

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo
visokošolskega programa**

**GIBLJIVI DEL PLAČE V GOSPODARSKIH
DRUŽBAH**

Dragica Klinc

Ljubljana, junij 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo
visokošolskega programa

GIBLJIVI DEL PLAČE V GOSPODARSKIH DRUŽBAH

Kandidatka: Dragica Klinc
Številka indeksa: 32017

Mentor: Prof. dr. Zvone Vodovnik

Ljubljana, junij 2009

POVZETEK

V diplomskem delu z naslovom Gibljivi del plače v gospodarskih družbah sem predstavila več vsebin, ki se navezujejo na obravnavano temo. V uvodu sem zastavila izhodišče, namen in cilje diplomskega dela ter si postavila delovne hipoteze, ki so mi služile kot podlaga anketne raziskave. Nadaljujem z opredelitvijo delovnega razmerja in pogodbenih strank. Pri predstavljanju sistema plač sem kot najpomembnejše vire uporabila Zakon o delovnih razmerjih, Pogodbo o zaposlitvi in Zakon o kolektivnih pogodbah. Plače v gospodarskem sektorju se določajo s kolektivno pogodbo za gospodarske dejavnosti in pogodbo o zaposlitvi, ki ju bom v diplomskem delu tudi nadrobneje predstavila. Diplomaska naloga je namenjena proučevanju sistema nagrajevanja, ki vpliva na učinkovitost in zadovoljstvo pri delu. Podjetja uporabljajo nagrade, da bi z njimi privabila dober kader in ga zadržala, predvsem pa naj bi nagrade motivirale zaposlene k večji zavzetosti za delo in posledično tudi večji storilnosti, kar sem s pomočjo anonimne ankete preverjala v podjetju Premogovnik Velenje.

Ključne besede: plača, delovno razmerje, nagrajevanje, nagrade, motivacija, pogodba o zaposlitvi, Premogovnik Velenje.

SUMMARY

In my diploma work Current salary parts in economy companies I presented some related topics. In my introduction I set some hypothesis that served as a basis for my surveys. I continued with defining of employment relationship and contract clients. For presenting the salary system I used Employment relationship act, Employment contract and Collective agreement law as main sources. Salaries in economy companies are determined by the Collective agreement for economy companies and Employment agreement that are both presented in my work.

The aim of my diploma work is to study the award system and its influences on efficiency and satisfaction at work. Companies tend to use awards to attract and keep employees and to motivate all the employees to efficiency. I checked my hypothesis in an anonymous survey in the Coal mine Velenje.

Key words: salary, employment relationship, awarding, award, motivation, employment contract, Coal mine Velenje.

KAZALO

POVZETEK	ii
SUMMARY	iii
KAZALO	iv
1 UVOD	1
1.1 Izhodišče diplomskega dela	1
1.2 Namen in cilji	1
1.3 Postavitev hipotez.....	2
1.4 Struktura diplomskega dela	2
2 DELOVNO RAZMERJE TER OBVEZNOSTI POGODBENIH STRANK	3
2.1 Obveznosti delavca	4
2.2 Obveznosti delodajalca.....	5
3 PLAČA IN DRUGI PREJEMKI IZ DELOVNEGA RAZMERJA.....	7
3.1 Plača kot sredstvo za preživljanje osebe in njegove družine.....	9
3.2 Plača kot človekova pravica	9
3.3 Plača kot ekonomska in socialna kategorija	9
4 POJEM PLAČE.....	11
4.1 Kategorije plač	11
4.1.1 Bruto plača, neto plača	11
4.1.2 Izhodiščna plača.....	12
4.1.3 Osnovna plača.....	13
4.1.4 Zajamčena plača	14
4.1.5 Minimalna plača	14
5 PRAVNI TEMELJI UREJANJA PLAČ	16
5.1 Mednarodna ureditev	16
5.1.1 Najpomembnejši dokumenti Organizacije združenih narodov s področja človekovih pravic	17
5.1.2 Mednarodna organizacija dela	17
5.1.3 Svet Evrope (Council of Europe)	18
5.1.4 Evropska unija.....	18
5.2 Notranja ureditev.....	19
5.2.1 Ustava	19
5.2.2 Zakoni	20
5.2.3 Kolektivne pogodbe	21
5.2.4 Participacija zaposlenih pri odločanju	24
5.2.5 Urejanje plač v pravnih virih in določanje njenih sestavin v pogodbi o zaposlitvi.....	25
5.3 Pravno varstvo plače.....	27
5.3.1 Sodno varstvo	28
5.3.2 Kazenskopravne sankcije	28
5.3.3 Zastaranje.....	28
6 PLAČE IN NAGRAJEVANJE	29
6.1 Celovit Sistem plač in nagrajevanja.....	29
6.2 Osnovni model plač in nagrajevanja.....	31

6.3	Opredelitev plač in nagrajevanja.....	32
6.4	Struktura plač in nagrajevanja.....	33
6.5	Nagrade.....	33
6.5.1	Finančne nagrade.....	34
6.5.2	Nefinančne nagrade.....	36
6.6	Značilnosti učinkovitega sistema plač in nagrajevanja	37
6.7	Nagrajevanje za delovno uspešnost	38
6.8	Cilji sistema plač in nagrajevanja	39
7	GIBLJIVI DEL PLAČE V KOLEKTIVNI POGODBI DEJAVNOSTI TER V IZBRANI DRUŽBI PREMGOVNIK VELENJE.....	40
7.1	Kratka predstavitev podjetja.....	40
7.2	Plače zaposlenih v podjetju Premogovnik Velenje	40
7.2.1	Dodatki za posebne delovne pogoje.....	41
7.3	Sistem nagrajevanja v Premogovniku Velenje	42
7.3.1	Pravila, ki urejajo sistem napredovanja v Premogovniku Velenje.....	42
7.3.2	Sistemizacija delovnih mest.....	42
7.3.3	Vertikalno napredovanje	44
7.3.4	Horizontalno napredovanje.....	44
7.3.5	Mesečno napredovanje	45
7.3.6	Nadomeščanje.....	45
7.3.7	Sistem akordov	45
7.4	Nadomestila plač v Premogovniku Velenje.....	46
7.5	Drugi stroški dela.....	47
8	OPREDELITEV PREDMETA RAZISKAVE IN CILJI RAZISKAVE.....	48
8.1	Metodologija	48
8.2	Rezultati raziskave o motivacijskem vidiku sistema plač in nagrajevanja v PV	49
8.3	Značilnosti vzorca	49
8.4	Preverjanje hipotez.....	57
8.5	Predlogi	58
8.6	Sklep	59
9	ZAKLJUČEK.....	60
	LITERATURA.....	62
	PRAVNI VIRI.....	63
	SEZNAM SLIK.....	65
	SEZNAM TABEL	65
	GRAFIKONI.....	65
	PRILOGA	65
	Izjava o avtorstvu in navedba lektorja	70

1 UVOD

»Delo je več kot le abstrakten proizvodni dejavnik. Delavci so ljudje z družinami, željami in potrebami, ki spremljajo input delo v gospodarstvu.« (Nordhamus, Samuelson, 1995, str. 218)

Zaradi tega je treba plačam in trgu dela posvetiti več pozornosti strokovne javnosti. Izraz plača se je pri nas ponovno pojavil v začetku 90-ih let po družbenoekonomskih spremembah, in sicer je nadomestil izraz za osebni dohodek. Ta sprememba izraza ni zgolj terminološka, marveč ima temelj v pravni naravi, saj je bilo splošno znano dejstvo, da je osebni dohodek pripadal delavcu na temelju njegove pravice do dela in do samoupravljanja, medtem ko plača pripada delavcu na osnovi pogodbe o zaposlitvi. Plačilo je bistvo pogodbe o zaposlitvi, kajti s pogodbo se delavec zaveže, da bo opravljal delo za delodajalca v zameno za plačilo. Bistvena značilnost plače je, da ta predstavlja osnovni vir sredstev za preživljanje, s tem pa je delavec tudi eksistenčno odvisen od plače.

1.1 IZHODIŠČE DIPLOMSKEGA DELA

Koliko znaša plača, ki jo delodajalec mora zagotavljati delavcu, in kako je sestavljena? Kaj lahko stori delavec v primeru, ko mu delodajalec ne zagotavlja niti minimalne plače? V diplomskem delu bom poskušala odgovoriti na vsa zastavljena vprašanja, med drugim pa bom podrobneje raziskala gibljivi del plače v gospodarskih podjetjih, natančneje v podjetju Premogovnik Velenje.

Organizacija je interesni in dejavnostni sistem ljudi, sredstev in virov. Ljudje ji na podlagi svojih interesov in želenih koristi določajo cilje in usmerjajo delovanje. Kadri v organizaciji so neprecenljiv vir in pomembna konkurenčna prednost med njimi ter pomenijo največji potencial in pogosto tudi edini vir za organizacijo. Mnogi avtorji napovedujejo, da bodo v prihodnosti za obvladovanje problemov odločilno vlogo igrali prav ljudje in njihove zmožnosti, zato je temeljna naloga vodilnih delo z ljudmi, vlaganje v njihov razvoj in ugotavljanje njihovih potreb ter zmožnosti. Motivacija je poleg znanja in sposobnosti ena pglavitnih mobilizacijskih sil za doseganje uspeha. Ljudje si zaradi nje prizadevajo uresničiti in zadovoljiti svoje cilje in potrebe. Plača in nagrajevanje sta za zaposlene pomemben motivacijski dejavnik, hkrati pa vplivata na zadovoljstvo pri delu. Dober sistem nagrajevanja pripomore k uspešnemu delovanju organizacije, zato bi moral biti v vsaki urejen sistematično. Pri sistemu nagrajevanja se največkrat postavlja vprašanje, kako nagraditi zaposlene glede na njihov prispevek in pomembnost za organizacijo, kar je tudi moje izhodišče diplomskega dela.

1.2 NAMEN IN CILJI

Namen diplomske naloge je predstaviti, kako pomembna je motivacija zaposlenih pri doseganju uspešnosti in konkurenčne prednosti organizacije ter kako lahko motivacija in dober sistem nagrajevanja vplivata na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Pri tem bomo spoznali načine motiviranja in sistem nagrajevanja, dejavnike vpliva na motivacijo in nagrajevanje ter načine nagrajevanja v Premogovniku Velenje (PV). Cilj diplomske naloge pa je s pomočjo anketne raziskave ugotoviti, kaj motivira

zaposlene v PV, ali motivacija in nagrajevanje vplivata na zadovoljstvo pri delu in kakšen je sistem nagrajevanja v PV.

1.3 POSTAVITEV HIPOTEZ

Delovne hipoteze diplomske naloge so:

- zaposleni v PV so zadovoljni z nagrajevanjem,
- osebni dohodek je najpomembnejši motivacijski dejavnik,
- največji razlogi za zaposlitev v PV so varnost zaposlitve, solidna plača in druge ugodnosti, ki jih zaposleni prejemajo ob delu,
- način sistema nagrajevanja v PV dopušča vrednost gibljivega dela plače, ki si ga želijo zaposleni.

1.4 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

Diplomsko delo je v grobem razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del. V prvem delu diplomskega dela bom predstavila pravne vire, ki urejajo področje plač in so pomembni za opredelitev razmerja med delavci, delodajalci, njihovimi organizacijami in državo, ter med njimi vzpostaviti takšno razmerje, da bodo njihovi različni interesi čim bolj usklajeni. Plača in nagrajevanje sta za zaposlene pomemben motivacijski dejavnik, hkrati pa vplivata na zadovoljstvo pri delu. Dober sistem nagrajevanja pripomore k uspešnemu delovanju organizacije, zato bi moral biti v vsaki urejen sistematično. Pri sistemu nagrajevanja se največkrat postavlja vprašanje, kako nagraditi zaposlene glede na njihov prispevek in pomembnost za organizacijo, kar bom utemeljila v drugem delu naloge. Diplomsko delo je v osnovi zgrajeno iz devetih poglavij ter zastavljeno tako, da uvodu sledi poglavje o delovnem razmerju, v sklopu tega poglavja pa so predstavljene pravice in obveznosti pogodbenih strank. Naslednjih nekaj poglavij se nanaša na pojem plače in na pravne vire, ki urejajo plačni sistem. V šestem poglavju bom obravnavala celovit sistem plač in nagrajevanja. V skladu s tem bom prikazala finančne in nefinančne nagrade ter njihovo povezanost z motivacijo. Spoznali bomo še osnovni model plač in nagrajevanja, ki ga predlagata Milkovich in Newman. Tako oblikovan model naj bi po njenem mnenju prinesel organizaciji uspeh. Poleg tega bom v tem poglavju opisala glavne značilnosti učinkovitega sistema nagrajevanja. Kot v svetu se tudi pri nas vse bolj uveljavlja odvisnost višine plače od delovne uspešnosti, zato bom posebno pozornost namenila delovni uspešnosti. Opisala bom sistem ravnanja delovne uspešnosti in njegov sestavni mehanizem, to je ocenjevanje delovne uspešnosti. Na tem mestu bom razložila še, kako je sestavljena plača, in s tem predstavila njene sestavne dele, to je osnovno plačo, del plače za delovno uspešnost in dodatke. Sledi osmo poglavje, ki predstavlja osrednje poglavje tega dela, vsebuje namreč empirično analizo. Najprej bom predstavila Premogovnik Velenje, nato bom opredelila predmet in cilje raziskave ter uporabljeno metodologijo. Sledil bo še prikaz glavnih rezultatov, pridobljenih na osnovi izpolnjenih vprašalnikov. Na koncu tega poglavja bom predstavila glavne ugotovitve analize in predloge za izboljšanje sistema plač in nagrajevanja. Diplomsko delo zaključujem s poglavjem, v katerem povzamem glavne ugotovitve, s pomočjo katerih bom lahko sprejela oziroma zavrnila postavljene hipoteze.

2 DELOVNO RAZMERJE TER OBVEZNOSTI POGODBENIH STRANK

»Delovno razmerje je razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca. V delovnem razmerju je vsaka od pogodbenih strank dolžna izvrševati dogovorjene ter predpisane pravice in obveznosti.« (ZDR, 4. člen)

V tem členu so opredeljeni bistveni elementi delovnega razmerja, ki ga ločijo od drugih obligacijskih pravnih razmerij. (po Belopavlovič, 2002, str. 47)

Po Belopavlovičevi, je predvsem pomembno, da se vsako razmerje, v katerem obstajajo elementi delovnega razmerja, določeni v četrtem členu Zakona o delovnih razmerjih (Ur. list RS št. 42/2002, 79/2006, 103/2007, v nad. ZDR), šteje za delovno razmerje, čeprav bi lahko bilo razmerje poimenovano drugače. Zakonska dikcija daje primat delovnemu razmerju do drugih obligacijskih pravnih razmerij. (Belopavlovič, 2002, str. 47)

Vselej gre za delovno razmerje, če gre za razmerje: (Belopavlovič, 2002, str. 49)

- v katerem se delavec vključi v organiziran delovni proces delodajalca, med delavcem in delodajalcem, ki je prostovoljno.
- katerega predmet je opravljanje dela, ki se opravlja, za **plačilo**, osebno, nepretrgano in po navodilih, ter pod nadzorom delodajalca.

Iz zadnje alineje kakor tudi iz definicije je mogoče izpeljati ugotovitev, da je plača bistveni element pogodbe o zaposlitvi.

Delovnopravna zakonodaja tudi v okviru pogodbene zasnove delovnega razmerja ureja številne klasične delovnopravne institute. Tak institut je institut poskusnega dela, ki omogoča delodajalcu, da celovito oceni delavčeve delovne zmožnosti, preden z njim vzpostavi trajno delovno razmerje. Nekatere pravice delavcev so zagotovljene s pravili mednarodnega prava. Takšna pravica je pravica do plače, v zvezi s katero je pomembna Konvencija MOD št. 131 o minimalnih osebnih dohodkih. Ob plačah sodobne delovnopravne ureditve urejajo tudi nadomestila plač.

Zakon ureja najdaljši dopustni tedenski čas kot polni delovni čas. Primeri, v katerih je dopustno uvesti nadurno delo, so določeni z zakonom ali s kolektivno pogodbo, s tem da zakon določa tudi organizacijske in količinske omejitve nadurnega dela.

Zakon posebej obravnava tudi:

- možnost sklenitve dodatne pogodbe o zaposlitvi (je količinsko omejena),
- pogodbo, sklenjeno za krajši delovni čas (potrebno je upoštevati posebne predpise s področja socialnih zavarovanj, ki lahko nekaterim kategorijam zavarovancev, ki delajo s krajšim delovnim časom, zagotavljajo pravice, kot da bi delali s polnim delovnim časom),
- razporejanje in prerazporejanje delovnega časa (o prerazporeditvi delovnega časa je delodajalec zavezan delavca pisno obvestiti),
- zakonska ureditev določa trajanje odmora in počitkov,
- zakonska ureditev določa najkrajši možni letni dopust,
- zakonska ureditev določa primere, v katerih je delavec upravičen do odsotnosti z dela z nadomestilom plače.

OBVEZNOSTI POGODBENIH STRANK

Pod obveznosti pogodbenih strank štejemo obveznosti delavca in obveznosti delodajalca. Obveznosti, ki jih imata eden do drugega, se nanašajo na značilnosti delovnega razmerja. Stranki v PoZ te obveznosti natančno opredelita. Obe stranki jih morata izpolnjevati vestno in pošteno, tako kot se le-te glasijo.

2.1 OBVEZNOSTI DELAVCA

Pravice in obveznosti delavcev v gospodarskem sektorju se urejajo s predpisi s področja delovnih razmerij, s kolektivnimi pogodbami za gospodarski sektor in z drugimi zakoni ter na njihovi podlagi izdanimi podzakonskimi predpisi. Pravice in obveznosti delavca se določajo s PoZ.

Obveznosti delavca so razdeljene na več sklopov, in sicer na:

- opravljanje dela,
- obveznost obveščanja,
- prepoved škodljivega ravnanja,
- obveznost varovanja poslovne skrivnosti in
- prepoved konkurence.

OSEBNO OPRAVLJANJE DELA

Tisti, ki je dolžan opravljati storitve (delo), mora obljubljene storitve v PoZ opraviti osebno. Osebno opravljanje dela natančno določenega delavca je ena njegovih najpomembnejših dolžnosti. (Mežnar, 1998, str. 127)

OBVEZNOST OBVEŠČANJA

V 34. členu ZDR je določena dolžnost delavca o obveščanju delodajalca o vseh pomembnih okoliščinah, ki vplivajo oz. bi lahko vplivale na medsebojno izpolnjevanje obveznosti, dogovorjenih s PoZ. To načelo lahko enačimo z načelom vesti in poštenja, ki je določeno v 5. členu Obligacijskega zakonika. Delavec mora tako delodajalca obveščati o:

- bistvenih okoliščinah, ki vplivajo ali bi lahko vplivale na izpolnjevanje njegovih pogodbenih dolžnosti,
- vseh spremembah dogodkov, ki vplivajo na izpolnjevanje pravic iz delovnega razmerja in
- vsaki grozeči nevarnosti za življenje in zdravje ali nastanek materialne škode.

(Krašovec, 2008, str. 122)

PREPOVED ŠKODLJIVEGA RAVNANJA

Ta prepoved je določena v 35. členu ZDR. Delavec se je tako dolžan vzdržati vseh ravnanj, ki lahko kakorkoli škodujejo delodajalcu oziroma ravnanj, ki bi lahko škodila interesom delodajalca. Obveznost prepovedi škodljivega ravnanja se nanaša tako na čas, ko je delavec na delovnem mestu oziroma izvršuje s pogodbo o zaposlitvi

dogovorjene naloge, kot tudi zunaj tega časa (v prostem času). (Krašovec, 2008, str. 124)

OBVEZNOST VAROVANJA POSLOVNE SKRIVNOSTI

S tem členom (ZDR, 36. člen) se varujejo podatki, ki so tako pomembni, da bi z njihovim razkritjem nepoklicani osebi nastale, ali bi očitno lahko nastale, škodljive posledice za poslovanje. S PoZ nastane med delavcem in delodajalcem razmerje zaupne narave. Tako kot delavec pričakuje, da delodajalec (razen v upravičenih primerih) ne bo razkril njegovih podatkov, tako tudi delodajalec pričakuje od delavca, da podatkov, ki predstavljajo poslovno skrivnost, delavec ne bo izkoriščal zase ali sporočal tretjim nepooblaščenim osebam. (Krašovec, 2008, str. 126)

PREPOVED KONKURENCE

Namen določitve konkurenčne prepovedi v zakonu je varovanje delodajalčevega poslovnega interesa, s tem da se delavcu v času trajanja delovnega razmerja prepovedujejo oziroma omejujejo določene aktivnosti, ki bi za delodajalca pomenile ali lahko pomenile konkurenco. (po ZDR, 37. člen)

2.2 OBVEZNOSTI DELODAJALCA

ZAGOTAVLJANJE DELA

Delavec in delodajalec se v PoZ dogovorita o delu, ki ga bo delavec opravljal. Skladno z obveznostjo delavca, ki izhaja iz pogodbe, je opravljanje dela na delovnem mestu ter kraju in času, kot je to dogovorjeno s PoZ. To pomeni, da mora delodajalec zagotoviti:

- sredstva za delo,
- delovni material in
- nemoten dostop do delovnih prostorov, v katerih delavec opravlja delo.

V primerih, ko delodajalec delavcu ne more zagotavljati sredstev za delo, materiala oziroma omogočiti dostopa do poslovnih prostorov, je delavec upravičen do nadomestila plače v skladu s 137. členom ZDR. (Krašovec, 2008, str. 143)

OBVEZNOST PLAČILA

Če je temeljna dolžnost delavca, da v delovnem razmerju opravlja delo v skladu s pogodbo o zaposlitvi, je na drugi strani temeljna dolžnost delodajalca, da delavcu zagotovi ustrezno plačilo za opravljanje dela. Višina plačila se določi v pogodbi o zaposlitvi. V primeru opravičene odsotnosti z dela je delavec upravičen do nadomestila plače v skladu s 137. členom ZDR. (Krašovec, 2008, str. 144)

OBVEZNOST ZAGOTAVLJANJA VARNIH DELOVNIH RAZMER

Dolžnost delodajalca ni le zagotavljanje dela in plače, pač pa tudi zagotavljanje takšnih pogojev dela oziroma delovnega okolja, v katerih ne bo obstajala nevarnost za varnost in zdravje delavcev.

OBVEZNOST VAROVANJA DELAVČEVE OSEBNOSTI

»Delodajalec mora varovati in spoštovati delavčevo osebnost ter upoštevati in ščititi delavčevo zasebnost.« (ZDR, 44. člen)

To je nov delovnopравни institut. Pojem zasebnosti nima enotne definicije, saj se skozi zgodovinski razvoj nenehno spreminja. V najširšem pomenu zasebnosti lahko rečemo, da je to pravica živeti lastno življenje, pravica do psihične in fizične nedotakljivosti, pravica do časti in ugleda ter pravica do varstva pridobljenih podatkov osebe.

3 PLAČA IN DRUGI PREJEMKI IZ DELOVNEGA RAZMERJA

»Plača je plačilo, do katerega ima delavec pravico v zameno za obvezo, da bo opravljal delo za delodajalca.« (Kresal, 2000, str. 17).

ZDR je namenil področju plačila bistveno več pozornosti kot stari ZDR in Zakon o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja (Uradni list SFRJ, št. 60/89 in 42/90; v nad. ZTPDR). Poleg tega, da ZDR ureja temeljna vprašanja v zvezi s plačo, so v zakonsko besedilo vnesene tudi nekatere pravice, ki so bile v preteklosti predmet kolektivnega dogovarjanja.

»(1) Plačilo za delo po pogodbi o zaposlitvi je 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.

(2) 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.

(3) Za čas odmora med dnevnim delom prejme delavec plačilo, kot če bi delal.« (ZDR, 126. člen)

S tem členom so urejena temeljna vprašanja, povezana s plačilom za delo, in sicer, kaj sploh je plačilo za delo, plača, pravica do minimalne plače in pravica do plačanega odmora.

»(1) Osnovna plača se določi upoštevaje zahtevnost dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi.

(2) Delovna uspešnost delavca se določi upoštevaje gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljanja dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi.

(3) 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.

(4) Osnova za izračun dodatkov je osnovna plača delavca za polni delovni čas, oziroma ustrezna urna postavka.« (ZDR, 127. člen)

»Ta člen natančneje opredeljuje posamezne sestavine plače. V skladu s prvim odstavkom se osnovna plača določi upoštevaje zahtevnost dela, ki ga delavec opravlja po pogodbi o zaposlitvi. Delovna uspešnost se v skladu z drugim odstavkom določi tako, da se upoštevajo gospodarnost, kvaliteta in obseg opravljenega dela. Dodatki pa pripadajo delavcu za posebne pogoje dela, ki izhajajo bodisi iz delovnega časa, ki je za delavca manj ugoden, bodisi iz posebnih obremenitev in težavnosti dela, ki niso zajete v osnovni plači, so pa vsebovane v kolektivni pogodbi, ki veže delodajalca.« (Korpič - Horvat, str. 521, 2003)

V skladu z veljavno ureditvijo delavec prejema plačo za opravljanje dela, torej za čas, ko dela, medtem ko za čas odsotnosti, ko ne dela, delavec ne prejema plače; v določenih primerih odsotnosti z dela, torej tudi za čas, ko ne dela, ima v skladu z veljavno ureditvijo, ki jo ureja 137. člen ZDR, delavec pravico do **nadomestila plače** (npr. v primeru bolezni; poroda; letnega dopusta; določenih odsotnosti zaradi osebnih okoliščin, kot so smrt bližnjega sorodnika, poroka, rojstvo otroka, selitev ipd.; izobraževanja; odsotnosti v času odpovednega roka; začasne odstranitve oziroma suspenza, pripora; v zvezi z določenimi pravicami presežnih delavcev, kot so čakanje na delo, pre-/dokvalifikacija, v času odpovednega roka itd).

128. člen ZDR določa vrste dodatkov, ki pripadajo delavcu za delo v posebnih pogojih dela, ki izhajajo iz manj ugodnega delovnega časa. To je dodatek:

- za nočno delo,
- za delo preko polnega delovnega časa,
- za delo v nedeljo,
- za delo na praznike in dela proste dneve po zakonu.

Zakon posebej ne določa višine dodatkov, ampak jih določa kolektivna pogodba.

129. člen ZDR ureja določbe glede dodatka za delovno dobo, višino dodatka pa ravno tako prepušča kolektivni pogodbi na ravni dejavnosti.

»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.« (ZDR, 130. člen)

S tem členom se delavcem zagotavlja pravica do povračila stroškov v zvezi z delom.

»Tudi regres je ena tistih pravic, ki jih je zakon na novo uvedel, saj je bila v preteklosti predmet urejanja v kolektivnih pogodbah. Pravica do regresa je povezana s pravico do letnega dopusta.« (Belopavlovič, str. 531, 2003)

Tako 131. člen ZDR določa, da je delodajalec dolžan delavcu, ki ima pravico do letnega dopusta, izplačati regres za letni dopust najmanj v višini minimalne plače in najkasneje do 1. julija tekočega koledarskega leta.

V okvir osebni prejemkov, ki so se iz kolektivnih pogodb prenesli v besedilo ZDR, sodi tudi odpravnina ob upokojitvi. Delavcu ob upokojitvi pripada odpravnina ne glede na to, na kakšni podlagi se upokojuje (starostno, invalidsko, vdovsko). Te določbe narekuje 132. člen ZDR.

