj dva tedna, preostanek letnega dopusta pa v dogovoru z delodajalcem do 30. junija naslednjega leta. Delavec ima pravico izrabiti ves letni dopust, ki ni bil izrabljen v tekočem koledarskem letu zaradi odsotnosti zaradi bolezni ali poškodbe, porodniškega dopusta ali dopusta za nego in varstvo otroka, do 30. junija naslednjega koledarskega leta, če je v koledarskem letu, v katerem mu je bil odmerjen dopust, delal vsaj šest mesecev (ZDR, 163. člen).

V zakonu o delovnih razmerjih ni opredeljene tako imenovane trinajste plače, kar pomeni, da je naša zakonodaja ne predpisuje kot obvezne.

## 2.4 VRSTE NAGRAJEVANJA

Ustrezne kompetence posameznega zaposlenega so ključ do uspešnega in učinkovitega opravljanja del in nalog ter same uspešnosti posameznika, ki pa ima v končni fazi neposreden vpliv na uspešnost organizacije ter na ustvarjanje vrednosti. V tem kontekstu je odločilnega pomena, da se nagrajujejo kompetence zaposlenih in tudi ves proces razvoja kompetenc (Mihalič, 2006, str. 217).

Nagrajevanje zaposlenih ima ključno vlogo pri pridobivanju novih delavcev in je zelo pomembno za zaposlene in tudi za delodajalce. Zaposlenim je plača temeljni vir preživetja, ugodnosti pri delu pa pomenijo boljše zdravstveno varstvo, možnost letovanja v počitniških zmogljivostih podjetja po ugodni ceni in druge prednosti. Za delodajalce pomenijo odločitve, ki jih sprejmejo v povezavi z nagrajevanjem, dejavnik, ki vpliva na stroške poslovanja njihovega podjetja in na sposobnosti prodaje proizvodov po konkurenčni ceni na tržišču (Treven, 2001, str. 240).

Odločitve, ki se nanašajo na nagrajevanje, vplivajo tudi na sposobnost delodajalca, da tekmuje za zaposlene na trgu delovne sile. Nagrada, ki jo zagotavlja zaposlenim, namreč lahko privabi ali odvrča novi kader, že zaposlene pa obdrži v delovnem razmerju ali povzroči njihov odhod iz podjetja (Treven, 2001, str. 247).

Sistem nagrajevanja mora prvenstveno temeljiti na principu denarnega in nedenarnega nagrajevanja znanj, veščin, inovativnosti in v splošnem vseh kompetenc. Pri tem gre za sistem imenovan plačilo za znanje, plačilo za veščine in plačilo za kompetence, ki se je predvsem v tujih organizacijah izkazal kot najbolj učinkovit način nagrajevanj. Aplikacija tega sistema je namreč pokazala na pozitivne učinke nagrajevanja na motiviranost zaposlenih, intenziteto pridobivanja znanj in generiranja vrednosti (Mihalič, 2006, str. 217–218).

Sistem nagrajevanja vključuje (Pučko et al., 1992, str. 123):

- finančne nagrade – nespremenljiva in spremenljiva plača (fiksna in variabilna plača),
- nefinančne nagrade – priznanja, pohvale, dosežki, osebni razvoj in podobno,
- ugodnosti pri delu, ki predstavljajo skupaj celovit sistem nagrajevanja.

V okviru denarnih nagrad je potrebno izpostaviti predvsem različne denarne stimulacije, ki v praksi največkrat izvirajo iz interno definiranih dodatnih odstotkov glede na osnovno plačo zaposlenega. Priporočljivo je, da denarno nagrajevanje izvira iz variabilnega dela plače, ki je vezan zgolj na uspešnost posameznika. Razmerja med fiksnim in variabilnim delom plače, ki so zelo ugodna, so predvsem 70 : 30. V tujih podjetjih, ki so visoko inovativna, pa je to razmerje največkrat ravno obrnjeno, in sicer je pogosto kar od 50% do 70% plače vezano zgolj na uspešnost in učinkovitost (Mihalič, 2006, str. 217).



### 2.4.1 Finančno nagrajevanje

Plače in druge finančne nagrade predstavljajo zaposlenim glavno obliko finančnega nagrajevanja, ki jo le-ti prejmejo na podlagi delovnega mesta. Vsako podjetje prilagodi sistem plač svojim značilnostim, pri čemer upošteva veljavne predpise in tako oblikuje svojo strukturo plač. Pri tem v veliki meri podjetje izhaja iz plačilne piramide, pri čemer največji delež zavzema osnovna plača, drugi deleži pa odpadejo na druge, za družbo pomembne dejavnike. Osnovna plača predstavlja predvsem dogovorjeno ceno zaposlenega v zameno za njegovo delo, poleg tega pa ima še dva namena. Prvi zadeva konkurenčnost na trgu dela, pri čemer želi podjetje perspektivne delavce pridobiti ali obdržati, zato plača več kot konkurenca. Drugi namen zadeva razmerje plač v podjetju, saj z vrednotenjem dela zaposlenih podjetje želi doseči takšno razmerje med plačami, da se že po višini plače vidi kdo opravlja zahtevnejše delo (Sang, 2001, str. 94).

Plača za posebne sposobnosti izhaja iz zavedanja podjetij, da so posebna znanja dandanes velika konkurenčna prednost, zato so le-ta pripravljene plačati in s tem zadržati perspektiven kader. Plačo, odvisno od življenjskih stroškov, uporabljajo podjetja za omilitev vplivov inflacije in tako zaposlenim dajo občutek varnosti pred gospodarskimi nihanji. Nagrada za zvestobo predstavlja zahvalo podjetja za dolgoletno sodelovanje z določenimi zaposlenimi, saj se jim tako podjetje zahvali za njihovo zvestobo (Lipičnik, 1998, str. 208).

Nagrada za požrtvovalnost je namenjena delavcem, ki v svoje delo vložijo več truda, in sicer tako, da delajo preko delovnega časa, v izmenah itd. in s tem presegajo pogodbene dogovore. Plačilo za nedelo je posebna vrsta plačila, in sicer za čas, ko je zaposleni odsoten z delovnega mesta, npr. je na dopustu ali bolniški odsotnosti. Nagrada za uspešnost, katero zaposleni prejmejo, kadar delo opravijo bolje, kot se je od njih pričakovalo in imajo tako tudi zelo stimulativni učinek na vloženi trud zaposlenih pri opravljanju dejavnosti. Poznamo individualno kakor tudi skupinsko nagrajevanje učinkovitosti. Nagrada za profit, ki daje spodbudo zaposlenim skozi razdeljevanje ustvarjenega dobička organizacije, kot zahvala in potrditev za uspešno opravljeno delo v določenem časovnem obdobju (Lipičnik, 1998, str. 209).

Moč finančnih nagrad naj bi bila sicer večja kot moč nefinančnih, vendar zaradi specifičnosti posameznika in njegovih osebnih interesov, ni vedno tako. Zato je potrebno izoblikovati takšen sistem nagrajevanja, ki bo upošteval individualne interese posameznika in težil k čim boljšemu zadovoljevanju le-teh. Ključ je v razumevanju osnov motivacije ter spoznanju zaposlenih, njihovih preferenc in interesov. Kakšen sistem plač bo podjetje uporabljalo, je odvisno od njegovih ciljev, pri tem pa se upošteva tudi značilnosti poslovnega in socialnega okolja, v katerem podjetje deluje, na primer okolje, kultura, klima in drugo (Rozman, 1993 str. 53).

Poleg nagrajevanja s pomočjo plače, se pogosto uporablja tudi nagrajevanje na podlagi udeležbe zaposlenih v lastništvu podjetja ali drugih osebnih prejemkov, kot so jubilejne nagrade, nagrade za posebne dosežke in druge (Juranič, 1995, str. 185).

Nagrajevanje po uspešnosti ima nekaj lastnosti, ki jih delodajalec težko zadosti, saj zahteva sistem (Pučko et al., 1992, str. 124–139):

- dobro opremljeno računovodsko in finančno službo in s tem višje stroške poslovanja,
- možnost ocenjevanja kakovosti dela,
- možnost negativnih odnosov med zaposlenimi (ljubosumje),
- morebitno zmanjšanje proizvodjalnih sil zaradi utrujenosti,
- porajanje nezaupanja in zaviranja pri zaposlenih zaradi slabih preteklih izkušenj.

#### **2.4.2 Nefinančno nagrajevanje**

Pri proučevanju nagrajevanja nikakor ne smemo zanemariti nefinančnega nagrajevanja, ki ima včasih še večjo težo in pozitivni učinek, kot finančno nagrajevanje. Kadar govorimo o nefinančnih nagradah, se je potrebno zavedati, da sta vrsta in obseg uporabe le-teh odvisna predvsem od kakovosti managementa, načina vodenja in lastnega dela. Namen nefinančnih nagrad je namreč zgolj v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero (Lipičnik, 1998, str. 247).

Med dejavnike nefinančnega nagrajevanja, kot jih navaja literatura, lahko uvrstimo (Hall, 2005, str. 320–338):

- pohvale, priznanja in graje so lahko skupinske ali individualne. Pohvale delujejo pozitivno ter motivirajo zaposlenega, da dela še bolj, graja pa je le v redkih situacijah pozitivna motivacija,
- konfliktna situacija je kot pozitivni motivator učinkovita v primeru, ko pride do rešitve, ki vodi k povečanju učinka sprtih zaposlenih,
- tekmovanje je lahko s samim seboj ali s sodelavci, v vsakem primeru, gre za preseganje ciljev in spremljanje rezultatov dela,
- sodelovanje pri delu omogoča povečanje delovnega učinka, zaradi občutka skupinske pripadnosti in tesnih odnosov med sodelavci,
- možnost napredovanja, kot eden od pomembnejših dejavnikov nematerialnega nagrajevanja, saj gre za samopotrjevanje,
- odgovornost,
- možnost soodločanja,
- možnost osebnega, intelektualnega razvoja in razvoj kariere.

Danes imajo vedno večjo vlogo in tudi veliko večji učinek predvsem nedenarne oziroma intrinzične nagrade, med katerimi je najbolj priporočljiva uporaba naslednjih (Mihalič, 2006, str. 216–217):

- napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- horizontalno in vertikalno napredovanje,
- omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela,
- dodatni prosti dnevi,

- omogočanje soudeležbe pri lastništvu,
- javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci,
- zagotovitev boljših delovnih pogojev,
- dajanja večje podpore in izkazovanja zaupanja,
- omogočanje večjih izzivov pri delu in
- različne simbolne nagrade.

V okviru nedenarnih nagrad zaposlenim je potrebno izpostaviti tudi različne bonitete, ki tvorijo pomemben segment nagrajevanja zaposlenih. Vrste bonitet, ki se najpogosteje uporabljajo v podjetjih pri nagrajevanju zaposlenih in imajo praviloma visoke učinke na njihovo motiviranost, so predvsem (Mihalič, 2006, str. 217):

- službeni avto (eventualno z možnostjo uporabe tudi za lastne potrebe),
- službeni mobilni telefon,
- parkirni prostor,
- službeni prenosni računalnik,
- specialistični zdravniški pregled,
- plačilo športnih aktivnosti,
- izobraževanje v službenem času,
- šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali v lastnem interesu in
- druge oblike bonitet.

## **2.5 DRUGE UGODNOSTI PRI DELU**

Ugodnosti zaposlenim delavcem pomenijo sestavino nagrajevanja, ki jo ti lahko prejemajo kot dodatek k osnovni plači. Ugodnosti pri delu so posebni dodatki, ki jih zagotavljajo delodajalci in s tem omogočajo zaposlenim boljše življenje kot bi ga bili deležni samo na podlagi osnovne plače za delo. Te ugodnosti so v prvi vrsti namenjene kot obramba proti naključnim situacijam v življenju, kot so na primer bolezen, delovna nezmožnost, starost in smrt (Armstrong, 1996).

Ključni cilji politike podjetja, ki so sprejeti v povezavi z ugodnostmi pri delu, so (Treven, 1998, str. 231):

- oblikovati privlačni in konkurenčni sistem celovitega nagrajevanja, ki privabi in ohranja v delovnem razmerju »najboljše« zaposlene delavce,
- čim bolj zadovoljiti osebne potrebe zaposlenih,
- povečati pripadnost zaposlenih v organizaciji,
- zagotoviti z vidika davkov učinkovito metodo nagrajevanja za posamezne zaposlene.

Ti cilji ne vključujejo motivacijskega dejavnika, ker ugodnosti pri delu le redko neposredno vplivajo na izvedbo dela zaposlenega. Vendar lahko te ugodnosti pripomorejo k večjemu zanimanju zaposlenih za poslovanje podjetja. To vpliva na njegovo večjo pripravljenost za sodelovanje pri doseganju ciljev podjetja in

učinkovitejše delovanje organizacije v daljšem časovnem obdobju. Med ugodnosti se štejejo ugodnosti, ki jih ima posameznik zaradi zaposlitve v določenem podjetju, na določenem mestu (Treven, 1998, str. 232).

