

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIMERJAVA SISTEMA PLAČ V IZBRANI JAVNI IN ZASEBNI
ORGANIZACIJI**

Ljubljana, september 2024

URŠKA KEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Urška Kek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Primerjava sistema plač v izbrani javni in zasebni organizaciji, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 26. septembra 2024

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA	4
2.1	Opredelitev sistema plač in nagrajevanja	4
2.2	Motivacija in nagrajevanje.....	6
2.3	Cilji sistema plač in nagrajevanja.....	7
2.4	Celovit sistem plač in nagrajevanja	9
2.5	Vrste nagrajevanja	11
3	SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA V ZASEBNEM SEKTORJU	12
3.1	Opredelitev zasebnega sektorja	13
3.2	Zakonodaja	13
3.3	Struktura plač v zasebnem sektorju	14
3.4	Nagrajevanje	14
3.4.1	Delovna uspešnost	15
3.4.2	Poslovna uspešnost.....	16
3.4.3	Dodatki	16
3.4.4	Drugi prejemki.....	17
3.5	Vertikalno in horizontalno napredovanje.....	19
4	SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA V JAVNEM SEKTORJU.....	20
4.1	Opredelitev javnega sektorja	20
4.2	Zakonodaja	20
4.3	Struktura plač v javnem sektorju	22
4.4	Nagrajevanje.....	24
4.4.1	Delovna uspešnost	24
4.4.2	Dodatki	25
4.4.3	Drugi prejemki.....	28
4.5	Vertikalno in horizontalno napredovanje.....	29
5	PRIMERJAVA PLAČNEGA SISTEMA V IZBRANI JAVNI IN ZASEBNI ORGANIZACIJI	31
5.1	Predstavitev zasebne organizacije in njenega sistema plač ter nagrajevanja	31
5.2	Predstavitev javne organizacije in njenega sistema plač ter nagrajevanja ...	32

5.3	Anketa o zadovoljstvu zaposlenih s plačnim sistemom v izbrani javni in zasebni organizaciji.....	33
5.3.1	Opredelitev namena in ciljev raziskave	34
5.3.2	Metode raziskovanja	34
5.3.3	Rezultati raziskave in interpretacija podatkov	38
5.4	Razprava o rezultatih	46
5.5	Omejitve raziskave in priporočila na nadaljnje raziskovanje	50
6	SKLEP	51
	LITERATURA IN VIRI	53
	PRILOGE	59

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu	5
Tabela 2:	Osnovni model plač in nagrajevanja po Milkovichu in Newmanu	8
Tabela 3:	Prednosti in slabosti denarnih nagrad.....	12
Tabela 4:	Sestava plače v skladu z ZDR-1	14
Tabela 5:	Plačne skupine in podskupine	22
Tabela 5:	Plačne skupine in podskupine (nad.).....	23
Tabela 6:	Tarifni razredi.....	24
Tabela 7:	Deskriptivna statistika zadovoljstva s sistemom plač in nagrajevanja glede na sektor in rezultat Mann-Whitneyjevega U-testa	48

KAZALO SLIK

Slika 1:	Trikotnik pravičnosti.....	8
Slika 2:	Delitev sistema plač	10
Slika 3:	Delitev nagrad.....	11
Slika 4:	Spolna struktura anketiranih	36
Slika 5:	Starostna struktura anketiranih	36
Slika 6:	Izobrazbena struktura anketiranih.....	37
Slika 7:	Delovna doba anketiranih	37
Slika 8:	Sektor zaposlitve anketiranih.....	38
Slika 9:	Odnos do dela anketirancev	38
Slika 10:	Povprečje pomembnosti dejavnikov z vidika motivacije pri delu	39
Slika 11:	Zadovoljstvo anketiranih z delovanjem sistema plač in nagrajevanja.....	40
Slika 12:	Zadovoljstvo anketiranih z različnimi dejavniki.....	41