3.1 PLAČA KOT SREDSTVO ZA PREŽIVLJANJE OSEBE IN NJEGOVE DRUŽINE

Splošna deklaracija o človekovih pravicah, 1948, v okviru pravice do dela in pravičnih delavnih pogojev v 23. členu med drugim določa, da »ima vsakdo, brez kakršnekoli diskriminacije, pravico do enakega plačila za enako delo« in da »vsakdo, kdor dela, ima pravico do pravične in zadovoljive nagrade, ki zagotavlja njemu in njegovi družini človeka vreden obstoj«. (Kresal, 2001, str. 22)

3.2 PLAČA KOT ČLOVEKOVA PRAVICA

Iz mednarodnih dokumentov izhajajo predvsem nekatera temeljna načela, ki jih je treba upoštevati pri pravnem urejanju na področju plač. Pomembno je, da so v zvezi z delavčevo pravico do plače oziroma plačilom za njegovo delo na mednarodni ravni priznane nekatere pravice kot temeljne človekove pravice. Iz priznanja nedeljive narave človekovih pravic, tako političnih in državljskih kot tudi ekonomskih, socialnih in kulturnih pravic, izhaja nujnost zagotoviti njihovo priznanje v nacionalni ureditvi in predvsem tudi njihovo učinkovito uresničevanje. V tej zvezi ni mogoče mimo omembe v okviru Mednarodne organizacije dela pred kratkim sprejete Deklaracije MOD o temeljnih načelih in pravicah pri delu iz leta 1998. (Kresal, 2001 str. 20–21)

Določbe v zvezi s plačilom delavcev so vključene v nekatere najpomembnejše dokumente OZN s področja človekovih pravic. V njih sta poudarjena predvsem dva vidika:

- pravica do določene minimalne plače, ki zagotavlja dostojen življenjski standard, in
- pravica do enakega plačila delavcev in delavk.

Ta pravica je zagotovljena tudi v 14. členu Ustave RS. Ravno tako ni mogoče prezreti 66. člena Ustave RS z naslovom varstva dela, ki določa, da država ustvarja možnosti za zaposlovanje in za delo ter zagotavlja njuno zakonsko varstvo. Država mora torej z zakonom ustrezno in primerno urediti tudi varstvo dela, kar pomeni, da delovnopравни položaj delavcev – katerega pomembna sestavina je tudi plača – ne more biti v celoti prepuščen popolni pogodbeni avtonomiji in svobodnemu urejanju s strani samih delavcev in delodajalcev. (po Kresal, 2001, str. 116–117)

3.3 PLAČA KOT EKONOMSKA IN SOCIALNA KATEGORIJA

Bistvena značilnost plače je, da za delavca predstavlja osnovni vir sredstev za preživljanje njega in njegove družine. Delavec je eksistenčno odvisen od plače, ki jo pridobiva na temelju svoje zaposlitve. Pri pravnem urejanju plače je zato treba upoštevati njeno socialno funkcijo. Priznanje osrednjega pomena, ki ga ima plača za posameznika, se kaže tudi v tem, da je pravica do neke minimalne, dostojne, primerne plače, ki naj delavcu zagotavlja dostojno življenje, vključena v vse najpomembnejše mednarodne dokumente s področja človekovih pravic. (Kresal, 2001, str. 14)

Socialni vidik plače se npr. kaže v urejanju minimalne plače, ki naj vsem delavcem zagotavlja dostojno življenje. Pomembna zahteva, ki izhaja iz socialne funkcije plače, je tudi zahteva po kontinuiteti plače. Glavni izraz te zahteve so različna nadomestila plač, do katerih ima delavec pravico v določenih obdobjih, čeprav mu po splošnih civilističnih, pogodbenih pravilih ne bi šla (npr. zaradi bolezni ...). (Kresal, 2001, str. 163)

Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah, 1966, se v 7. členu dotika plačila v okviru pravice do pravičnih delovnih pogojev. V določbi je poudarjena tako zahteva, da mora plačilo zagotavljati človeka vredno življenje za delavce in njihove družine kot tudi zahteva po pravičnem zaslužku in enakem plačilu za delo enake vrednosti. (Kresal, 2001, str. 22)

Ustava Republike Slovenije v svojem drugem členu pravi, da je Slovenija pravna in socialna država. Gre za to, da državni organi prepoznajo potrebo po socialnem urejanju družbenih razmerij, ki omogočajo posameznikom, da s svojim delom pridobivajo sredstva zase in za svojo družino. Dolžnost države je, da zagotovi socialno varnost oseb, ki so zaposlene, in tudi tistih, ki niso. (Vodovnik v: Možina, 2002, str. 329)

4 POJEM PLAČE

V preteklosti je bil pojem plače utemeljen zgolj kot plačilo za opravljeno delo. Ta utemeljitev se je skozi čas oddaljevala od te opredelitve, kajti plača se je v razvoju razgrajevala, pojavljali so se različni načini njenega določanja, ravno tako tudi sestavni deli plače, dodatki ...

Prav tako je treba omeniti dejstvo, da različne definicije plač izvirajo iz različnih pravnih področjih, ki pa so med sabo neodvisna.

Pri samem pojmu plače je smiselna čim bolj poenotena opredelitev, saj je od njene opredelitve odvisen tudi njen varstveni pravni režim, gledano z družbenega, socialnega, kulturnega, ekonomskega in drugih vidikov. Tu ima pomembno vlogo država, saj je v njenem interesu čim širše opredeliti pojem plače in tako v obdavčitev vključiti čim več, medtem ko delodajalec in delavec želita pojem plače opredeliti čim ožje; na ta način se želita ogniti večji obdavčitvi in prikazati, da določena plačila niso plača, ampak nekaj drugega, kar ni obdavčljivo. Zaradi preozke opredelitve plač lahko pride do zlorab, zato je vendarle pomembno, da se plača uporablja v širšem pomenu, in sicer tako, da ta obsega vsa plačila, ki jih delavec prejme od delodajalca kot plačilo na podlagi njegove zaposlitve pri delodajalcu. Podlaga je pogodbeno delovnopravno razmerje, ki nastane med posameznim delodajalcem in delavcem, ki skleneta pogodbo o zaposlitvi. S pogodbo o zaposlitvi se delavec zaveže delodajalcu nuditi svoje delo, delodajalec pa mu je zato dolžan plačati. Plačilo je bistvo pogodbe o zaposlitvi in na njej utemeljenega delovnega razmerja.

4.1 KATEGORIJE PLAČ

Ker je plača kompleksen pojem in pomemben dejavnik za vse udeležence, se je razvil zapleten in kompleksen sistem pravnih instrumentov, s katerim se ureja višina plače. Plače kategoriziramo glede na višino. S tem hoče država določiti okvirje, v katerih naj bi se plače gibale. Določa tudi spodnjo mejo, pod katero se plače ne smejo spustiti. Preprečuje izplačevanje pretirano nizkih plač, ki bi bile v interesu podjetij, nikakor pa ne v interesu delavcev. Plača mora zadostiti določenim zahtevam; delavcu naj omogoča dostojno življenje in naj mu pripada brez diskriminacije.

4.1.1 Bruto plača, neto plača

»**Bruto plača** je znesek, od katerega še niso odšteti zneski davkov in prispevkov, ki se plačujejo od plače.« (Kresal, 2000, str. 49)

»Če od bruto plače odštejemo vse davke in prispevke, ki jih predpisuje zakonodaja, dobimo **neto plačo**. Zavezanec za davke in prispevke od plače je delavec (plačujejo se od njegove bruto plače), obračuna in odvede pa jih tisti, ki izplačuje plačo, torej delodajalec. Neto plača predstavlja znesek, ki ostane delavcu, ki jo delodajalec delavcu izplača. Dejansko izplačilo plače je sicer lahko nižje od neto plače, če je plačilo kakšnih prostovoljnih obveznosti delavca tehnično izvedeno tako, da jih pred izplačilom plače delavčevemu upniku neposredno nakaže delodajalec (npr. plačilo za prostovoljno zdravstveno ali drugo zavarovanje, plačilo za poravnavo kredita, plačilo

članarine za sindikat ipd.) ali če je na plačo poseženo v izvršbi zaradi poplačila kakšnega delavčevega dolga.« (Kresal, 2000, str. 49–50)

»Določene prispevke in davke mora plačevati tudi delodajalec. Če bruto plači prištejemo še obvezne dajatve, katerih zavezanec in plačnik je delodajalec, dobimo **strošek dela**. Strošek dela nam torej pove, kolikšen strošek za delodajalca v celoti predstavlja zaposlitev delavca.« (Kresal, 2000, str. 50)

»Temeljna kategorija je bruto plača. Delavčeva plača obsega bruto plačo, torej tako znesek, ki ga delodajalec izplača neposredno delavcu in s katerim delavec lahko razpolaga (ob izplačilu ali kasneje), kot tudi del plače, s katerim delavec ne more prosto razpolagati, saj predstavlja obvezne javnopravne dajatve delavca (davek, prispevki za socialno varnost), ki jih zanj odvede že delodajalec ob izplačilu plače. V primeru spora o plači delavec uveljavlja plačo, ki mu pripada, zato se mora tožbeni zahtevek glasiti na bruto znesek plače; delavcu seveda ne bo neposredno izplačan bruto znesek, ampak upoštevajoč zakonsko predpisane obveznosti za davke in prispevke zmanjšan, tj. neto znesek vtoževane plače z zamudnimi obrestmi od teh neto zneskov, ob izplačilu pa bodo morali biti odvedeni tudi ustrezni davki in prispevki.« (Kresal, 2000, str. 50)

»Ko govorimo o plači, je mišljena bruto plača, če ni posebej opozorjeno, da gre za neto znesek. Tudi zneski v zakonih, drugih predpisih, kolektivnih pogodbah itd., ki se nanašajo na plače ali druge prejemke iz delovnega razmerja, pomenijo bruto zneske, če ni izrecno drugače določeno.« (Kresal, 2000, str. 50)

4.1.2 Izhodiščna plača

»Izhodiščna plača je s kolektivno pogodbo določen najnižji znesek tarifnega razreda za posamezno skupino delovnih mest, razvrščenih po strokovni izobrazbi. Določene so s kolektivnimi pogodbami dejavnosti, v katerih je po več razredov. Izhodiščne plače so lahko določene tudi s podjetniško kolektivno pogodbo ali splošnim aktom. Tako določene plače ne smejo biti nižje od v kolektivni pogodbi dejavnosti določene plače, tako kot osnovne plače ne vsebujejo dodatkov, nadomestil in drugih elementov za določanje plače. Znesek izhodiščnih plač se izplačuje za polni delovni čas, ki po kolektivni pogodbi znaša štirideset ur na teden. Če ima mesec več ali manj delovnih dni, se opravi preračun mesečnih izhodiščnih plač na uro in tako določi mesečni znesek. Lahko se zanemari povečanje ali zmanjšanje mesečnega fonda ur, da mesečno izhodišče ostane nespremenjeno. V obeh primerih se letna zneska izenačita, razlike so le v mesečnih zneskih.« (Jerkič, 2000, str. 1)

Izhodiščne plače po tarifnih razredih pa od avgusta 2006 dalje ureja Kolektivna pogodba o načinu usklajevanja plač, povračilu stroškov v zvezi z delom in regresu za letni dopust (Uradni list RS, št. 76/2006) – ta se po prenehanju veljavnosti Splošne kolektivne pogodbe za gospodarske dejavnosti (Uradni list RS, št. 90/2005) uporablja za delodajalce v zasebnem sektorju, ki opravljajo dejavnost na pridobiten način in za katere ni sklenjena ustrezna kolektivna pogodba dejavnosti oz. je ta sklenjena, vendar ne ureja samostojno vseh institutov. Izhodiščne plače znašajo tako po tarifnih razredih v skladu z navedeno kolektivno pogodbo:

Tabela 1: Izhodiščne plače po tarifnih razredih

Tarifni razred	Izhodiščna plača
	€
I.	334,76
II.	365,36
III.	405,14
IV.	447,97
V.	503,05
VI.	594,83
VII.	671,32
VIII.	793,71
IX.	946,69

Vir: Uradni list RS 76/2006 z dne 20. 7. 2006

4.1.3 Osnovna plača

»Osnovna plača se določi v pogodbi o zaposlitvi. Delavcu pripada za polni delovni čas, predviden delovni učinek in normalne delovne pogoje. Polni delovni čas traja štirideset ur na teden, v podjetniški kolektivni pogodbi ali splošnem aktu je lahko določen krajši delovni čas, npr. šestintrideset ur na teden. Predviden delovni učinek je rezultat, ki ga mora delavec v določenem obdobju doseči glede na določena merila. Če delavec pričakovani učinek preseže ali ga ne doseže, je lahko njegova osnovna plača ustrezno višja ali nižja. Ker je določeno, da gre za učinek delavca, rezultat delodajalca v celoti na višino osnovne plače ne more vplivati. Normalni pogoji predstavljajo okolje, ki delavcu ne otežuje dela ali ga dodatno obremenjuje. Osnovna plača ne more biti nižja od izhodiščne plače za posamezne tarifne razrede, je osnova za obračunavanje dodatkov, lahko tudi nadomestil. Po višini je lahko enaka izhodiščni plači. Če ima delodajalec v okviru lastnega plačnega sistema poleg tarifnih določene še plačilne razrede, je osnovna plača zmnožek izhodiščne plače za prvi tarifni razred in količnika plačilnega razreda.« (Jerkič, 2000, str. 1)

»Pri določanju osnovnih plač moramo določiti zgornjo in spodnjo raven. Ovrednotiti moramo dela, ki predstavljajo ti dve meji. V zgornjo raven sodijo najbolj zahtevna opravila. Iz sistema vrednotenja zahtevnosti opravil se navadno izvzamejo opravila delavcev, za katere sklepamo posebne, individualne pogodbe o zaposlitvi. To so predvsem poslovodni delavci in delavci s posebnimi pooblastili. Zanje se ne uporabljajo določbe o plačah iz kolektivnih pogodb. V spodnjo raven sodijo najenostavnejša opravila« (Uhan, 1995, str. 210).

Določanje teh ravni je kompleksna naloga, ki v realnosti povzroča nemalo težav in navzkrižij.

»Ko ugotovimo zahtevnost opravil in jih rangiramo, moramo določiti osnovne plače. Na najnižji ravni se srečamo s pojmom minimalnih plač, podrobneje jih bomo prikazali pozneje. Rezultat ugotavljanja zahtevnosti opravil so določena razmerja med opravili, rezultat ovrednotenja teh razmerij so določene denarne vrednosti opravil. Navadno jih izrazimo s pomočjo vrednosti točke ali enke kot enote enostavnega dela – EED.« (Uhan, 1995, str. 215)

4.1.4 Zajamčena plača

Zajamčeno plačo ureja Zakon o zajamčenih osebnih dohodkih (Ur. l. RS 48/90 in 38/94; v nad. ZZOD). Od sprejetja Zakona o izvajanju dogovora o politiki plač in drugih prejemkov zaposlenih v gospodarstvu in socialnega sporazuma za leto 1995 ter o najnižji in najvišji dejanski plači leta 1995 (Uradni list RS, št. 29/95) se ne uporablja več za izplačilo plač. Izgubila je namreč svojo zaščitno funkcijo.

Kljub temu se zajamčeno plačo še vedno uporablja za določanje osnov za prejemke prebivalstva, ki izvirajo iz socialnega varstva. (po Kovačič, 2000, str. 471)
V primeru brezposelnosti državljanu pripada zajamčeno nadomestilo, to je najnižje nadomestilo, določeno v višini 80 odstotkov zajamčene plače.

4.1.5 Minimalna plača

»Minimalna plača je bila zasnovana z namenom, da zagotovi vsakemu delavcu spodobno plačilo za opravljeno delo in hkrati omili revščino. Pozneje se je pokazala težnja po odpuščanju delavcev. Ker se je podjetje znašlo v težkem položaju, delavcem pa je moralo izplačevati vsaj minimalne plače, jih je določeno število odpustilo. Znižali so stroške poslovanja z odpustitvijo najmanj izobraženih in najmanj izkušenih delavcev. Tako so se z revščino soočili delavci z minimalno možnostjo ponovne zaposlitve. Rešitev s pomočjo minimalnih plač torej ni tako enostavna, potrebno je dodati še druga določila.« (Ehrenberg, Smith, 2000, str. 121)

»V Sloveniji smo imeli institut zajamčenega osebnega dohodka, ki je bil od države zajamčena minimalna in socialna varnost državljana. Leta 1995 so s socialnim sporazumom vpeljali minimalno plačo, ki ga je nadomestila. Z zakonom je bila določena minimalna plača v absolutnem znesku ter njeno usklajevanje. Pripadala naj bi vsem zaposlenim za polni delovni čas in predvidene delovne rezultate. Leta 1997 je bil sprejet nov zakon, ki je urejal minimalno plačo. Zopet je določal njen absolutni znesek, usklajevanje ter da pripada vsakemu zaposlenemu, ki dela poln delovni čas. Leta 1999 je bil med socialnimi partnerji sklenjen Dogovor o politiki plač od leta 1999 do 2001. Zakon za izvajanje tega dogovora določa absolutni znesek minimalne plače, njeno usklajevanje ter opredelitev, da naj bi višina minimalne plače postopno dosegla 58 odstotkov povprečne plače v predelovalnih dejavnostih. Določa tudi, da minimalna plača pripada zaposlenemu delavcu za opravljeno delo v polnem ali z njim izenačenem delovnem času.« (Penko, 2001, str. 1)

Oktobra 2006 je bil razglašen Zakon o določitvi minimalne plače (Uradni list RS 114/2006, 9. 11. 2006, v nad. ZDMP). S tem zakonom se določa način usklajevanja minimalne plače, ki pripada zaposlenemu za delo s polnim delovnim časom in znesek minimalne plače za opravljeno delo. Minimalna plača se 1. avgusta vsako leto poveča za pričakovano rast cen življenjskih potrebščin, brez upoštevanja rasti cen alkoholnih pijač in tobačnih izdelkov. Znesek minimalne plače na podlagi navedene ocene in po posvetovanju s socialnimi partnerji ugotovi minister oziroma ministrica, pristojna za delo, in ga objavi v Uradnem listu Republike Slovenije. (po ZDMP, člen 1–3)

»Minimalna plača torej pripada zaposlenemu delavcu za polni delovni čas. Če izplačilo plače ne dosega višine minimalne plače, mora delodajalec v svoje breme izvršiti doplačilo do tega zneska. Izplačilo je lahko nižje le v primeru, da je delovno razmerje sklenjeno za čas, ki je krajši od polnega delovnega časa. Nadomestilo te plače je lahko nižje od zakonsko določene minimalne plače.« (Penko, 2001, str. 1)

2. aprila 2008 je bil dopolnjen Zakon o določitvi minimalne plače, ki v 4. a členu določa, da se minimalna plača izredno poveča in za delo opravljeno od 1. marca 2008 dalje znaša 556,53 €. (Uradni list RS, št. 36/2008)

5 PRAVNI TEMELJI UREJANJA PLAČ

»Zaradi različnih interesov na strani delavcev in delodajalcev, ki velikokrat vodijo v izkoriščanje delavcev, država posega na trg dela. Pomembno vlogo ima tudi pri dinamiki narodnega gospodarstva, njegovemu usmerjanju. Za to uporablja različne instrumente in zakonodajo.« (Kresal, 2001, str. 19)

Za pravno urejanje plač so pomembni mednarodni in notranji pravni viri. 8. člen Ustave Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 33/91-I, 42/97 in 66/2000, v nad. Ustava RS) določa, da morajo biti zakoni in drugi predpisi v skladu s splošno veljavnimi načeli mednarodnega prava in z mednarodnimi pogodbami, ki obvezujejo Slovenijo. Ratificirane in objavljene mednarodne pogodbe se v Sloveniji uporabljajo neposredno. Inkorporirane so v naš notranji pravni red. Poznavanje mednarodnih norm, ki se nanašajo na področje plač, je pomembno tako z vidika oblikovanja naše notranje pravne ureditve kot tudi z vidika njihovega upoštevanja in uporabe pri konkretnem odločanju s strani delovnih sodišč. (po Kresal, 2001, str. 19)

5.1 MEDNARODNA UREDITEV

Kresalova meni, da v splošnem ni mogoče pričakovati zelo podrobne in konkretne ureditve v zvezi s plačami na mednarodni ravni. Iz mednarodnih dokumentov izhajajo predvsem nekatera temeljna načela, ki jih je treba upoštevati pri pravnem urejanju na področju plač. Pomembno je, da so v zvezi z delavčevo pravico do plače oziroma plačilom za njegovo delo na mednarodni ravni priznane nekatere pravice kot temeljne človekove pravice. Iz priznanja nedeljive narave človekovih pravic, tako političnih in državljanskih kot tudi ekonomskih, socialnih in kulturnih pravic, izhaja nujnost zagotoviti njihovo priznanje v nacionalni ureditvi in predvsem tudi njihovo učinkovito uresničevanje. V tej zvezi ni mogoče mimo omembe v okviru Mednarodne organizacije dela (v nad. MOD) pred kratkim sprejete Deklaracije MOD o temeljnih načelih in pravicah pri delu iz leta 1998. (po Kresal, 2001 str. 20)

Nekateri mednarodni dokumenti, tukaj ima Kresalova v mislih predvsem določene konvencije MOD, gredo dlje od splošne opredelitve temeljnih pravic na tem področju in posamezna vprašanja v zvezi s plačami precej podrobno urejajo. Njihova vsebina je relevantna pri oblikovanju notranje zakonske ureditve s strani države, večkrat pa tudi za socialne partnerje pri usmerjanju njihovega ravnanja in kolektivnem pogajanju. (po Kresal, 2001 str. 20–21)

Na mednarodni ravni ni upoštevanih kolektivnih pogajanj o plačah, saj so slednja še vedno – kljub vedno večji evropski in svetovni gospodarski globalizaciji, povezanosti in soodvisnosti, ki seže preko meja posameznih držav – omejena na klasične ravni v okviru posamezne države (posamezni delodajalec, raven dejavnosti, poklica, nacionalna in lokalna raven). Še najbližje razvoju mednarodnega oziroma nadnacionalnega kolektivnega pogajanja je dogajanje v okviru držav Evropske unije. (po Kresal, 2001 str. 20–21)

5.1.1 Najpomembnejši dokumenti Organizacije združenih narodov s področja človekovih pravic

Omenimo samo najpomembnejše:

- Splošna deklaracija o človekovih pravicah, 1948.¹
- Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah 1966.²
- Konvencija o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk, 1979.³

5.1.2 Mednarodna organizacija dela

Posebno vlogo pri urejanju delovnih in socialnih razmerij ima Mednarodna organizacija dela (v nad. MOD), ki je specializirana organizacija znotraj Organizacije združenih narodov s sedežem v Ženevi.

»Na univerzalni ravni je z vidika normativne dejavnosti na področju delovnih in socialnih razmerij najpomembnejša Mednarodna organizacija dela – MOD.«
(Vodovnik, 2004, str. 32)

»Kot temeljni dejavnik mednarodnega prava na področju delovnih in socialnih razmerij je MOD pomembna zlasti kot organizacija, ki sprejema mednarodne konvencije.« (Vodovnik, 2004, str. 32)

Med najpomembnejšimi mednarodnimi instrumenti, ki se nanašajo na področje plač, so prav gotovo konvencije in priporočila MOD. Do sedaj je bilo sprejetih že 183 konvencij in 191 priporočil z različnih področij delovnega prava in prava socialne varnosti. V okviru MOD je bilo sprejetih kar nekaj konvencij in priporočil, ki se nanašajo na plače. Poudariti je treba, da nobena konvencija ne ureja celovito instituta plače, ampak le posamezne vidike plače, ki pa jih je mogoče razdeliti v nekaj skupin, glede na to, kaj je predmet njihovega urejanja:

- minimalna plača,
- enakost plačila,
- varstvo plače,
- svoboda urejanja plač s kolektivnimi pogodbami.

Omenim naj le še, da so konvencije za državo, ki jo sprejme in ratificira, zavezujoče in da je v okviru MOD vzpostavljen tudi mehanizem nadzora nad uresničevanjem prevzetih obveznosti. (po Kresal, 2001, str. 23–25)

¹ Deklaracija v 23. členu določa da »ima vsakdo, brez kakršnekoli diskriminacije, pravico do enakega plačila za enako delo« in da »vsakdo kdor dela, ima pravico do pravične in zadovoljive nagrade, ki zagotavlja njemu in njegovi družini človeka vreden obstoj.«

² 7. člen določa, da mora plačilo zagotavljati človeka vredno življenje, kot tudi zahteva pravičen zaslužek in enak zaslužek za delo enake vrednosti.

³ Konvencija se v 11. členu ukvarja z odpravo diskriminacije (na podlagi spola) na področju zaposlovanja in med drugim določa tudi pravico do enakega plačila, pravice do napredovanja, do strokovnega usposabljanja ...