Ugodnosti pri delu je mogoče razvrstiti v naslednje skupine (Treven, 1998, str. 232):

- Socialno in zdravstveno varstvo – te ugodnosti so za zaposlene najpomembnejše, ker jim zagotavljajo redne prejemke, ko bodo upokojenci, osebno varnost in varnost družinskih članov med boleznijo ali delovno nezmožnostjo in zavarovanje v primeru nesreče ali smrti.
- Finančna pomoč – te ugodnosti vključujejo posojila za nakup hiše ali stanovanja, pomoč pri selitvi, popuste za proizvode ali storitve podjetja.
- Osebne potrebe – ugodnosti te skupine se nanašajo na povezavo delovnih in osebnih potreb zaposlenega, kot so dopusti in druge oblike odsotnosti z dela, varstvo otrok, svetovanje v zvezi z upokojitvijo, finančno svetovanje in osebno svetovanje v kriznem obdobju, ugodnosti v zvezi z rekreacijo.
- Avtomobili in bencinska podjetja – ta ugodnost je lahko namenjena za zasebno uporabo ali za poslovne vožnje zaposlenega.
- Druge ugodnosti – te ugodnosti izboljšujejo življenjski standard zaposlenih, to so na primer subvencije malic in kosil, dodatki za oblačila, povračilo za stroške telefona, kreditne kartice.
- Dodatne nematerialne ugodnosti – to so ugodnosti, ki pripomorejo h kakovosti delovnega življenja in k privlačnosti dela za zaposlenega.

Ugodnosti pri delu se pojavljajo v obliki dodatkov, prejemkov in nadomestil. Dodatki, prejemki in nadomestila v strukturi plač niso zanemarljive sestavine. Upoštevanje njihovo količino in raznovrstnost predstavljajo v okviru »življenjskega paketa« (Glas v: Kejžar et al., 1995, str. 198) nadgradnjo osnovne plače. So tudi sistem plačil, po katerih se programi nagrajevanja v dejavnostih, predvsem pa v podjetjih, ločujejo med seboj. Za zaposlene so enako pomembni kot »čiste« plače. Preprosto zato, ker realne plače marsikje padajo in je pravzaprav vsako plačilo, ne glede na izvor, dobrodošlo, da le pomaga vzdrževati želeno raven osebnega standarda. Povsem naravno je torej, da se pri zaposlenih krepi težnja po ohranitvi raznovrstnih oblik prejemkov in ugodnosti v kakšni koli obliki, temu pa nasprotujejo delodajalci zaradi slabšanja ekonomskega položaja podjetij (Kejžar et al., 1995, str. 350).

### **2.5.1 Dodatki**

Podlaga za prikaz in razčlenitev dodatkov, ki so navedena v nadaljevanju je njihova ureditev po splošni kolektivni pogodbi za gospodarske dejavnosti. Dodatki, ki pripadajo zaposlenim na podlagi splošne kolektivne pogodbe, so dodatki za (Kejžar et al., 1995, str. 350):

- posebne obremenitve pri delu,
- zaradi načina dela – na primer dežurstvo in pripravljenost na domu,

- zaradi neugodnega vpliva okolja – dodatki, ki pripadajo delavcu, kateri opravlja umazano delo ali druga težka dela, pri katerih je izpostavljen negativnim vplivom okolja (na primer: dim, saje, vroč pepel, prahu, vlaga, visoke temperature, posebno močan ropot ali posebno bleščeča umetna svetloba, delo v temnih prostorih ali tistih z obremenilno barvno svetlobo), dodatki, ki pripadajo delavcu, ki v skladu s predpisi pri delu uporablja zaščitna sredstva, kot so zaščitne čelade, plinske maske, maske proti prahu, naprave za dovajanje svežega zraka ali druga zaščitna sredstva, ter dodatki zaradi posebnih nevarnosti (požar, eksplozija, voda),
- zaradi dela v času, ki je za delavca manj ugoden – na primer delo v popoldanski in nočni izmeni, deljen delovni čas (prekinitev dela za več kot eno uro), nočno delo, delo prek polnega delovnega časa, delo v nedeljo ter delo na po zakonu proste dneve.

### 2.5.2 Prejemki

Prejemke lahko razdelimo na dve skupini in sicer na prejemke, ki predstavljajo podjetniško skupno porabo, in tiste, ki pomenijo povračilo stroškov (Kejžar et al., 1995, str. 353).

Prejemki iz podjetniške skupne porabe (Kejžar et al., 1995, str. 353):

- regres za letni dopust – regres za letni dopust pripada delavcu enkrat letno,
- jubilejne nagrade – določijo se v odstotkih od povprečne mesečne čiste plače v gospodarstvu Republike Slovenije za pretekle tri mesece v naslednji višini: 50% za deset let delovne dobe, 75% za dvajset let delovne dobe ter 100% za trideset let delovne dobe;
- odpravnina ob upokojitvi – pripada delavcu v višini dveh čistih povprečnih plač v gospodarstvu Republike Slovenije za pretekle tri mesece;
- Solidarnostna pomoč – dodeljuje se delavcu oziroma njegovi družini v posebnih primerih (smrt delavca ali njegovega ožjega družinskega člana, težja invalidnost, daljša bolezen, elementarne nesreče ali požari in podobno).

Povračila stroškov v zvezi z delom (Kejžar et al., 1995, str. 354):

- povračilo stroškov za prehrano med delom – regres se izplača delavcu v gotovini ali se mu v enakem obsegu omogoči topli obrok hrane med delom. V tarifni prilogi k splošni kolektivni pogodbi je določen znesek povračila,
- povračilo stroškov za prevoz na delo in z njega – povračilo stroškov za prevoz pripada delavcu v višini cene javnega prevoza,
- povračilo stroškov za službena potovanja – pokritje prevoznih stroškov (kilometrini v primeru uporabe lastnega avtomobila), stroškov prenočevanja in prehrane (dnevnic),
- povračilo stroškov za nastanitev in prehrano na terenu – povračilo v obliki terenskega dodatka ali znižane dnevnice,
- povračilo za življenje ločeno od družine.

### 2.5.3 Nadomestila

Nadomestilo je tisti del delavčeve plače, ki ga prejme za čas, ko iz različnih razlogov ne opravlja svojega dela. To so torej prejemki za nedelo in so glede na svoj namen sestavni deli plačilne piramide (Kejžar et al., 1995, str. 356).

Plačila za nedelo lahko razdelimo glede na to, koga bremenijo na (Lipičnik, 1998, str. 289):

- Plačila, ki bremenijo delodajalca: čas rednega letnega dopusta, dnevi izrednega plačanega dopusta, dela prosti dnevi, čas napotitve na izobraževanje, čas zdravstvene nesposobnosti (do 30 dni), čas disciplinskega postopka, čas udeležbe v krvodajalski akciji, čas prekinitve dela zaradi višje sile ali stavke.
- Plačila za nedelo, ki bremenijo sklad zdravstvenega zavarovanja ali pokojninski sklad ali republiški proračun: daljši čas zdravstvene nesposobnosti, čas porodniškega dopusta, čas pripora, čas opravljanja državljanskih dolžnosti, invalidska nadomestila.

### **3 ZNAČILNOSTI PROUČEVANEGA PODJETJA**

V tem poglavju so opredeljeni osnovni podatki proučevanega proizvodnega podjetja, njegove značilnosti, področja, ki jih zajema in sam sistem nagrajevanja proizvodnega podjetja po kolektivni pogodbi za kovinsko industrijo Slovenije. V nadaljevanju je tudi predstavljeno nagrajevanje zaposlenih po pravilniku sistemizacije delovnih mest.

#### **3.1 OSNOVNI PODATKI PROIZVODNEGA PODJETJA**

Obrađnavano proizvodno podjetje je kapitalska družba z omejeno odgovornostjo, ustanovljena leta 1997 v Mariboru z domačim vpoklicanim kapitalom. Sedež družbe je v Mariboru, proizvodni obrat pa v Gornji Radgoni. Njihova glavna dejavnost je izdelava gasilskih nadgradenj. Proizvodno podjetje je povezana družba, katere lastniki so hkrati tudi ustanovitelj dveh drugih družb z omejeno odgovornostjo.

Proizvodne prostore so v zadnjih letih obnovili in tehnološko opremili v skladu z najnovejšimi evropskimi standardi vključno z ergonomsko dodelanimi delovnimi mesti. Tako so zagotovili zelo visoko produktivnost izdelave gasilskih nadgradenj in karoserij in varno delovno okolje za svoje sodelavce (Mettis International d.o.o., 2008)

Podjetje letno proizvede približno 250 enot, od podaljšanih kabin na podvozih vseh znanih proizvajalcev, nadgradenj, do komplet opremljenih gasilskih vozil, kar jim uspe s povprečno 75 zaposlenimi. V letu 2007 so ustvarili 8,2 milijonov EUR prihodkov od prodaje in leto dobičkonosno zaključili. Seveda pa kot vsako zdravo podjetje svoje dobičke še naprej vlagajo v nadaljnjo modernizacijo in razvoj podjetja. Te številke pomenijo, da so največje slovensko podjetje za izdelavo gasilskih vozil (Mettis International d.o.o., 2008).

Izdelava nadgradenj je tehnološko na EU nivoju z uporabo aluminijških profilov, pločevine in lasersko razrezanih Al plošč ter umetnih materialov. Vgrajujejo visoko kvalitetno gasilsko opremo priznanih evropskih proizvajalcev, ki je smiselno razporejena v skladu s tipizacijo, standardi in z navodili proizvajalcev šasij. Prav tako predelujejo vozila, obnavljajo stara gasilska vozila ter nadgrajujejo na rabljenih podvozih. Večji del proizvodnje prodajo na evropski trg.

Narava poslovanja in najpomembnejše dejavnosti družbe za proizvodnjo in proizvodne storitve so povezane z naslednjimi najpomembnejšimi dejavnostmi (Mettis International d.o.o. 2008):

- proizvodnja karoserij za specialna vozila (gasilska),
- popravila vozil in karoserijskih delov,
- dodelava – kooperacija na vozilih in karoserijskih delih,
- proizvodnja prikolic in polprikolic, nadgradenj za specialna vozila.

Družba dosega največji delež prihodkov v celotnem prihodku družbe na osnovi opravljanja naslednjih registriranih dejavnosti:

- prodaja proizvodov izdelanih po naročilu – deli specialnih gasilskih vozil – nadgradnja šasij, notranja oprema kabin in posamezni polizdelki nadgradnje gasilskih vozil,
- prodaja proizvodnih dodelavnih storitev,
- popravila in obnova gasilskih vozil,
- izdelava – dobava gasilskih vozil naročnikom.

Družba nabavlja osnovni material za proizvodnjo na tujem (evropska skupnost) in domačem trgu. Družba je v poslovnem letu 2007 dosegala prihodke od prodaje proizvodov in storitev na domačem in tujem trgu (evropska skupnost). Delež izvoza v čistih prihodkih od prodaje znaša za leto 2007, 93 odstotkov, v letu 2006 je znašal 92 odstotkov.

Gibanje in struktura nabave osnovnega materiala po dobaviteljih za leto 2007 je znašala:

- tuji dobavitelji 70% celotnih nabav,
- domači dobavitelji 30% celotnih nabav.

Gibanje in struktura nabave po dobaviteljih za leto 2006 pa je znašala:

- tuji dobavitelji 47% celotnih nabav,
- domači dobavitelji 53% celotnih nabav.

V skladu z obstoječo organizacijo v družbi ter aktom o sistemizaciji delovnih mest so poleg izvršnega direktorja družbe, zaposleni naslednji vodilni delavci:

- direktor proizvodnje,
- direktor marketinga,
- direktor financ in računovodstva, ter splošno pravnih zadev.

Na dan 31. decembra 2007 je bilo v družbi zaposlenih 60 delavcev (celo število). Na dan 30. novembra 2008 pa je bilo v družbi zaposlenih 79 delavcev, kar pa se je z 31. decembrom 2008 zmanjšalo za okrog 20 zaposlenih, zaradi pomanjkanja dela.

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja v proizvodnem podjetju je podpiranje poslovne strategije ter vizije podjetja, gradnja organizacijske kulture in ponotranjanje vrednot, kar bi naj vodilo k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti proizvodnega podjetja na trgu. V proizvodnem podjetju želijo postati najbolj izviren proizvajalec gasilskih vozil, zato je njihov sistem nagrajevanja usmerjen predvsem v spodbujanje kreativnosti in inovativnosti, podajanju predlogov, mnenj za izboljšav v obstoječih procesih in podobno. Sistem nagrajevanja v proizvodnem podjetju bi naj bil podpora izvajanju poslovne strategije, strateških odločitev sistema plač in nagrajevanja.



### 3.1.1 Organizacija proizvodnega podjetja

S pravilnikom o sistemizaciji delovnih mest, metod za vrednotenje delovnih mest in o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti proizvodnega podjetja (v nadaljevanju: Pravilnik), ki ga je 1. 10. 2003 sprejela skupščina in podpisal direktor podjetja, se določa notranja organizacija dela in sistemizacija delovnih mest v skladu z delitvijo dela med delavci podjetja, ki omogoča optimalno izvajanje delovnega procesa. Organizacija dela v podjetju izhaja iz delitve dela in je podrejena zagotavljanju kvalitetnih, strokovno neoporečnih in programiranih proizvodov in storitev. Temeljni princip oblikovanja organizacijske strukture podjetja sloni na delitvi dela in izhaja iz dejavnosti podjetja. Dejavnost podjetja se razčleni na upravo, ta na sektorje, ti dalje na oddelke in službe, pa na delovna mesta. Dela delovnega mesta so najbolj razčlenjeni elementi delovnega procesa oziroma aktivnosti, pri katerih delavec uporablja svoje telesne in umske sposobnosti, spretnosti in znanja, metode dela in delovna sredstva, ki so opredeljena z opisom delovnega mesta. Dela delovnega mesta so konkretizirana delovna obveznost delavca, ki zaseda delovno mesto in ki jih je ta dolžan izvajati (Pravilnik, 1.–4. člen).