Slika 13: Prisotnost finančnih nagrad v organizacijah	42
Slika 14: Prisotnost nefinančnih nagrad v organizacijah.....	42
Slika 15: Strinjanje anketiranih s trditvami s področja plač in nagrajevanja	43
Slika 16: Strinjanje anketiranih s predlogi izboljšav določenih dejavnikov	44
Slika 17: Plače in nagrade za vložen trud pri delu anketiranega so v primerjavi z drugim sektorjem.....	45
Slika 18: Povprečna mesečna neto plača anketiranih.....	45
Slika 19: Deskriptivna statistika pomembnosti dejavnikov z vidika motivacije pri delu glede na sektor in rezultat Mann-Whitneyjevega U-testa.....	47
Slika 20: Deskriptivna statistika sprememb na področju plačnega sistema glede na sektor in rezultat Mann-Whitneyjevega U-testa	49

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Plačna lestvica od 1. 6. 2024.....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik	2
Priloga 3: Deskriptivna statistika pomembnosti dejavnikov z vidika motivacije pri delu	8
Priloga 4: Deskriptivna statistika zadovoljstva z različnimi dejavniki.....	9
Priloga 5: Deskriptivna statistika strinjanja s trditvami s področja plač in nagrajevanja....	10
Priloga 6: Deskriptivna statistika predloga izboljšav določenih dejavnikov.....	11

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

KPJS – Kolektivna pogodba za javni sektor

KPND – Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti

LPP – Ljubljanski potniški promet

LUR – Ljubljanska urbana regija

PisRS – Pravno-informacijski sistem Republike Slovenije

RV – Raziskovalno vprašanje

SKPGD – Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti

ZDavP-2 – Zakon o davčnem postopku

ZDoh-2 – Zakon o dohodnini

ZDR-1 – Zakon o delovnih razmerjih

ZMinP – Zakon o minimalni plači

ZPSV – Zakon o prispevkih za socialno varnost

ZRPJZ – Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti

ZSPJS – Zakon o sistemu plač v javnem sektorju

ZUDDob – Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku

ZUJF – Zakon za uravnoteženje javnih financ

ZVK – Zakon o varstvu konkurence

ZVOP-1 – Zakon o varstvu osebnih podatkov

1 UVOD

Dolgo časa je veljalo, da so zaposleni le strošek organizacije, vendar danes ni več tako. Organizacija je živ sistem, zaposleni pa so njegov sestavni del (Snoj, 2016). Če želimo, da z delom prispevajo k doseganju skupnih ciljev organizacije, jih moramo ustrezno spodbujati in vanje vlagati. Miselnost in vrednote zaposlenih se spreminjajo, saj jim tako dandanes ni več pomembna samo plača, temveč so poleg nje pomembni še preostali dejavniki, kot so cenjenost, pozitivno delovno okolje, dobre delovne razmere in zaželenost. Vsak delodajalec želi zaposlenega, ki ni samo povprečen, temveč je najboljši ter opravlja svoje delo natančno in hitro, poleg tega pa je na svojem delovnem mestu tudi fleksibilen in ustvarjalen. Zaposleni želijo biti za svoje delo ustrezno nagrajeni, zato mora biti sistem nagrajevanja prilagojen posamezni organizaciji in organizacijski kulturi v njej, poleg tega pa mora biti vezan tudi na cilje, vizijo in strategijo organizacije.

Plača oziroma nagrada za dobro opravljeno delo ni samo strošek, temveč je investicija oziroma vložek v prihodnost (Hojnik Šlamberger, 2018, str. 16–17). Zaposleni, ki imajo poleg znanja in sposobnosti še motivacijo, da svoje delo opravljajo nadpovprečno, predstavljajo pomembno prednost organizacije, saj je njena uspešnost v veliki meri odvisna od delovne uspešnosti zaposlenih. Najpomembnejše vprašanje, ki se nam pri tem postavlja, je, kako zaposlenega ustrezno spodbuditi in nagraditi, da bo delal uspešno in v skladu s pričakovanji.

Sistem plač in nagrajevanja je v vsaki organizaciji kompleksno področje, ki pa mora biti urejeno sistematično, pravično in transparentno. Najpogostejše pomeni skladne procese, politiko in prakso organizacije, da bi zaposlene nagradila tako na podlagi njihovega prispevka pristojnosti in zmožnosti kot tudi na podlagi njihove tržne cene (Lipičnik, 1998, str. 191).