5.1.3 Svet Evrope (Council of Europe)

»Ob univerzalnih aktih MOD so z vidika mednarodnega prava pomembni tudi akti regionalnih mednarodnih organizacij. V Evropi gre na prvem mestu omeniti akte Sveta Evrope, ki je mednarodna organizacija, katere cilj je prizadevanje za uveljavljanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin na vseh področjih vključno s področjem delovnih in socialnih razmerij. Svet Evrope je sprejel več mednarodnopravnih aktov, ki so pomemben vir delovnega prava in prava socialne varnosti. Najpomembnejša pravna akta, ki urejata tematiko delovnih in socialnih razmerij, pa sta Konvencija o človekovih pravicah in svoboščinah ter Evropska socialna listina.« (Vodovnik, 2004, str. 33)

Evropska socialna listina je eden najpomembnejših dokumentov Sveta Evrope na področju človekovih pravic. Določa temeljne socialne pravice, za katere se pogodbenice zavezujejo, da jih bodo spoštovale, da bi s tem svojim prebivalcem izboljšale njihov življenjski standard in njihovo socialno blaginjo. (po Kresal, 2001, str. 71)

Glede plač Listina vsebuje določbo do pravičnega plačila, ki je konkretizirana v 4. členu II. dela Listine. Določa pravico do plačila, ki delavcu zagotavlja dostojen življenjski standard; pravico do višjega plačila za nadurno delo; pravico do enakega plačila za delo enake vrednosti; pravico do razumnega odpovednega roka; omejitev odtegljajev od plač. (po Kresal, 2001, str. 71,72)

5.1.4 Evropska unija

»Evropska unija je evropska regionalna mednarodna organizacija, ki je pravna naslednica evropskih skupnosti (Evropska skupnost za premog in jeklo, Evropska gospodarska skupnost ter Euroatom), ki so imele skupne organe, ki so sprejemali različne pravne akte, pomembne tudi za področje delovnih in socialnih razmerij.« (Vodovnik 2004, str. 33)

»Organi Evropske unije na različnih področjih, vključno s področjem delovnih in socialnih razmerij, sprejemajo direktive (smernice), ki nimajo neposredne urejevalne funkcije. Države članice so dolžne, da pravna pravila, ki jih vsebujejo direktive, na ustrezen način uveljavijo v notranjem pravnem redu. Gre za zadeve, katerih načina izvajanja zaradi različnih posebnosti držav članic ni mogoče urediti enotno za vse države članice. Druga vrsta normativnih pravnih aktov, ki jih sprejemajo organi Evropske unije, so regulative (uredbe), ki so neposredno zavezujoči akti. Urejajo tista vprašanja, glede katerih so države članice Evropske unije na to mednarodno organizacijo prenesle del svoje suverenosti.« (Vodovnik 2004, str. 33)

Osrednjega pomena za področje plač je 141. člen Pogodbe o ustanovitvi Evropske skupnosti, ki določa načelo enakega plačila za delavce in delavke za enako delo in za delo enake vrednosti. (po Kresal, 2001, str. 73)

5.2 NOTRANJA UREDITEV

5.2.1 Ustava

»V Ustavi RS ni najti določb, ki bi se neposredno nanašale na delavčevo pravico do plače. Za pravno urejanje na področju plač pa so vendarle relevantne nekatere ustavne določbe. V skladu z 2. členom Ustave RS je Slovenija pravna in socialna država. Opredelitev Slovenije kot socialne države pomeni, da mora država pri oblikovanju pravnih predpisov in njihovem izvrševanju usklajeno upoštevati interese vseh skupin prebivalstva, še posebej tudi tistih s slabšim socialno-ekonomskim položajem oziroma tistih, ki zaradi svojega šibkejšega položaja v razmerju do drugih skupin prebivalstva ne morejo sami enakovredno uveljavljati svojih interesov nasproti interesom drugih.« (Kresal, 2001, str. 116)

»Omeniti je določbo 14. člena Ustave RS o enakosti pred zakonom, ki je pomembna z vidika prepovedi diskriminacije pri plačilu in uveljavljanja načela enakega plačila za enako delo in za delo enake vrednosti.« (Kresal, 2001, str. 116)

»Določba 35. člena Ustave RS o pravici do osebnega dostojanstva in varnosti nalaga upoštevanje te temeljne človekove pravice tudi na področju dela. Določba je predvsem pomembna z vidika obravnavanja dostojnega plačila, torej plačila v takšni višini, ki delavcu zagotavlja dostojno življenje.« (Kresal, 2001, str. 116)

»Naslednji člen ustave, ki se nanaša na delo, je 49. člen, ki govori o svobodi dela. Gre zato, da je po tem členu vsakomur zagotovljena svoboda dela, da vsakdo prosto izbira zaposlitev, da je vsakomur pod enakimi pogoji dostopno vsako delovno mesto in kar je tudi zelo pomembno, da je prisilno delo prepovedano.« (Kocjančič, 1998, str. 122)

»Ni mogoče prezreti 66. člena Ustave RS z naslovom Varstvo dela, ki določa, da država ustvarja možnosti za zaposlovanje in za delo ter zagotavlja njuno zakonsko varstvo. Država mora torej z zakonom ustrezno in primerno urediti tudi varstvo dela, kar pomeni, da delovnopравни položaj delavcev, katerega pomembna sestavina je tudi plača, ne more biti v celoti prepuščen popolni pogodbeni avtonomiji in svobodnemu urejanju s strani samih delavcev in delodajalcev. Vendar ta določba ne nalaga državi, da bi morala varstvo dela zakonsko urediti prav na določen način ali da bi bilo treba prav vse sestavine, ki vplivajo na delovnopравни položaj delavca, zakonsko urediti. Koliko država posega na to področje, katera vprašanja je treba urediti, in še posebej, ali je treba in kako zakonsko urejati tudi varstvo v zvezi s plačo, je prepuščeno državi, ki mora seveda pri tem upoštevati zavezujoče mednarodne standarde, druge relevantne določbe ustave, pa tudi konkretne ekonomske in socialne razmere v državi. Ob tem ne gre spregledati prvega dela določbe 66. člena Ustave RS o ustvarjanju možnosti za zaposlovanje in delo, kar je treba upoštevati pri zakonskem urejanju varstva dela, tudi na področju plač, tako da je primerno z vidika možnosti za zaposlovanje.« (Kresal, 2001, str. 116, 117)

»V zvezi z delavčevo pravico do plače je omeniti še ustavno določbo o sindikalni svobodi iz 76. člena, po kateri je ustanavljanje in delovanje sindikatov ter včlanjevanje vanje svobodno, ki je relevantna z vidika kolektivnega pogajanja o plačah med organizacijami delavcev in delodajalcev.« (Kresal, 2001, str. 117)

»Tudi za delovnopravno področje je posredno pomembna določba 74. člena Ustave RS, ki v okviru svobodne gospodarske pobude med drugim določa, da se gospodarska dejavnost ne sme izvajati v nasprotju z javno koristjo, in določba 67. člena Ustave RS, ki predvideva, da se način pridobivanja in uživanja lastnine uredi tako, da je zagotovljena gospodarska, socialna in ekološka funkcija lastnine.« (Kresal, 2001, str. 117)

5.2.2 Zakoni

Za osrednja zakona na področju individualnega delovnega prava sta do nedavnega veljala Zakon o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja (Uradni list SFRJ, št. 60/89 in 42/90) in stari Zakon o delovnih razmerjih.

Od 1. januarja 2003 je v veljavi novi Zakon o delovnih razmerjih (ZDR; Uradni list RS, št. 42/2002), ki ga je sprejel Državni zbor Republike Slovenije na seji 24. aprila 2002.

»Spremenjena narava delovnega razmerja zahteva tudi ustrezno ureditev plačila za delo. V primerjavi s prej veljavno zakonodajo (ZTPDR in stari ZDR) je zdaj zakon temu področju namenil bistveno več pozornosti. Poleg tega, da ZDR ureja temeljna vprašanja v zvezi s plačo, so v zakonsko besedilo vnesene tudi nekatere pravice, ki so bile v preteklosti predmet kolektivnega dogovarjanja.« (Belopavlovič, str. 513, 2003)

V okviru pravne ureditve plač je treba posebej izpostaviti zakonodajo v zvezi z minimalno plačo. Od leta 1995 do leta 1999 so minimalno plačo urejali zakoni, ki so bili časovno omejeni, zato so bili sprejeti kar trije zakoni s to tematiko:

- Zakon o minimalni plači, o usklajevanju plač in o regresu za letni dopust v obdobju 1999–2001. Ureditev tega zakona ni več časovno omejena. Podrobneje sem zakon oz. njegove določbe opisala v poglavju Kategorije plač.
- V veljavi je tudi leta 1990 sprejet Zakon o zajamčenih osebnih dohodkih, ki smo ga tudi že podrobneje opisali.
- Najobsežnejši del zakonodaje na področju plač v Sloveniji predstavljajo zakoni in podzakonski predpisi, ki urejajo plače v javnem sektorju. Osrednji zakon s tega področja je Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti.

V Sloveniji je zakonsko urejeno varstvo plač oz. varstvo delavskih terjatev. Kakšne pravne posledice ima stečaj, prisilna poravnava in likvidacija podjetja na delavčevo pravico do plače, ureja Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji. (Uradni list RS, št. 67/93, 39/97 in 52/99)

Varstvo delavskih terjatev z jamstvom za njihovo izplačilo ureja Zakon o jamstvenem in preživninskem skladu Republike Slovenije. (Uradni list RS, št. 25/97, 10/98, 41/99 in 53/99)

Na področje urejanja izplačila plač delavcem posega Zakon o finančnem poslovanju podjetij. (Uradni list RS, št. 54/99 in 110/99)

Z vidika varstva plač je pomemben Zakon o izvršbi in zavarovanju. (Uradni list RS, št. 51/98)

Za področje plač so pomembni tudi zakoni, ki urejajo davke in prispevke ter nadomestila plač za posamezne primere odsotnosti z dela. Prvo področje ureja Zakon

o dohodnini (Uradni list RS, št. 71/93, 2/94, 7/95 in 44/36), drugo pa ureja Zakon o prispevkih za socialno varnost. (Uradni list RS, št. 5/96, 34/96, 3/98 in 81/2000)
V zvezi z načinom urejanja plač je treba omeniti še Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/93) in pa Zakon o stavki SFRJ, št. 23/91; odlok o soglasju k Zakonu o stavki. (Uradni list RS, št. 22/91)

5.2.3 Kolektivne pogodbe

»Kolektivne pogodbe imajo v evropskih državah bogato tradicijo. Prve izvirajo iz druge polovice 19. stoletja, podpisovali so jih v Švici in Nemčiji. Pri teh pogodbah naletimo na izraz tarifna pogodba, kar nam pove, da so prve pogodbe urejale predvsem minimalne mezde. S pomočjo teh pogodb so delavcem zagotovili boljše pogoje dela in višino mezde.« (Sušec, 1995, str. 428)

Pogodbena razmerja med delavci in delodajalci so urejena z akti, za katere se uporabljajo različni pojmi. Med njimi je najbolj pogost pojem »kolektivni sporazum«. Ta ureja medsebojna razmerja med delavci in delodajalci. Kolektivne sporazume pa je nadalje mogoče razvrstiti po različnih kriterijih. Za kolektivne pogodbe med delodajalci in sindikati, katerih bistvene elemente ureja zakon, se uporablja pojem kolektivna pogodba. (Vodovnik in Klampfer, 1996, str. 42)

Po Vodovniku je razlika med kolektivnimi sporazumi in kolektivno pogodbo v tem, da kolektivni sporazumi lahko urejajo različna področja gospodarsko-socialnih razmerij, medtem ko se s kolektivnimi pogodbami urejajo delovne razmere. Kolektivno pogodbo na delavski strani sprejme sindikat delavcev ali združenje sindikatov, če gre za ravni, ki so širše od konkretne organizacije, na delodajalski strani pa delodajalec ali združenje delodajalcev, če gre za ravni, ki so širše od konkretne organizacije. Torej je kolektivna pogodba izraz volje in soglasja strank kolektivne pogodbe. (Vodovnik, 2004, str. 84)

Delavcem so bile nekatere pravice do sodelovanja pri upravljanju dane z zakonom, druge pa so si morali izboriti sami v procesih pogajanja z delodajalci. Osrednja tema kolektivnih pogajanj v javnem sektorju se nanaša na ureditev plač. V zvezi s tem bi bilo potrebno zagotoviti dovolj sredstev za plače kot pogoj za njegovo dolgoročno uspešnost, prav tako bi bilo potrebno zagotoviti sredstva namenjena gibljivemu delu plače, kamor spadajo del plače za delovno uspešnost, dodatki in napredovanje. Tudi Pogodba o Ustavi za Evropo v svojem 88. členu govori o pravici do kolektivnih pogajanj in ukrepov. Pri tej določbi gre za to, da imajo delavci in delodajalci ali njihove organizacije v skladu s pravom Unije in nacionalnimi zakonodajami in običaji pravico pogajati se in sklepati kolektivne pogodbe na ustreznih ravneh. Prav tako imajo v primeru nasprotja interesov pravico do kolektivnih ukrepov za obrambo svojih interesov, vključno s stavko. Na področju kolektivnega pogajanja veljajo še tri konvencije Mednarodne organizacije dela (v nadaljevanju MOD). Prva je Konvencija št. 87 (iz leta 1948), druga Konvencija št. 98 (iz leta 1949) in tretja Konvencija MOD št. 154 (iz leta 1981).

Pogoj, da je sklenjena kolektivna pogodba rezultat pogajanj in prosto izražene volje, je, da se delavci in delodajalci lahko svobodno organizirajo v združenja delavcev in delodajalcev na različnih ravneh. Glavni namen kolektivne pogodbe je, da med

strankama pride do pogajanj in sporazuma. Cilj pogajanj pa je, da se uredijo delovne razmere in položaj oseb, za katere velja kolektivna pogodba.

Značilnosti kolektivne pogodbe so: da je dvostrankarska pogodba, ima splošni učinek, da je avtonomni pravni akt, ki ga oblikujejo skupine delavcev in delodajalcev, da se sklene v pisni obliki, uporabljajo pa jo podpisniki.

»Kolektivna pogodba med drugim štiti najnižje plačane delavce. Plače so že od začetka osrednja sestavina normativnega dela kolektivnih pogodb. Dejanska plača se lahko od izhodiščne v kolektivni pogodbi bistveno razlikuje. Gre za različne dodatke, doplačila, nagrade, s katerimi lahko stimuliramo zaposlene.« (Sušec, 1995, str. 431)

»Kolektivna pogodba določa spodnjo mejo plače. Najnižja spodnja raven sploh je izhodiščna plača prve tarifne skupine, ki pomeni z denarnimi enotami izraženo vrednost najbolj enostavnega dela. Ta spodnja meja je po mnenju stroke izenačena z vrednostjo dobrin, ki po obsegu in kakovosti zagotavlja obnavljanje delovne sposobnosti zaposlenih v ožjem in širšem smislu.« (Sušec, 1995, str. 432)

»Na strani delojemalcev gre za socialni in humanitarni pomen minimalne plače. Pogoji morajo biti ugodni za obnavljanje delovne sile, hkrati morajo preprečevati izkoriščanje delavcev. Delodajalci na najnižjo plačo gledajo drugače. Plače jim pomenijo strošek, ki ga mora tržna cena izdelka ali storitve pokriti, poleg drugih stroškov seveda. Zato je za delodajalca pomembno, s kolikšnimi minimalnimi plačami bo imel opravka. Na ravni države se za vse delodajalce glede izvedenega tvorca dela ustvarjajo enaki pogoji gospodarjenja. S spoštovanjem spodnje meje se ohranja vsaj minimalna kupna moč delavcev in povpraševanje na trgu, kar je pomembno za lastnike kapitala.« (Sušec, 1995, str. 432)

SKLENITEV IN VRSTE KOLEKTIVNE POGODBE

Postopek za sklenitev kolektivne pogodbe se začne na pisni predlog ene od strank. V pisnem predlogu za sklenitev kolektivne pogodbe mora stranka opredeliti vsebino predlagane kolektivne pogodbe. Druga stranka mora pisni odgovor poslati najpozneje v 30 dneh od dneva, ko je prejela predlog. Kadar nastopa kot stranka več sindikatov ali njihovih združenj oz. več delodajalcev ali njihovih združenj, določi stranka za pogajanja pogajalsko skupino, podpisnik pogodbe pa je vsak od njih. Osebe, ki v imenu podpisnikov podpišejo kolektivno pogodbo, morajo imeti za podpis pisno pooblastilo v skladu s statutom ali drugim ustreznim aktom podpisnika. Kolektivna pogodba se sklene v pisni obliki.

Vrste kolektivnih pogodb so:

Splošna kolektivna pogodba za gospodarske in negospodarske dejavnosti (po novem večino vprašanj ureja ZDR).

Kolektivna pogodba dejavnosti – branžne, panožne (ki jih je okrog 40 glede na dejavnost, npr. zdravstvo, rudarstvo, trgovina). Dejavnosti so med seboj različne in ni smiselno, da je za vse enako urejeno.

Poklicne kolektivne pogodbe – več jih je v negospodarstvu (npr. za zdravnike).

Podjetniške kolektivne pogodbe – velika podjetja (Premogovnik Velenje, Mercator, Lek), veljajo samo za točno določeno podjetje.

Poleg naštetih pogodb so lahko tudi druge, ker gre za prostost/svobodo sindikalnega delovanja. Razlika pa je med gospodarstvom in javnim sektorjem, kjer se nekatere zadeve morajo urediti s kolektivno pogodbo in država v tem primeru z zakonom predvidi obvezno arbitražo, ki presodi in ugotovi manjkajoči del; lahko pa država intervenira s predpisom.

VELJAVNOST KOLEKTIVNE POGODBE

Splošno pravilo, ki se nanaša na veljavnost kolektivne pogodbe in se nanaša na normativni in obligacijski del je, da začne in preneha veljati v času, ki ga določita stranki v njej. Vendar poleg tega splošnega pravila obstajajo še druge značilnosti, ki vplivajo na njeno veljavnost:

Zakon določi trajanje posameznih vrst kolektivnih pogodb. Zakon predpiše dolžnost periodičnih pogajanj med subjekti kolektivne pogodbe. Če ta določba ni urejena, se določi standard, na podlagi katerega se po preteku določenega obdobja sprožijo nova pogajanja. Pravni predpisi lahko imajo pravne učinke šele po njihovi ustrezni objavi (normativni del). Veljavnost kolektivne pogodbe, ki je sklenjena za določen čas, se na podlagi zakona ali na podlagi same ureditve le-te lahko tiho podaljša, če pred iztekom tega časa ni posebej odpovedana.

Kolektivna pogodba med trajanjem veljavnosti lahko preneha učinkovati za nekatere kategorije delavcev. To odločitev sprejme organ. Po ZKP (ZKP, 9. člen) se kolektivna pogodba lahko sklene za določen ali nedoločen čas, veljati pa začne petnajsti dan po objavi oz. se stranki lahko v njej dogovorita za krajši rok. Kolektivna pogodba velja za stranki kolektivne pogodbe oz. njune člane. Kadar so med podpisniki združenja sindikatov ali združenja delodajalcev, se v njej določi, za katere člane združenja velja. Kolektivna pogodba obvezuje stranki kolektivne pogodbe oz. njune člane, tudi kadar podpisnik izstopi iz združenja, vendar najdlje eno leto. Kolektivna pogodba velja za vse delavce pri delodajalcu oz. pri delodajalcih, za katere kolektivna pogodba velja, če kolektivno pogodbo sklene eden ali več reprezentativnih sindikatov. Kadar posameznega delodajalca zavezuje več kolektivnih pogodb iste vrste na isti ravni, se uporabljajo določbe, ki so za delavce ugodnejše. Kolektivna pogodba velja, če jo sklepa reprezentativni sindikat, za vse zaposlene ne glede na članstvo v njem, če pa gre za navaden sindikat, pa velja samo za člane sindikata.

EVIDENCA IN OBJAVA KOLEKTIVNE POGODBE

Kolektivne pogodbe, sklenjene za območje države, se vpisujejo v evidenco kolektivnih pogodb, ki jo vodi Ministrstvo za delo. V evidenco se vpišejo: naslov kolektivne pogodbe, datum sklenitve, podpisniki, začetek in prenehanje dejavnosti, spremembe in dopolnitve, pristop k že sklenjeni kolektivni pogodbi in morebitna ugotovitev razširjene dejavnosti ali prenehanja razširjene veljavnosti celotne ali delne kolektivne pogodbe.

5.2.4 Participacija zaposlenih pri odločanju

»V organizacijah, v katerih zaposleni opravljajo delo, je njihov spremenjeni položaj v novi pravni ureditvi tak, da imajo zaposleni zagotovljene široke pravice sodelovanja pri odločanju o ureditvi delovnih razmer. Gre za soodločanje pri kolektivnih pogajanjih.« (Vodovnik, 2004, str. 89)

Participacija zaposlenih pri odločanju lahko poteka na področju dela in pri odločanju kot nosilec kapitala. To, da zaposleni lahko sodelujejo pri odločanju, predstavlja višjo stopnjo demokratičnosti v razmerju med nosilci kapitala in dela. Gre za to, da v neki organizaciji pri odločitvah sodelujejo tako vsi zaposleni kot tudi sindikati. Možnost participacije zaposlenih pri odločanju v normalnih razmerah sindikatom predstavlja spodbudo, saj jim participacija predstavlja orodje za krepitev njihove učinkovitosti pri urejanju zadev z delodajalci. Prav tako lahko sindikati učinkovito zastopajo interese delavcev, če sta obe strani med sabo dobro povezani. Participacija delavcev pri odločanju je sodelovanje kolektiva delavcev pri sprejemanju odločitev v organizaciji. Najbolj je razvita v državah z visoko civilizacijsko in kulturno stopnjo ter tradicijo. (Vodovnik v: Možina, 2002, str. 349)

Za uveljavljanje delavske participacije v Evropi je pomembna Evropska socialna listina Sveta Evrope in Protokola k tej listini iz leta 1998, ki omenja nekatere oblike delavske participacije. Delavsko participacijo obravnavajo tudi druge evropske mednarodne organizacije, in sicer v okviru Evropske unije nekatere direktive, ki so bile sprejete že pred leti. (Vodovnik, 2004, str. 91)

V Sloveniji je bil na podlagi 75. člena Ustave RS leta 1993 sprejet Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Zakon določa pravico delavcev, da izvolijo svet delavcev oz. svojega delavskega zaupnika. Ureja tudi pogoje delovanja omenjenih delavskih voljenih predstavništev oz. organov za njihovo varstvo ter postopek reševanja sporov med strankama, če do njih pride. Vsebuje tudi kazenske določbe, v skladu s katerimi bi se sankcioniralo delodajalca, če bi zaposlenim onemogočal uveljavljanje njihovih participativnih pravic. (Vodovnik v: Možina, 2002, str. 350)

V povezavi s participacijo zaposlenih pri odločanju poznamo tudi nekaj načel. Najbolj splošno načelo je načelo univerzalnosti, katerega vsebina nas opozarja, da participativnih pravic ni mogoče priznati le nekaterim skupinam zaposlenih, drugim pa ne, saj bi to ogrozilo ustavno načelo enakopravnosti zaposlenih oseb. Načelo zakonskega minimuma in avtonomne dograditve participativnih razmerij je drugo načelo, ki ga je potrebno upoštevati. Na eni strani določa le temeljne oblike in načine sodelovanja delavcev pri odločanju, hkrati pa dopušča, da se obe strani dogovorita o razširitvi omenjenih pravic z enim od kolektivnih sporazumov – participativni dogovor. Na drugi strani pa delavskim predstavnikom omogoča, da ne bi pristali na uveljavljanje ožjih pravic, kot so določene z zakonom, če obe strani ugotovita, da bi zakonske določbe gospodarsko preobremenile delodajalca in ogrozila delovna mesta zaposlenih. (Vodovnik, 2004, str. 93)

Tretje temeljno načelo bi lahko označili kot načelo pravice do samopomoči zaposlenih. Samopomoč zaposlenih je v tem, da ima delavsko predstavništvo pravico

zadržati uresničitev delodajalca, če le-ta ni delavcem omogočil, da bi vplivali na uresničitev odločitev, kadar je to v skladu z zakonom ali dogovorom. (Vodovnik, 2004, str. 93)

Zadnje pa je načelo arbitražnega reševanja sporov in omejenega sodnega varstva. Izjema, kjer je neposredno sodno varstvo dovoljeno, je, če nastajajo spori v zvezi z volitvami delavskih predstavništev. Zakon od strank zahteva, da nesporazum ali spor rešita pred arbitražo. Sestavo in postopek pred arbitražo ureja zakon. Šele če v arbitražnem postopku stranki ne odpravita nesporazuma, je dopustno uvesti sodni postopek zaradi varstva oz. zaradi uveljavitve pravice. (Vodovnik, 2004, str. 93)

5.2.5 Urejanje plač v pravnih virih in določanje njenih sestavin v pogodbi o zaposlitvi

Kresalova ugotavlja, da v naši družbeni ureditvi plača oz. plačilo izrecno ni bilo omenjeno. Zakon o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja v svojih določbah, ki se nanašajo na plačilo, izhaja iz povsem neustreznega koncepta glede na našo sedanjo družbeno ureditev. Ravno tako tudi v prejšnjem Zakonu o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 14/90, 5/91, 71/93 in popravek 2/94; v nad. ZDR) ni najti neke splošne opredelitve pogodbe o zaposlitvi, iz katere bi izhajala na eni strani obveznost dela in na drugi obveznost plačila. (po Kresal 2001, str. 145)

»Pogodba o zaposlitvi se je razvila iz civilnopravnih obveznostnih pogodb. Prav tako je osrednji institut delovnega prava. Je pravna podlaga za nastanek delovnega razmerja med posameznim delavcem in posameznim delodajalcem. Lahko rečemo, da je delovno razmerje na pogodbi o zaposlitvi utemeljeno pravno razmerje med dvema strankama, delavcem in delodajalcem. S pogodbo o zaposlitvi so določene značilnosti individualnih delovnih razmerij. Individualno delovno razmerje je pogodbeno razmerje med konkretnim delavcem in konkretnim delodajalcem. Pogodba o zaposlitvi določa pravine, po katerih se konkretno razmerje loči od drugih razmerij med delodajalcem in posameznim delavcem.« (Vodovnik v: Možina, 2002, str. 353)

V razvoju se je Pogodba o zaposlitvi (v nad. PoZ) »osamosvojila« od navadnih obligacijskih pogodb. Za delavca zaposlitev in delo pomenita edino možnost za pridobivanje sredstev za življenje in ohranjanje eksistence, zato je pripravljen sprejeti delo pod določenimi pogoji. Mnogokrat se zgodi, da so pogoji za delo zelo slabi, zato delovnopravne norme določajo minimum pravic delavca na eni strani in omejujejo svobodo pogodbenih strank na drugi strani. Sklenitev PoZ, njena vsebina in prenehanje morajo biti urejeni po določilih veljavnih delovnopravnih norm. Avtonomija pogodbenih strank je pri PoZ močno omejena.

»Pred sklenitvijo delovnega razmerja je delodajalec praviloma dolžan prosta delovna mesta objaviti, v nekaterih primerih se zahteva tudi javni razpis. Delodajalec je dolžan delavca prijaviti v obvezno pokojninsko, invalidsko, zdravstveno in zavarovanje za primer brezposelnosti v skladu s posebnimi predpisi, delavcu pa mora izročiti fotokopijo prijave v 15 dneh. S tem se prepreči kršitve, do katerih prihaja v

praksi, ko delodajalec ni prijavil delavca v socialna zavarovanja, delavec pa tega ni vedel.« (Kresal et. al; 2002, str. 80)

PoZ se mora sklepati na pravilen način in po postopku, ki je določen v zakonu. Oba zakona, ZDR in Zakon o javnih uslužbencih, urejata sklenitev pogodbe o zaposlitvi kot pomembno fazo nastanka delovnega oziroma uslužbenskega razmerja. PoZ se vedno sklene med dvema subjektoma. Ena stranka (delavec) je vedno fizična oseba, druga stranka (delodajalec) pa fizična oziroma zastopnik pravne osebe, ter pooblaščenca drugih subjektov, ki jih določa ZDR v 17. členu. Velja načelo pogodbene svobode sklepanja PoZ. Delavec se svobodno odloča, ali bo delal. Prisilno delo je prepovedano že z ustavno normo (49. člen Ustave RS). (Korpič, str. 581, 2007)

Delodajalčeva pravica je, da se prav tako svobodno odloči, s katerim kandidatom bo sklenil pogodbo o zaposlitvi, pri čemer pa ne sme kršiti načela prepovedi diskriminacije iz 6. člena ZDR. Ta načelna pogodbeno svoboda delodajalca pa je omejena z ustavo, ratificiranimi in objavljenimi mednarodnimi pogodbami, zakoni in drugimi predpisi, s kolektivno pogodbo in splošnimi akti delodajalca. Tako ZDR določa pogoj za sklenitev pogodbe o zaposlitvi dopolnjeno minimalno starost 15 let (ZDR, 19. člen), z izjemo za zaposlitev na ladji, kjer pogodbo o zaposlitvi zaradi specifičnosti dela pomorščakov smejo skleniti osebe, ki so dopolnile 16 let. (ZDR, 219. člen)

Možnost zaposlitve po dopolnjeni starosti 15 let izhaja tudi iz Direktive Sveta 94/33/ES o varstvu mladih. Gre za absolutni pogoj, zato ZDR določa, da je pogodba o zaposlitvi z osebo, ki še ni dopolnila 15 let starosti, nična. Osebe, ki so sklenile pogodbo o zaposlitvi s 15. letom, so do polnoletnosti (18 let) omejeno poslovno sposobne, prevzemajo pravice, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja, splošno poslovno sposobnost pa pridobijo s polnoletnostjo. Kandidat mora biti zdrav, da lahko prevzema dela, za katere kandidira. Zato je za sklenitev pogodbe o zaposlitvi potrebna tudi zdravstvena zmožnost. Ta pogoj izhaja iz Zakona o varnosti in zdravja pri delu (Zakon o varnosti in zdravja pri delu, Uradni list RS, 56/99, 64/01; v nad. ZVZD) in Pravilnika o preventivnih zdravstvenih pregledih delavcev. V zvezi z zdravstveno zmožnostjo ZDR v 5. odstavku 26. člena določa le, da delodajalec na svoje stroške napoti kandidate na predhodni zdravstveni pregled zaradi ugotovitve kandidatove zdravstvene zmožnosti. Delodajalec je dolžan plačati stroške zdravstvenega pregleda tudi v primeru, če se ugotovi, da kandidat ni zdravstveno zmožen opravljati del za katera kandidira. (Korpič, str. 582, 2007)

PoZ je temelj za vzpostavitev delovnega razmerja. Najširši okvir za sklepanje PoZ določa že Obligacijski zakonik (Ur. list RS št. 83/2001, 32/2004, 28/2006 v nad. OZ). Za vsa pravna pravila, predvsem na področju obveznosti in odgovornosti strank v pogodbenem razmerju, ki ga delovno pravo ne ureja specifično, se uporabljajo določbe OZ.⁴

⁴ OZ tako ureja področje volje strank (OZ, 18. člen), napake volje (OZ, 45.–50. člen), sposobnost sklepanja pogodbe (OZ, 41.–44. člen), v ZDR je v 19. členu glede sposobnosti postavljena le starostna meja 15 let.