Delovno mesto združuje dela, ki so praviloma sorodna in za katerih opravljanje se lahko delavec izobražuje po rednem programu izobraževanja za poklic ali pa si poleg rednega izobraževanja potrebno znanje pridobi z delovnimi izkušnjami in dopolnilnim izobraževanjem. Delovno mesto se opredeli z imenom in predstavlja skupek del, ki jih opravlja delavec pod pogoji, ki jih določa sistemizacija in za katero delavec sklene pogodbo o zaposlitvi (Pravilnik, 5. člen).

V upravi se sistemizirajo naslednja delovna mesta (Pravilnik, 6. člen).:

- direktor,
- pomočnik direktorja,
- poslovna sekretarka.

Posebej je organizirana štabna služba kontrole kvalitete, ki je odgovorna upravi podjetja in ima naslednji delovni mesti (Pravilnik, 7. člen):

- vodja službe,
- kontrolor kvalitete.

Podjetje ima tri sektorje, ki so odgovorni upravi in sicer (Pravilnik, 8. člen):

- sektor marketinga,
- proizvodni sektor,
- tehnični sektor.

Podrobna opredelitev sistemizacije delovnih mest, ki jo analizirano proizvodno podjetje zajema je podrobneje prikazano v organigramu (glej slika 2) proizvodnega podjetja.

Za posebne pogoje za zasedbo delovnega mesta, ki jih določajo opisi delovnih mest, je treba šteti (Pravilnik, 12. člen):

- pri vrsti in stopnji strokovne izobrazbe – vrsto in stopnjo strokovne izobrazbe za določeno vrsto poklica, pridobljeno z verificiranim vzgojno – izobraževalnim programom,
- pri znanju in zmožnostih – znanje, ki se pridobi na podlagi vzgojno–izobraževalnih programov in na podlagi posebnih programov (na tečajih, seminarjih in podobno) ter zmožnosti, kot tiste psihofizične (zdravstvene) in druge sposobnosti, ki so potrebne za zasedbo delovnega mesta,
- pri delovnih izkušnjah – prakso v ustreznem poklicu, stroki ali na določenem delovnem mestu.

Na podlagi razvrstitve v tarifne razrede in ob upoštevanju zahtevnosti dela, ki je razvidna iz opisov delovnih mest, se za vsako delovno mesto določi osnovna plača v evrih. Osnovna plača je določena v najnižji višini izhodiščne plače tarifnega razreda iz veljavne kolektivne pogodbe in ob upoštevanju tega pogoja kot plačilni razred diskontinuirane (nepovezane) lestvice plačilnih razredov (Pravilnik, 14. člen).

Za delovno mesto direktorja, pomočnika direktorja, vodij sektorjev, vodij oddelkov in vodje štabne službe se ne upoštevajo isti tarifni razredi kot pri ostalih delovnih mestih, ampak se posebej določijo razmerja. Z direktorjem in pomočnikom direktorja sklene pogodbo o zaposlitvi skupščina podjetja (Pravilnik, 16. člen).

Osebna delovna uspešnost delavcev se ugotavlja mesečno z ocenjevanjem in sicer na efektivne ure (po prisotnosti na delu). Ocenjevanje delovne uspešnosti opravi neposredni nadrejeni, potrdi ga poslovodstvo. Zgornja meja stimulacije je 25%. Pri ugotavljanju uspešnosti se za to uporablja ocenjevalni list. Nad 25% stimulacije predlaga in odobri samo poslovodstvo (Pravilnik, 17. člen).

Delavci so ocenjeni na podlagi kriterijev, ki so vezani na količino opravljenega dela, kakovost opravljenega dela, gospodarnost pri delu ter ustvarjalnost pri delu.

Vplivnost kriterije je naslednja:

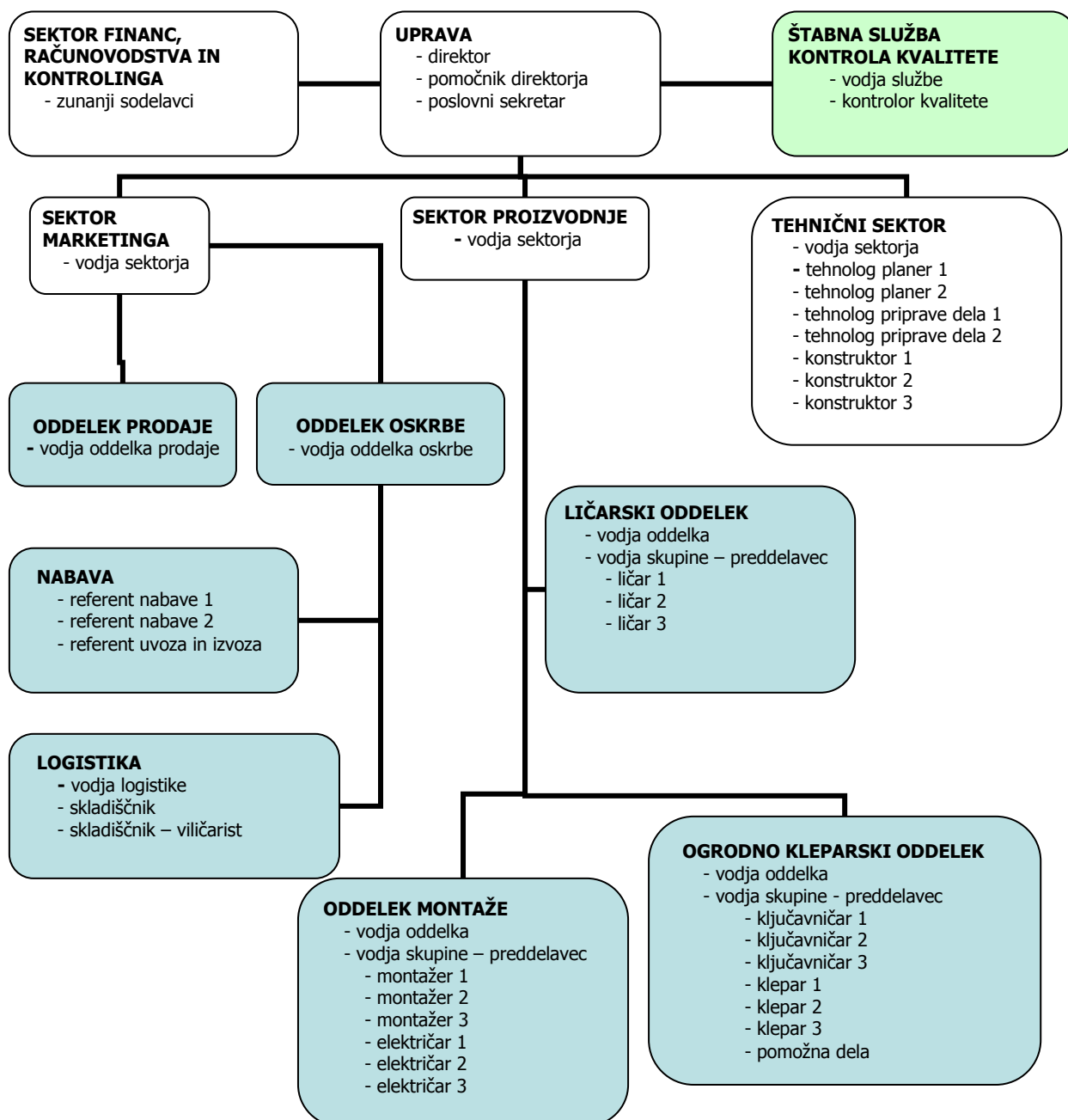
- količina opravljenega dela – 37%,
- kakovost opravljenega dela – 33%,
- gospodarnost pri delu – 18%,
- ustvarjalnost pri delu – 12%.

Raziskovano proizvodno podjetje konec leta opravi bilanco stanja in s tem ugotovi uspešnost poslovanja. Če je podjetje dobro poslovalo, potem delavcem na koncu leta izplačajo tudi delež dobička. Ta se izplača kot trinajsta plača oziroma v proizvodnem podjetju kot drugi del regresa. Če pa podjetje ugotovi, da ni dobro poslovalo, in da so prihodki nižji od pričakovanih potem ne izplačuje nobenih dodatnih nagrad. To pomeni, da je ta del izplačila vezan samo na uspešnost oziroma končni rezultat podjetja, ne pa na uspešnost zaposlenih.

### 3.1.2 Organigram proizvodnega podjetja

V nadaljevanju (glej slika 2) je predstavljen organigram proizvodnega podjetja, iz katerega je razvidno, kako je podjetje strukturirano in katera področja zajema.

**Slika 2: Struktura proizvodnega podjetja**



Vir: Pravilnik proizvodnega podjetja

### **3.2 SISTEM NAGRAJEVANJA PROIZVODNEGA PODJETJA**

Sistem nagrajevanja proučevanega proizvodnega podjetja je vezan na Splošno kolektivno pogodbo za gospodarske dejavnosti. Nadalje pa na Kolektivno pogodbo za kovinsko industrijo Slovenije.

Delodajalec zagotavlja delavcu plačilo za delo, ki je sestavljeno iz osnovne plače, dodatkov za delovno dobo, dodatka za uspešnost in dodatkov za posebne pogoje dela. Osnovna plača se določi na podlagi osnove za obračun plač in količnika za izračun plače. Upošteva se vrednost zneska izhodiščnega plačilnega razreda za posamezno delovno mesto ter vrednost znanja, usposobljenosti in izkušenj delavca, ki bo delal na tem delovnem mestu. K osnovni plači so obračunani tudi dodatki, ki jih določa zakon, in drugi predpisi delodajalca, ki veljajo za določitev plač. Delavcu pripada tudi dodatek za delovno dobo. Višina dodatka se določi v Kolektivni pogodbi na ravni dejavnosti. V skladu s kolektivno pogodbo pripada delavcu dodatek za delovno dobo v višini 0,5% od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto delovne dobe. Osnovna plača delavca za polni delovni čas je bruto plača za vnaprej določene načrtovane in pričakovane delovne rezultate ter normalne delovne pogoje. Vnaprej določeni delovni rezultati so rezultati, ki jih mora delavec doseči na delovnem mestu. Določeni so za vsako delovno mesto posebej (Kolektivna pogodba za kovinsko industrijo Slovenije, 42. člen v nadaljevanju: Kolektivna pogodba).

Pri izbrani metodi vrednotenja, bo delodajalec upošteval najmanj naslednje objektivne kriterije (Kolektivna pogodba, 44. člen): zahtevane sposobnosti (strokovna izobrazba in izkušnje), odgovornosti ter fizični in umski napor.

Delodajalec je dolžan kriti vse stroške delavca, ki se nanašajo na opravljanje preizkusa znanja in varstva pri delu.

Družba je dolžna delavcu, ki ima pravico do letnega dopusta, izplačati regres za letni dopust najmanj v višini minimalne plače najkasneje do 1. julija tekočega koledarskega leta (Kolektivna pogodba, 44. člen).

Osnovna plača delavca je lahko enaka ali višja od najnižje osnovne plače po Kolektivni pogodbi za kovinsko industrijo Slovenije za posamezni tarifni razred, v katerega so razvrščena dela, za katera je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Mesečni ali urni zneski najnižjih osnovnih plač po tarifni prilogi k omenjeni kolektivni pogodbi so določeni za najmanj zahtevno možno delo v posameznem tarifnem razredu za polni delovni čas 40 ur na teden ter iz povprečja izračunanega zneska na uro. Mesečni ali urni znesek osnovne plače iz pogodbe o zaposlitvi vsebuje ovrednotenje po elementih iz izbrane metodologije vrednotenja osnovnih plač pri delodajalcu, brez elementa dela v neugodnih vplivih delovnega okolja, za povprečni polni delovni čas na mesec in na teden, ki je lahko krajši od 40 ur na teden ter izenačen s polnim delovnim časom po Zakonu o delovnih razmerjih. Znesek osnovne plače ne vsebuje ostalih sestavin oziroma delov plače, na primer dodatkov, delovno in poslovno uspešnost, in druge (Kolektivna pogodba, 44. člen).

Dela se razvrščajo v devet tarifnih razredov glede na zahtevnost in zahtevano strokovno izobrazbo, določeno v splošnem aktu, in sicer (Dodatek št. 1 h Kolektivni pogodbi za kovinsko industrijo Slovenije, 2. člen):

- I. tarifni razred: (enostavna dela) – dela, za katera se ne zahteva priučevanje in za katera zadostuje nedokončana osnovna šola.
- II. tarifni razred: (manj zahtevna dela) – dela, za katera se zahtevajo poleg osnovnošolske izobrazbe še krajši eno- ali več mesečni tečajji.
- III. tarifni razred: (srednje zahtevna dela) – dela, za katera se zahteva zaključen 2-letni ali verificiran program nižjega poklicnega ali strokovnega izobraževanja.
- IV. tarifni razred: (zahtevna dela) – dela, za katera se zahteva zaključni 3-letni program javno priznanega srednjega poklicnega izobraževanja ali najmanj 2 leti in pol javno priznanega nižjega poklicnega ali strokovnega izobraževanja.
- V. tarifni razred: (bolj zahtevna dela) – dela, za katera se zahtevajo najmanj 3 leta srednjega poklicnega ali strokovnega izobraževanja in mojstrski, delovodski ali poslovodski izpit ali najmanj 4 leta javno priznanega srednjega strokovnega oziroma tehničnega izobraževanja.
- VI. tarifni razred (zelo zahtevna dela) – dela, za katera se zahteva višješolska izobrazba ali izobrazba pridobljena po programu višješolskega strokovnega izobraževanja.
- VII. tarifni razred: (visoko zahtevna dela) – dela, za katera se zahteva visokošolska izobrazba ali univerzitetna izobrazba.
- VIII. tarifni razred (najbolj zahtevna dela) – dela za katera se zahteva magisterij, specializacija ali državni izpit po končanem univerzitetnem izobraževanju.
- IX. tarifni razred: (izjemno pomembna, najbolj zahtevna dela) – dela za katera se zahteva javno priznan doktorat znanosti.