Sistem plač delimo na fiksne in variabilne sestavine plač in nagrajevanja (Zupan, 2023, str. 400–401). Fiksne sestavine so odvisne od dela, ki ga oseba opravlja, medtem ko je pri variabilnih odvisno, kako uspešno ga opravlja. Med fiksna izplačila na prvem mestu štejemo osnovno plačo, ki jo zaposleni prejme na podlagi opravljenega števila delovnih ur. Njena vrednost je znana vnaprej in navedena v pogodbi o zaposlitvi. Med fiksna izplačila prav tako uvrščamo nadomestila plač (dopusti, prazniki, bolniški dopust) in dodatke (za delovno dobo, nočno delo). Med fiksna izplačila delno prištevamo tudi ugodnosti, ki so obračunane od osnovne plače, ali pa tiste, ki so odvisne od tipa delovnega mesta. Na drugi strani pa med variabilna izplačila štejemo plačila za uspešnost in nagrade, ki pa so lahko tako denarne kot tudi nedenarne.

Zakonska podlaga za plače je v izhodišču enotna, saj za vse delavce velja Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/13, 78/13, 47/15, 33/16, 52/16, 15/17, 22/19, 81/19, 203/20, 119/21, 202/21, 15/22, 54/22, 114/23 in 136/23. Plače zaposlenih v zasebnem sektorju so urejene z zakoni in podzakonskimi predpisi. Po ZDR-1 se osnovna plača določi

upoštevaje zahtevnost dela, za katero se sklene pogodba o zaposlitvi. Vrednost osnovne plače se določi s kolektivno pogodbo oziroma s pogodbo o zaposlitvi (Vlačić, 2018, str. 25). Prav tako sta pomembna tudi Zakon o dohodnini (ZDoh-2), Ur. l. RS, št. 13/11, 9/12, 24/12, 30/12, 40/12, 75/12, 94/12, 52/13, 96/13, 29/14, 50/14, 23/15, 55/15, 63/16, 69/17, 21/19, 28/19, 66/19, 39/22, 132/22, 158/22 in 131/23, in Zakon o prispevkih za socialno varnost (ZPSV), Ur. l. RS, št. 5/96, 18/96, 34/96, 87/97, 3/98, 7/98, 106/99, 81/00, 97/01, 97/01, 62/10, 40/12, 96/12, 91/13, 99/13 in 26/14, ne smemo pa pozabiti tudi na Zakon o davčnem postopku (ZDavP-2), Ur. l. RS, št. 13/11, 32/12, 94/12, 101/13, 111/13, 22/14, 25/14, 40/14, 90/14, 91/15, 63/16, 69/17, 13/18, 36/19, 66/19, 145/20, 203/20, 39/22, 52/22, 87/22, 163/22, 109/23, 131/23 in 55/24, in na Uredbo vlade o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja, Ur. l. RS, št. 140/06, 76/08, 63/17, 71/18, 104/21, 114/21, 87/22, 113/22 in 162/22, ki določa zgornje zneske povračil stroškov v zvezi z delom, povračil stroškov v zvezi s službenimi potovanji in drugimi dohodki. Pri zaščiti delavcev in postavljanju spodnje meje pri izplačilu plače pa je poleg prej omenjenih pomemben tudi Zakon o minimalni plači (ZMinP), Ur. l. RS, št. 13/10, 92/15 in 83/18 (Poje in Lašič, 2014, str. 3–4).

Postopek določanja plač v javnem sektorju se bistveno razlikuje od postopka v zasebnem sektorju (Lammam in drugi, 2015, str. 9). Plačni postopek v javnem sektorju je večinoma določen s političnimi dejavniki, medtem ko je postopek v zasebnem sektorju večinoma usmerjen s tržnimi silami in omejitvami dobička. Te razlike so še bolj izrazite zaradi monopolnega okolja, v katerem javni sektor deluje, v primerjavi s konkurenčnim okoljem zasebnega sektorja.