V ZDR je dokaj obširno urejeno področje PoZ. V drugem poglavju so poleg splošnih določb (ZDR, 9.—14. člen) urejena še oblika pogodbe (ZDR, 15.—16. člen), stranke pogodbe (ZDR, 2., 17. člen), pravice in obveznosti strank pri sklepanju PoZ (ZDR, 23.—28. in 31.—46. člen), vsebina pogodbe (ZDR, 29. in 30. člen), suspenz pogodbe (ZDR, 51. člen), različne vrste PoZ (ZDR, 52.—74. člen) in prenehanje PoZ. (ZDR, 75.—119. člen).

Šele po sklenitvi pogodbe o zaposlitvi delavec lahko začne delati ter uresničevati obveznosti in pravice iz delovnega razmerja (ZDR, 9. člen).

Pogodba o zaposlitvi mora biti sklenjena v pisni obliki (ZDR, 15. člen).

Pogodba o zaposlitvi vsebuje obvezne in neobvezne prvine. Ob tem sta stranki dolžni upoštevati tudi pravne vire, ki urejajo delovna razmerja.

V skladu z 29. členom ZDR morajo biti v pogodbi o zaposlitvi opredeljeni: podatki o pogodbenih strankah, datum nastopa dela, naziv delovnega mesta oziroma podatki o vrsti dela, za katerega delavec sklepa pogodbo o zaposlitvi. Naveden mora biti kratek opis dela, ki ga mora opravljati delavec po pogodbi, kraj opravljanja dela, čas trajanja delovnega razmerja, določilo, ali gre za delovno razmerje s polnim ali krajšim delovnim časom, določilo o rednem delovnem času in razporeditvi delovnega časa, osnovna plača delavca in morebitna druga plačila, druge sestavine plače, plačilno obdobje, plačilni dan in izplačilo plač, dolžina letnega dopusta in način določanja, dolžina odpovednih rokov, navedene morajo biti kolektivne pogodbe, ki zavezujejo delodajalca, ali splošni akti, ki določajo pogoje dela delavca.

V okviru PoZ pridemo do pomembne opredelitve glede določil o osnovni plači, načinu izplačevanja plače ... Podrobnejše določbe o plačilu za delo so zajete v tretjem poglavju ZDR.

5.3 PRAVNO VARSTVO PLAČE

Plača za delavca predstavlja osnovni vir sredstev za preživljanje sebe in svoje družine, zato mora biti plača delavcu dejansko izplačana, seveda pravočasno, redno in v celoti. Prav socialna funkcija plače narekuje, da se zagotovi varstvo delavca kot upnika v zvezi z izplačilom plače. Splošna civilnopravna ureditev ureja klasične institute v zvezi z izpolnitvijo obveznosti s strani dolžnika. Upoštevana so splošna pravila iz Obligacijskega zakonika, (Ur. list RS št. 83/2001, 32/2004, 28/2006; v nad. OZ) zaradi specifičnosti delovnega razmerja pa OZ nadgrajuje še delovnopravna ureditev, in sicer predvsem ZDR.

Med razlogi, iz katerih lahko delavec izredno odpove pogodbo o zaposlitvi, ZDR v 112. členu našteva naslednje razloge:

- da mu delodajalec več kot dva meseca ni zagotavljal dela in mu tudi ni izplačal zakonsko določenega nadomestila plače;
- da mu ni bilo omogočeno opravljanje dela zaradi odločbe pristojne inšpekcije o prepovedi opravljanja delovnega procesa ali uporabe sredstev za delo dalj kot 30 dni in mu delodajalec ni plačal zakonsko določenega nadomestila plače;

- da mu je delodajalec vsaj dva meseca izplačeval bistveno zmanjšano plačilo za delo;
- da mu delodajalec trikrat zaporedoma ali v obdobju šestih mesecev ni izplačal plačila za delo ob zakonsko oziroma pogodbeno dogovorjenem roku.

V teh primerih naj bi imel delavec pravico do odpravnine, kot če bi delodajalec odpovedal pogodbo o zaposlitvi iz poslovnih razlogov, prav tako pa tudi do odškodnine za izgubljeno plačilo za čas odpovednega roka. Seveda mora imeti delavec pravico do popolne odškodnine.

5.3.1 Sodno varstvo

Delavec ima v primeru neizpolnitve delodajalčeve obveznosti plačila ob dospelosti seveda pravico zahtevati njeno izpolnitev. Pravni red mu v tem primeru nudi tudi sodno varstvo, tako da lahko izplačilo plače, do katere ima pravico, od delodajalca iztoži in tudi prisilno uveljavi z izvršbo. Pravzaprav je to osrednja in najpomembnejša pravna posledica neizpolnitve, ki je natančneje opredeljena v 239. členu OZ:

- (1) Upnik je upravičen zahtevati od dolžnika izpolnitev obveznosti, dolžnik pa jo je dolžan izpolniti pošteno v vsem, kot se glasi.
- (2) Če dolžnik ne izpolni obveznosti ali zamudi z njeno izpolnitvijo, je upnik upravičen zahtevati tudi povrnitev škode, ki mu je zaradi tega nastala.
- (3) Za škodo zaradi zamude z izpolnitvijo je odgovoren tudi dolžnik, ki mu je upnik dal primeren dodatni rok za izpolnitev.
- (4) Dolžnik je odgovoren tudi za delno ali popolno nemožnost izpolnitve, čeprav zanjo ni kriv, če je nastopila potem, ko je prišel v zamudo, za katero odgovarja.
- (5) Vendar je dolžnik prost odgovornosti za škodo, če dokaže, da bi bila stvar, ki je predmet obveznosti, naključno uničena, tudi če bi bil on svojo obveznost pravočasno izpolnil.

5.3.2 Kazenskopravne sankcije

Pravni red določa sankcije za primer kršitve pravice do plače. Te kršitve se sankcionirajo z denarno kaznijo, še posebej v primeru, ko delodajalec delavcu ne izplača niti minimalne plače.

5.3.3 Zastaranje

Z zastaranjem preneha pravica zahtevati izpolnitev obveznosti. Ko delavčeva terjatev do plače zastara, delavec ne more več zahtevati njene izpolnitve. Ker veljavna delovna zakonodaja nima nobenih posebnih določb v zvezi z zastaranjem, pride v celoti v poštev splošna ureditev po OZ. Po OZ (OZ, 346. člen) je to petletni zastaralni rok, razen če ni z zakonom določen za zastaranje drugačen rok.

»Dolžnik se ne more odpovedati zastaranju prej, kakor preteče zanj določen čas.« (OZ, 340. člen)

»Če je dolžnik izpolnil zastarano obveznost, nima pravice terjati nazaj tistega, kar je dal, niti tedaj, če ni vedel, da je obveznost zastarana.« (OZ, 342. člen)

6 PLAČE IN NAGRAJEVANJE

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

»Zaposleni v zameno za svojo prisotnost na delu, lojalnost podjetju in opravljanje svojega dela zahtevajo plačo in nagrade, kot so ugodnosti, napredovanje, pohvale, soodločanje, samostojnost, občutek notranjega zadovoljstva in ponosa nad opravljenim delom. Povračila v obliki nagrade, ki morajo slediti uspešno opravljenemu delu posameznika, predstavljajo nagrajevanje.« (Kerševan, 2000, str. 142)

»Skupek vseh ponujenih nagrad s strani organizacije, njihov obseg in njihov način podeljevanja pa tvorijo celoto sistema nagrajevanja, ki pomembno vpliva na stopnjo motiviranosti zaposlenih.« (Steers, Porter, 1987, str. 203)

»Sistem plač in nagrajevanja mora predstavljati proces, ki prevaja strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo. V tem smislu je vezno tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. S tem sistemom organizacija določi, kako bo zaposlene spodbujala k želenemu vedenju in delu. Če je sistem plač in nagrajevanja učinkovit, potem ne predstavlja zgolj orodja za razdeljevanja denarja med zaposlene, temveč izraža prispevke posameznikov ter motivira in gradi njihovo privrženost organizaciji. Dober sistem plač in nagrajevanja mora zato zaposlene spodbuditi k boljšemu, produktivnejšemu delu ter k pridobivanju novih znanj in spretnosti, poleg tega mora vzdrževati določeno raven ustvarjene in stabilizirane motivacije.« (Zupan, 2006, str. 6)

6.1 CELOVIT SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA

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

Po Lipičniku so sestavine sistema nagrajevanja:

- Procesi merjenja. Najpogosteje vrednotimo delo, posameznika in njegovo delo. V merjenje vključujemo tudi ugodnosti pri delu in skušamo določiti njihov vrstni red in raven.
- Motiviranje. Kakšen učinek bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi, če bomo uporabili finančne ali nefinančne nagrade.

- Dodatki. To so predvsem nagrade za različne vloge, ki jih ljudje opravljajo pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti in izkušnje. Dodajajo se osnovni plači.
- Sistemi nagrajevanja. Sistemi finančnih in nefinančnih nagrad, sistemi ugodnosti itd. morajo delovati sinhronizirano pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije kot celote.
- Postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja so namenjeni varovanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema ter razvijanju posameznikovega odnosa do plače. (Lipičnik, 1998, str. 191–192)

Sistem plač in nagrajevanja lahko razumemo v ožjem ali širšem smislu. Ožji vidik tega sistema je predstavljen v tretjem kvadrantu v tabeli 2, ker pa nagrajevanje čedalje pogosteje opredeljujemo mnogo širše, govorimo o tako imenovanem celovitem sistemu plač in nagrajevanja, ki vključuje vse, kar delodajalec nudi zaposlenemu, kar je predstavljeno v ostalih kvadrantih, z vsem tem pa se lahko izboljša kakovost življenja delavcev. Te nagrade so posredna plačila in nagrade, ki delodajalcu po eni strani povzročajo strošek, po drugi strani pa naložbo, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično organizacije, saj predstavljajo izvor notranje motivacije zaposlenih in včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot zgolj plača, nagrade in druge ugodnosti.

Tabela 2: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

<p style="text-align: center;">Osebna rast (I. kvadrant)</p> <ul style="list-style-type: none"> - vlaganje v ljudi, - razvoj in usposabljanje, - napredovanje na poklicni poti, - odnosi zmaga-zmaga (angl. win-win) med podjetjem in zaposlenim. 	<p style="text-align: center;">Privlačna prihodnost (II. kvadrant)</p> <ul style="list-style-type: none"> - vizija in vrednote, - uspešnost in razvoj podjetja, - podoba in ugled podjetja, - deležništvo (angl. Stakeholders).
<p style="text-align: center;">Plača, nagrade in ugodnosti (III. kvadrant)</p> <ul style="list-style-type: none"> - osnovna plača, - plačilo po uspešnosti, - ugodnosti in posredna plačila, - priznanja in praznovanja uspehov. 	<p style="text-align: center;">Dobro delovno okolje in razmere (IV. kvadrant)</p> <ul style="list-style-type: none"> - usmerjenost k ljudem, - vodenje, - značilnosti dela, - zaupanje in privrženost, - odprto komuniciranje.

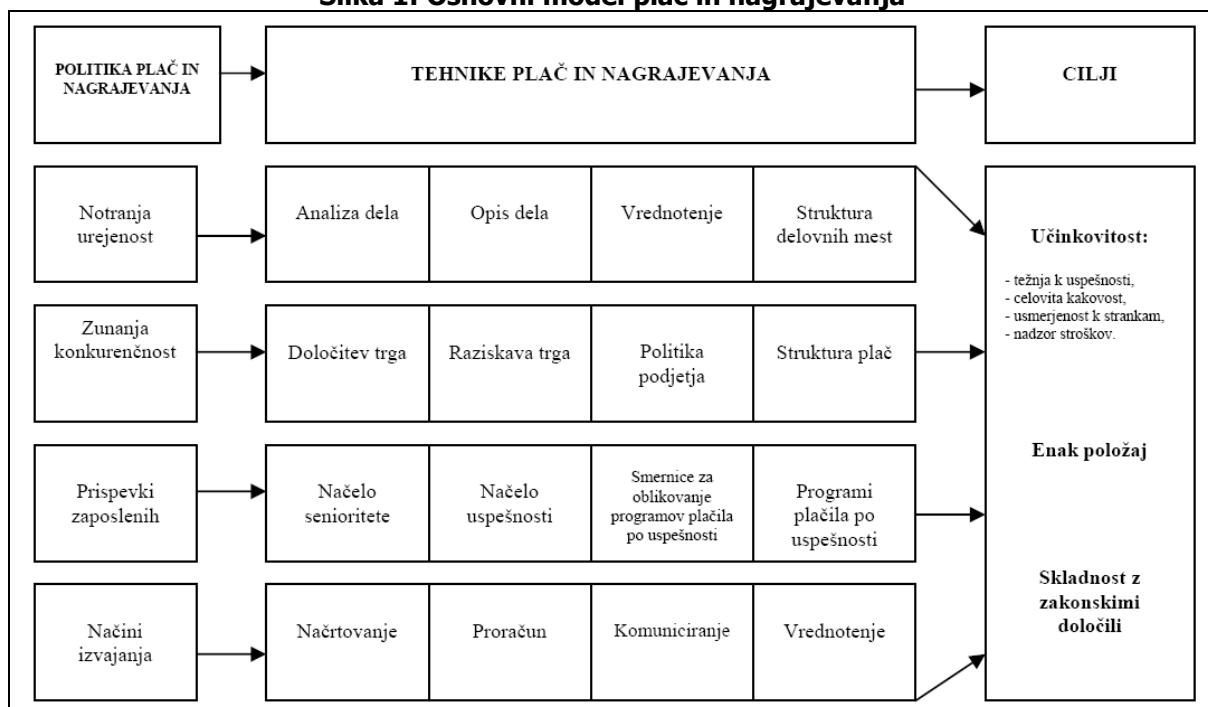
Vir: Zingheim, Schuster, 2000, str. 13

»Opredelitev pojma plače in nagrajevanja je torej smiselno čim bolj razširiti tako z vidika zaposlenih kakor tudi z vidika organizacije. Zaposleni so posledično bolj zadovoljni in uspešni pri delu, organizacije pa uspešnejše in konkurenčnejše.« (Zupan, et. al., 2002, str. 295)

6.2 OSNOVNI MODEL PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Milkovich in Newman sta oblikovala osnovni model plač in nagrajevanja, ki naj bi organizaciji prinesel uspeh. Avtorja poudarjata, da je pri oblikovanju sistema treba najprej določiti želene cilje tega sistema. Načeloma je osnovni cilj učinkovitost, ki zajema povečanje uspešnosti zaposlenih, zagotavljanje celovite kakovosti, osredotočenje na potrebe strank in nadzor stroškov dela. Poleg učinkovitosti je tudi pravičnost ključni cilj sistema nagrajevanja. Pravičnost naj bi temeljila na prispevkih zaposlenega in na njegovih potrebah. Doseganju teh ciljev je prirejena politika organizacije, ki se izvede s pomočjo ustrezne tehnike nagrajevanja. Cilji sistema plač in nagrajevanja so tako vodilo pri samem oblikovanju sistema, nato pa služijo kot merilo za ugotavljanje učinkovitosti sistema nagrajevanja. Poleg doseganja ciljev je za sistem nagrajevanja pomembno še, da je oblikovan v skladu z delovno zakonodajo.

Slika 1: Osnovni model plač in nagrajevanja



Vir: Milkovich, Newman, 1996, str. 14

Milkovichev in Newmanov model prikazuje slika 1. Na levi strani modela se nahajajo štiri osnovne odločitve glede plačne politike, ki predstavljajo temelj sistema plač in nagrajevanja. Za ustrezno politiko nagrajevanja mora veljati, da je notranje skladna in zunanje konkurenčna. Poleg tega mora spodbujati k čim večjemu prispevku posameznika in vsebovati ustrezne načine za izvedbo. *Notranja urejenost ali notranja pravičnost* predstavlja primerjavo delovnih mest, potrebnih spretnosti in presojanje o njihovem relativnem prispevku k ciljem organizacije. Nadomestilo za delo se tako določa glede na relativno pomembnost dela, spretnosti in znanja, ki ga določeno delovno mesto zahteva, ter glede na relativni prispevek določenega delovnega mesta, njegovih nalog in potrebnih spretnosti za uresničitev ciljev organizacije.

Relativna vrednost delovnega mesta je torej določena z njegovo vsebino in njegovim prispevkom k uresničitvi ciljev organizacije. S tem se zaposlene motivira, da si želijo sprejemati dodatno odgovornost, se izobraževati in pridobivati nove spretnosti. Na ta način organizacija posredno preko vplivanja na učinkovitost svojih zaposlenih posledično vpliva na učinkovitost celotne organizacije.

Zunanja konkurenčnost se nanaša na odločitev delodajalca o višini plače glede na konkurenco. Nekateri delodajalci bodo postavili višjo plačo v primerjavi s konkurenti z namenom, da pritegnejo najsposobnejši kader oziroma zadržijo obstoječi kader. Po drugi strani pa visoke plače povzročajo podjetju visoke stroške dela, zato jih je treba neprestano nadzorovati, sicer bo poslovanje podjetja postalo neučinkovito in s tem tudi neuspešno. Na višino plače pomembno vplivajo tudi *prispevki zaposlenih*. Pri tem se mora delodajalec odločiti, ali bo sistem nagrajevanja temeljil bolj na uspešnosti zaposlenih ali pa bolj na senioriteti. To namreč vpliva na odnos in vedenje zaposlenih ter posledično na njihovo učinkovitost in občutenje pravičnosti.

Zadnji pogoj za dober sistem nagrajevanja je *pravilen način izvajanja*, saj velja, da brez pravilnega izvajanja in sposobnega vodstva sistem plač in nagrajevanja ne more doseči svojih ciljev. Menedžerji morajo načrtovati, katere elemente plač bodo vključili v sistem plač in nagrajevanja. Poleg tega morajo preverjati, kako sistem deluje in ali dosega zastavljene cilje. Nadalje morajo menedžerji komunicirati z zaposlenimi in ugotoviti, ali le-ti razumejo sistem nagrajevanja in ali je zanje ta sistem pravičen. In nenazadnje morajo menedžerji neprestano primerjati svoj sistem plač in nagrajevanja s konkurenco. Osrednji del tega modela vsebuje različne tehnike, s pomočjo katerih organizacija dosega zastavljene cilje sistema plač in nagrajevanja. Če se delodajalec odloči, da bo prispevek zaposlenih temeljil na uspešnosti, mora najti metodo, s katero bo ugotavljal uspešnost svojih zaposlenih, in nato doseženi uspešnosti primerno prilagoditi plačo.

(po Milkovich in Newman, 1996, str. 11)

6.3 OPREDELITEV PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Nagrajevanje so plače in različne vrednosti, ki jih zaposleni prejema v organizaciji, ter sodijo med psihološke stimulatorje za delo. Različne vrednosti so odvisne od uspešnosti, pristojnosti in izkušenj in jih lahko dodajamo k spremenljivi ali osnovni plači. Po Lipičniku navajam naslednje:

- plačilo individualne uspešnosti,
- bonusi,
- nagrade za storilnost,
- provizije,
- plačilo servisne dejavnosti,
- plačilo za zmožnosti,
- plačilo pristojnosti,
- plačilo za osebni razvoj (kariera),
- dodatki. (Lipičnik, 1998, str. 193)

Plača je plačilo za opravljeno delo, ki ga delodajalec izplača delavcu glede na kolektivno ali individualno pogodbo o zaposlitvi. Za delavca plača pomeni prihodek, za delodajalca pa strošek delovne sile (razen nagrada za ustvarjalno dejavnost in udeležba zaposlenih pri dobičku, ki nista strošek). Za podjetja je pomembno določiti tako višino plače, ki bo delavcu omogočala normalno življenje, hkrati pa bo vplivala na zavzetost za delo. Pri delavčevi zavzetosti za delo je poleg višine pomemben tudi razlog za plačo. Delavnost posameznika se bo z višanjem plače dvigala le do neke mere, nad katero vpliv višine plače ne bo več deloval. Določanje plače je odvisno od delovnega mesta, na katerem delavec dela, pri višini plače pa so pomembne tržne razmere in ponudba ter povpraševanje po določeni delovni sili. Na državni ravni pomenijo plače pomemben vir prihodkov (z obdavčitvijo) in tudi nezanemarljiv del izdatkov (izdatki za plače državnih in javnih uslužbencev).

6.4 STRUKTURA PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Kakšen sistem plač bodo organizacije oblikovale za svojo rabo, je večinoma odvisno od organizacije in njenih ciljev, ki naj bi jih dosegli delavci. Plače so neke vrste orodja, s katerimi želijo vodilni iz delavcev izvabiti določene dejavnosti. Najpogostejša načina nagrajevanja v podjetjih sta nagrajevanje po učinkih, kot oblika določevanja plač na podlagi delovnih učinkov/norm, in obračun plač po času za t. i. režijska dela, ki jih zaradi različnosti dela ni mogoče normirati. Poznani so še drugi načini plačevanja, kot so plačevanje po uspešnosti, znanju, dobičku in stažu, nagrada za zvestobo, nagrada za dobiček.

Zaradi različnih interesov delodajalcev in delavcev pri določevanju višine plač so se na podlagi kolektivnih pogajanj razvile kolektivne pogodbe. V njih so zapisana pravila o urejanju plač, od katerih je najpomembnejše določevanje minimalnega zneska, ki ga mora delodajalec zagotoviti delavcem. Kolektivne pogodbe ni mogoče skleniti za vsa dela. To velja predvsem za kreativna dela, kjer plačo oblikujemo glede na pričakovane rezultate in jih imenujemo individualne pogodbe. Vsaka organizacija si mora na podlagi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikovati svojo strukturo plač. Vsak del plače v njeni strukturi ima za organizacijo določen pomen in deluje kot svojevrstno orodje.

6.5 NAGRADE

Uspeh vsakega zaposlenega je poleg sposobnosti in znanja odvisen tudi od njegove stopnje motiviranosti za delo. Menedžerji lahko spodbudijo motivacijo zaposlenih z nagradami, ki jih delavci zaslužijo za uspešno opravljeno delo. Da nagrada povzroči motiviranost in zavzetost zaposlenega za delo, ni dovolj le nagrada sama po sebi, temveč predvsem razlog za nagrado. Poleg tega morajo zaposleni vedeti, da je njihovo delo vrednoteno, in imeti morajo občutek, da je vredno delati. (Lipičnik, 1994, str. 510)

Na področju nagrajevanja imajo vodje na razpolago različne kriterije, na podlagi katerih svojim podrejenim podeljujejo nagrade. Prvi kriterij predstavlja senioriteta. Ta kriterij je še vedno močno priljubljen, saj je enostaven in izoliran od subjektivnosti. V skladu s tem kriterijem se namreč nagrade podeljujejo glede na število let, ki jih je posameznik preživel v določeni organizaciji. Drugo merilo so veščine in izobrazba.

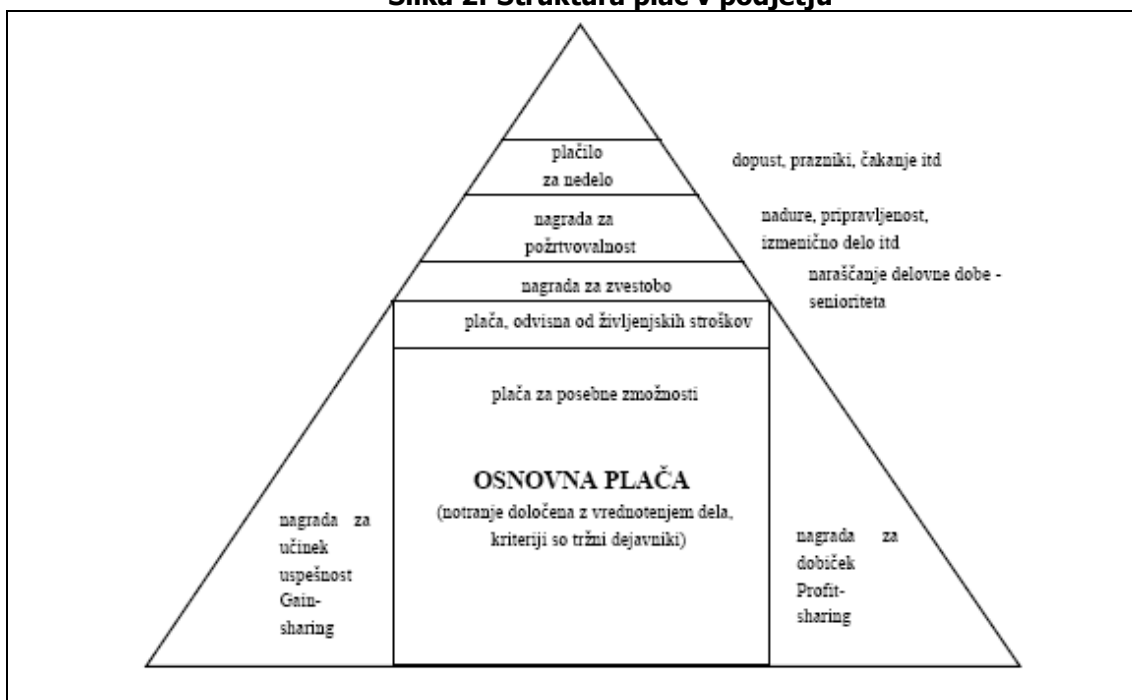
Upoštevajoč ta kriterij, se nagrade podeljujejo glede na spretnost in znanja, ki jih ima zaposleni, ne glede na to, ali jih tudi uporablja pri svojem delu. Naslednje merilo je zahtevnost delovnega mesta. Na podlagi tega merila so nagrade večje, če je delovno mesto zahtevnejše; nasprotno pa so dela, ki so rutinska in se jih je moč hitro naučiti, slabše nagrajena. Kot merilo, na podlagi katerega je podeljena nagrada, štejemo tudi odgovornost. Zaposleni, ki morajo pri svojem delu sprejemati določeno mero odgovornosti s sprejemanjem različnih odločitev, so bolje nagrajeni kot tisti, katerih delo je vnaprej natančno določeno in standardizirano. Merilo, s pomočjo katerega ocenimo vrednost zaslužene nagrade, je tudi vložen napor. Ne glede na uspešnost posameznika lahko menedžer zavestno ali podzavestno upošteva vložen trud zaposlenega, čeprav le-ta ni bil uspešen pri svojem delu. In nenazadnje med merila nagrajevanja uvrščamo tudi uspešnost. Tako teorija pričakovanj kakor tudi teorija okrepitve poudarjata pomembnost povezave med nagradami in uspešnostjo zaposlenega, pri kateri je nagrada odvisna od rezultatov dela posameznika. Pri tem je ključnega pomena določitev kriterija uspešnosti, ki ga je zelo težko oblikovati. Treba je namreč zagotoviti, da bodo delavci pri svojem delu ohranjali ustrezno ravnovesje med kvaliteto in kvantiteto. (DeCenzo, Robbins, 1988, str. 410–414)

6.5.1 Finančne nagrade

»Finančne nagrade so nagrade, ki zaposlenim izboljšujejo finančno stanje. Osnovna finančna nagrada zaposlenega je plača. Plača vsebuje vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih prejme zaposleni od delodajalca v zameno za svoje prizadevanje in doseganje pričakovanih rezultatov.« (Zupan, 2001, str. 117)

Na grobo lahko plačo delimo na osnovno (fiksni del) in variabilni del, kar prikazuje slika 2.