Delavec sklene delovno razmerje v skladu z zakonom o delovnih razmerjih, kolektivno pogodbo ali splošnim aktom. Čas trajanja delovnih izkušenj, ki jih delodajalec zahteva kot pogoj za sklenitev delovnega razmerja, mora biti določen v splošnem aktu. Zahtevane delovne izkušnje lahko znašajo največ 5 let (Kolektivna pogodba, 5. člen).

Delodajalec z delavcem, ki je izbran, sklene pogodbo o zaposlitvi, ki poleg obveznih sestavin iz zakona o delovnih razmerjih vsebuje tudi (Kolektivna pogodba, 7. člen):

- poskusno delo,
- tarifni in plačilni razred, znesek osnovne plače na mesec ali na uro,
- način ugotavljanja delovne uspešnosti, pri čemer se stranki lahko sklicujeta na veljavne kolektivne pogodbe ali splošni akt.

Pogodba o zaposlitvi vsebuje opis dela, ki ga mora delavec po pogodbi o zaposlitvi opravljati, ali pa mora biti k pogodbi o zaposlitvi priložena kopija opisa del iz splošnega akta. Delodajalec mora delavca ob nastopu dela seznaniti z vsebino kolektivnih pogodb in splošnih aktov, ki določajo njegove pravice in obveznosti.

Dnevni delovni čas (začetek in konec posamezne izmene), razen v primerih začasne prerazporeditve delovnega časa, določi oziroma organizira delodajalec v skladu s potrebami delovnega procesa in tržišča ob upoštevanju mnenja sindikatov pri delodajalcu (Kolektivna pogodba, 7. člen)

Delavec ima pravico do letnega dopusta v minimalnem trajanju 4 tedne ne glede na to, ali dela polni delovni čas ali krajši delovni čas od polnega. Pri določanju dolžine letnega dopusta se upoštevajo naslednji kriteriji (Kolektivna pogodba, 22. člen):

- delovna doba delavca,
- pogoji dela,
- socialno – zdravstveni kriteriji.

Kriterij delovne dobe delavca (Kolektivna pogodba, 22. člen):

- za delovno dobo nad 5 let delodajalec določi povečan dopust s podjetniško kolektivno pogodbo ali splošnim aktom, in sicer najmanj 1 dan letnega dopusta za vsakih dopoljenih 5 let delovne dobe.

Kriterij pogojev dela so (Kolektivna pogodba, 22. člen):

- kriteriji pogojev dela se določijo v podjetniški kolektivni pogodbi ali splošnem aktu ob upoštevanju ocene tveganja,
- nočnemu delavcu pripada 2 dni letnega dopusta,
- delavcu, ki dela v turnusu pripada 1 dan letnega dopusta.

Socialno-zdravstveni kriteriji so (Kolektivna pogodba, 22. člen):

- pravico do povečanega letnega dopusta od 3 do 5 dni imajo delavci z najmanj 60-odstotno telesno okvaro, delovni invalidi, delavci, ki negujejo in varujejo težje telesno ali zmerno, težje ali težko prizadeto osebo,
- delavci, ki so dopolnili najmanj 50 let starosti, imajo pravico do povečanega letnega dopusta od 1 do 5 dni.

Delavec ima pravico do plačane odsotnosti z dela do skupaj največ 7 delovnih dni v posameznem koledarskem letu zaradi osebnih okoliščin in sicer (Kolektivna pogodba, 24. člen):

- lastno poroko 3 dni,
- poroka otroka 1 dan,
- selitve stalnega prebivališča delavca ali njegove družine v drug kraj 3 dni,
- selitve stalnega prebivališča delavca ali njegove družine v istem kraju 2 dni,
- oče ob rojstvu otroka 2 dni,
- smrti zakonca ali otroka 3 dni,
- smrti staršev 2 dni,
- smrt zakončevih staršev, bratov, sester, starih staršev 1 dan,
- elementarnih nesreč 4 dni.

Delavec lahko zaprosi za odsotnosti z dela brez nadomestila plače zaradi osebnih razlogov. Delavec ima pravico do odsotnosti z dela brez nadomestila do največ 30 delovnih dni v koledarskem letu. Za čas odsotnosti z dela brez nadomestila plače, delodajalec plača delavcu prispevke za socialno varnost (Kolektivna pogodba, 25. člen).

V raziskovanem proizvodnem podjetju se plače izplačujejo enkrat na mesec, in sicer do 18. v mesecu za preteklo plačilno obdobje. Za zamudo pri izplačilu plač po 18. v mesecu za preteklo plačilno obdobje mora delodajalec izplačati delavcu zakonito zamudne obresti.

Delavcem, ki delajo s krajšim delovnim časom od polnega, pripadajo drugi osebni prejemki ter povračila stroškov prevoza na delo in z dela v enakem znesku kot delavcem, ki delajo polni delovni čas, plače pa v sorazmerju s časom, prebitim na delu.

Delodajalec mora delavcu pri izplačilu plače in drugih osebnih prejemkov vročiti pisni obračun, ki vsebuje zlasti naslednje podatke o zneskih (Kolektivna pogodba, 42. člen):

- osnovne plače v skladu s pogodbo o zaposlitvi delavca,
- dodatkov po posameznih vrstah, ki izhajajo iz kolektivnih pogodb ali splošnih aktov ter pogodbe o zaposlitvi,
- plače iz naslova uspešnosti dela delavca in uspešnosti poslovanja delodajalca,
- nadomestil plače po posameznih vrstah,
- bruto znesek obračunane plače,
- davkov in prispevkov ter zavarovalnih premij,
- neto izplačil,
- drugih osebnih prejemkov in povračil stroškov v zvezi z delom,
- odtegljajev od plače.

Na izplačilnem listu mora biti tudi navedeno, za koliko ur dela so obračunane posamezne sestavine plače in za koliko ur je obračunano posamezno nadomestilo plače. Delodajalec zagotavlja enake možnosti za napredovanje delavcev pri delu, ki delavcem omogoča tudi višjo osnovno plačo (Kolektivna pogodba, 42. člen).

Delavec ima pravico do izplačila dela plače za delovno uspešnost, če izpolnjuje sprejete kriterije in merila pri delodajalcu. Delodajalec mora imeti kriterije in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti, ki morajo biti znani pred njihovo uporabo. Pri določanju meril se mora upoštevati načelo, da delavec z ustrezno delovno usposobljenostjo in normalnim delovnim naprežanjem dosega osnovno plačo, določeno s pogodbo o zaposlitvi. Kriterije za določitev dela plače na podlagi uspešnosti poslovanja določita delodajalec in sindikat pri delodajalcu ob sprejemu letnega poslovnega načrta (Kolektivna pogodba, 45. člen).

Delavcem za delo v delovnem času, ki je manj ugoden pripadajo dodatki najmanj v naslednjih odstotkih od osnovne plače oziroma urne postavke za (Kolektivna pogodba 47. člen):

- delo v popoldanski izmeni 10%,
- prekinitev dela za eno uro ali več 15%,
- nočno delo 50%,
- nadurno delo – če je potrebno nadaljevanje delovnega ali proizvodnega procesa, da bi se preprečila nevarnost za življenje in zdravje ljudi, večja materialna škoda, če je nujno, da se opravi delo, ki ni moglo biti opravljeno zaradi pomanjkanja energije, okvare strojev ali naprav, če je nujno, da se odvrne okvara na delovnih sredstvih, ki bi povzročila prekinitev dela 40%, v ostalih primerih nadurnega dela 50%,
- delo ob nedeljah 50%,
- delo na praznike in dela proste dneve po zakonu 50%.

Dodatki se obračunavajo in izplačujejo le za čas, ko je delavec delal v pogojih, zaradi katerih mu dodatek pripada. Dodatki se med seboj ne izključujejo, razen dodatkov za delo na dan praznika ali dela prostih dni ter dodatka za delo v nedeljo.

Delavcu pripada nadomestilo plače za čas odsotnosti z dela v breme delodajalca v naslednjih primerih (Kolektivna pogodba, 49 člen):

- bolezni,
- poklicne bolezni ali poškodbe pri delu, na poti na delo ali na poti z dela,
- letnega dopusta in drugih plačanih odsotnosti z dela,
- na državne praznike in dela proste dneve po zakonu,
- odsotnosti z dela, če je delavec napoten na izobraževanje oziroma, če se izobražuje v interesu delodajalca,
- za čas stavke, organizirane po zakonu o stavki in stavkovnih pravilih, v primeru bistvenega kršenja kolektivnih pogodb, kadar so izčrpane vse pogajalske možnosti,
- v drugih primerih, določenih z zakonom, kolektivno pogodbo ali splošnim aktom delodajalca.

Delavcem se zagotovi povračilo stroškov za prehrano med delom za dneve prisotnosti na delu. Do povračila stroškov prehrane med delom so upravičeni tudi delavci, ki delajo najmanj s polovičnim delovnim časom, učenci, vajenci in študentje na praksi. Do dodatnega toplega obroka so upravičeni tisti delavci, ki zaradi prerazporeditve delovnega časa ali opravljanja dela preko polnega delovnega časa delajo več kot 11 ur dnevno. Delodajalec je praviloma dolžan zagotoviti delavcu topli obrok med delom v ustrezni kalorični vrednosti in ustrezne kakovosti. Če tega objektivno ne more zagotoviti, mora delavcu povrniti stroške prehrane v znesku, določenem s tarifno prilogo h kolektivni pogodbi. Če delodajalec ne zagotovi dodatnega toplega obroka, ko delavec dela preko polnega delovnega časa, delavcu pripada nadomestilo v višini ustreznega urnega zneska po uredbi, v primeru dela več kot 11 ur (Kolektivna pogodba, 50 člen).



## **4 RAZISKAVA O SISTEMU NAGRAJEVANJA**

### **4.1 OPREDELITEV PREDMETA IN CILJEV RAZISKAVE**

Raziskava se je nanašala na sistem nagrajevanja zaposlenih v proizvodnem podjetju. Namen ankete je bil ugotoviti mnenje zaposlenih v proizvodnem podjetju o samem sistemu nagrajevanja ter odkriti morebitne predloge za izboljšavo. Pri izvedbi ankete so bili v pomoč zaposleni proizvodnega podjetja, ki so pomagali pri ugotavljanju uspešnosti optimalnega sistema nagrajevanja. Anketa je bila pripravljena samo za zaposlene. Anketiranci so anketo prejeli v pisni obliki in nanjo odgovarjali anonimno.

Pravilen način vodenja, ki povečuje motivacijo zaposlenih za opravljanje dela v proizvodnem podjetju in izboljšuje učinkovitost dela, temelji na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju delovnih nalog in ciljev podjetja. Če zaposleni niso motivirani za opravljanje svojega dela, in za dosežene rezultate dela niso primerno nagrajeni, svojega dela ne opravljajo z zagonom in ne dosegajo ali dosegajo slabe delovne rezultate. Tako je bil cilj raziskave ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja. Z opravljeno raziskavo v proizvodnem podjetju se ugotavlja tudi motivacija zaposlenih, torej kaj je tisto kaj jih motivira za dobro opravljeno delo ter kako zaposleni vidijo svoje nagrade, ali imajo raje finančne nagrade ali so jim dovolj nefinančne nagrade.

Za analiziranje zadovoljstva delavcev s sistemom nagrajevanja, ki se v podjetju, kjer so zaposleni uporablja, in njegovim vplivom na učinkovitost in uspešnost podjetja, je bila opravljena raziskava med zaposlenimi proizvodnega podjetja v režiji in v proizvodnji.

### **4.2 SESTAVA IN STRUKTURA ANKETE**

Anketa je bila opravljena 17. 12. 2008 v prostorih proizvodnega podjetja. Sestavlja jo enajst vprašanj, na katera so zaposleni odgovarjali prosto in z obkroževanjem. Vprašanja so bila postavljena tako, da so anketiranci odgovarjali nanje glede na trenutni položaj in stanje nagrajevanja v proizvodnem podjetju.