Slovenija spada med države s centraliziranimi pogajanjem o plačah v javnem sektorju, kar pomeni, da se plače v javnem sektorju določajo na podlagi Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS), Ur. l. RS, št. 108/09, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11, 27/12, 40/12, 46/13, 25/14, 50/14, 95/14, 82/15, 23/17, 67/17, 84/18, 204/21, 139/22, 38/24 in 48/24, s Kolektivno pogodbo za javni sektor (KPJS), Ur. l. RS, št. 57/08, 23/09, 91/09, 89/10, 89/10, 40/12, 46/13, 95/14, 91/15, 21/17, 46/17, 69/17, 80/18 in 136/22, in s kolektivnimi pogodbami za dejavnosti (Kajzer in drugi, 2018, str. 24–25). Z ZSPJS je določen sistemski okvir plačnega sistema, s kolektivnimi pogodbami pa konkretna vrednost plač. Na podlagi ZSPJS so funkcionarji in javni uslužbenci razdeljeni v 11 plačnih skupin in deset tarifnih razredov, ki odražajo ustrezno usposobljenost in izobrazbo, vsako delovno mesto oziroma naziv pa je nadalje umeščen v enega izmed 66 plačnih razredov, ki določa osnovno plačo. Uvrstitev posameznega zaposlenega je tako v veliki meri določena z zakonom in kolektivno pogodbo.

Plačni sistem v javnem in zasebnem sektorju ima pomemben vpliv tako na motivacijo kot tudi na uspešnost zaposlenih (Peklar in Boštjančič, 2012, str. 42–50). V javnem sektorju so plače pogosto določene na podlagi standardiziranih plačnih lestvic, kar lahko zmanjša motivacijo posameznikov, saj se morda ne počutijo dovolj nagrajene za svoje dosežke ali dodaten trud. V zasebnem sektorju pa je plačni sistem običajno prilagodljivejši in odvisen

od posameznikove uspešnosti ter doseženih ciljev. Ta sistem spodbuja zaposlene k večjemu vložku truda in motivacije za doseganje boljših rezultatov ter pripomore k večji uspešnosti.

Skupno je, da je učinkovit plačni sistem tisti, ki ustrezno nagradi uspešnost in dosežke zaposlenih ter spodbuja želeno obnašanje in motivacijo (McGinnis Johnson in Ng, 2015, str. 297–297). To pripomore k večji uspešnosti in zadovoljstvu zaposlenih, ne glede na sektor, v katerem delujejo. V zadnjem času se na področju plač in nagrajevanja zaradi vse večje konkurence ter uvajanja informacijske tehnologije in globalizacije poslovanja pojavlja precej sprememb. Delovna sila se z novimi generacijami zaposlenih spreminja, z njimi pa prav tako miselnost in vrednote. Spreminjajoče se vrednote, stališča in pričakovanja glede kariere tako zahtevajo novo razmišljanje o trenutnih strategijah privabljanja in zadrževanja nove generacije delavcev.

Namen magistrskega dela je na podlagi primerjalne analize sistema plač in nagrajevanj v javni in zasebni organizaciji pokazati, kako bi lahko vsaka od organizacij izboljšala svoj sistem plač in nagrajevanja ter kako bi lahko kakšno dobro prakso iz zasebne organizacije aplicirali tudi v javno organizacijo. Cilj magistrskega dela je s strokovno literaturo proučiti osnovne pojme in sistem plač in nagrajevanja, plačni sistem zasebnega in javnega sektorja, njuno zakonodajo, elemente, napredovanje in nagrajevanje ter analizirati zadovoljstvo zaposlenih s sistemom plač in nagrajevanja v izbrani javni in zasebni organizaciji. Izvedli bomo empirično raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih s plačnim sistemom v izbrani javni in zasebni organizaciji z anketnim vprašalnikom. Pri tem je cilj odgovoriti na štiri temeljna raziskovalna vprašanja (RV):

- Kateri motivacijski dejavniki spodbujajo zaposlene v izbrani javni in zasebni organizaciji?
- Kako so zaposleni zadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja v izbrani zasebni in javni organizaciji?
- Kaj bi bilo na področju plačnega sistema po mnenju zaposlenih v izbrani javni in zasebni organizaciji treba spremeniti?
- Kako bi lahko kakšno dobro prakso iz zasebne organizacije uporabili tudi v javni organizaciji?