Slika 2: Struktura plač v podjetju



Vir: Lipičnik 1998, str. 208

Osnovna plača je raven plače, ki izvira iz dela, in je najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja, saj pomeni največji delež v celotnih izplačilih. Lahko je osnova za dodatke ali odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja. Osnovna raven plače za delo bi morala upoštevati notranje in zunanje razmerje plač ter se mu prilagajati. Notranja razmerja plač lahko merimo z različnimi metodami vrednotenja dela in izražajo notranjo hierarhijo del, zunanja razmerja pa dobimo z analizo razmer plač na trgu. Raven plače lahko določamo tudi s kolektivnimi pogajanjmi s sindikati ali z individualno pogodbo. Raven plače, ki se spreminja glede na zmožnosti in pristojnosti, je lahko prilagojena konkretnemu delavcu in njegovim zmožnostim. Pri določanju višin osnovnih plač se najpogosteje upoštevajo rezultati vrednotenja dela in izhodiščnih plač, določenih s kolektivnimi pogodbami.

Variabilni del plače tvorijo raznovrstna plačila, ki temeljijo na uspešnosti posameznika, uspešnosti organizacije in pomembnosti in odgovornosti dela, ki ga posameznik opravlja, in sicer po Lipičniku:⁵

Uhan osnovno plačo deli na dve sestavini, ki sestavljata celoto:

- po zahtevnosti dela, ki pogojuje zahtevano usposobljenost delavcev,
- po poslovni uspešnosti združbe, ki je tolarska vrednost osnove, dobljene iz zahtevnosti dela. (Uhan, 2000, str. 221)

Uhan tudi meni, da osnovno plačo določamo s pomočjo naslednjih osnov:

- Zahtevnost opravil, kjer se določi zahtevnost delovnega področja delavca.
- Vodoravno napredovanje so merila za napredovanje na istem delovnem področju.
- Razlike med dejansko in zahtevano izobrazbo ter razlike med potrebno in zahtevano prakso.
- Dodatne usposobljenosti in spretnosti so znanje tujih jezikov, dodatni izpiti, pooblastila idr.
- Pogoji dela so dodatki za težke pogoje dela, ki se pojavljajo občasno in samo za čas trajanja občasnih obremenitev, npr. za delo v delovnem času, ki je za delavce manj ugoden, za čas pripravljenosti na domu, in dodatki zaradi vplivov okolja (težka, umazana dela, izpostavljenost raznim nevarnostim itd.).
- Deficitarnost/suficitarnost poklicev ugotavljajo zavodi za zaposlovanje in ima začasen značaj; traja le za čas deficitarnosti oz. suficitarnosti. Gre za vključevanje vse večjega vpliva trga delovne sile v osnovno plačo.

⁵ plača za posebne zmožnosti, kot so znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti, kar predstavlja večjo uporabno vrednost zaposlenega; plača, odvisna od življenjskih stroškov, s pomočjo katere organizacija poskuša omiliti naraščanje življenjskih stroškov; nagrada za zvestobo zaposlenim, ki so dalj časa v določeni organizaciji; nagrada za požrtvovalnost (namenjena delavcem, ki delajo več, kot je določeno v njihovih pogodbah – nadure, izmenično delo ...); plačilo za nedelo v času dopusta in bolniške; nagrada za učinek in uspešnost pri delu, s katero delodajalec želi zaposlenega motivirati, da bi povečal svojo storilnost in posledično pripomogel k uresničevanju ciljev organizacije; nagrada za dobiček, ki je ravno tako posebna vrsta spodbude in zahvale zaposlenim, ko jim po posebnem sistemu razdelijo del dobička. (Lipičnik, 1998, str. 208)

- Drugi kriteriji so ocenjevanje delovnih storilnosti in delovnih lastnosti delavcev, razni dodatki za delo delavcev v tujini, na težko dostopnih krajih, pri ostrih pogojih dela po normi itd. (Uhan, 2000, str. 222)

Variabilna plača je del plače nad osnovno plačo, ki jo določajo kolektivne pogodbe, in nad zneskom, dogovorjenim v pogodbi o zaposlitvi, in višina vseh nagrad, dodatkov in ugodnosti, ki so nad določenimi predpisi. (Lipičnik, 1998, str. 193)

6.5.2 Nefinančne nagrade

Nefinančne nagrade ne sodijo v plačni sistem, a kljub temu jim mnogi raziskovalci in znanstveniki pripisujejo pomembno mesto pri izboljšanju produktivnosti.

Med nefinančne nagrade uvrščamo nov naziv, parkirni prostor, fleksibilen delovni čas, dodeljeno zeleno nalogo in delo z manj nadzora, možnost rekreacije in uporabo počitniških zmogljivosti ter druge oblike, kot so ugled, varnost zaposlitve, dobri sodelavci in sistemi, ki omogočajo razvoj posameznika in doseganje uspešnosti. (po Zupan, 2006, str. 6–7)

Henderson razvršča nefinančne nagrade v sedem skupin. V prvo skupino sodi zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu, ki je najverjetneje najcenejša in najmočnejša nagrada, ki jo lahko organizacija ponudi zaposlenemu. Ko delodajalec ob uspešno opravljenem delu sprejme zaposlenega kot koristnega in visoko cenjenega člana organizacije, posameznik dobi občutek veljave in ponosa, da lahko s svojim delom nekaj prispeva k organizaciji. Večina ljudi si poleg nagrade želi še slišati, da si zaradi vloženega napora nagrado zaslužijo.

V drugo skupino nefinančnih nagrad uvrščamo zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti. Delavcem bi moralo biti zagotovljeno varno in na pogled prijetno delovno okolje. Prav tako jim mora biti omogočen intelektualni razvoj, ki bi pripomogel k učinkovitejšemu opravljanju nalog in zmanjšanju stresa, ki je posledica različnih pritiskov in zahtev delovnega mesta. Sledi spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov s sodelavci. To pomeni, da mora menedžment s svojim zgledom spodbujati delovno klimo, ki zagotavlja sodelovanje, zaupanje, ljubezen in lojalnost. Na ta način se namreč zgradijo ustrezni medosebni odnosi, ki so potrebni za udejanjanje potenciala vseh zaposlenih. Četrta skupina nefinančnih nagrad predstavlja podeljevanje zahtevnih delovnih mest. Zahtevno delovno mesto je pomembna nagrada, saj posamezniku omogoča večjo odgovornost pri delu, več svobode in možnost samostojne organizacije svojega dela. Vse to vodi k povečanemu zadovoljstvu posameznika pri delu.

V okviru nefinančnih nagrad poznamo še ustrezno preskrbo z viri za izvajanje nalog. Zaposleni lahko dobro opravijo naloge le, če imajo na voljo ustrezne vire za izvedbo nalog. Organizacija mora svojim zaposlenim zagotoviti ustrezen razpoložljiv čas, delovno silo, tehnologijo in znanje.

Šesta skupina se nanaša na večji nadzor zaposlenih nad svojim delom z namenom, da ga lahko prilagodijo svojim potrebam. Na področju ravnanja s kadrovskimi viri se vse bolj uveljavlja prepričanje, da bi bilo potrebno zaposlene vključiti v procese

odločanja in načrtovanja svojega dela. Tako lahko organizacija omogoči svojim zaposlenim, da sami naredijo načrt za izvedbo svojih delovnih nalog, lahko si izberejo kraj izvedbe nalog, lahko delajo s fleksibilnim delovnim časom in tako delo prilagodijo svojim potrebam.

Zadnja skupina nefinančnih nagrad pa vključuje podporo vodstva, ki predstavlja enega najpomembnejših aspektov neplačnega sistema nagrajevanja po Hendersonu. Mnogi si želijo imeti vzor, ki bi mu lahko sledili, ga spoštovali in ki bi jim nudil ustrezno podporo ter jim pomagal doseči zastavljene cilje. Vodstvo mora imeti ustrezne veščine in sposobnosti pri uvajanju v delo, usposabljanju in svetovanju svojim zaposlenim. Podporo pa jim lahko nudi s konstruktivnimi povratnimi informacijami in fleksibilnostjo. (po Henderson, 1989, str. 8–12)

6.6 ZNAČILNOSTI UČINKOVITEGA SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA

DeCenzo in Robbins menita, da mora učinkovit sistem plač in nagrajevanja temeljiti na določenih lastnostih. Prvič, ponujena nagrada mora za posameznika imeti neko vrednost. Pri tem mora menedžer ugotoviti in ne zgolj ugibati, kaj si zaposleni želijo in kako vrednotijo določene nagrade. Kakšen pomen ima posamezna nagrada za zaposlenega, je odvisno od starosti, zakonskega stanu in števila otrok. Tako si mlajši želijo več denarja, medtem ko imajo starejši raje ugodnosti s področja pokojninskega zavarovanja. Zato mora biti učinkovit sistem nagrajevanja zasnovan tako, da zaposlenim ponuja raznovrstne nagrade, ki so prilagojene njihovim željam. Teorija pričakovanj namreč narekuje, da je motivacija optimalna takrat, ko nagrade zadovoljujejo individualne potrebe zaposlenih.

Drugič, zaposleni si želijo, da se jim nagrade dodelijo po načelu pravičnosti in enakosti. To pomeni, da morajo biti zaposleni pri nagrajevanju enako in pravično obravnavani. Teorija enakosti govori o tem, kaj se zgodi, če posameznik zazna neravnovesje med svojimi prejemki in vložki glede na to razmerje pri referenčni osebi. Če ugotovi, da je njegovo plačilo za delo prenizko v primerjavi s plačili drugih, se lahko pojavi odsotnost z dela ali zmanjšan vložen napor in upor sistema. Vsekakor se moramo zavedati, da na motivacijo ne vplivajo samo absolutne vrednosti nagrad, pač pa tudi njihove relativne vrednosti v primerjavi z nagradami in vložki drugih zaposlenih.

Tretjič, nagrade morajo biti vidne, da se jih zaposleni zaveda, sicer nanj nimajo pravega motivacijskega učinka. Kot vidnost nagrad smatramo tudi to, da jih opazijo drugi zaposleni. S tem so potrebe zaposlenih po priznanju in spoštovanju zadovoljene. Menedžerji lahko vidnost nagrad izboljšajo tako, da jih združijo v večjo vsoto, ki jo enkratno izplačajo, na primer letno, namesto da manjše zneske porazdelijo skozi vse leto. Nagrade se lahko tudi javno podelijo. Tretji način, ki je tudi najbolj kontroverzen, je ukinitve tajnosti plač. Zagovorniki tega pristopa argumentirajo, da tajnost plač dejansko demotivira zaposlene. Tajnost lahko vzbudi napačne predstave o plači in s tem nezadovoljstvo zaposlenega. Seveda bi z odpravo tajnosti zaposleni lahko primerjali svojo plačo s komerkoli v podjetju, razkrile bi se neenakosti, ki so posledica človeškega faktorja v sistemu nagrajevanja, prišlo bi do

nezadovoljstva, pritožb, konfliktov in občutka nepravilnosti, saj večina ljudi misli, da so boljši od drugih. Po drugi strani pa odprt sistem nagrajevanja odraža zaupanje menedžmenta v sistem nagrajevanja, preko tega pa povečuje tudi zaupanje zaposlenih v organizaciji.

Četrta, učinkovit sistem nagrajevanja se mora prilagajati spremembam v uspešnosti posameznika. V skladu s tem bi se morale nagrade za uspešnost v tekočem letu prilagajati tudi navzdol, če se je v prejšnjem letu uspešnost zaposlenega zmanjšala. Učinkovite nagrade so fleksibilne po svoji velikosti in selekciji pri podelitvi nagrad. Dober primer so letni bonusi za uspešnost, ki so fleksibilni po svoji velikosti, hkrati pa so lahko tudi selektivni. Fleksibilnost nagrade pomeni, da njena pomembnost ob kontinuirani uporabi ne upada. Pogosto podeljevanje nagrad ohranja zunanjo motivacijo, a obstaja nevarnost, da pogostost njene uporabe povzroči padec pomembnosti nagrade in s tem njene motivacijske moči. Slednje naj bi veljalo za pohvalo, ki je fleksibilna nagrada po kvantiteti in je lahko tudi selektivna, vendar s prepogosto uporabo njen motivacijski učinek upada.

Peta pomembna lastnost učinkovitega sistema nagrajevanja so nizki stroški. Nagrade namreč niso zastoj, zato mora delodajalec pretehtati stroške in koristi vsake posamezne nagrade. Nagrada, ki za organizacijo predstavlja visok strošek, ne sme biti prepogosto podeljena zaposlenim, saj s tem zmanjša učinkovitost organizacije. Zato so take nagrade s strani menedžmenta nezaželeni. (po DeCenzo in Robbins, 1988, str. 402–409)

Na podlagi zgoraj navedenih pogojev učinkovitosti nagrad lahko sklenem, da idealna nagrada, ki bi zadovoljevala vse pogoje, ne obstaja. Plača, na primer, zadovoljuje vse pogoje, le da organizaciji povzroča visoke stroške. Napredovanje in delo za nedoločen čas nista fleksibilni nagradi, poleg tega pa organizaciji predstavljata velik finančni zalogaj. Zaposlitev za nedoločen čas je samo enkratni motivator, saj ta nagrada s podelitvijo izgubi vso motivacijsko moč. Posebne nagrade, kot so pohvale in priznanja, so sicer stroškovno učinkovite, a ne zadovoljujejo vselej kriterija pomembnosti nagrad. Tudi ugodnosti pri delu povzročajo visoke stroške podjetju, obenem tudi niso selektivne, saj jih dobijo vsi zaposleni ne glede na svojo uspešnost.

6.7 NAGRAJEVANJE ZA DELOVNO USPEŠNOST

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

Delovna uspešnost delavca po ZDR (127. člen) se določi ob upoštevanju gospodarnosti, kakovosti in obsega opravljenega dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi.

Prav tako je delovna uspešnost podlaga za določanje plače za del delovne uspešnosti, ki pripada delavcu. Uspešnost je povezana z doseganjem ciljev. Za opredelitev uspešnosti lahko uporabimo izraz »delati prave stvari«, to je tisto, kar vodi do uresničevanja namena. Učinkovitost pa lahko opredelimo kot »delati stvari

prav«, to je na pravi način. Pri njej gre za pretvarjanje poslovnih prvin oz. inputov v poslovne učinke oz. outpute. (Možina, Jamšek v: Možina, 2002, str. 252)

»Delovna uspešnost pomeni individualno ali skupinsko oceno zaposlenih delavcev, ki presegajo normalne delovne okvire in rezultate dela.« (Merkač, 1998, str. 103)

S pomočjo kriterijev, ki so določeni v posebni metodologiji, izračunamo oz. z ocenjevanjem ugotovimo delež stimulativenega, variabilnega dela plače ali določimo drugo nagrado.

Z vrednotenjem uspešnosti, omogočanjem napredovanja in izplačevanjem variabilnega dela plače se ustvari razločevanje med posamezniki, hkrati pa izraža prispevek posameznika, skupine ali organizacije k rezultatu dela. Vrednotenje dela je namenjeno kratkoročnim (dodatno plačilo za izjemne napore ali dosežke) in dolgoročnim učinkom (boljše možnosti za napredovanje). Uspešnost dela ugotavlja nadrejeni vodja z ocenjevanjem ali merjenjem in se v obliki stimulacije navadno izplačuje mesečno. Stimulacija posameznika je lahko obračunana na podlagi poslovnega uspeha organizacije, osebne ocene in meril po ocenjevalnem listu in se določi tako, da se osnovna plača poveča ali zmanjša glede na dosežene rezultate posameznika in organizacijske enote. O njeni višini določa nadrejeni vodja v okviru dodeljene mase sredstev za stimulacijo in osebne ocene. Ocenjevanje posameznika z ocenjevalnim listom se navadno opravlja mesečno. Najmanj enkrat na leto se opravi letni razgovor med posameznikom in nadrejenim o delu, dosežkih, nalogah, težavah in perspektivah.

Merkačeva meni, da se delovna uspešnost uporablja tudi za:

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

6.8 CILJI SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA

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

7 GIBLJIVI DEL PLAČE V KOLEKTIVNI POGODBI DEJAVNOSTI TER V IZBRANI DRUŽBI PREMGOVNIK VELENJE

7.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA

Velenjski premogovnik deluje na največjem slovenskem nahajališču premoga in na eni od najdebelejših znanih plasti premoga na svetu. V lignitnih plasteh, debelih kar 165 metrov, je bilo doslej odkopanega več kot 180 milijonov ton lignita.

Prve omembe nahajališč segajo v 18. stoletje, prva vrtanja v leto 1875, prvo jamsko odpiranje pa v leto 1887.

Danes je Premogovnik Velenje, d.d., moderno podjetje, ki je razvilo svojo lastno odkopno metodo, primerno za odkopavanje debelejših slojev premoga. Pridobivanje premoga je popolnoma mehanizirano, kar ob uspešni vključitvi naravnih dejavnikov rušenja nadkopnega dela predstavlja temelj za visoko produktivnost odkopavanja. Decembra 2008 je bilo v Premogovniku Velenje zaposlenih 1.459 delavcev. Potrebno pa je še povedati, da je podjetje v zadnjih letih pripomoglo k ustanovitvi 15 manjših podjetjih, ki so poslovno bolj ali manj povezana s Premogovnikom.

Poslanstvo podjetja je pridobivanje premoga za dolgoročno proizvodnjo električne energije in razvojno prestrukturiranje poslovnega sistema Premogovnik Velenje v skladu z načeli trajnostnega razvoja.

Vizija podjetja pa je povezana s proizvodnjo premoga v višini 38.500 TJ/leto do leta 2014 in najmanj 30.000 TJ/leto po 2014, racionalizacijo procesa pridobivanja premoga ter postopnim zniževanjem števila zaposlenih na procesu premoga ter razvoju novih programov, ki bodo prinašali nova, produktivna delovna mesta. Podjetje je leta 1998 pridobilo certifikat kakovosti ISO 9001, nadalje leta 2000 ISO 14001 ter leta 2005 še USP S10.

7.2 PLAČE ZAPOSLENIH V PODJETJU PREMGOVNIK VELENJE

Zaradi narave dela, ki je v Premogovniku Velenje precej specifična, urejajo plačni sistem poleg ZDR predvsem kolektivne pogodbe, in sicer:

- Kolektivna pogodba o načinu usklajevanja plač, povračilu stroškov v zvezi z delom in regresu za letni dopust (Ur.l. RS, št. 39/1999, 59/1999, 44/2000-ZIZDO, 124/2000, 48/2001).
- Kolektivna pogodba premogovništva Slovenije (Ur.l. RS, št. 44/1996, 40/1997, 39/1999-ZMPUPR, 73/2003, 100/2004, 81/2005).
- Kolektivna pogodba Premogovnika Velenje (19. 11. 1996; v nad. KPPV).

Upošteva se pogodba, ki je za delavca najugodnejša.

V skladu z 240. členom KPPV sta temeljni podlagi in sestavini sistema oblikovanja in delitve plače v podjetju:

- izhodiščne plače za poln delovni čas po tarifnih razredih,

- relativno razmerje oz. stopnja zahtevnosti delovnih mest, ki je izražena s količnikom – ta pove, koliko je posamezno delovno mesto zahtevnejše od najenostavnejšega, ki je ovrednoteno s količnikom 1.00⁶.

Sistem plač po 239. členu KPPV temelji na:

a) DELOVNEM MESTU ter njegovem relativnem razmerju oz. plačilnem razredu, ki določa NAJNIŽJO oz. IZHODIŠČNO PLAČO delavca, ki je na tako delovno mesto razporejen.

Mesečno izhodiščno plačo se določi z zmnožkom vrednosti relativnega razmerja ustreznega plačilnega razreda, kamor je razvrščeno delovno mesto, s podjetniško dogovorjeno urno vrednostjo ENOTE ENOSTAVNEGA DELA in s povprečnimi planiranimi delovnimi urami v mesecu.

Konkretna urna vrednost enote enostavnega dela za posamezni mesečni obračun plač, ki jo na podlagi rezultatov poslovanja podjetja in določil te kolektivne pogodbe sprejme direktor, mora zagotavljati sprotno in kumulativno skladnost delitve izhodiščne in skupne plače po veljavnih letnih tarifnih prilogah Kolektivne pogodbe premogovništva Slovenije in te kolektivne pogodbe.

Izhodiščna plača za polni delovni čas v veljavni letni tarifni prilogi, ki je sestavni del te kolektivne pogodbe, je najnižja mesečna cena dela, ki ne vsebuje nikakršnih stimulacij (osebnih, skupinskih ali podjetniških), dodatkov in drugih osebnih prejemkov, ki so po tej kolektivni pogodbi element plače in se z njo določa:

- objektivno zahtevnost delovnega mesta,
- napore in pogoje dela na konkretnem delovnem mestu,
- zahtevane delovne izkušnje, ki so pogoj za uspešno delo in
- tržnost delovne sile oz. določenega poklica.

b) OSNOVNI PLAČI, ki jo sestavlja izhodiščna plača delovnega mesta, na katero je delavec razporejen, povečano za osebne in skupinske rezultate dela v ustreznem polnem delovnem času (letnem, trimesečnem, mesečnem, dnevem ali urnem) in ki je osnova za izračun osebnih prejemkov, ki so po tej kolektivni pogodbi element plače.

c) SKUPNI PLAČI, ki je sestavljena iz osnovne plače delavca in vseh pripadajočih dodatkov, nadomestil oz. prejemkov, ki so po tej kolektivni označeni kot plača za ustrezno obračunsko obdobje.

d) DRUGIH PRAVICAH, ki so določene v tej kolektivni pogodbi.

7.2.1 Dodatki za posebne delovne pogoje

Dodatke za posebne delovne pogoje podrobneje opisuje KPPV od 249. do 260. člena. Delavci so upravičeni do dodatkov za posebne delovne pogoje, ki izhajajo iz specifične razporeditve delovnega časa in se občasno ponavljajo in ki niso upoštevani pri osnovnem vrednotenju zahtevnosti delovnega mesta. Vsi dodatki se vedno obračunavajo in izplačujejo z akontacijami plače delavcev za tekoči delovni mesec. Ti dodatki so naslednji:

- Jamski dodatek (za vsako uro dela v jami; trenutno 1,48 € bruto)⁷

⁶ Relativna razmerja se določijo z metodologijo ustreznega vrednotenja kot enotnim strokovnim predpisom, ki mora upoštevati razlike, ki izvirajo iz tehnologije in organizacije dela v delovnem procesu, ter specifične elemente in obremenitve zaradi podzemeljskega dela in drugih kvalitativnih pomembnih za podjetje. (240. čl., KP)

- Dodatek za nočno delo (nočna izmena; 40 % osnovne plače)⁸
- Dodatek za popoldansko delo (pop. izmena; 8 ur skupaj; 10 % osnovne plače)
- Dodatek za delo v turnusu (5 % osnovne plače)
- Dodatek za dežurstvo (na domu; 30 % osnovne plače)
- Dodatek za delo v podaljšanem delovnem času (50 % osnovne plače)
- Dodatek za delo v nedeljo (50 % osnovne plače)
- Dodatek za delo na dan praznika (50 % osnovne plače)
- Dodatek mentorjem pripravnikov (12 (oz. 17 oz. 20) % plače v Sloveniji)⁹
- Dodatek koordinatorjem in inštruktorjem pripravništva
- Dodatek za delovno dobo (0,5 % osnovne plače za vsako dopolnjeno leto)

7.3 SISTEM NAGRAJEVANJA V PREMOGOVIKU VELENJE

Cilj vsakega podjetja je uspešno poslovanje. Doseči ga je mogoče z uspešnimi in zadovoljnimi zaposlenimi. Kako to storiti oz. kako to obdržati? S tem se ukvarjajo motivacijske teorije, podjetja pa razvijajo sisteme razvoja kadrov, komuniciranja, nagrajevanja. Prav nagrajevanje je tisto, ki je na prvi pogled ključno, saj zaradi plače, ki nam in našim družinam omogoča kakovostno življenje, prihajamo na delo.

7.3.1 Pravila, ki urejajo sistem napredovanja v Premogovniku Velenje

Osnovne usmeritve za napredovanje kadrov daje obstoječa kolektivna pogodba Premogovnika Velenje v 245. členu. Posredno o uspešnosti in nagrajevanju govorita tudi 246. in 295. člen iste kolektivne pogodbe.

Konkretizacijo sistema napredovanja pa podaja Službeni nalog SLN. 09-03 KSN1.

Službeni nalog zajema pravila za:

- Nagrajevanje po sistemizaciji delovnih mest
- Vertikalno napredovanje (strokovni razvoj)
- Horizontalno napredovanje (znotraj tarifnega razreda)
- Mesečno napredovanje
- Nadomeščanje
- Izračun stimulacije ter načina vnosa in kontrole napredovanj
- Sistem akordov

7.3.2 Sistemizacija delovnih mest

Osnovna oblika nagrajevanja v vsaki družbi je napotitev delavcev na delovno mesto. Delovno mesto (v nad; DM) namreč določa pogoje, ki jih mora kandidat za opravljanje DM izpolnjevati, višino plače, pristojnosti, odgovornosti, nadrejenost ...

⁷ Za dela in naloge, ki jih delavci izvajajo pod zemljo in so zaradi tega izpostavljeni posebnim nevarnostim, kot so požar, eksplozija, vdori vode, mulja, peska ... (251. čl., KPPV)

⁸ Čas med 23. in 6. uro naslednjega dne.

⁹ Za enega pripravnika 12 %, za dva 17 %, za tri 20 %.