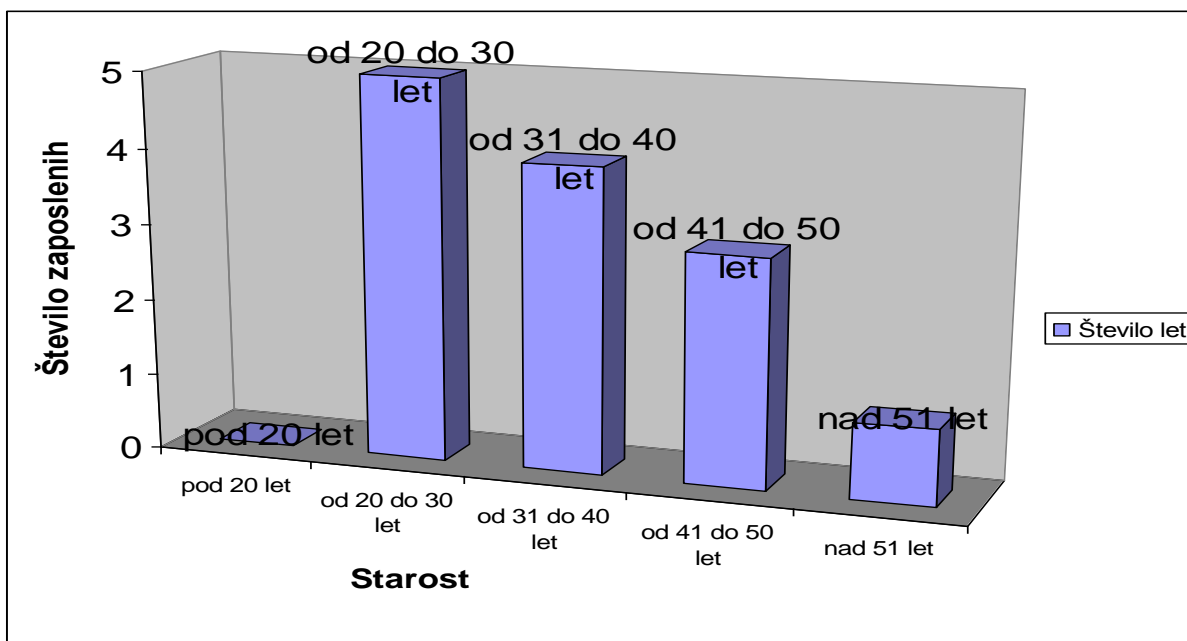
Skozi opravljeno anketo so se pridobili želeni podatki in odgovori glede na to, kako zaposleni dojemajo plačilni sistem in nagrajevanje v proizvodnem podjetju.

Zbrani podatki so bili zbrani s pomočjo anketnega vprašalnika z deskriptivno metodo. Odgovori so bili analizirani tako, da so opisani in predstavljeni v obliki grafikonov.

Na anketna vprašanja je odgovorilo trinajst zaposlenih proizvodnega podjetja, od katerih je bilo 23,1% ženskega spola, 76,9% pa moškega spola.

Grafikon 1 prikazuje rezultate ankete glede starosti anketirancev. V anketi ni sodeloval noben anketiranec, ki bi bil star pod 20 let, nad 21 do 30 let je bilo starih pet anketirancev, od 31 do 40 štirje anketiranci, nad 41 do 50 trije in nad 51 let en anketiranec. Ker na anketo niso odgovorili vsi zaposleni proizvodnega podjetja, se ne more sklepati, da podjetje nima zaposlenih, ki bi bili mlajši od 20 let, lahko pa se predvideva, da je to število zaposlenih, ki so mlajši od 20 let zelo nizko. Predvidevam pa lahko tudi, da je največ zaposlenih starih med 20 in 40 let, kar pomeni, da ti zaposleni imajo že nekaj let delovnih izkušenj in so tudi (vsaj v režijskem delu) višje izobraženi.

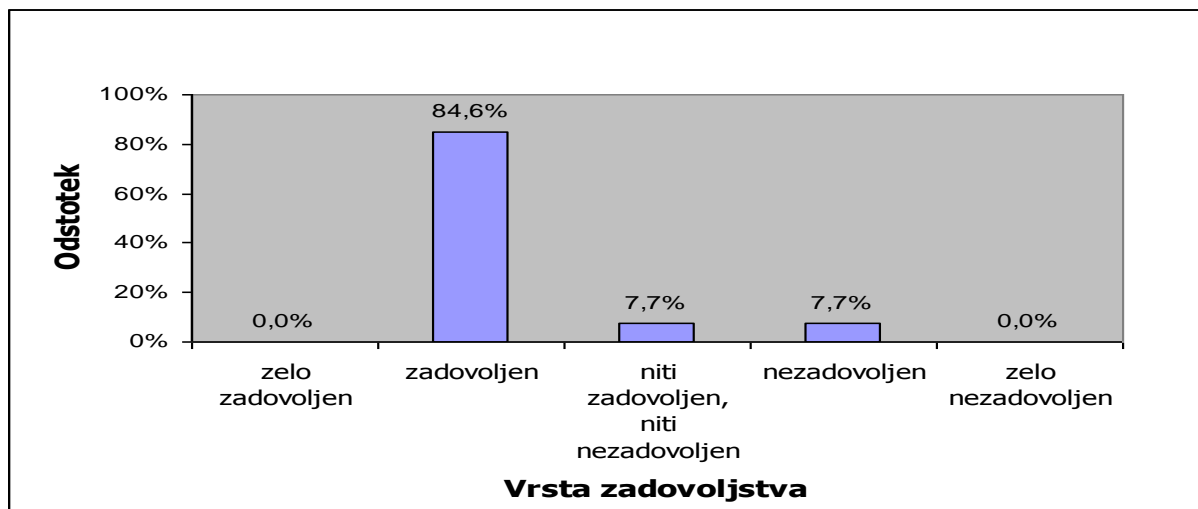
**Grafikon 1: Starost anketirancev**



Vir: lasten

Naslednje vprašanje se je nanašalo na zadovoljstvo anketiranih zaposlenih z delom, ki ga opravljajo. Iz grafikona 2 je razvidno, da je 84,6% anketiranih zaposlenih zadovoljnih s svojim delom. Zelo nezadovoljnih in zelo zadovoljnih zaposlenih med anketiranimi zaposlenimi ni. Niti nezadovoljnih in niti zadovoljnih ter nezadovoljnih zaposlenih je 7,7% od anketiranih zaposlenih proizvodnega podjetja, kar je zelo majhen odstotek. Iz tega se sklepa, da vsi anketiranci radi opravljajo svoje delo.

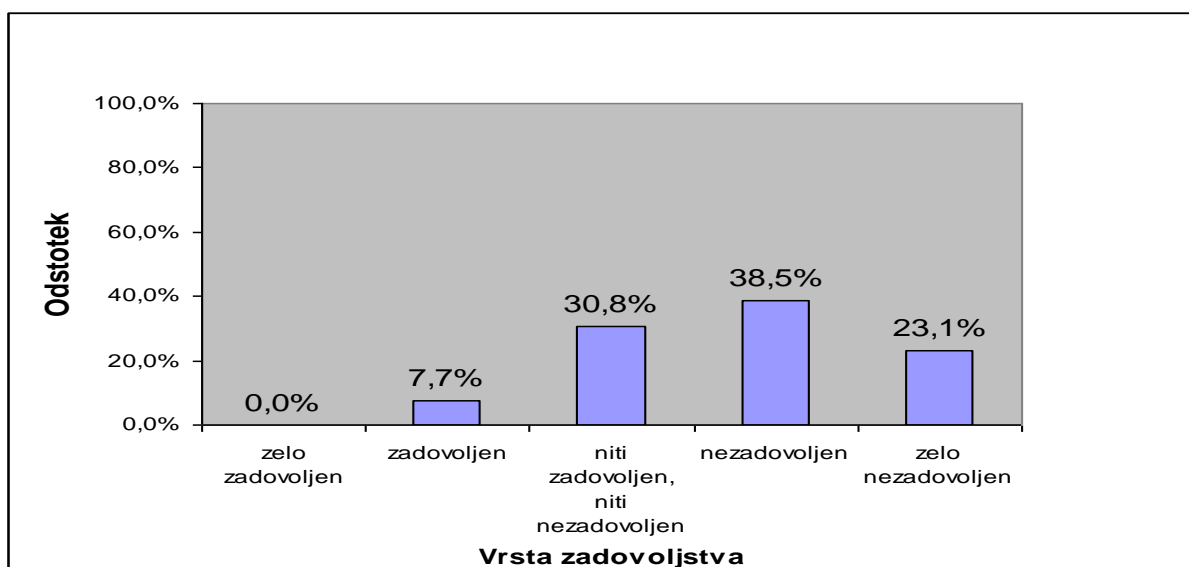
**Grafikon 2: Zadovoljstvo zaposlenih z delom**



Vir: lasten

Naslednje vprašanje se je nanašalo na zadovoljstvo anketiranih zaposlenih s plačo. Anketiranci so morali podati mnenje glede plače, ki jo prejemajo v proizvodnem podjetju. Rezultati raziskave so prikazani v grafikonu 3. Kar 38,5% anketiranih je nezadovoljnih s plačo, zelo nezadovoljnih pa je kar 23,1%. Kot razloge za nezadovoljstvo, so anketiranci navedli odvzem stimulacije že z mesecem septembrom 2008, ter zmanjšanje plače za 10% v mesecu novembru 2008. Po mojem mnenju so razlogi za navedene odločitve delodajalca zmanjšanje obsega dela, manj naročil, slabši poslovni rezultati in manj razpoložljiva sredstva za poplačila stroškov.

**Grafikon 3: Zadovoljstvo zaposlenih s plačo**

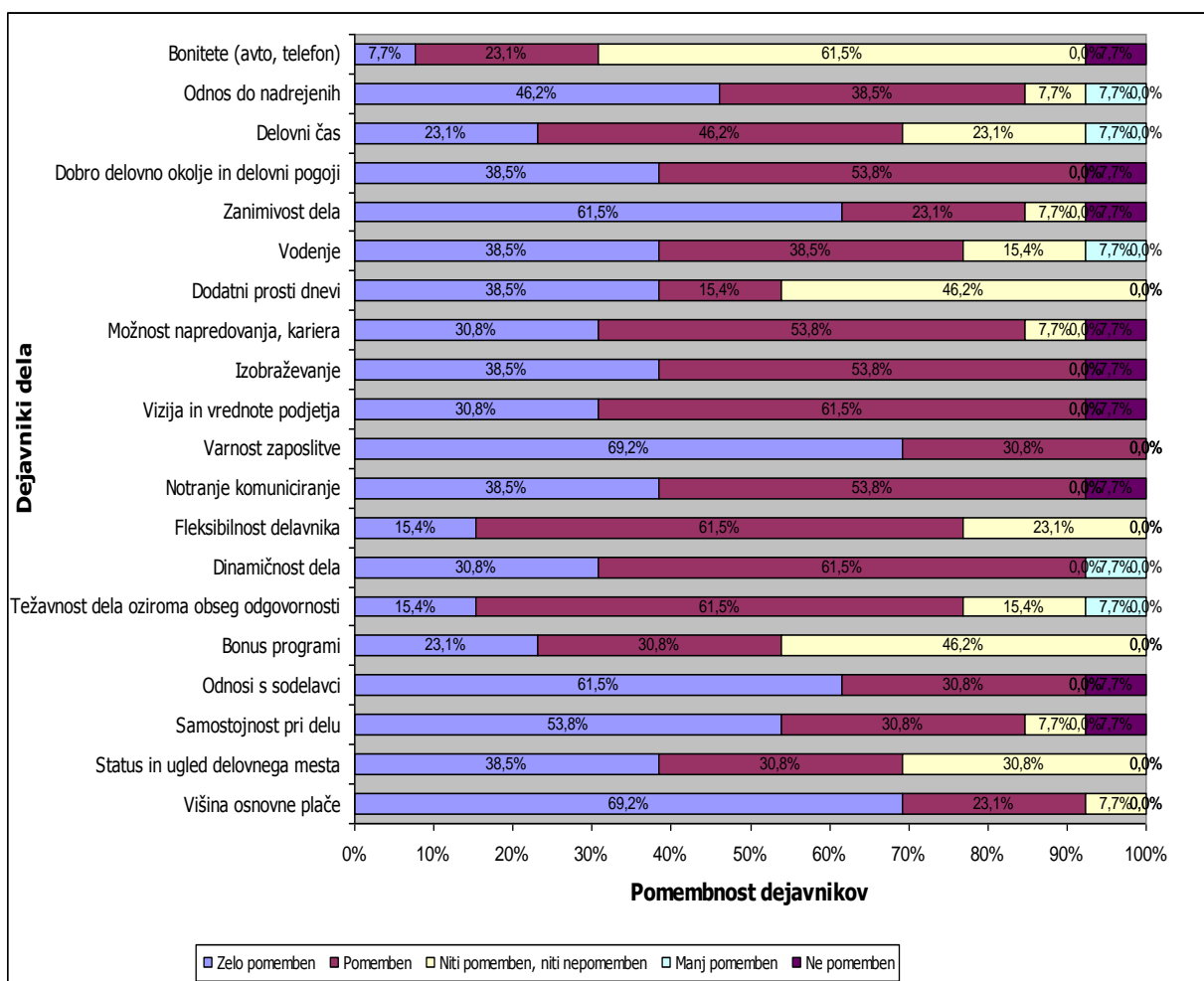


Vir: lasten

Grafikon 4 prikazuje rezultate analize pomembnosti dejavnikov dela. Pri tem vprašanju so anketiranci ovrednotili dejavnike dela po pomembnosti, od nepomembnih do zelo pomembnih. Ovrednotili so vsak dejavnik posebej, tako da so posamezen dejavnik ovrednotili po pomembnosti. Tako se dejavniki ne primerjajo med seboj kateri je pomembnejši, ampak raziskava temelji na posameznem dejavniku in njegovi pomembnosti za zaposlene.

Več kot polovica anketirancev je naslednje dejavnike dela ovrednotila kot zelo pomembne, in sicer višino osnovne plače, odnose s sodelavci, zanimivost dela, samostojnost pri delu ter varnost zaposlitve. Vsi ti dejavniki so dobili več kot 50 odstotno pomembnost dejavnika. Odločitev anketirancev za takšna vrednotenja so posledica njihove želje po vzpostavitvi in ohranitvi dobrih odnosov s sodelavci, po opravljanju zanimivega, nemotenega in razgibanega dela, ter želje po prejemanju ustreznega plačila. Kot srednje pomemben dejavnik (oziroma kot niti pomemben niti nepomemben) je več kot polovica anketirancev ovrednotila dodatne bonitete, kot so službeni avto, službeni telefon, saj menijo, da teh bonitet ne potrebujejo.