Pri raziskavi sem uporabila tako deskriptivni kot tudi analitični pristop na podlagi primarnih in sekundarnih virov. Pri deskriptivnem pristopu sem v teoretičnem delu uporabila metodo deskripcije in klasifikacije, s katerima sem uvodoma opisala in definirala osnovne pojme v zvezi s sistemom plač in nagrajevanja, zakonodajo in cilji sistema, podatke katerih sem pridobila na podlagi literature, člankov in znanstvenih razprav. Poleg tega sem pri tem uporabila tudi metodo kompilacije, s katero sem povzela sklepe in stališča tujih in domačih avtorjev in pri tem vključila lastno mnenje.

V empiričnem delu sem uporabila analitični pristop in s kvantitativno metodo preverila svoje raziskovalno vprašanje z anketnim vprašalnikom o stanju in zadovoljstvu sistema plač v

izbrani javni in zasebni organizaciji iz iste dejavnosti. Vprašalnik je vključeval različna vprašanja, med katerimi so bila vprašanja z več trditvami oziroma z Likertovo petstopenjsko lestvico in pomembna demografska vprašanja. Na podlagi rezultatov sem izvedla tudi metodo komparacije, s katero sem primerjala sistema plač javnega in zasebnega sektorja.

Magistrsko delo je tako sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Uvodoma sem predstavila, kako sta povezana pojma motiviranje in nagrajevanje, kako nagrajevati, kakšni so cilji sistema plač in nagrajevanja ter njegova zakonska podlaga in katere so vrste nagrajevanja. V nadaljevanju sem predstavila sistem plač in nagrajevanja v zasebnem in javnem sektorju ter najprej opredelila omenjena sektorja in opisala zakonsko podlago, strukturo plač teh dveh sektorjev ter potek njunega nagrajevanja oziroma napredovanja. V empiričnem delu sem nato sprva predstavila organizaciji, ki delujeta v zasebnem in javnem sektorju, ter izvedla anketni vprašalnik z zaposlenimi o spodbujanju, zadovoljstvu in možnosti izboljšav sistema plač in nagrajevanja. Na koncu sem predstavila še rezultate in interpretacijo podatkov ter magistrsko delo zaključila s sklepnimi ugotovitvami.

2 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Sistem plač in nagrajevanja nam nudi spodbujanje kadra, ki se v pravilni izvedbi kaže v uspešnosti in zadovoljstvu zaposlenih pri svojem delu (Mihalič, 2008, str. 26–28). Temeljno načelo je, da moramo spodbujati le s pozitivnimi instrumenti, se pravi z nagrajevanjem, spodbujanjem, hvaljenjem itn., pri tem pa se postavlja vprašanje, s katero obliko nagrad nagrajevati, z denarno ali nedenarno. Najboljši načini nagrajevanja so tisti, ki jih izvajamo pogosto in ob vseh razvojnih napredkih zaposlenih.

Organizacija mora tako oblikovati tak sistem nagrajevanja, ki bo zadoščal motivacijskemu vidiku, in se pri tem vesti gospodarno (Merkač Skok, 2005, str. 214). Država je na področju nagrajevanja in plač pomemben akter, saj sprejema zakone in predpise, ki jih organizacija lahko presega, vendar jih ne more spregledati. Plačni sistem v organizaciji temelji na zakonih, kolektivnih pogodbah in dogovorih, plače pa običajno ločimo po individualnih in kolektivnih pogodbah.

2.1 Opredelitev sistema plač in nagrajevanja

Sistem nagrajevanja največkrat predstavlja usklajeno politiko, prakso in procese neke organizacije, da bi svoje zaposlene nagradila na osnovi njihovega prispevka in njihove tržne cene. Organizacije pri tem niso čisto svobodne, saj se morajo podrežati določenim pravilom iz kolektivnih pogodb (Lipičnik, 1998, str. 191, 211). Kolektivne pogodbe so ponavadi razdeljene na dva dela, in sicer na obligacijski in normativni del (Lipičnik, 2005, str. 140). Obligacijski del vsebuje določila o pogodbenih strankah, časovno veljavnost, izvedbene dolžnosti, posledice kršitve pogodbe itn., medtem ko normativni del vsebuje določila o pogojih za sklenitev delovnega razmerja, delovnem času, dopustu, vrednosti plače, nadomestilih, dodatkih itn.