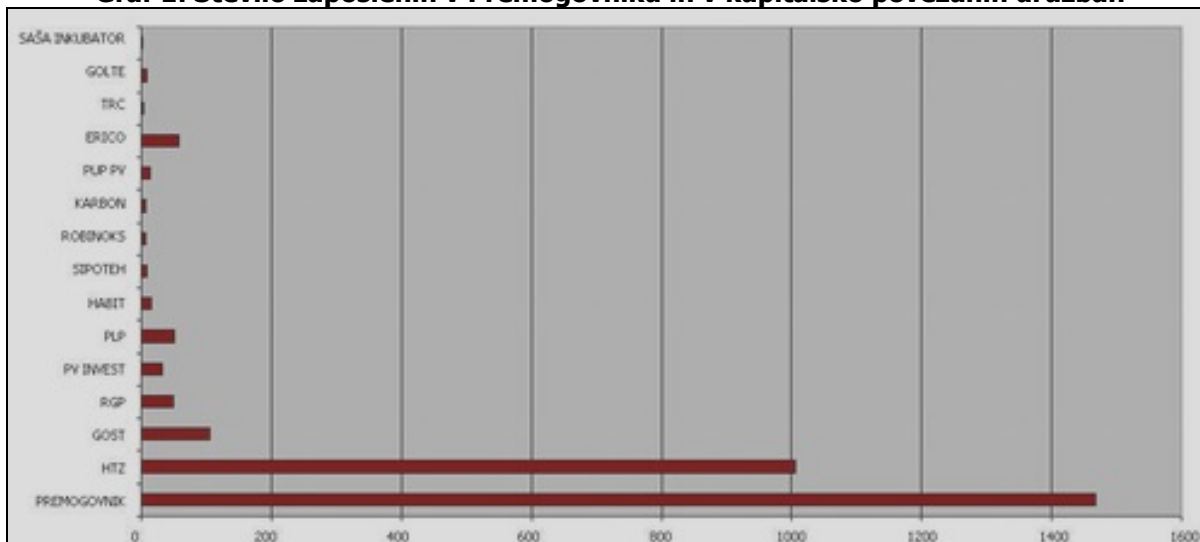
V Premogovniku Velenje je registriranih 479 delovnih mest, večina od njih je v IV. tarifnega razreda (v nad; TR) (25,5 %), sledijo pa DM v V., VI., VII. in III. TR. V ostalih TR je manjšina delovnih mest. Če spremljamo zaposlene na delovnih mestih, lahko ugotovimo, da je največ zaposlenih prav tako v IV. TR, sledita V. in III. TR.

Potrebno se je zavedati, da je pravilna uvrstitev delavca v sistem (torej pravilna napotitev) prva in osnovna oblika motiviranja zaposlenih.

V slovenskih podjetjih je osrednja dimenzija vrednotenja dela zahtevnost dela, sledijo pa ji uspešnost, ustvarjalnost in inovativnost.

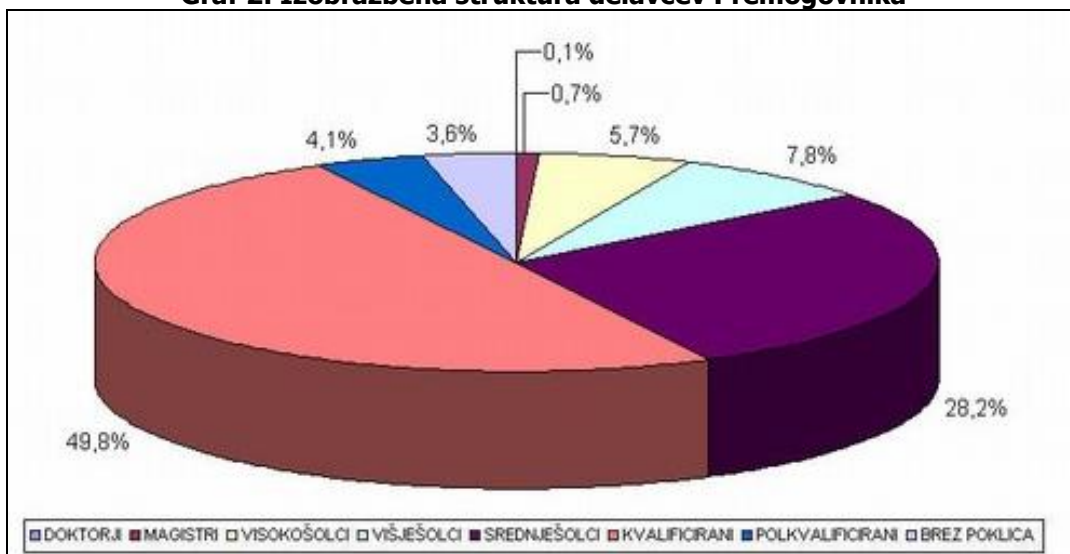
Trenutno stanje zaposlenih v Premogovniku Velenje nam ponazarjata spodnja tabela in graf. Omeniti je potrebno, da je ravno izobrazba osnova za razporeditev na ustrezno delovno mesto. Izobraževanje za proizvodni proces temelji na rudarski zakonodaji. Temelj tega izobraževanje je varnost dela. Podjetje je razvilo lastno blagovno znamko izobraževanja. Na osnovi potreb, dogovorjenih v letnih pogovorih, potreb rednega delovnega procesa in strateških usmeritev uprave podjetje organizira različne vrste izobraževanja: poslovno šolo, projektno šolo, šolo vodenja in komuniciranja.

Graf 1: Število zaposlenih v Premogovniku in v kapitalsko povezanih družbah



Vir: Premogovnik Velenje, 2008 (<http://www.rlv.si/default.asp?id=327>)

Graf 2: Izobrazbena struktura delavcev Premogovnika



Vir: Premogovnik Velenje, 2008 (<http://www.rlv.si/default.asp?id=327>)

7.3.3 Vertikalno napredovanje

Vertikalno napredovanje pomeni napredovanje na drugo delovno mesto v višji TR, lahko pomeni tudi napredovanje na vodstveno delovno mesto. V primeru vertikalnega napredovanja delavec pridobi izhodiščni plačilni razred (v nad; PR) novega delovnega mesta. Izjemoma delavca lahko vodja razporedi tudi nižje od izhodiščnega PR (vendar ne pod določila tarifne priloge KPPV) – za čas uvajanja. Po uspešnem uvajanju vodja lahko predlaga napredovanje do izhodiščnega PR brez uporabe bonusa.

Pogoja za vertikalno napredovanje sta dva:

- pridobljena strokovna izobrazba in vsi dodatni pogoji za zasedbo delovnega mesta (npr. delovne izkušnje, dodatna znanja (strokovni izpiti ...) in drugo),
- potrebe delodajalca, da zaposli delavca na tem delovnem mestu.

7.3.4 Horizontalno napredovanje

Horizontalno napredovanje oz. napredovanje znotraj tarifnega razreda se lahko izvaja v primeru, da ima stroškovno mesto na razpolago ustrezno število bonusov. S pomočjo tega napredovanja vodja usklajuje vse potrebe znotraj del, ki so v okviru enega TR (ne glede, ali gre za vodstvena ali nevodstvena dela). Bonuse pa dodeli stroškovnim mestom vodstvo družbe glede na poslovno politiko, uspešnost poslovanja podjetja in skladno z možnostjo izplačila plač. Kriterij za konkretno določitev bonusa v posamezni organizacijski enoti pa je stalež zaposlenih.

Sistem napredovanja temelji na tabeli »STOPNJE NAPREDOVANJA PO TARIFNIH RAZREDIH«, ki je definirana za dela v jami in za zunanja dela. V vsakem TR je možnost napredovanja določena za 8 stopenj, kar pomeni, da lahko delavec, ki je bil na začetku delovne dobe razporejen v 1. stopnjo in dela dobro, napreduje 8-krat, kar pomeni (v poprečju) 32 % višjo plačo kot v izhodišču. Delavci, ki so napoteni na

delovna mesta z dodatkom za vodenje, lahko napredujejo 9-, 10-, 11- ali celo 12-krat v celi delovni dobi.

7.3.5 Mesečno napredovanje

Osnova za določitev bonusa je stalež stroškovnega mesta (v nad; SM) ali enote ter dodatno število bonusov iz naslova zaposlenih s VI. in VII. stopnjo izobrazbe. Od uveljavitve sprememb v juliju 2003 dalje velja naslednja formula za izračun mesečnega bonusa:

75 % staleža na prvi dan v mesecu + 1 dodatni bonus za vsakega zaposlenega s VI. ali VII. stopnjo izobrazbe na stroškovnem mestu.

Vodje stroškovnih mest lahko nagradijo svoje delavce z enim, dvema ali s tremi plačilnimi razredi, pri čemer morajo nagrajevanje za dva ali tri plačilne razrede pisno obrazložiti, razlage pa vnesti v že pripravljeno računalniško aplikacijo.

V pomoč pri uvrstitvi nagrade za +2 in +3 plačilne razrede za obdobje enega meseca službeni nalog ponuja 5 alinej, in sicer:

- izpolnjevanje merljivih ciljev, postavljenih v letnem razgovoru,
- uspešno opravljene dodatne naloge, ki so zunaj osnovnega delovnega področja (npr. nadomeščanje za krajše časovno obdobje),
- uspešno vodenje projekta oz. aktivno sodelovanje v projektih,
- uspešno, vestno in predvsem inovativno delo na svojem delovnem področju, pripravljenost za posredovanje znanja drugim,
- korekten odnos do sodelavcev in strank.

7.3.6 Nadomeščanje

Po 280. členu KPPV ima delavec, ki nadomešča odsotnega delavca neprekinjeno vsaj 10 delovnih dni, pravico do nadomestila plače za to drugo delovno mesto, če je to zanj ugodnejše, in sicer do višine izhodiščnega plačilnega razreda delovnega mesta, ki ga nadomešča.

Za vsa nadomeščanja v jami ali zunaj nje se morajo izdati odločbe o nadomeščanju.

7.3.7 Sistem akordov

Nagrajevanja iz naslova akordov službeni nalog SLN9-03 KSN1 ne obravnava. Podlaga za ta sistem nagrajevanja je veljavna Kolektivna pogodba Premogovnika Velenje, in sicer 246. člen. Uprava je leta 1993 sprejela sklep o dovoljenih povprečnih akordih za posamezna SM oz. enote (delno tudi skupine delavcev oz. vrste dela).

V letu 1996 se je zaradi težjih delovnih pogojev uvedla možnost dodatnega povečanja akordov za zaposlene na odkopih (definirane vrste dela in lokacije). Maksimalna višina nagrade je +10 % na osnovni akord, pogoj za izplačilo je izvršena redna ali nadurna dnina na ustrezni lokaciji in vrsti dela. Nagrade vsak mesec potrjuje glavni tehnični vodja Premogovnika Velenje.

V podjetju obstajajo dve skupini akordov: individualni in skupinski. Skupinski akordi se pojavljajo pri večini del v jami, pri delu zunaj in pri delu uslužbencev pa se pojavljajo individualni akordi.

7.4 NADOMESTILA PLAČ V PREMGOVNIKU VELENJE

»Nadomestila plač v nobenem primeru odsotnosti z dela ne morejo biti višja od skupne plače, ki bi jo delavec dosegel, če bi delal in bi dosegel svoj dosedanji povprečni delovni učinek.

Osnova za izračun nadomestila je osnovna plača, ki bi jo delavec dosegel, če bi delal, povečana za dodatek za delovno dobo in jamski dodatek v primerih, ki jih določa ta kolektivna pogodba.« (261. člen KPPV)

KPPV v členih od 261 do 284 opredeljuje naslednja nadomestila plač:

- Nadomestilo za čas bolezni oz. poškodb pri delu in za čas medicinske rehabilitacije
- Nadomestilo za čas rednega letnega dopusta
- Nadomestilo za čas izrednega plačanega dopusta
- Nadomestilo zaradi izobraževanja
- Nadomestilo zaradi opravljanja delegatskih ter poslovnih dolžnosti
- Nadomestilo zaradi hujših kršitev delovnih obveznosti¹⁰
- Nadomestilo za čas pripora ali postopka v preiskovalnem zaporu
- Nadomestilo za dneve praznikov
- Nadomestilo za izčrpanost¹¹
- Nadomestilo za nadomeščanje odsotnega delavca
- Nadomestilo za čas, ko delavec brez svoje krivde ne more delati¹²
- Nadomestilo za čas opravljanja nalog obrambe in zaščite
- Nadomestilo za ogrevanje¹³

¹⁰ Delavec, ki je odstranjen z dela iz podjetja zaradi hujših kršitev delovnih obveznosti, ima za ta čas pravico do nadomestila plače, ki je enaka polovici zneska njegove mesečne osnovne plače, ki bi jo prejel, če bi delal. Delavec, ki je bil odstranjen z dela v podjetju in je prejemal nadomestilo plače po predhodnem odstavku, ima za ta čas pravico, da mu podjetje izplača razliko do polnega zneska skupne plače, ko bi jo dobil, če bi bil na delu, in to zlasti v primeru, če je disciplinski postopek zoper njega z dokončno odločbo ustavljen ali če je delavec s pravnomočno odločbo oproščen ali če se v postopku odločitve o prenehanju delovnega razmerja zaradi neopravičenega izostanka pet zaporednih delovnih dni ugotovi, da delavec ni neopravičeno izostal z dela. Te pravice nima delavec, ki mu je z dokončno odločbo izrečen disciplinski ukrep za hujšo kršitev delovne obveznosti (neizpolnjevanje, nepravčasno ali malomarno izpolnjevanje delovnih obveznosti, ogrožanje življenja ...), zaradi katere je bil odstranjen z dela v podjetju. (276. člen, KPPV)

¹¹ Delavcem, ki imajo najmanj 32 let pokojninske dobe ali 50 let starosti in se jim zaradi telesne izčrpanosti in onemoglosti mora spremeniti dela in naloge, se odobri nadomestilo za izčrpanost v višini razlike med obema skupnima plačama. Delavec uživa pravico do upokojitve, pridobi pa jo na osnovi potrdila zdravnika, k temu pa poda mnenje delovna skupina, sindikat in vodja enote, v kateri je delavec zaposlen. (279. člen, KPPV)

¹² Čas elementarnih nesreč, okvar na strojnih napravah, prekinitvev dobave električne energije. (281. člen, KPPV)

¹³ Nadomestilo za ogrevanje oz. deputatni premog, je vrednostno izražena denarna ali naturalna dajatev, do katere so upravičeni delavci podjetja in je sestavni del skupnih plač delavcev ali pa se obračuna kot darilo delodajalca. (283. člen, KPPV)

7.5 DRUGI STROŠKI DELA

- Prevoz na delo in z dela¹⁴
- Povračilo stroškov za prehrano na delu
- Povračilo selitvenih stroškov¹⁵
- Nagrade za počitniško delo in obvezno prakso
- Nagrade (delavcu, ki s svojim osebnim in strokovnim delom dosega nadpovprečne rezultate, lahko direktor odobri izplačilo)
- Nagrade za rezultate inovacij
- Regresiranje letnega oddiha delavcev
- Odpravnina ob upokojitvi delavcev
- Nagrade ob delovnih jubilejih delavcev

¹⁴ Stroški za prevoz na delo in z dela se povrnejo le, če delavec ne more uporabljati prevoza, ki ga organizira podjetje. (289. člen, KPPV)

¹⁵ Samo, če je selitev v interesu podjetja. (292. člen, KPPV)

8 OPREDELITEV PREDMETA RAZISKAVE IN CILJI RAZISKAVE

Cilj anketne raziskave je empirično preveriti hipoteze, postavljene na osnovi teoretičnih ugotovitev, do katerih sem prišla s pomočjo literature domačih in tujih strokovnjakov na področju nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Namen diplomskega dela pa je ugotoviti, kako so uslužbenci, zaposleni v Premogovniku Velenje, zadovoljni s plačo in z nagradami za opravljeno delo ter kako so motivirani za učinkovito in uspešno izvajanje delovnih nalog. Poleg tega me zanima, kateri dejavniki dela in motivacijski dejavniki so za uslužbence Premogovnika pomembni, da dosegajo zastavljene cilje.

Pri tem želim tudi odkriti, kako učinkovit je sistem plač in nagrajevanja, katere motivacijske dejavnike je treba v sistem plač in nagrajevanja še vključiti oziroma izboljšati, da bi bili zaposleni pri opravljanju svojega dela še bolj učinkoviti in bi delo opravili še bolj kakovostno.

Teorija pričakovanj narekuje, da mora nagrada zaposlenemu predstavljati neko privlačno vrednoto, da bo spodbudno vplivala na njegovo delovanje. Tako mora delodajalec zagotoviti dovolj visoke vrednosti nagrad, sicer ne bodo motivirale zaposlenih. Zaradi te predpostavke želim priti do spoznanja, kolikšno višino denarne nagrade za uspešno opravljeno delo želijo imeti zaposleni v PV, da bi se potrudili delati bolje oz. več.

8.1 METODOLOGIJA

Na podlagi pregleda tuje in domače strokovne literature s področja nagrajevanja in motiviranja zaposlenih sem oblikovala anketo, pri čemer sem sledila postavljenim ciljem in namenom tega diplomskega dela. Anonimna anketa je predstavljena v prilogi 1.

Raziskavo sem izvedla v podjetju Premogovnik Velenje v mesecu oktobru 2008. K sodelovanju je bilo povabljenih 100 zaposlenih. Po enem tednu je bilo vrnjenih 67 izpolnjenih anket oziroma 67 % vseh razdeljenih anket. Podatke, pridobljene z anketo, sem statistično obdelala z računalniškim programom Excel.

Anketa obsega 20 vprašanj. Večina teh vprašanj je zaprtega, alternativnega tipa, medtem ko je eno vprašanje odprtega tipa – pri tem so morali anketiranci podati svoj predlog.

V prvem delu so demografska vprašanja, vprašanja v zvezi s pridobljeno izobrazbo in splošna vprašanja, ki se nanašajo na delovno razmerje zaposlenih. Gre za vprašanja od 1 do vključno 5. Pri vseh teh vprašanjih so morali anketiranci obkrožiti ustrezen odgovor.

Drugi sklop vprašanj se nanaša na pomembnost dejavnikov dela in spodbudnost nagrad ter na trditve, s katerimi ugotavljam, kako so uslužbenci zadovoljni z dejavniki in nagradami dela, ali prejemajo del plače za delovno uspešnost in kako pogosto jo prejemajo, katere nedenarne nagrade koristijo in nenazadnje, koliko naj bi po njihovem znašal variabilni oz. gibljivi del plače.

8.2 REZULTATI RAZISKAVE O MOTIVACIJSKEM VIDIKU SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA V PV

Na tem mestu bom predstavila rezultate raziskave in preverila postavljene hipoteze. Ker sem želela ugotoviti strukturo anketirancev, sem v anketo vključila vprašanja o starosti, stopnji izobrazbe, nazivu zaposlenega, statusu zaposlitve in številu let delovne dobe. Značilnosti vzorca bom ugotavljala s pomočjo frekvenčnih porazdelitev vrednosti spremenljivk.

8.3 ZNAČILNOSTI VZORCA

Več kot polovica anketirancev, in sicer 63 %, je moškega spola, kar je tudi za pričakovati, saj ima podjetje zaposlenih kar 1351 moških oz 91.8 %, medtem ko je bilo anketiranih 37 % žensk, sicer pa jih je v podjetju le 121 oz. 8.2 %. Predvidevam, da je bilo anketiranih toliko žensk zaradi uprave, saj mi je anketo izpolnilo kar 79 % zaposlenih, ki svojo službo upravljajo v upravi podjetja.

Zaradi dejavnika varnosti zaposlitve me je zanimal tudi status zaposlitve. V tem primeru je kar 99 % anketiranih zaposlenih za nedoločen čas, kar je skladno s strukturo zaposlenih glede na status zaposlitve v podjetju, kjer je po podatkih PV zaposlenih za določen čas le 6 % delavcev.

Največ vprašalnikov, to je skoraj polovica, so izpolnili anketiranci, stari med 46 in 55 let. Sledi jim starostna skupina med 36. in 45. letom, katere delež predstavlja več kot tretjino anketirancev. Ti dve starostni skupini torej vključujeta 81 % anketirancev. Delež najmlajših anketirancev zajema le 14 %, kar je tudi pričakovano, saj ta starostna skupina predstavlja najmanj zaposlenih. Do 25. leta starosti ni bilo nikogar, ki bi izpolnil anketo. Delež anketirancev nad 55. letom zajema 5 %, kar pa je glede na bonificiran delovni staž pričakovano. (Glej tabelo 3.)

Tabela 3: Porazdelitev anketirancev po njihovi starosti

Starost v letih	Frekvenca	Relativna frekvenca (v %)
Do 25	0	0
Od 26 do 35	9	14
Od 36 do 45	25	38
Od 46 do 55	28	43
Nad 55	3	5
Skupaj	65	100,0

Vir: lastni

Tabela 4: Porazdelitev anketirancev po številu let delovne dobe

Število let delovne dobe	Frekvenca	Relativna frekvenca (v %)
Do 5 let	1	2
Od 5 do 15 let	5	8
Od 15 do 25 let	27	40
Od 25 do 30 let	21	31
Več kot 30 let	13	19
Skupaj	67	100,0

Vir: lastni

Iz tabele 4 je moč razbrati, da je največ anket izpolnila skupina anketirancev, ki ima od 15 do 25 let delovnih izkušenj v PV, sledijo ji anketiranci, ki imajo od 25 do 35 let delovnih izkušenj – teh je 31 %. Najmanj anket je izpolnila skupina, ki ima za seboj do 5 let delovne dobe (2 %).

Tabela 5 pa prikazuje, da največ anketirancev sodi v peti tarifni razred, najmanj oz. nič pa v deveti tarifni razred. Opazila sem, da se pet zaposlenih ni znalo opredeliti v tarifni razred.

Tabela 5: Porazdelitev anketirancev po tarifnih razredih

Tarifni razred	Frekvenca	Relativna frekvenca (v %)
1. tarifni razred	1	2
2. tarifni razred	1	2
3. tarifni razred	1	2
4. tarifni razred	9	14
5. tarifni razred	23	37
6. tarifni razred	21	33
7. tarifni razred	5	8
8. tarifni razred	1	2
9. tarifni razred	0	0
Skupaj	62	100,0

Vir: lastni

Frekvenčna porazdelitev v tabeli 6 kaže, da so največ anket izpolnili uslužbenci, imenovani v naziv uprava – strokovne službe. Sledijo jim nadzornik, katerih delež znaša 11 %, zanimivo pa je, da so najmanj anket izpolnili vprašani, imenovani v naziv skupinovodja KV, PK, NK delavcev, saj ti predstavljajo največji delež zaposlenih, to je kar 57,5 %.

Tabela 6: Porazdelitev anketirancev po nazivih

Naziv	Frekvenca	Relativna frekvenca (v %)
Uprava – strokovne službe	52	79
Nadzornik	7	11
Skupinovodja	1	1
KV-delavec	4	6
PK-delavec	0	0
NK-delavec	2	3
Skupaj	66	100,0

Vir: lastni

V tabeli 7 je prikazano, da ima več kot polovica anketirancev doseženo peto stopnjo izobrazbe. Šesto stopnjo izobrazbe ima skoraj 18 % vprašanih. Malo nižji delež (15 %) štejejo anketiranci s sedmo stopnjo izobrazbe. 7 % anketirancev ima dokončano poklicno šolo oz. doseženo četrto stopnjo izobrazbe, 3 % pa predstavljajo anketiranci, ki imajo dokončano osnovno šolo.

Tabela 7: Porazdelitev anketirancev po doseženi stopnji izobrazbe

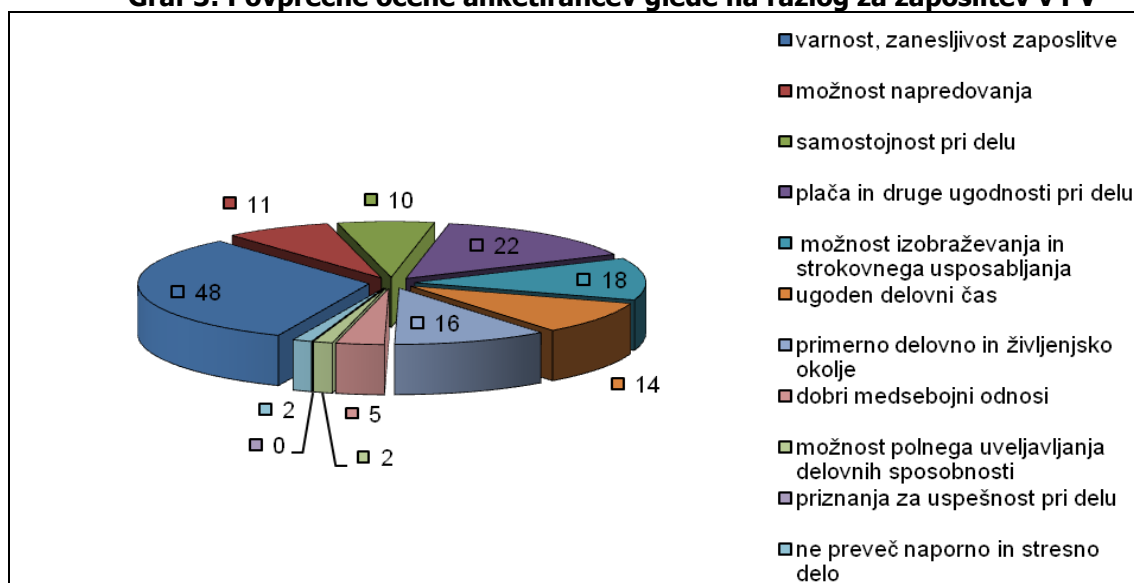
Stopnja izobrazbe	Frekvenca	Relativna frekvenca (v %)
Osnovna šola	2	3
Poklicna šola	5	7
Srednja šola	38	57
Višja šola	12	18
Univerzitetna šola	10	15
Drugo	0	0
Skupaj	67	100,0

Vir: lastni

Pri 8. vprašanju sem želela ugotoviti ustreznost izobrazbe, ki se zahteva za delovno mesto. Izkazalo se je, da ima 68 % vprašanih ustrezno delovno izobrazbo, medtem ko je med njimi 15 % takšnih, ki imajo doseženo višjo izobrazbo, kot je zahtevana, kar 17 % anketirancev pa ima nižjo izobrazbo, kot je predvidena za njihovo delovno mesto.

Zanimalo me je, zakaj so se anketiranci odločili za zaposlitev v PV. Izmed enajstih možnih razlogov so se morali odločiti za tri, kar ponazarja graf 3.