**Grafikon 4: Dejavniki dela**



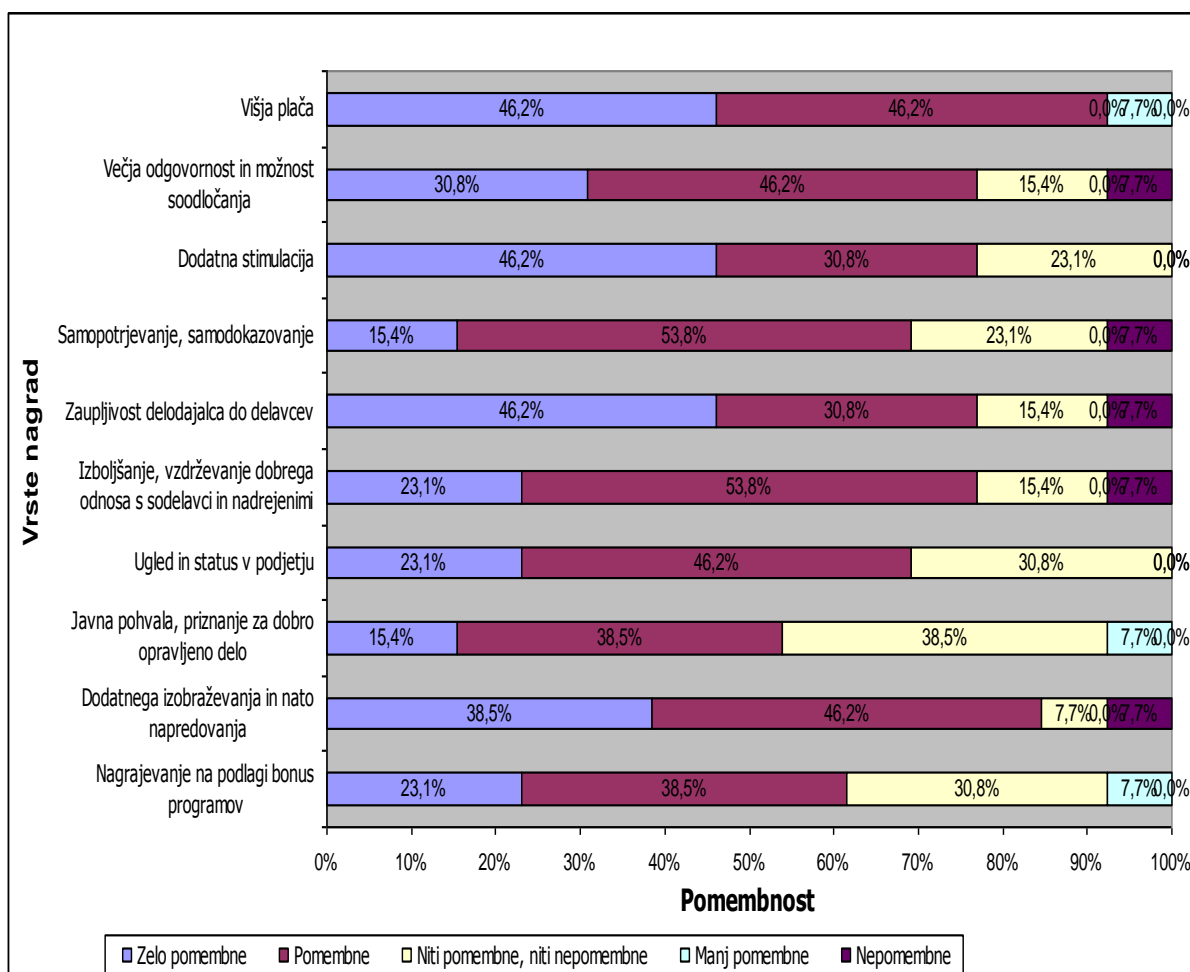
Vir: lasten

Na podlagi rezultatov raziskave razvidnih iz grafikona 5 sem ocenila kot zelo pomembne delovne nagrade: višjo plačo, zaupljivost delodajalca, dodatno stimulacijo ter zaupljivost delodajalca do delavca, saj je te dejavnike kot zelo pomembne štela najmanj tretjina oziroma skoraj polovica anketiranih zaposlenih.

Prav tako so pomembne nagrade anketiranim zaposlenim tudi, da imajo možnost dodatnega izobraževanja in napredovanja, in sicer so to nagrado ovrednotili s 38,5% kot zelo pomembno. Kot pomembno nagrado, in sicer s 53,8% so anketirani delavci ovrednotili izboljšanje, vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci in nadrejenimi ter samopotrjevanje in samodokazovanje.

Le majhen del zaposlenih je ovrednotil nekatere delovne nagrade kot nepomembne. Tako lahko iz pridobljenih podatkov sklepamo, da so vse delovne nagrade za zaposlene pomembne in da vsak anketiranec določeno nagrado drugače ovrednoti po pomembnosti.

**Grafikon 5: Pomembnost delovnih nagrad**

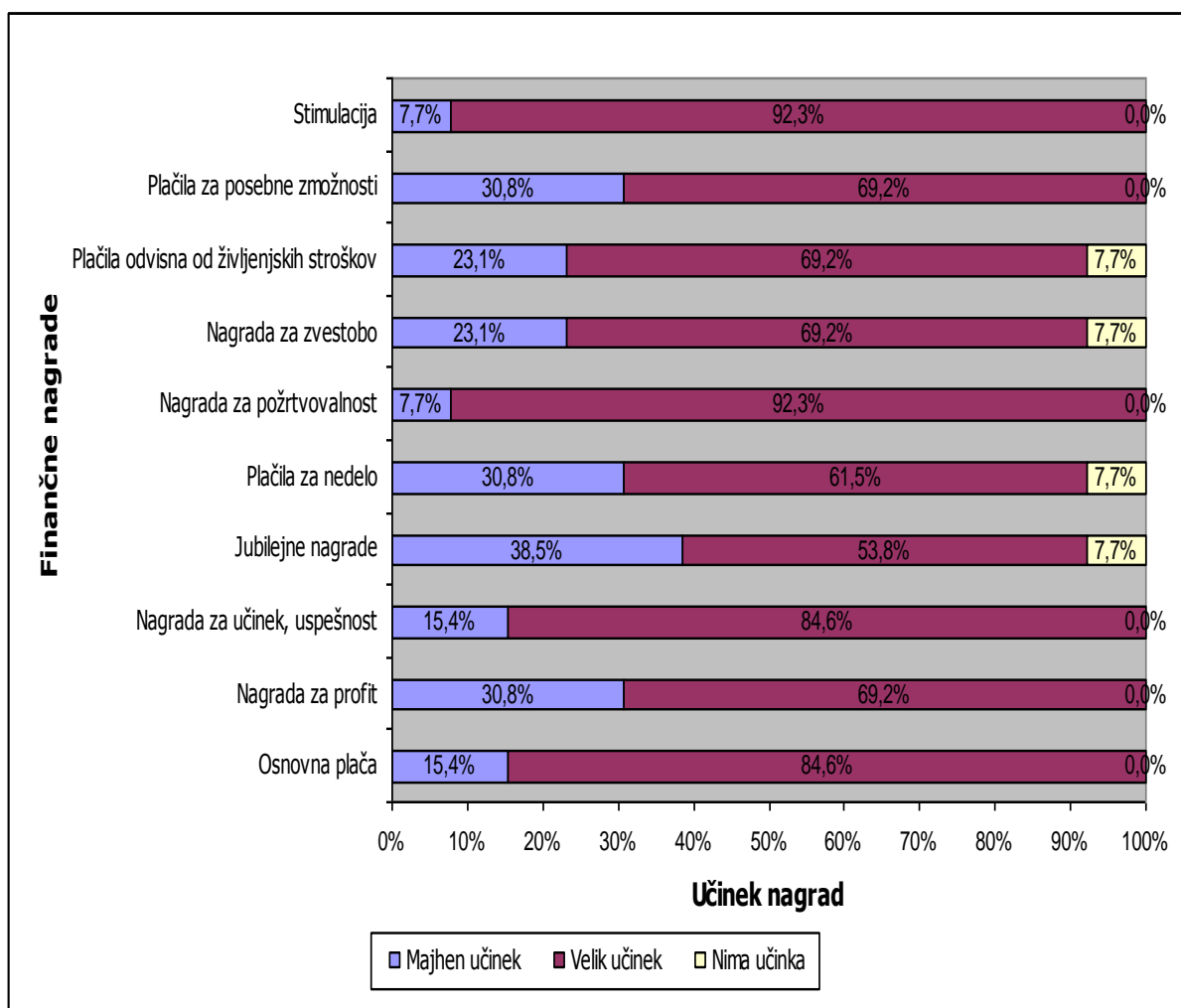


Vir: lasten

Grafikon 6 prikazuje rezultate raziskave pomembnosti finančnih nagrad na zaposlene. Vse finančne nagrade imajo po oceni zaposlenih velik učinek na njih, saj je le majhen odstotek anketiranih zaposlenih le nekatere finančne nagrade ocenil kot take, ki nanje nimajo učinka. Kot najučinkovitejše finančne nagrade sem ocenila stimulacijo in nagrado za požrtvovalnost, osnovno plačo ter nagrado za učinek in uspešnost, saj je preko 84% anketiranih zaposlenih menilo, da imajo nanje velik vpliv.

Zelo mali odstotek anketiranih zaposlenih je ocenil finančne nagrade kot so na primer jubilejne nagrade, plačila za nedelo, nagrada za zvestobo ter plačila odvisna od življenjskih stroškov, kot nagrade, ki imajo nanje manjši učinek. Iz tega lahko sklepam, da imajo vse finančne nagrade velik vpliv oziroma učinek na zaposlene, saj jim predstavljajo možnost večjega zaslužka, in s tem je tudi njihovo zadovoljstvo večje.

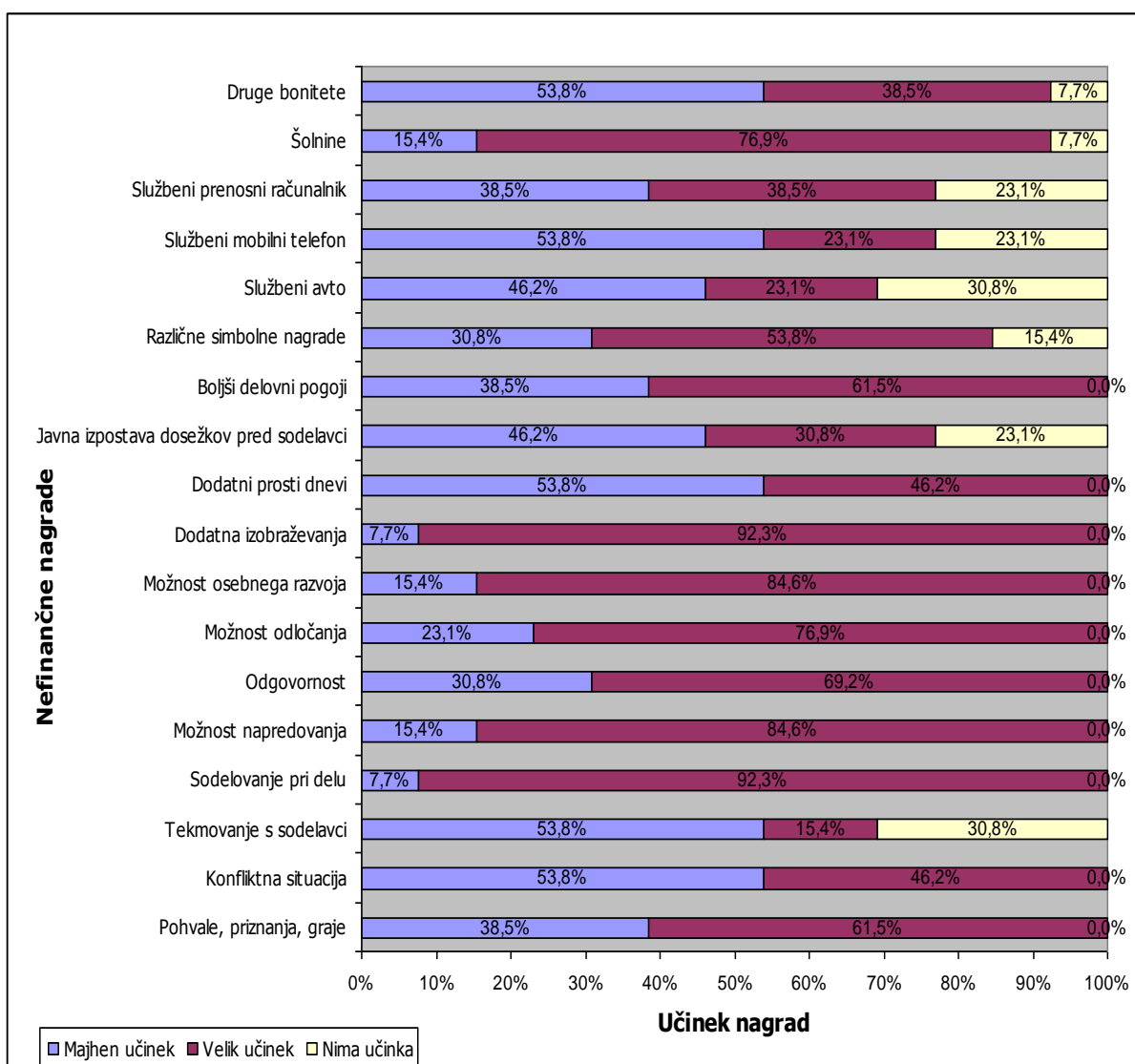
**Grafikon 6: Vpliv finančnih nagrad**



Vir: lasten

Grafikon 7 prikazuje rezultate raziskave pomembnosti nefinančnih nagrad na zaposlene. Vse oblike nefinančnih nagrad nimajo tako velikega učinka na zaposlene, kot ga imajo nanje finančne nagrade, kot izhaja iz analize rezultatov raziskave, prikazanih v grafikonu 6. Pri nekaterih nefinančnih nagradah določen odstotek anketirancev meni, da te nagrade nanje nimajo učinka. Te nagrade so tekmovanje s sodelavci, javna izpostava dosežkov pred sodelavci, različne simbolne nagrade, službeni avto, službeni mobilni telefon in službeni prenosni računalnik. Kot najučinkovitejše nefinančne nagrade so anketiranci ocenili sodelovanje zaposlenih pri delu ter dodatna izobraževanja, možnost napredovanja, možnost osebnega razvoja. Po moji oceni ima velik učinek tudi nefinančna nagrada šolnine, kljub temu da je zelo majhen odstotek anketirancev mnenja, da nanje nima učinka, saj je treba dodati, da se niso vsi zaposleni pripravljani izobraževati.