V zadnjem času se na področju plač in nagrajevanja zaradi vse večje konkurence ter uvajanja informacijske tehnologije in globalizacije poslovanja pojavlja precej sprememb. Da pa bi se organizacije temu prilagodile, so začele iskati raznovrstne rešitve. Te so uspešne le ob strateško naravnem sistemu plač in nagrajevanja. Spremembe in novosti pri oblikovanju sistema plač so naslednje (Zupan, 2001, str. 129–131):

- vključevanje zaposlenih in partnerski odnos,
- usmerjenost v prihodnost,
- enostavnost in transparentnost sistema nagrajevanja,
- konkurenčno pozicioniranje,
- prenos odgovornosti s sistema na menedžerje,
- raznovrstnost oblikovanja sistema nagrajevanja in plač za poklicne skupine,
- vrednotenje znanj in spretnosti,
- delitev tveganja (angl. risk-sharing) – povečanje gibljivega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh organizacije na vse zaposlene,
- povezovanje plač z uspešnostjo skupin oziroma enot in celotne organizacije.

Sodobna teorija o sestavinah plač in nagrajevanja, ki je predstavljena v tabeli 1, v ožjem smislu predstavlja plače, nagrade in ugodnosti, medtem ko v širšem smislu vključuje vse, kar delodajalec zaposlenemu ponuja (Zupan, 2023, str. 403–404). Poleg prej omenjenih plač jim nudi tudi osebno rast, privlačno prihodnost in dobro delovno okolje ter razmere. Vse naštet sestavine predstavljajo vir notranje motivacije zaposlenih in njihovo kakovost življenja. Delodajalec, ki vlaga v zaposlenega, se mu to povrne z večjo uspešnostjo zaposlenega in s tem tudi z večjo uspešnostjo organizacije.

Tabela 1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

OSEBNA RAST	PRIVLAČNA PRIHODNOST
Vlaganje v ljudi	Vizija in vrednote
Razvoj in usposabljanje	Uspešnost in razvoj organizacije
Sistem zagotavljanja uspešnosti	Podoba in ugled organizacije
Napredovanje na poklicni poti	Deležništvo
Odnosi med posameznikom in organizacijo, ugodni za obe strani	
PLAČA, NAGRADE IN UGODNOSTI	DOBRO DELOVNO OKOLJE IN RAZMERE
Osnovna plača	Usmerjenost k ljudem
Plačilo po uspešnosti	Vodenje
Ugodnosti in posredna plačila	Sodelavci
Priznanja in praznovanja uspehov	Značilnosti dela
	Vključenost v dogajanje
	Zaupanje in privrženost
	Odperto komuniciranje

Vir: prirejeno po Zingheim in Schuster (2000).

2.2 Motivacija in nagrajevanje

Poleg spretnosti, znanja in sposobnosti je za uspešno opravljanje poklica, dela oziroma česar koli drugega potrebna motivacija. To je stopnja pripravljenosti posameznika za doseg določenega cilja ob zadovoljitvi individualnih potreb (Kušar, 2014, str. 11). Skupno posameznikom v organizaciji pa je to, da delajo maksimalno, če so pri tem motivirani. Povezava med motivacijo in uspešnostjo posameznika je zelo pomembna, saj je slednja tista, ki zaposlene motivira.