Graf 3: Povprečne ocene anketirancev glede na razlog za zaposlitev v PV



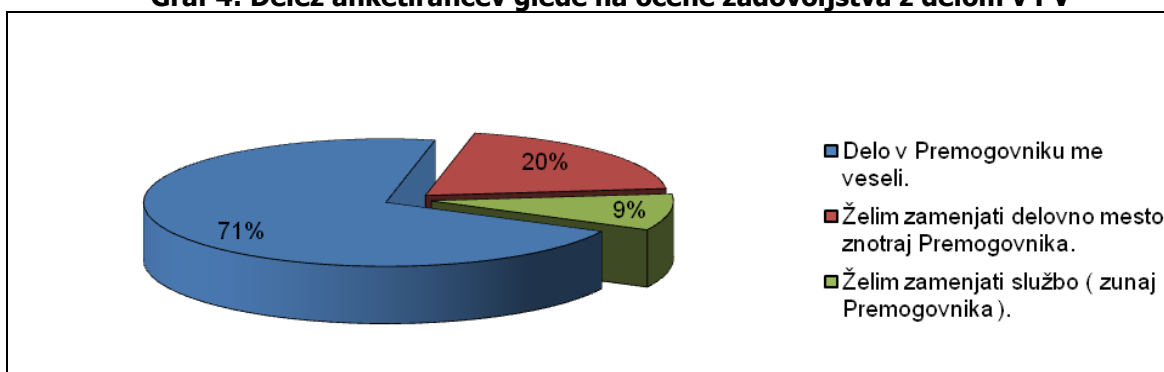
Vir: lastni

Varnost zaposlitve se nahaja zelo visoko na prioritetni lestvici, vendar ima kot nagrada zgolj enkratno motivacijsko moč. Ko zaposleni dobi pogodbo za nedoločen čas, si pridobi varnost zaposlitve. Ta mu še vedno veliko pomeni, vendar se mu zanjo ni potrebno dodatno truditi in vlagati dodatnega napora pri delu, da bi jo obdržal. Na drugem mestu so plača in druge ugodnosti pri delu. Sledi tretji najpogostejši razlog za zaposlitev, in sicer možnost izobraževanja in strokovnega usposabljanja, kar pa ni presenetljivo, saj Premogovnik Velenje načrtno in sistematično investira v znanje zaposlenih. Po podatkih letno nameni za izobraževanje 0,31 % prihodka. V letu 2007 je bilo v zunanjih institucijah (eksterna izobraževanja in študij ob delu) izvedeno 59,3 % (46.879 ur) izobraževalnih oblik in 40,7 % (32.097 ur) internih izobraževalnih oblik. Največ internih izobraževanj je bilo namenjenih izobraževanju in usposabljanju za proizvodni proces in varnost, okoljskemu izobraževanju, usposabljanju za prenavo procesov, vodenju in timske delu. Veliko izobraževanja namenijo tudi usposabljanju za uporabo informacijskih sistemov. Zbrani podatki na področju izobraževanja kažejo, da se je v letu 2007 povprečno vsak zaposleni v podjetju izobraževal 47,6 ure. Z merjenjem kakovosti in zadovoljstva z izobraževanjem so dosegli oceno oz. vrednost indikatorja 4,5 (cilj nad 3,8). V letu 2007 so imeli 158 štipendistov, 58 sodelavcem so plačali stroške izobraževanja ob delu za pridobitev višje stopnje izobrazbe.

Premogovnik Velenje je v letu 2007 tretje leto zapored prejel priznanje TOP 10 – in se uvrstil med 10 podjetij v Sloveniji, ki sistematično in načrtno investirajo v znanje in skrb za izobraževanje zaposlenih.

Pod vprašanjem št. 10 so morali vprašani obkrožiti trditev, s katero se najbolj strinjajo. Kar 69 % vprašanih se strinja s trditvijo, da jih delo v PV veseli, medtem ko jih 21 % želi zamenjati delo znotraj PV. Le 8 % anketiranih želi zamenjati službo zunaj PV. Glej graf 4.

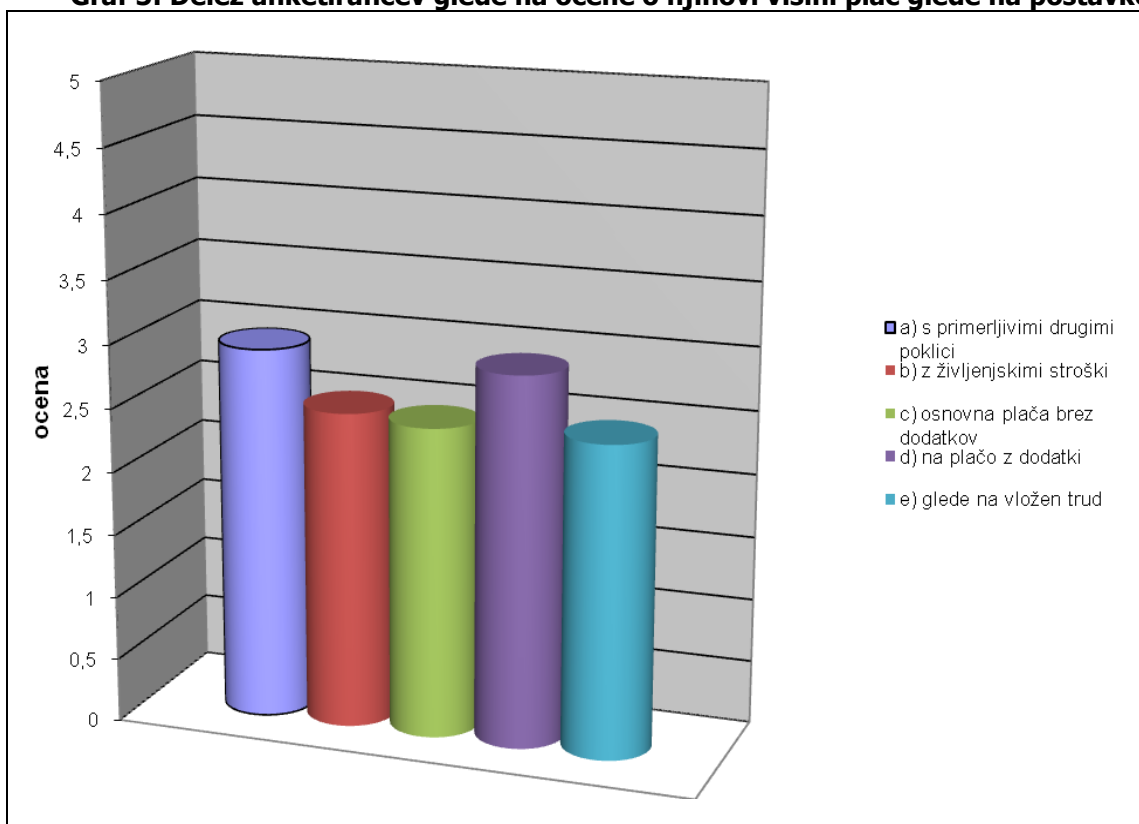
Graf 4: Delež anketirancev glede na ocene zadovoljstva z delom v PV



Vir: lastni

Z enajstim vprašanjem sem ugotavljala zadovoljstvo s plačo glede na postavke, predstavljene v grafu 5. Ugotovila sem, da anketirani niso posebej zadovoljni z nobeno od postavk, saj nobena ocena ni presegla niti povprečja 3. Sicer pa so najbolj zadovoljni s plačo za primerljive druge poklice enake stopnje izobrazbe, odgovornosti ipd., in sicer so jo označili z oceno 2.94. Sledi ji plača z dodatki s povprečjem 2.92. Naslednja postavka je dosegla rezultat 2.5, to je ocena plače glede na življenjske stroške. Sledita ji še plača glede na vloženi trud 2.46 in samo z 0.01 % manj osnovna plača brez dodatkov.

Graf 5: Delež anketirancev glede na ocene o njihovi višini plač glede na postavke

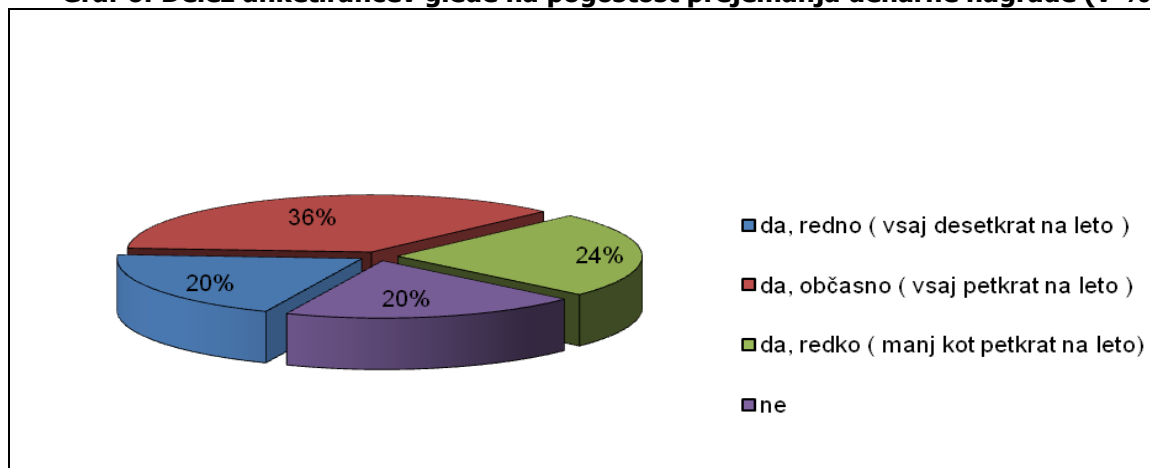


Vir: lastni

Plačilo za delovno uspešnost

Iz grafa 6 je moč razbrati, da le 20 % anketirancev ne prejema plačila za delovno uspešnost. Največ anketirancev, 36 %, prejema denarno nagrado iz naslova delovne uspešnosti občasno, vsaj petkrat letno, medtem ko 24 % prejema denarno nagrado redko, manj kot petkrat letno. 20 % prejema denarno nagrado redno, to je vsaj desetkrat letno. To pomeni, da 46 % anketiranih vsaj vsak drugi mesec prejme denarno nagrado iz naslova delovne uspešnosti.

Graf 6: Delež anketirancev glede na pogostost prejemanja denarne nagrade (v %)



Vir: lastni

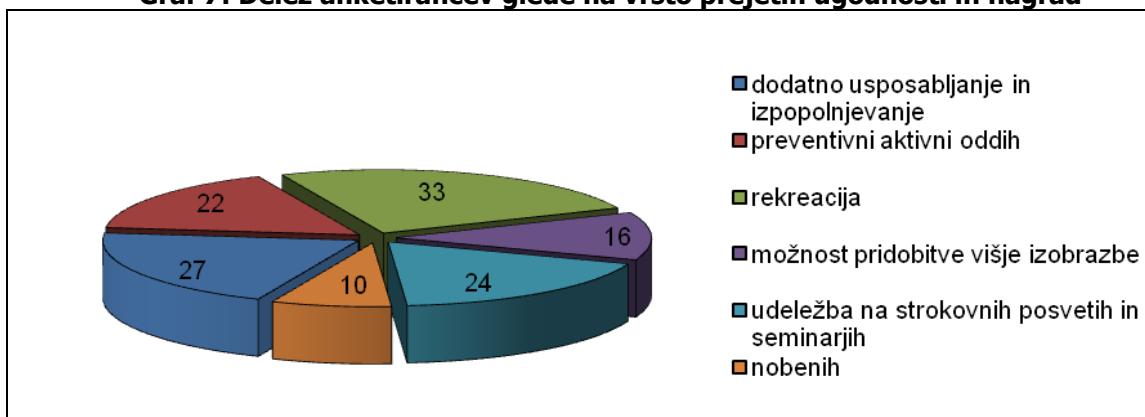
Vodje

Vodje s svojim ravnanjem ključno vplivajo na aktivnosti in delovanje zaposlenih, s tem pa tudi na učinkovitost in uspešnost delovanja podjetja. Zato morajo menedžerji imeti ustrezno kadrovske znanje in sposobnost, da bi lahko sistem plač in nagrajevanja učinkovito uporabili kot orodje za motiviranje svojih sodelavcev. Vendar rezultati, pridobljeni z odgovori anketirancev na 13. vprašanje, pričajo, da imajo vodje v vlogi kadrovskega menedžerja pomanjkljivosti, saj je kar 43 % odgovorilo, da bi bilo način nagrajevanja potrebno spremeniti. Le 12 % vprašanih se z načinom nagrajevanja popolnoma strinja, 45 % pa se jih samo delno strinja.

Nedenarno nagrajevanje in ugodnosti

S 14. vprašanjem sem želela ugotoviti, katere nedenarne nagrade oz. ugodnosti nudi PV svojim uslužbencem. Ker je cilj vsakega podjetja optimalno poslovanje in s tem čim nižji stroški podjetja, je denarno nagrajevanje v podjetju omejeno, zato ima nedenarno nagrajevanje velik pomen za stimuliranje zaposlenih. Iz grafa 7 je razvidno, da samo 10 uslužbencev ne koristi nedenarnih ugodnosti, čeprav je tudi zanje možna vsaj rekreacija, sicer pa je to najpogosteje uporabljena nedenarna nagrada – omenjeno obliko koristi kar polovica anketirancev. Sledi dodatno usposabljanje in izpopolnjevanje, to obliko koristi kar 27 anketirancev. Naslednja nedenarna nagrada na lestvici je udeležba na strokovnih posvetih in seminarjih, ki jo koristi kar 24 anketiranih, sledi ji preventivni aktivni oddih, ki ga koristi 22 vprašanih, medtem ko je 16 anketirancev izkoristilo tudi možnost pridobitve višje izobrazbe.

Graf 7: Delež anketirancev glede na vrsto prejetih ugodnosti in nagrad



Vir: lastni

Dejavniki dela in nagrade

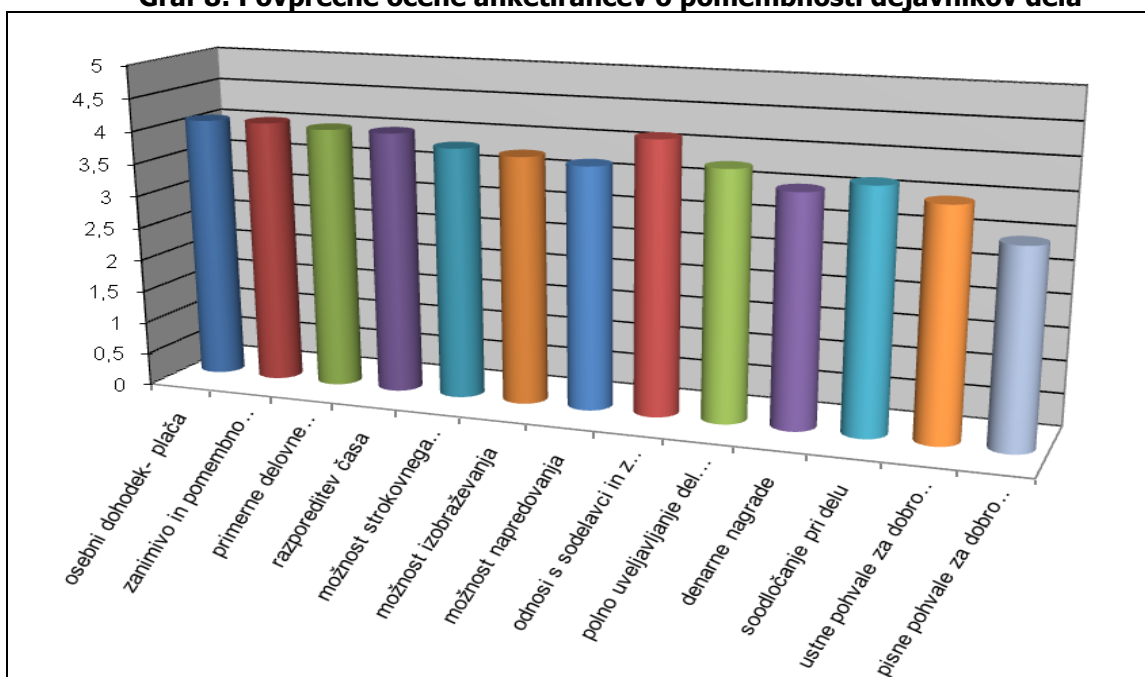
Da sistem plač in nagrajevanja vključuje vse dejavnike dela, pomembne za zaposlene, in vse motivatorje, ki zaposlene spodbujajo k delu, je ključnega pomena za njegovo učinkovitost. Poleg tega je pomembno, da menedžerji učinkovito izvajajo sistem nagrajevanja. To lahko uresničijo le, če poznajo svoje sodelavce in zato vedo, kaj je zanje pomembno in stimulatívno. V nadaljevanju bom ugotavljala, kateri dejavniki dela so pomembni in katere nagrade spodbujajo zaposlene, pa tudi to, kako dobro menedžerji poznajo svoje sodelavce.

Pomembnost dejavnikov dela

Zavedanje, kaj je zaposlenim pomembno, je za učinkovit sistem plač in nagrajevanja bistvenega pomena. Zato sem v anketo vključila 15. vprašanje, ki se nanaša na pomembnost različnih dejavnikov dela. Na ta način sem pridobila splošno sliko o tem, katerim dejavnikom dela ali tako imenovanim higienikom dajejo uslužbenci PV večji pomen. Zaposleni so morali oceniti pomembnost 13 dejavnikov dela na lestvici od 1 (niso pomembni) do 5 (najbolj pomembni).

Rezultati, prikazani v naslednjem grafu, kažejo, da so pri ocenjevanju pomembnosti dejavnikov dela anketirani uslužbenci kot zelo pomembne, z najvišjo povprečno oceno 4.17, ocenili medsebojne odnose s sodelavci in z nadrejenimi. Prav tako se jim zdita pomembna zanimivo in pomembno delo, s povprečno oceno 4.08, in plača s povprečjem 4.06. Tudi drugi dejavniki se zdijo zaposlenim dokaj pomembni, saj so najnižjo oceno pomembnosti v povprečju prisodili pisnim pohvalam za dobro opravljeno delo (3). Glej graf 8.

Graf 8: Povprečne ocene anketirancev o pomembnosti dejavnikov dela

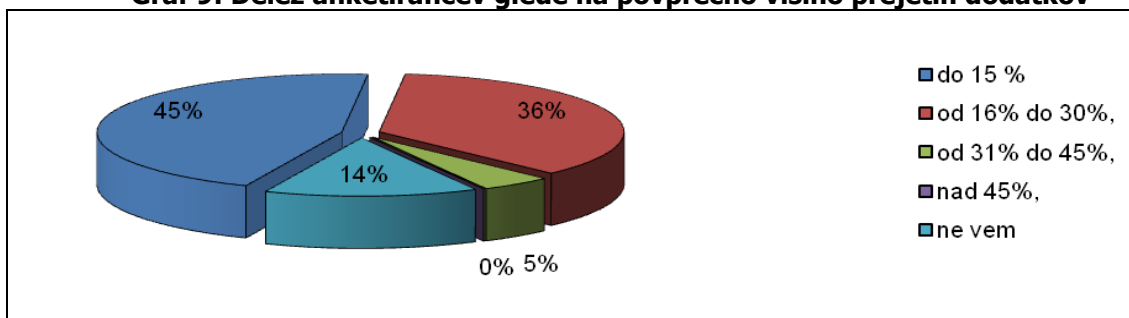


Vir: lastni

Po mnenju anketiranih, ki so odgovarjali na 16. vprašanje, pri katerem sem poizvedovala, kaj bi po njihovem mnenju bilo potrebno bolj upoštevati pri višini plače, je na prvem mestu uspešnost pri opravljenem delu. Menijo, da bi morali bolj upoštevati odgovornost pri opravljenem delu, na tretjem mestu pa je doseganje predvidenih rezultatov dela oz. manjše število napak. Sledi inovativnost, medtem ko so anketirani manj poudarka namenili doseženi stopnji izobrazbe, najmanj pa so jim pomembni pogoji dela. Pri slednjem bi ponovno poudarila, da je večino anket izpolnila uprava, menim pa, da bi zaposleni v jamskem delu PV (med anketiranimi jih je bilo malo) dali bistveno večji poudarek tej postavki.

Delavci so upravičeni do dodatkov za posebne delovne pogoje, ki izhajajo iz specifične razporeditve delovnega časa in ki se občasno ponavljajo ter niso upoštevani pri osnovnem vrednotenju zahtevnosti delovnega mesta. Vsi dodatki se vedno obračunavajo in izplačujejo z akontacijami plače delavcev za tekoči delovni mesec. Koliko vplivajo dodatki na višino posamezne plače, sem želela ugotoviti s sedemnajstim vprašanjem. Rezultate lahko razberemo iz grafa 9.

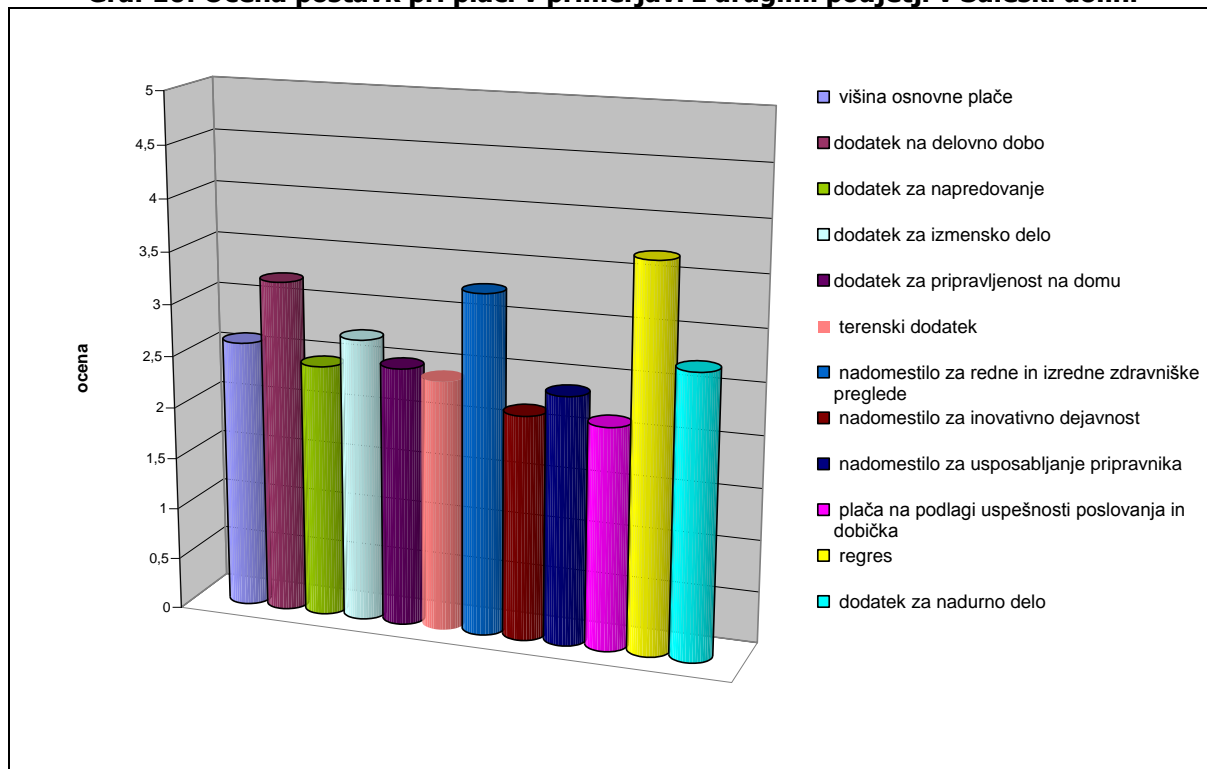
Graf 9: Delež anketirancev glede na povprečno višino prejetih dodatkov



Vir: lastni

Namen naslednjega vprašanja pa je bil ugotoviti zadovoljstvo z določenimi postavkami plače, ki so razvidne v naslednjem grafu. Zanimala me je tudi primerjava postavk z drugimi podjetji v Šaleški dolini.

Graf 10: Ocena postavk pri plači v primerjavi z drugimi podjetji v Šaleški dolini



Vir: lastni

V zadnjem delu ankete me je zanimalo, če si zaposleni želijo večji variabilni del plače, in kar 68 % vprašanih je temu pritrdilo. 26 % anketirancev si želi, da ostane variabilni del plače takšen, kot je, 4 % anketiranih pa, da je manjši. Podjetje mora ponujati nagrade, ki jim zaposleni pripisujejo neko vrednost, saj lahko le na ta način izrabijo njihov motivacijski potencial. Glede na to, da veliko raziskav potrjuje kot primarni motivator denarno nagrado, me je zanimalo, kolikšna mora biti minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade, da bi bila dovolj privlačna za delavca in bi zato delovala motivacijsko. Na podlagi podatkov, pridobljenih z anketo v PV, sem ugotovila, da je v povprečju pričakovana vrednost gibljivega dela plače kar 26,76 %.

8.4 PREVERJANJE HIPOTEZ

Delovne hipoteze, ki so mi služile kot podlaga za diplomsko nalogo, lahko le deloma potrdim. Izjema je le tretja hipoteza, ki je v celoti potrjena.

HIPOTEZA 1: Zaposleni v PV so zadovoljni z nagrajevanjem.

To hipotezo lahko le deloma potrdim. Delavci v PV so v povprečju zadovoljni s plačo po kolektivni pogodbi za gospodarske dejavnosti, saj so jo kar pri dveh vprašanjih uvrstili na drugo mesto, niso pa zadovoljni s stimulativnim načinom nagrajevanja, kot je denarna stimulacija za delovno uspešnost. Zaposleni se strinjajo, da mora biti plača delavca odvisna tudi od njegove uspešnosti. Na ta način se namreč zagotovi potreba po pravičnosti – da so tisti, ki so prizadevnejši in uspešnejši, tudi bolje

nagrajeni. Pri tem poleg dobro izdelanega programa nagrajevanja po uspešnosti igra ključno vlogo konsistentnost pri izvajanju takšnega programa nagrajevanja. Namen in cilj različnih programov plačil za uspešnost je zagotoviti načelu pravičnosti, pri katerem se delavca stimulira tako, da se nagradi tiste, ki so uspešnejši.

HIPOTEZA 2: Osebni dohodek je najpomembnejši motivacijski dejavnik.

Zaposlenim v PV so zelo pomembni medsebojni odnosi s sodelavci in z nadrejenimi; pripravljeni so se zelo potruditi za vzdrževanje ali izboljševanje odnosov in le-te sprejemajo kot najpomembnejše motivatorje pri njihovem delu, kar je razvidno iz grafa 8. Pomembno je poudariti, da odnosi niso preprosto dobri ali slabi, saj niso statični in se iz dneva v dan spreminjajo. Nanje pomembno vpliva vsakodnevno vedenje delavcev, odnos do dela, pripravljenost za sodelovanje in zgled, ki ga nenazadnje daje tudi nadrejeni. Dobri odnosi, ki si jih zaposleni želijo in so se zanje pripravljeni tudi potruditi, pomenijo za zaposlenega sprejemanje tako s strani sodelavca kot tudi s strani nadrejenega. Zato je potrebno načrtno vzgajati delovno atmosfero s poudarjenimi vrednotami sodelovanja, medsebojne pomoči, zaupanja, pripadnosti podjetju in, kar je najpomembnejše, za doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Prednost dajejo zaposleni tudi zanimivemu in pomembnemu delu, šele na tretje mesto pa so uvrstili osebni dohodek. Hipoteza je zavrnjena.

HIPOTEZA 3: Največji razlogi za zaposlitev v PV so varnost zaposlitve, zanimivo delo, solidna plača in druge ugodnosti, ki jih zaposleni prejema ob delu.

To hipotezo lahko v celoti potrdimo, kar je razvidno iz grafa 3. Glede varnosti smo že omenili, da je zgolj enkratni motivator. Presenetljivo pa je, da je na drugem mestu zanimivo delo. Dejstvo, da se je za ta dva faktorja odločilo največ zaposlenih, nakazuje na to, da so za odločitev za službo odločilni tako nedenarni kot denarni motivacijski dejavniki.