**Grafikon 7: Vpliv nefinančnih nagrad**



Vir: lasten

Zaposleni menijo, da ne prejemajo nobenih dodatkov. Moje mnenje pa je, da zaposleni ne poznajo točno vseh vrst plačil, ki jih prejemajo. Tako prejemajo na primer dodatek za minulo delo, dodatek za delo v popoldanskem času, dežurstvo in druge.

Večina anketiranih zaposlenih je bila mnenja, da sistem nagrajevanja deluje sinhronizirano in da jih spodbuja pri delu. Kar je tudi razvidno iz rezultatov opravljene analize raziskave, saj so skoraj vse finančne nagrade pomembne za zaposlene, ko pa imajo nefinančne nagrade manjši učinek na njih.

Na zadnje vprašanje kakšen odnos imajo anketiranci proizvodnega podjetja do plače, jih je večina odgovorila, da imajo do nje dober odnos.



### 4.3 SPOZNANJA RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE

Ključna spoznanja analiziranih rezultatov ankete so, da so anketirani zaposleni zaradi trenutne situacije zelo nezadovoljni s sistemom nagrajevanja v proizvodnem podjetju, ker je povzročila v njih negotovost, in zato se tudi bojijo za svoja delovna mesta. Menim pa, da takšno stanje ne bo imelo na proizvodno podjetje dolgoročnega vpliva, saj se bo takrat, ko se bo obseg proizvodnje ponovno povečal in bo imelo podjetje s tem spet boljše poslovne rezultate, plača delavcev spet vrnila na raven, kakršna je bila v preteklih letih.

Večina anketiranih zaposlenih meni, da ne prejemajo ustreznih nagrad za uspešno opravljeno delo, kar pa spet izhaja iz trenutne situacije v gospodarstvu doma in po svetu, in ker je nastal čas recesije, ne moremo drugega narediti, kot pa počakati da se razmere ustalijo.

Ker pa je denar sveta vladar, tudi zaposleni želijo prejemati finančne oziroma denarne nagrade za opravljeno delo, saj je analiza ankete v proizvodnem podjetju pokazala, da so finančne nagrade pomembnejše kot nefinančne.

Tako sem z analizo rezultatov ankete ugotovila, da so delavci nezadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju, kjer so zaposleni. Proučevani sistem nagrajevanja zagotovo ni optimalen, saj če so delavci nezadovoljni, ker za opravljeno delo ne prejemajo ustrezne nagrade, postane tudi njihovo delo manj kvalitetno in ima to končno tudi velik vpliv na uspeh oziroma neuspeh samega podjetja.

Vendar pa menim, da je na drugi strani treba upoštevati finančne zmožnosti podjetja. Podjetje, ki bi prek svojih zmožnosti nagrajevalo svoje zaposlene, bi hitro porušilo ustrezno razmerje med »cost-benefit«, ker bi posledično lahko pomenilo propad samega podjetja. Tako je po mojem mnenju naloga vsakega podjetja najti ravnovesje, ki bo na eni strani zagotavljalo podjetju strokoven, delaven, zadovoljen kader, na drugi strani pa mu ne bo povzročalo pretiranih stroškov.

Po mojem mnenju zaposleni niso in niti ne bodo nikoli povsem zadovoljni s plačo, dodatki in drugimi finančnimi nagradami. Menim, da je tako tudi prav, saj se mi zastavlja relevantno vprašanje, ali bo povsem zadovoljen delavec sploh še učinkovit ali motiviran k učinkovitejšemu in bolj produktivnemu ter uspešnemu delu. Vprašanje je, če ima tak delavec sploh še kak cilj, za dosego katerega se želi boriti. Majhna nezadovoljstva in negotovanja glede plače, drugih finančnih nagrad se tako pokažejo do neke mere kot motivator. Delavec ve, da bo na koncu leta moral predložiti neke dosežke in rezultate, saj se bo le v takem primeru sploh lahko pogajal za višjo plačo ali višjo stimulacijo in podobno.

Seveda pa je treba poudariti, da se zadovoljstvo zaposlenih lahko povečuje tudi na račun nefinančnih nagrad, namreč tudi na primer pohvale spodbujajo delavca k boljšim rezultatom in mu dajejo občutek pripadnosti, pomembnosti in lastne vrednosti.

Glede na to, da so vedno v ospredju finančne nagrade, katere pa lahko ob napačnem gospodarjenju privedejo do finančnega zloma podjetja, bi rada še posebej opozorila na pomen nefinančnih nagrad. Samo z ustrezno kombinacijo enih in drugih je mogoče doseči optimalno nagrajevanje, ki podjetja ob vseh drugih stroških ne bo sililo v propad.

Mnenja sem, da delodajalci velikokrat naredijo napako, takrat ko spregledajo male nagrade in se odločajo za pozornost vzbujajoče, večje. Pogosto se sami odločajo o tem, kaj bo motiviralo njihove zaposlene, namesto da bi jih preprosto vprašali. Resnična motivacija ni vezana samo na posebne priložnosti in zmožnosti zaposlenih temveč je pomemben, če ne celo ključen del vsakdanjika. Zaposleni potrebujejo občutek spoštovanja in lastne vrednosti, saj bodo le tako delo opravljali s polnim zagonom in samozavestno. Če pa je delavcem odvzeto ravno tisto, kar za preživetje najbolj potrebujejo, pa s tem izgubijo voljo do dela in od tega je odvisna tudi kvaliteta opravljenega dela.

Najpogostejše merilo za določanje izhodiščne plače proizvodnega podjetja so stopnja izobrazbe, strokovne izkušnje in hierarhični položaj, ki ga zaposleni zaseda. Čeprav so merila jasno opredeljena, pa menim, da v takšni obliki ne zagotavljajo učinkovitega sistema nagrajevanja. Delodajalec bi moral na podlagi poslovnih ciljev celotnega podjetja najprej določiti cilje oddelka, nato pa oblikovati lestvico rezultatov, s katero je jasno opredeljeno, kakšna nagrada pripada kateremu dosežku. Zato se podjetje odloča za uvajanje variabilnega dela plač, ki naj bi bil izraz nadpovprečnih rezultatov v pomenu rokov, kakovosti, količine, zadovoljstva strank in podobnih meril. Če želi podjetje učinkovito nagrajevati z variabilnim delom, mora imeti objektiven, kvantitativno določljiv sistem, ki bo enoznačno razlikoval slabe, povprečne, nadpovprečne in izjemne rezultate, vendar menim, da pogosto ni tako.

Na osnovi spoznanj diplomskega dela, si je najprej potrebno postaviti cilje podjetja, šele nato sistem nagrajevanja. Pogoji, da sistem variabilnih plač zaživi, je sistematično postavljanje ciljev in merjenje njihovega doseganja. Pri tem se najpogosteje zatakne, saj mnogi delodajalci tega ne znajo. Posledica tega je, da ne morejo ustrezno ovrednotiti dosežkov zaposlenih in se zanašajo na neučinkovite sisteme, variabilni del plače pa v očeh zaposlenih postane le še eden izmed nepoštenih dejavnikov, ki ne izraža dejanskih rezultatov. Priporočam, da delodajalci na podlagi poslovnih ciljev celotnega podjetja najprej določijo cilje posameznega oddelka, nato pa lestvico dosežkov, s katero je jasno opredeljeno, kakšna nagrada pripada kateremu dosežku.

## 5 ZAKLJUČEK

Za dobro opravljeno delo in odlične rezultate si zaposleni zaslužijo nagrado in določene ugodnosti. S tem nadrejeni pokažejo svojim zaposlenim, da so z njihovim delom zadovoljni in jih z nagradami spodbujajo k še boljšim rezultatom. Zaposleni pa ne razumejo, da delodajalec v času upada dela, povečanja stroškov ter zmanjšanja dobička ne more svoje zaposlene nagrajevati, saj mu to sam sistem nagrajevanja ne dovoljuje. Nadrejeni ponavadi ne vedo, kako nagraditi zaposlene, da bodo tako zaposleni kot tudi sami zadovoljni in da bo tako pokazana njihova pomembnost in pripadnost organizaciji. Delodajalec se pogosto ne spomni, da bi enostavno vprašal zaposlene, kaj si želijo. Tako bi lahko izvedeli kaj nekaterim zaposlenim pomeni več, nekaterim je dovolj javna pohvala pred sodelavci, drugi pa želijo imeti finančno nagrado na primer višji procent uspešnosti.

Na osnovi analize opravljene raziskave v proizvodnem podjetju je razvidno, da ima nagrajevanje ključno vlogo za pridobivanje novih delavcev in je zelo pomembno za zaposlene in tudi za delodajalce. Zaposlenim je plača temeljni vir njihovega preživetja, ugodnosti pri delu pa pomenijo boljše zdravstveno varstvo, razne ugodnosti in druge prednosti. Primerna, optimalna ter učinkovita nagrada za zaposlenega pomeni, da je z njo zadovoljen in da ga bo motivirala za uspešnejšo delo tudi naprej. Sočasno pa je ta nagrada finančno in stroškovno učinkovita tudi za podjetje. Politika plač in nagrajevanja je močno povezana z zakonodajo posamezne države, še posebej z davčno zakonodajo, ki zavezuje podjetja in posameznike k plačilu različnih davkov in prispevkov.

V podjetju se zavedajo, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih, in da je le tako podjetje sposobno zadržati ključne kadre, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ prispevajo.

Pomembno je, da sta preživetje organizacije in njena uspešnost odvisni od vodstva in njegove sposobnosti zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni kapital organizacije. Temeljna naloga delodajalca je torej omogočiti zaposlenim, da postanejo uspešni in motivirani. Denarne spodbude so močni, a na žalost zelo kratkoročni spodbujevalci vedenja zaposlenih, saj zaposleni, ko prejme nagrado za uspešno opravljeno delo pričakuje, da jo bo naslednjič, ko bo nekaj dobro naredil prav tako dobil. Takrat mu ne bo dovolj nefinančna nagrada, ampak si bo spet želel finančno nagrado, če pa te ne bo prejel, pa bo manj motiviran in tudi njegovo delo bo manj kvalitetno opravljeno.

Sistemi individualnega kot skupinskega nagrajevanja sami po sebi ne zagotavljajo izboljšane delovne uspešnosti posameznika ali skupine. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes namreč vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si jih predstavljajo na različne načine. Nekateri iščejo boljše ravnotežje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi želijo delo za več delodajalcev, nekaterim je

pomemben strokovni razvoj, drugi si spet želijo biti slišani in upoštevani, zato so med dejavniki, ki najbolj zavirajo motiviranje zaposlenih, gotovo preživeli tisti sistemi nagrajevanja, ki so neprilagojeni današnjim željam in pričakovanjem zaposlenih.

Za delodajalca pomenijo odločitve, ki jih sprejmejo v povezavi z nagrajevanjem, dejavnik, ki vpliva na stroške poslovanja njihove organizacije in na sposobnost prodaje proizvodov po konkurenčni ceni na tržišču. Odločitve, ki se nanašajo na nagrajevanje, vplivajo tudi na sposobnost delodajalca, da tekmuje za zaposlene na trgu delovne sile. Poudarek je na tem, da ni enotnega načina nagrajevanja, ki bi bilo primerno tako za delodajalca kot za delojemalca. Izhodišče ostajata strateška vizija in strategija podjetja ter jasno postavljeni cilji, ki jim sledita oba tako delodajalec kot delojemalec.

Zaposleni so nagrajeni po opravljenem delu in doseženih rezultatih, pri čemer vsak na začetku nekaj tvega. Delodajalec tvega, ali bo njegova dobrodušnost, ki jo je dal delavcu, na primer visoka plača ali dodatna stimulacija, poplačana z dobro opravljenim delom zaposlenih. To pomeni, da je tveganje delodajalca povezano z izplačanim odhodkom, odvisno od dejansko ustvarjenih rezultatov oziroma izpolnjevanja vnaprej določenih meril. Pri zaposlenemu pa je višja plača spet nek finančni učinek, ki ga spodbuja, da če bo delo dobro opravil, bo za to prejel želeno nagrado, če pa se ne bo izkazal, tako kot delodajalec pričakuje, pa bo tudi njegova nagrada temu primerna.