S spremembo vrednot, motivacijo in zadovoljevanjem potreb med različnimi generacijami je treba v sodobnih organizacijah uvajati drugačne motivacijske spodbude. Mednje sodijo (Zavratnik in drugi, 2018/2019, str. 14–16) timsko delo, opolnomočenje, postavljanje ciljev, igrifikacija in vodenje. Timsko delo je ena izmed najbolj zaželenih značilnosti, ki jih delodajalci v svojih organizacijah želijo, saj zaposleni z interakcijo in opazovanjem z drugimi člani razvijejo svoje veščine. Pri tem se lahko razvije sodelovalen ali tekmovalen timski duh, ki pozitivno vpliva na kreativnost zaposlenih. Opolnomočenje kot naslednja izmed spodbud je kot motivator, s katerim se pri zaposlenih dosežeta večja avtonomnost in odgovornost, ter tako pozitivno vpliva na njihove sposobnosti, ustvarjalnost in inovativnost pri delu. Ena izmed pomembnih tehnik motiviranja je tudi postavljanje ciljev, ki morajo biti visoki in dosegljivi ter natančno določeni, saj zaposlenim tako dajejo zagon za delo. Sodobne organizacije nudijo tudi igrifikacijo, uporaba katere se bo v prihodnosti samo še večala, saj združuje zabavo in učenje ter uporabo sodobnih tehnologij. Kot zadnja tehnika motiviranja, vendar po mojem mnenju najpomembnejša, je slog vodenja. Ta ima ogromen vpliv na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih ter posledično tudi na delovno uspešnost.

Eden izmed najpomembnejših elementov motiviranja in zadovoljstva zaposlenih je poleg predhodno omenjenih tudi ustrezno plačilo za vloženo delo in trud (Dremelj, 2019, str. 34–35). Sistem nagrajevanja uspešnosti je eden od glavnih dejavnikov za ohranjanje zaposlenih, s čimer vplivamo tako na večjo produktivnost kot tudi na motivacijo zaposlenih. Sporoča torej, česa si vodstvo organizacije želi in kaj spodbuja. Vodstvo je torej glavni element pri celotnem procesu spremljanja in nagrajevanja uspešnosti, vendar vodilnim velikokrat primanjkuje veščin in ravnanja z ljudmi, pri tem pa mislimo predvsem na osnovno komunikacijo in dolgoročno razvijanje zaposlenih (Fajmut, 2018, str. 27).

Ideje o različnih pristopih k nagrajevanju izhajajo iz temeljnih motivacijskih teorij (Černe, 2018/2019, str. 6). Na eni strani imamo individualno nagrajevanje, ki temelji na Vroomovi teoriji pričakovanja, ki predvideva, da si bo zaposleni v primeru odkritja povezave med doseganjem osebnih ciljev in ciljev organizacije prizadeval za večjo uspešnost. Na drugi strani pa imamo skupinski pristop, pri katerem so nosilci nagrad skupine oziroma timi. Slednji pristop temelji na Adamsovi teoriji pravičnosti, ki pojasnjuje motivacijo zaposlenih z vidika, ali so glede na svoje prejeme in vloške obravnavani pravično v primerjavi s prejemki in vložki sodelavcev.

Nagrajevanje je pomemben proces za rast in razvoj organizacije ter omogoča rezultate dela in transformacijo strateških poslovnih ciljev. Poleg plač, raznih ugodnosti, bonitet in pohval pa so prav tako pomembni elementi nagrajevanja možnost izobraževanja in napredovanja, stalnost zaposlitve, organizacijsko vzdušje in organizacijska kultura (Antončič in Antončič Auer, 2010, str. 115–119). S predhodno omenjenimi elementi za nagrajevanje si organizacije prizadevajo doseči naslednje cilje: nadzorovati stroške, motivirati zaposlene, privabiti usposobljen kader ter izpolnjevati zahteve iz zakonov in predpisov (Treven, 1998, str. 219–220).

Zaposleni so tako pomemben člen v vsaki organizaciji, zato je pomembno, da se ne obravnavajo kot strošek, temveč kot investicija (Hojnik Šlamberger, 2018, str. 16–17). Zaposleni, ki imajo poleg znanja in sposobnosti še motivacijo, da svoje delo opravljajo nadpovprečno, predstavljajo pomembno prednost organizacije, saj je njena uspešnost v veliki meri odvisna od delovne uspešnosti zaposlenih.

V raziskavi so strokovnjaki preverjali motive in obnašanja zaposlenih v zasebnem in javnem sektorju v 30 državah, med njimi tudi v Sloveniji (Bullock in drugi, 2015, str. 481–485). Ugotovili so, da imajo javni uslužbenci višje ravni motivov, usmerjenih v javno službo, kot njihovi kolegi v zasebnem sektorju, da imajo javni uslužbenci močnejša dojemanja družbenega vpliva svojega dela in manj motivacije za velike dohodke v primerjavi s svojimi kolegi v zasebnem sektorju ter da imajo višjo raven organizacijske zavezanosti kot zaposleni v zasebnem sektorju.