HIPOTEZA 4: Način sistema nagrajevanja v PV dopušča vrednost gibljivega dela plače, ki si ga želijo zaposleni.

Ta hipoteza je zavrnjena. Glede na rezultate, ki sem jih pridobila z anketo, si zaposleni v povprečju želijo 27-odstotni gibljivi delež plače. Kolektivna pogodba Premogovnika Velenje v 246. in 295. členu določa pravila uspešnosti in nagrajevanja, sistem napredovanja pa podaja Službeni nalog SLN. 09-03 KSN1, ki omogoča največ 20 % višjo plačo kot v izhodišču. Iz navedenega lahko sklepamo, da sistem nagrajevanja ne omogoča želenih pričakovanj zaposlenih.

8.5 PREDLOGI

Občasno bi bilo potrebno narediti revizijo sistema nagrajevanja in sproti odpravljati morebitne pomanjkljivosti, saj zgolj uvedba ustreznega sistema nagrajevanja z različnimi programi plačil po uspešnosti še ne zagotovi njegove motivacijske učinkovitosti. Želje in potrebe zaposlenih, njihovo mnenje, predloge in zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja bi bilo potrebno ugotavljati s pomočjo anonimnih, pisnih anket. Na osnovi anket in na osnovi ciljev podjetja bi bilo potrebno preveriti ustreznost meril ocenjevanja delovne uspešnosti in tako ugotoviti, če merila izhajajo

iz poslovnih ciljev, in preveriti, če oblikovana merila uspešnosti vključujejo tiste dejavnike, na katere zaposleni lahko vplivajo.

Zelo pomembno je, da podjetje pretehta stroške in koristi vsake posamezne nagrade. Stimulacija in napredovanje sta nagradi, ki imata največjo motivacijsko moč, vendar sta tudi zelo dragi. Zato so stroški resnično upravičeni le takrat, ko je povezava med uspešnostjo posameznika in nagrado jasna. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da so zelo učinkovite tudi nagrade, ki podjetju ne povzročajo stroškov – medsebojni odnosi in zanimivo delo sta sodeč po moji raziskavi zelo vplivna dejavnika.

8.6 SKLEP

Teoretična spoznanja o motivaciji lahko strnemo v neko celostno podobo procesa motiviranja in zaključimo, da je za uspešno motiviranje potrebno poznati potrebe zaposlenih, jim ponuditi privlačne nagrade in natančno zastaviti cilje njihovega dela. Potrebno se je tudi zavedati, da je vsaka organizacija edinstvena, zato so nagrade, ki učinkujejo v eni organizaciji, lahko popolnoma neuporabne v neki drugi. Zaradi te predpostavke moramo nagrade prilagoditi določenim značilnostim organizacije in zaposlenim – ponuditi moramo nagrade, ki jim pripisujejo neko vrednost. Ključnega pomena je, da strokovno usposobljeni vodje poznajo potrebe in želje svojih delavcev.

9 ZAKLJUČEK

Plača je izredno kompleksen pravni institut, zato njena opredelitev ni preprosta. Že v uvodu smo omenili, da je ravno od opredelitve plače odvisen njen pravno-varstveni režim. Pri delovnopравни opredelitvi pojma plače je treba izhajati iz pogodbe o zaposlitvi, ki pa je vedno odplačna pogodba, vsebuje pa dva bistvena elementa: delo in plačilo.

Delovna zakonodaja v Sloveniji je odpravila pomanjkljivosti ZDR in v noveli ZDR natančneje opredelila PoZ, ki vsebuje tudi določilo plačila. Z vidika pravnega urejanja je pomembno, kaj plača obsega, saj je ravno od tega odvisno, kakšno pravico ima delavec glede plačila, katera vrsta plačil se opredeli kot druge vrste plačilo in ne kot njen sestavni del.

Poleg osnovne plače delavcu pripadajo še različni dodatki, dodatna plačila, katerih motiv je različen. Lahko je ekonomski, motivacijski, socialni ..., vendar le-ta na njihovo pravno naravo ne more vplivati. Iz plače je treba izločiti stroške dela, prav tako tudi različne odškodnine. Smiselno pa je vključiti v širši pojem plače odpravnine in udeležbo pri dobičku, saj gre le za specifično obliko plačila, do katerega imajo delavci pravico.

Najpomembnejša organizacija, ki ureja delovna in socialna razmerja, je Mednarodna organizacija dela, ki je sprejela številne konvencije in tudi priporočila. Tudi Slovenija je sledila drugim državam in je poleg podedovanih pravnih aktov iz bivše Jugoslavije sama uredila delovna razmerja s pravnimi akti. Na prvem mestu je Ustava RS, ki ureja to področje predvsem na načelni ravni. Krovni zakon pa je Zakon o delovnih razmerjih, ki vsebuje posamezne pravne institute plače.

Nekatere temeljne zahteve glede pravnega urejanja zarisujejo že mednarodni instrumenti, ki posegajo na področje plač. V zvezi s plačo so na mednarodni ravni priznane nekatere temeljne pravice kot človekove pravice. Iz najpomembnejših mednarodnih aktov s področja človekovih pravic, tako Splošne deklaracije o človekovih pravicah, Mednarodnega pakta o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah in Evropske socialne listine, izhaja pravica do določene minimalne plače, ki naj delavcem zagotavlja dostojno življenje, in pravica do enakega plačila za enako delo in za delo enake vrednosti, kar je še posebej poudarjeno z vidika prepovedi diskriminacije na podlagi spola.

Zaradi vpetosti delovnega prava v celotni pravni režim se na področju plač uporablja poleg številnih zakonov, ki smo jih predhodno že naštevali, še Zakon o obligacijskih razmerjih, in sicer glede zastaranja.

Pri oblikovanju ustreznega sistema plač in nagrajevanja je pomembno, da podjetje razumno kombinira različne vrste nagrad, tako denarne kot nedenarne nagrade, saj imajo vse svoje prednosti, ki jih je potrebno izkoristiti. Vsaka nagrada ima namreč posebno vlogo pri motiviranju zaposlenih in zadovoljevanju njihovih potreb, skladno s tem pa tudi pri motiviranosti posameznika, da kar najbolje opravi svoje delo. Posledično organizacija dosegata zastavljene cilje in rezultate. Praksa kaže, da je

nemogoče vzpostaviti tak sistem, s katerim bi bili zadovoljni vsi zaposleni, kajti vsak posameznik ali skupina po svoje zaznava pomembnost in vrednost svojega dela.

Delovne hipoteze, ki so mi služile kot podlaga za diplomsko delo, lahko le deloma potrdim. Prva hipoteza, ki se glasi, da so zaposleni v PV zadovoljni z nagrajevanjem, je le delno potrjena; zadovoljni bi bili, če bi bila plača delavca odvisna tudi od njegove delovne uspešnosti. Da je osebni dohodek najpomembnejši motivacijski dejavnik, smo preverjali z drugo hipotezo, vendar je tudi ta hipoteza zavrnjena, kajti zaposleni dajejo prioriteto medsebojnim odnosom in zanimivemu delu. Lahko pa v celoti potrdim tretjo hipotezo, saj se delavci strinjajo, da je varnost zaposlitve najpomembnejši motivacijski dejavnik. Zavrnjena je tudi zadnja hipoteza, kajti sistem plač in nagrajevanja v PV ne omogoča možnosti izpolnjevanja želene višine variabilnega dela plače.

V Premogovniku Velenje mora biti plačni sistem prilagojen tradicionalnim značilnostim nagrajevanja v panogi, zato temelji na sistemu akordov, ki so ga dopolnili z drugimi denarnimi nagradami. Akordi so posamični, skupinski in dodatne nagrade na odkopih. Vsi so opredeljeni v podjetniški kolektivni pogodbi, nagrade pa lahko znašajo od -10 do +20 odstotkov. Vodje obratov znotraj skupinskih akordov različno nagradijo posameznike ali skupine, vendar so v kolektivni pogodbi dogovorjeni najvišji akordi, ki jih v obratih ne smejo preseči. V večini skupin je dovoljen povprečni akord 119, najvišji pa je na odkopih in znaša 124. Za delavce v strokovnih službah akorde določajo posamično. Zaposleni lahko dobijo še mesečno denarno nagrado, s katero jih vodja spodbuja k boljšemu delu. Nagrade za njegov predlog potrdi direktor podjetja, podeljuje pa jih za kompleksnost znanja, inovativnost, interdisciplinarnost, občasno povečan obseg dela, predčasno izvršitev pomembne delovne naloge ali uspešno opravljeno posebno obsežno in zahtevno delo. Uvedli so tudi vodoravno napredovanje. Kolegij direktorja določi višino nagrade, ki jo organizacijska enota lahko porabi za letno napredovanje zaposlenih. Če ne porabi celotnega zneska, ga lahko uporabi za mesečno napredovanje ali ga vključi v proračun nagrade za uspešnost organizacijske enote. Zaradi uspešnega dela lahko delavec v določenem mesecu napreduje za en plačilni razred, skupaj pa lahko napreduje pet odstotkov zaposlenih. Neizkoriščeni del sredstev za mesečno napredovanje prav tako prenesejo v proračun nagrade za uspešnost organizacijske enote. Poleg plač in denarnih nagrad uporabljajo še nekatere druge načine. Povezani so s praznovanjem stanovskega praznika, dneva rudarjev 3. julija. To je dela prost dan, za mlade rudarje in rudarske tehnike izvedejo slovesni skok čez kožo, ki pomeni sprejem v poklicni stan rudarjev, vsi zaposleni pa se zberejo na družabnem srečanju. Običajno ob prazniku vsi dobijo simbolično denarno nagrado za uspešno delo, ki je prispevalo k dobrim poslovnim rezultatom podjetja.

Upoštevajoč mednarodne dokumente bi lahko ocenili, da je Slovenija postopno izgradila ustrezen plačni sistem, ki delavcem zagotavlja večjo pravno varnost in socialno stabilnost, seveda pa bo v prihodnosti potrebno še kaj spremeniti in dodati.

LITERATURA

- BAJEC, Anton. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Slovenska akademija znanosti in umetnosti, Ljubljana, 1994.
- BOLLE DE BALL, Marcel. Plačilo za uspešnost v sodobni družbi. Moderna organizacija, Kranj, 1990.
- BELOPAVLOVIČ, Nataša. Zakon o delovnih razmerjih z uvodnimi pojasnili. Ljubljana, 2002.
- BELOPAVLOVIČ, Nataša. Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem. Ljubljana, 2003.
- DECENZO, David A.. ROBBINS, Stephen P. Personnel. Human Resource Management. Third Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1988.
- EHRENBERG, Ronald G.. SMITH Robert S. Modern labor economics, B.k. Addison Wesley Longman, Inc. 2000, str. 651.
- FLORJANČIČ, Jože. JEREB, Janez. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V: MOŽINA Stane et al.: Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
- HENDERSON, Richard. Compensation Management of Organizational Behavior. Fifth Edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey, 1989.
- JERKIČ Lidija. Izhodiščna in osnovna plača, plača, minimalna in zajamčena plača. [URL:[http:// www.sindikatskei.si/vprasanja/place.htm](http://www.sindikatskei.si/vprasanja/place.htm)], 9. 9. 2007
- JUHART, Miha. PLAVŠAK, Nina. Obligacijski zakonik s komentarjem. GV založba, Ljubljana, 2003.
- KERŠEVAN, Erik. Sistem nagrajevanja javnih uslužbencev. Zbornik referatov/ VII. dnevi slovenske uprave, Portorož, 2000. Visoka upravna šola, Ljubljana, 2000, str. 141–154.
- KOCJANČIČ, Rudi. Ustavno pravo Slovenije. Visoka upravna šola, Ljubljana, 1998.
- KORPIČ, HORVAT, Etelka. Sklenitev pogodbe o zaposlitvi po noveli ZDR-A, Delavci in delodajalci. 2007, let. 7, št. 4, str. 581–588.
- KOVAČIČ, Sašo. Neenakost plač v Sloveniji po regijah. TKAČIČ Boris (ur.): Statistični dnevi 2000: Statistična omrežna sodelovanja za večjo evropsko usklajenost in kakovostno delovanje. Zbornik referatov 10. mednarodnega statističnega posvetovanja. Ljubljana, Statistični urad RS, Statistično društvo Slovenija 2000, str. 469–479.
- KRAŠOVEC, Darko. Veliki komentar zakona o delovnih razmerjih. Primath, Ljubljana, 2008.
- KRESAL, Barbara. Pravna ureditev plače. Bonex založba, Ljubljana, 2001.
- KRESAL, Barbara. Predpisi o plačah. Oziris, Lesce, 2000.
- KRESAL, Barbara. KRESAL ŠOLTES, Katarina. ŠENČUR PEČEK, Darja. Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem in stvarnim kazalom. Založniška hiša Primath, Ljubljana, 2002.
- LIPIČNIK, Bogdan. Psihologija v podjetjih. DZS, Ljubljana, 1993.
- LIPIČNIK, Bogdan. Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
- MERKAČ, SKOK, Marjana. Kadri v organizaciji. Visoka šola za management, Koper, 1998.

- MERKAČ, SKOK, Marjana. MOŽINA Stane. Raziskovanje in promoviranje kadrovskih virov. V: MOŽINA Stane et al.: Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
- MEŽNAR, Drago. Delovno pravo: temeljno o individualnem in kolektivnim delovnim pravom. Moderna organizacija, Kranj, 1998.
- MILKOVICH T. George. NEWMAN M. Jerry. Compensation. Fifth Edition, Irwin, Chichago, 1996.
- MOŽINA, Stane. Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
- PENKO, NATLAČEN, Metka. Časovni iztek kolektivnih pogodb gospodarskih dejavnosti. Pravna praksa. 1999, let. 18, št. 32, str. 9–10.
- PENKO, NATLAČEN, Metka. Minimalna plača. Glas gospodarstva. 2001, str. 7.
- STEERS M Richard. PORTER W. Lyman. Motivation and Work Behavior. Fourth Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1987.
- SUŠEC, PRAČEK, Metka et al. Vloga in pomen kolektivnih pogodb. UHAN, Stane (ur.): Modra knjiga. Plače v Sloveniji. Društvo za vrednotenje dela, Moderna organizacija, Kranj, 1995, str. 427–439.
- ŠINKOVEC, Janez. Obligacijski zakonik s komentarjem in sodno prakso. Oziris, Lesce, 2001.
- TREVEN, Sonja. Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
- UHAN, Stane. Modra knjiga: Plače v Sloveniji. Društvo za vrednotenje dela, Moderna organizacija, Kranj, 1995.
- UHAN, Stane. Vrednotenje dela II, Moderna organizacija, Kranj, 2000.
- VODOVNIK, Zvone. KLAMPFER, Marta. Nov zakonski model delovnih razmerij ter novejša sodna praksa. Bonex, Ljubljana, 1996.
- VODOVNIK, Zvone. Pravna ureditev zaposlovanja in dela. V: MOŽINA, Stane (ur.): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2002, str. 325–378.
- VODOVNIK, Zvone. Poglavlja iz delovnega in socialnega prava. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.
- ZUPAN, Nada. Določanje plač in nagrajevanja v podjetju. V: MALAČIČ Janez et al.: Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti. Zveza društev za kadrovske dejavnost Slovenije, Ljubljana, 1995.
- ZUPAN, Nada. Nagradite uspešne. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001.
- ZUPAN, Nada et al. Plače in nagrajevanje zaposlenih. Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2002.
- ZUPAN, Nada. Na krilih lastnih sposobnosti. Moja tajnica. Moja revija za uspešno delo, 2006, let. 13, št. 5, str. 5–7.

PRAVNI VIRI

- Ustava Republike Slovenije (Ur. l. RS št. 33/1991, 42/1997, 66/2000, 24/2003, 69/2004, 69/2004, 69/2004, 68/2006).
- Obligacijski zakonik (Ur. l. RS št. 83/2001, 32/2004, 28/2006).

- Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS št. 42/2002, 79/2006).
- Zakon o kolektivnih pogodbah (Ur. l. RS št. 43/2006).
- Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Ur. l. RS št. 42/1993, 61/2000).
- Zakon o finančnem poslovanju podjetij (Ur. l. RS, št. 54/99, 110/99).
- Zakon o dohodnini (Ur. l. RS, št. 71/93, 2/94, 7/95 in 44/96).
- Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Ur. l. RS, št. 42/93).
- Zakon o ratifikaciji konvencije Mednarodne organizacije dela št. 131 o minimalnih osebnih dohodkih, s posebnim ozirom na države v razvoju (Uradni list SFRJ-MP, št. 14-73/1982).
- Zakon o določitvi minimalne plače (Ur. l. RS, št. 114/2006, 36/2008).
- Zakon o zjamčenih osebnih dohodkih (Ur. l. RS, št.: 48/1990).
- Kolektivna pogodba o načinu usklajevanja plač, povračilu stroškov v zvezi z delom in regresu za letni dopust (Ur. l. RS, št. 39/1999, 59/1999, 44/2000-ZIZDO, 124/2000, 48/2001).
- Kolektivna pogodba premogovništva Slovenije (Ur. l. RS, št. 44/1996, 40/1997, 39/1999-ZMPUPR, 73/2003, 100/2004, 81/2005).
- Kolektivna pogodba Premogovnika Velenje (vpisana v register kolektivnih pogodb, 20. 11. 96, štev. spisa 111-903/96).
- Konvencija št. 154 o spodbujanju kolektivnega pogajanja (Ur. l. RS, št. 121/2005).

DRUGI VIRI

- Inšpektorat republike Slovenije. URL=«http://www.id.gov.si/si/pogosta_vprasanja_in_odgovori/delovna_razmerja/13_placilo_za_delo/dolocitev_in_sestavine_place/?type=98«. 26. 8. 2008
- Uradni list Republike Slovenije. Zakon o kolektivnih pogodbah. URL=«<http://www.uradni-ist.si/1/objava.jsp?urlid=200643&stevilka=1835>«. 18. 9. 2008
- Spletna stran Premogovnika Velenje. URL=«<http://www.rlv.si/default.asp?id=86>«. 22. 9. 2008
- Davčna uprava republike Slovenije. URL=«http://www.durs.gov.si/si/aktualno/minimalna_in_zajamcena_placa/«. 10. 9. 2008
- Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. URL=«http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti_pdf/zakon_min_placa_2006_vlada.pdf«. 28. 10. 2008
- Združenje delodajalcev Slovenije. URL=«<http://www.zds.si/>«. 24. 12. 2008
- Register predpisov Republike Slovenije. URL= <http://zakonodaja.gov.si/>. 28. 10. 2008
- Interni viri Premogovnika Velenje. 24. 12. 2008

SEZNAM SLIK

- Slika 1: Osnovni model plač in nagrajevanja
- Slika 2: Struktura plač v podjetju

SEZNAM TABEL

- Tabela 1: Izhodiščne plače po tarifnih razredih
- Tabela 2: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu
- Tabela 3: Porazdelitev anketirancev po njihovi starosti
- Tabela 4: Porazdelitev anketirancev po številu let delovne dobe
- Tabela 5: Porazdelitev anketirancev po tarifnih razredih
- Tabela 6: Porazdelitev anketirancev po nazivih
- Tabela 7: Porazdelitev anketirancev po doseženi stopnji izobrazbe

GRAFIKONI

- Graf 1: Število zaposlenih v Premogovniku in v kapitalsko povezanih družbah
- Graf 2: Izobrazbena struktura zaposlenih v Premogovniku Velenje
- Graf 3: Povprečne ocene anketirancev glede na razlog za zaposlitev v PV
- Graf 4: Delež anketirancev glede na ocene zadovoljstva z delom v PV
- Graf 5: Delež anketirancev glede na ocene o njihovi višini plač glede na postavke
- Graf 6: Delež anketirancev glede na pogostost prejemanja denarne nagrade (v %)
- Graf 7: Delež anketirancev glede na vrsto prejetih ugodnosti in nagrad
- Graf 8: Povprečne ocene anketirancev o pomembnosti dejavnikov dela
- Graf 9: Delež anketirancev glede na povprečno višino prejetih dodatkov
- Graf 10: Ocena postavk pri plači v primerjavi z drugimi podjetji v Šaleški dolini

PRILOGA

- Anketni vprašalnik

Moje ime je Dragica Klinc in sem študentka Fakultete za upravo v Ljubljani. Prosim vas za sodelovanje v anketi o plači v d. d. Premogovnik Velenje.

Izpolnjeni vprašalnik bom uporabila kot sestavni del diplomske naloge o strukturi plače.

Prosim, da vprašalnik natančno preberete in obkrožite tisto trditev, s katero se najbolj strinjate.

Anketa je anonimna.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

1) Spol:

- a) moški b) ženski

2) Starost v letih:

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

3) Zaposlen-a sem za (obkrožite):

- a) določen čas
b) nedoločen čas

4) Zaposlen-a sem kot (obkrožite):

- a) Uprava – strokovne službe
b) Nadzornik
c) Skupinovodja
d) KV-delavec (kvalificirani delavec)
e) PK-delavec (polkvalificirani delavec)
f) NK-delavec (nekvalificirani delavec)

5) Delovna doba v letih pri sedanjem delodajalcu (Premogovnik Velenje):

- a) od 1 do 5 b) od 5 do 15 c) od 15 do 25 d) od 25 do 30 e) več kot 30

6) V kateri tarifni razred ste razvrščeni po kolektivni pogodbi?

- a) I b) II c) III d) IV e) V f) VI g) VII h) VIII i) IX

7) Podatki o vaši izobrazbi:

- a) osnovna šola
b) končana poklicna šola
c) končana srednja šola
d) končana višja šola
e) končana visoka univerzitetna šola
f) drugo _____

8) Ali se za vaše delovno mesto zahteva izobrazba, ki jo imate:

- a) Da, za moje delovno mesto se zahteva enaka stopnja izobrazbe, kot jo imam jaz.
- b) Ne, imam doseženo višjo izobrazbo, kot je predvidena za moje delovno mesto.
- c) Ne, imam nižjo izobrazbo, kot je predvidena za moje delovno mesto.

9) Zakaj ste se odločili za zaposlitev v Premogovniku Velenje?

Obkrožite tri možnosti.

- a) varnost, zanesljivost zaposlitve
- b) možnost napredovanja
- c) samostojnost pri delu
- d) plača in druge ugodnosti pri delu
- e) možnost izobraževanja in strokovnega usposabljanja
- f) ugoden delovni čas
- g) primerno delovno in življenjsko okolje
- h) dobri medsebojni odnosi
- i) možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti
- j) priznanja za uspešnost pri delu
- k) ne preveč naporno in stresno delo

10) Obkrožite črko pred trditvijo, s katero se najbolj strinjate.

- a) Delo v Premogovniku me veseli.
- b) Želim zamenjati delovno mesto znotraj Premogovnika.
- c) Želim zamenjati službo (zunaj Premogovnika).

11) Kako ste zadovoljni z vašo plačo glede na naslednje postavke?

Vpišite vaše ocene od 1 do 5, pri čemer je 1- zelo slaba ...5- zelo dobra.

a) s primerljivimi drugimi poklici (enaka stopnja izobrazbe, odgovornost ...)	1	2	3	4	5
b) z življenjskimi stroški	1	2	3	4	5
c) osnovna plača brez dodatkov	1	2	3	4	5
d) na plačo z dodatki (stimulacija, nadomestila, potni stroški ...)	1	2	3	4	5
e) glede na vložen trud	1	2	3	4	5

12) Ali prejemate del plače za delovno uspešnost (obkrožite)?

- a) Da, redno. (Vsaj desetkrat letno.)
- b) Da, občasno. (Vsaj petkrat letno.)
- c) Da, redko. (Manj kot petkrat letno.)
- d) Ne.

13) Ali ste zadovoljni z načinom nagrajevanja?

- a) Da, popolnoma.
- b) Da, samo delno.
- c) Način nagrajevanja bi bilo potrebno spremeniti.

14) Obkrožite, katere ugodnosti ali nedenarne nagrade, ki vam jih nudi Premogovnik Velenje, koristite?

- a) dodatno usposabljanje in izpopolnjevanje
- b) preventivni aktivni oddih
- c) rekreacija
- d) možnost pridobitve višje izobrazbe
- e) udeležba na strokovnih posvetih in seminarjih
- f) nobenih

15) Koliko vplivajo naslednji dejavniki na vaše zadovoljstvo pri delu?

*(1 = niso pomembni 2, 3, 4, = vmesna stopnja 5 = najbolj pomembni
Pri vsaki trditvi obkrožite največ eno od ustreznih števil.)*

a) osebni dohodek – plača	1	2	3	4	5
b) zanimivo in pomembno delo	1	2	3	4	5
c) primerne delovne razmere in okolje pri delu	1	2	3	4	5
d) razporeditev časa	1	2	3	4	5
e) možnost strokovnega usposabljanja	1	2	3	4	5
f) možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
g) možnost napredovanja	1	2	3	4	5
h) medsebojni odnosi s sodelavci in z nadrejenimi	1	2	3	4	5
i) možnost polnega uvajanja delovnih sposobnosti	1	2	3	4	5
j) denarne nagrade	1	2	3	4	5
k) soodločanje pri delu	1	2	3	4	5
l) ustne pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
m) pisne pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5

16) Kaj bi po vašem mnenju bilo potrebno bolj upoštevati pri višini plače?

- a) uspešnost pri opravljenem delu
- b) odgovornost za opravljanje svojega dela
- c) inovativnost, predlogi za izboljšanje delovnega procesa
- d) doseganje predvidenih rezultatov dela oziroma manjše število napak
- e) doseženo stopnjo izobrazbe
- f) pogoje dela

17) Koliko vplivajo dodatki na vašo višino plače?

(Dodatki za: delovno dobo, izmensko delo, nadomeščanje vodij, prekinitvev ...)

- a) do 15 %
- b) od 16 % do 30 %
- c) od 31 % do 45 %
- d) nad 45 %
- e) ne vem

18) Kako ste zadovoljni z višino naslednjih postavk pri vaši plači glede na druga podjetja v Šaleški dolini?

*(1 = premalo 2 = še sprejemljivo 3 = dobro 4 = zelo dobro 5 = odlično
Pri vsaki trditvi obkrožite največ eno od ustreznih števil; če se vam pri plači ne izplačuje, jo izpustite.)*

a) višina osnovne plače	1	2	3	4	5
b) dodatek na delovno dobo	1	2	3	4	5
c) dodatek za napredovanje	1	2	3	4	5
d) dodatek za izmensko delo	1	2	3	4	5
f) dodatek za sobotno delo	1	2	3	4	5
g) dodatek za nedeljsko delo	1	2	3	4	5
j) dodatek za pripravljenost na domu	1	2	3	4	5
l) terenski dodatek	1	2	3	4	5
m) nadomestilo za redne in izredne zdravniške preglede	1	2	3	4	5
n) nadomestilo za inovativno dejavnost	1	2	3	4	5
o) nadomestilo za usposabljanje pripravnika	1	2	3	4	5
p) plača na podlagi uspešnosti poslovanja in dobička	1	2	3	4	5
r) regres	1	2	3	4	5

19) Si želite večji variabilni del plače? Kolikšen bi po vašem moral biti ta delež?

Najlepša hvala, ker ste si vzeli čas in bili pripravljeni sodelovati!

IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA

Študentka Dragica Klinc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Zvoneta Vodovnika, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Lektorica diplomskega dela: Metka Fendre, prof.

V Ljubljani, 28. 5. 2009

Podpis: _____