Pomembno pa je, da se višina izplačil veže na uspešnost podjetja. Iz motivacijskega vidika je to pomembna postavka, saj zaposleni uvidi, da je od njegove delovne uspešnosti in uspešnosti podjetja odvisna tudi višina njegove plače, ki je variabilnega značaja. Dejstvo je, da podjetje dolgoročno ne more biti uspešno, če svojih uspehov ne deli z zaposlenimi. Predvsem zaposleni, ki so v veliki meri doprinesli k uspešnosti podjetja in njegovi konkurenčnosti, bodo odhajali iz podjetja, v kolikor se uspešnost le-tega ne deli z njimi. Gre torej za to da zaposleni ne morejo dobiti višjih plač, če podjetje ni uspešno. Eden izmed motivacijskih dejavnikov so kvalitetni partnerski odnosi. Gradimo jih tako, da od odnosov zmaga – poraz prehajamo na odnosov zmaga – zmaga.

Sodobno gospodarstvo se razvija v smeri, da je pomembnost človeškega faktorja vse večja. Znanje je postavljeno v ospredje, človeški kapital pa je tarča masovnih investicij. Ustrezen sistem nagrajevanja lahko bistveno prispeva k motiviranju zaposlenih pri opravljanju njihovih delovnih nalog. S tem je močno povezana uspešnost poslovanja podjetja, saj se produktivnost in uspešnost zaposlenih nato odraža tudi v zaključnih računih.

## LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael. Handbook of Personal Management Practice, 3rd Edition. London, Kogan Page Ltd., 1996.
2. BOLLE DE BAL, Marcel. Plačilo za uspešnost v sodobni družbi. Moderna organizacija, Kranj, 1990.
3. FERRIS, Gerald R., ROWLAND, Kendrith M. Human Resource Management. Perspectives and Issues. Massachusetts, Allyn and Bacon, Inc., 1988.
4. HACKMAN, Richard, SUTTLE, Lloyd J. Improving Life at Work. Behavioral Science Approaches to Organizational Change. California, Goodyear Publishing Company, 1977.
5. HALL, Laura. TORRINGTON, Derek. Human Resource Management. London, 2005.
6. IVANKO, Š., KAJZER, Š., LIPIČNIK, B., LIPOVEC, F., MOŽINA, S., POTOČNIK, V., ŠPINDLER, J. Osnove organiziranja poslovanja in dela. TF Maribor, Maribor, 1991.
7. JURANČIČ, Ilija. Plače v gospodarstvu: Sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti. Ljubljana, Uradni list RS, 1995.
8. KNEVELS, WAGNER. Gratifikationen, Anwesenheits- und Treueprämien, Tantiemen. Erich Schmidt Verlag, 2000.
9. LIPIČNIK, Bogdan, MOŽINA Stane. Psihologija v podjetjih. Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1993.
10. LIPIČNIK, Bogdan, MOŽINA, Stane. Motivacija in motiviranje. Management. Didakta, Radovljica, 1994.
11. LIPIČNIK Bogdan, MEŽNAR Drago. Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
12. LIPIČNIK, Bogdan. Organizacija podjetja. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2000.
13. LUCHMANN, Ulrich. Sämtliche Sonderzuwendung an den Arbeitnehmer und ihre Auswirkung auf das Unternehmen aus arbeitsrechtlicher, steuerlicher und betrieblicher Sicht: von der Anwesenheitsprämie bis zur Weihnachts – Gratifikation. Kissing: Weka – Verlag, Fachverlag für Verwaltung und Industrie, 1979.

14. MIHALIČ, Renata. Management človeškega kapitala, Mihalič in Partner d.n.o. Škofja Loka, 2006.
15. MOŽINA, S., JEREB, J., FLORJANČIČ, J., SVETLIK, I., JAMŠEK, F., LIPIČNIK, B., VODOVNIK, Z., SVETLIC, A., STOJANOVIČ, M., MEKAČ, M. Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
16. MOŽINA, S., ROZMAN, R., GLAS, M., TAVČAR, M., PUČKO, D., KRALJ, J., IVANKO, Š., LIPIČNIK, B., GRICAR, J., TEKAVČIČ, M., DIMOVSKI, V., KOVAČ, B. Management nova znanja za uspeh. Radovljica, Didakta, 2002.
17. PUČKO, Danijel. ROZMAN, Rudi. Ekonomika in organizacija podjetja knjiga 1, Ekonomika podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1992.
18. ROZMAN, Rudi. Planiranje poslovanja podjetja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993.
19. SANG, H. Kim. 1001 način, kako motivirati sebe in druge. Založba Tuma, Ljubljana, 2001.
20. STEERS, M., Richard, PORTER, W. Lyman. Motivation and Work Behaviour, 4th Edition. New York: McGraw-Hill Book Company, 1987.
21. TREVEN, Sonja. Mednarodno organizacijsko vedenja. GV Založba, Ljubljana, 2001.
22. TREVEN, Sonja. Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
23. ZUPAN, Nada. Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001.

## **VIRI**

1. Kolektivna pogodba za kovinsko industrijo Slovenije. Ur. list RS, št. 108/05, 97/06, 90/07, 33/08, 70/08.
2. Mettis International d.o.o. URL= »<http://www.mettis-int.si>«26. 08. 2008.
3. Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest, metod za vrednotenje delovnih mest in o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti podjetja. 2003. (Interni akt proizvodnega podjetja)
4. Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (SKPgd). Ur. list RS, št. 23/95, 3/97.
5. Zakon o kolektivnih pogodbah. Ur. list RS št. 43/06.
6. Zakon o delovnih razmerjih. Ur. list RS, št. 42/02, 103/07.

## **SEZNAM GRAFIKONOV IN SLIK**

|  |    |
|--|----|
| Grafikon 1: Starost anketirancev .....                     | 36 |
| Grafikon 2: Zadovoljstvo zaposlenih z delom .....          | 37 |
| Grafikon 3: Zadovoljstvo zaposlenih s plačo .....          | 37 |
| Grafikon 4: Dejavniki dela .....                           | 38 |
| Grafikon 5: Pomembnost delovnih nagrad.....                | 39 |
| Grafikon 6: Vpliv finančnih nagrad .....                   | 40 |
| Grafikon 7: Vpliv nefinančnih nagrad .....                 | 41 |
|  |    |
| Slika 1: Plačilna piramida strukture plač v podjetju ..... | 12 |
| Slika 2: Struktura proizvodnega podjetja.....              | 29 |



## **PRILOGE**

Obrazec vprašalnika

## Priloga

### ANKETA

Pozdravljeni!

Pred seboj imate vprašalnik, ki je namenjen proučevanju področja zadovoljstva z delom in nagrajevanja v vašem proizvodnem podjetju. Vaše povratne informacije so zelo dragocene, zato vas prosim, da na vprašanja odgovarjate pozorno in iskreno. Opozarjam še na to, da je raziskava anonimna.

1. Opredelite vaš spol:

- ↑ ženski
- ↑ moški

2. Opredelite vašo starost:

- ↑ pod 20 let
- ↑ od 20 do 30 let
- ↑ od 31 do 40 let
- ↑ od 41 do 50 let
- ↑ nad 51 let

3. Kako zadovoljni ste z delom, ki ga opravljate?

- ↑ zelo zadovoljen
- ↑ zadovoljen
- ↑ niti zadovoljen, niti nezadovoljen
- ↑ nezadovoljen
- ↑ zelo nezadovoljen

4. Kako zadovoljni ste s plačo?

- ↑ zelo zadovoljen
- ↑ zadovoljen
- ↑ niti zadovoljen, niti nezadovoljen
- ↑ nezadovoljen
- ↑ zelo nezadovoljen

5. Navedite razloge za vprašanje 4. zakaj ste takega mnenja?

---

---

---

---

6. Kako pomembni so naslednji dejavniki za vas, ki so povezani z vašim delom? Obkrožite, kako pomembni so za vas naslednji dejavniki; 1 = nepomemben... 5 = zelo pomemben.

|     | <b>Dejavniki dela</b>                     | <b>Pomembnost</b> |
|-----|---|-------------------|
| 1.  | Višina osnovne plače                      | 1 2 3 4 5         |
| 2.  | Status in ugled delovnega mesta           | 1 2 3 4 5         |
| 3.  | Samostojnost pri delu                     | 1 2 3 4 5         |
| 4.  | Odnosi s sodelavci                        | 1 2 3 4 5         |
| 5.  | Bonus programi                            | 1 2 3 4 5         |
| 6.  | Težavnost dela oziroma obseg odgovornosti | 1 2 3 4 5         |
| 7.  | Dinamičnost dela                          | 1 2 3 4 5         |
| 8.  | Fleksibilnost delavnika                   | 1 2 3 4 5         |
| 9.  | Notranje komuniciranje                    | 1 2 3 4 5         |
| 10. | Varnost zaposlitve                        | 1 2 3 4 5         |
| 11. | Vizija in vrednote podjetja               | 1 2 3 4 5         |
| 12. | Izobraževanje                             | 1 2 3 4 5         |
| 13. | Možnost napredovanja, kariera             | 1 2 3 4 5         |
| 14. | Dodatni prosti dnevi                      | 1 2 3 4 5         |
| 15. | Vodenje                                   | 1 2 3 4 5         |
| 16. | Zanimivost dela                           | 1 2 3 4 5         |
| 17. | Dobro delovno okolje in delovni pogoji    | 1 2 3 4 5         |
| 18. | Delovni čas                               | 1 2 3 4 5         |
| 19. | Odnos do nadrejenih                       | 1 2 3 4 5         |
| 20. | Bonitete (avto, telefon, )                | 1 2 3 4 5         |

7. Katere vzpodbudne nagrade so za vas pomembne in katere manj. Obkrožite po pomembnosti; 1 = nepomemben...5 = zelo pomemben.

| <b>Zap.št.</b> | <b>Delovne nagrade</b>  | <b>Pomembnost</b> |
|----------------|---|-------------------|
| 1.             | Nagrajevanje na podlagi bonus programov.                            | 1 2 3 4 5         |
| 2.             | Možnost dodatnega izobraževanja in nato napredovanja.               | 1 2 3 4 5         |
| 3.             | Javna pohvala, priznanje za dobro opravljeno delo.                  | 1 2 3 4 5         |
| 4.             | Ugled in status, ki vam ga položaj nudi v podjetju.                 | 1 2 3 4 5         |
| 5.             | Izboljšanje, vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci in nadrejenimi. | 1 2 3 4 5         |
| 6.             | Zaupljivost delodajalca do delavcev.                                | 1 2 3 4 5         |
| 7.             | Samopotrjevanje, samodokazovanje.                                   | 1 2 3 4 5         |
| 8.             | Dodatna stimulacija.  | 1 2 3 4 5         |
| 9.             | Večja odgovornost in možnost soodločanja.                           | 1 2 3 4 5         |
| 10             | Višja plača.  | 1 2 3 4 5         |

8. Kakšen učinek imajo na vas naslednje nagrade? Označite s križcem v ustrezno polje. Če ima za vas majhen učinek, velik učinek ali na vas nima učinka.

| <b>Finančne nagrade</b>   | <b>majhen</b> | <b>velik</b> | <b>nima</b> |
|---|---------------|--------------|-------------|
| Osnovna plača   |               |              |             |
| Nagrada za profit   |               |              |             |
| Nagrada za učinek, uspešnost  |               |              |             |
| Jubilejne nagrade   |               |              |             |
| Plačila za nedelo (dopust, prazniki, čakanje,...)                             |               |              |             |
| Nagrada za požrtvovalnost (nadure, pripravljenost, izmensko delo,...)         |               |              |             |
| Nagrada za zvestobo (naraščanje delovne dobe)                                 |               |              |             |
| Plačila odvisna od življenjskih stroškov                                      |               |              |             |
| Plačila za posebne zmožnosti (znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti) |               |              |             |
| Stimulacija   |               |              |             |

| <b>Nefinančne nagrade</b>               | <b>majhen</b> | <b>velik</b> | <b>nima</b> |
|---|---------------|--------------|-------------|
| Pohvale, priznanja, graje               |               |              |             |
| Konfliktna situacija                    |               |              |             |
| Tekmovanje s sodelavci                  |               |              |             |
| Sodelovanje pri delu                    |               |              |             |
| Možnost napredovanja                    |               |              |             |
| Odgovornost                             |               |              |             |
| Možnost odločanja                       |               |              |             |
| Možnost osebnega razvoja                |               |              |             |
| Dodatna izobraževanja                   |               |              |             |
| Dodatni prosti dnevi                    |               |              |             |
| Javna izpostava dosežkov pred sodelavci |               |              |             |
| Boljši delovni pogoji                   |               |              |             |
| Različne simbolne nagrade               |               |              |             |
| Službeni avto                           |               |              |             |
| Službeni mobilni telefon                |               |              |             |
| Službeni prenosni računalnik            |               |              |             |
| Šolnine                                 |               |              |             |
| Druge bonitete                          |               |              |             |

9. Kakšne dodatke prejimate pri svoji plači?

---



---



---



---

10. Se vam zdi da sistem nagrajevanja deluje sinhronizirano, vas spodbuja pri vašem delu?

---

---

---

---

---

11. Kakšen odnos imate do plače?

---

---

---

---

Hvala za vaš čas in sodelovanje!

## **IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA**

Adriana Muhič, rojena 13. 06. 1985, izjavljam, da je diplomsko delo z naslovom Sistem nagrajevanja zaposlenih – primer proizvodnega podjetja pod mentorstvom dr. Janeza Stareta moja avtorska stvaritev. Strinjam se z objavo diplomskega dela na internetu.

Lektor diplomskega dela je Klavdija Bec, slovenistka.

Ljubljana, 16. 04. 2009