2.3 Cilji sistema plač in nagrajevanja

Temeljni cilj sistema plač in nagrajevanja je prispevati k povečanju konkurenčnosti in uspešnosti podjetja (Černetič, 2007, str. 240–241). Zaradi različnega vpliva na različne ljudi mora biti sistem plač v skladu s strategijo in cilji organizacije. Za primerno podporo izvajanja strategije organizacije mora plačni sistem zadržati stroške v določenih okvirih, ustrezati zakonskim normam, biti pravičen in prispevati k večji učinkovitosti.

Pri oblikovanju pravičnega sistema plač in nagrajevanja naj bi, tako za zaposlene kot tudi za organizacije, upoštevali tako imenovani »trikotnik pravičnosti«, ki je prikazan na sliki 1 in je sestavljen iz zunanje, notranje in poslovne pravičnosti (Zupan, 2023, str. 407). Poslovno pravičnost lahko dosežemo z ustrezno povezavo plač in nagrad z uspešnostjo, zunanjo pravičnost z ustrezno vrednostjo plač in nagrad glede na okolje in notranjo pravičnost z ustreznimi razmerji med plačami v organizaciji.

Slika 1: Trikotnik pravičnosti



Vir: Zupan (2023).

Eden od namenov je tudi povezati cilje organizacije s strateškimi odločitvami z osnovnim modelom oblikovanja plač (Zupan, 2001, 128–129). Model Newmana in Milkovicha, ki naj bi organizaciji prinesel uspeh, je prikazan v tabeli 2 in temelji na treh elementih: na ciljih, politiki in tehniki sistema plač in nagrajevanja. Sprva je treba določiti cilje tega sistema, in sicer sta osnovna cilja učinkovitost in pravičnost. Poleg prej omenjenega je pomembno tudi, da je sistem oblikovan tudi v skladu z zakonodajo. Temelj sistema za doseg predhodno omenjenih ciljev predstavljajo štiri odločitve glede plačne politike organizacije. Za primerno politiko velja, da je zunanje konkurenčna in notranje skladna ter vsebuje ustrezne načine za izvedbo in spodbuja k večjemu prispevku posameznika. Osrednji temeljni element pa so različne tehnike, s katerimi organizacija dosega cilje sistema plač.

Tabela 2: Osnovni model plač in nagrajevanja po Milkovichu in Newmanu

Osnovne odločitve glede plač in nagrajevanja	Ustrezne metode določanja plač in nagrajevanja				Cilji plač in nagrajevanja
Notranja urejenost	Analiza dela/delavca	Opis dela/delavca	Vrednotenje delovnih mest	Notranja sestava plač	UČINKOVITOST – težnja po uspešnosti, – celovita kakovost, – usmerjenost k strankam, – nadzor stroškov, – enak položaj zaposlenih, – skladnost z zakonskimi določili.
Zunanja konkurenčnost	Določitev trga	Raziskava trga	Politika podjetja	Struktura plač	
Prispevki zaposlenih	Načelo senioritete	Načelo uspešnosti	Smernice za oblikovanje programov plačila po uspešnosti	Programi plačila po uspešnosti	
Način izvajanja	Načrtovanje	Proračun	Komuniciranje	Vrednotenje	

Vir: Zupan (2001).

S to in drugimi metodami določanja plač in nagrajevanja lahko organizacija doseže zastavljene cilje. Sistem plač mora biti tako v skladu s kadrovske strategijo kot tudi s strategijo organizacije ter mora tako upoštevati zakonska določila, interese zaposlenih in okolje (Zupan, 2001, 128–129).

2.4 Celovit sistem plač in nagrajevanja

Sistem nagrajevanja je opisan v internih aktih organizacije. Ti opisujejo, s kakšnimi merili so bila delovna mesta ocenjena, v kateri tarifni razred so uvrščena in kolikšna je minimalna plača znotraj njih, pod kakšnimi pogoji in kako posameznik napreduje (Grm, 2019, str. 10). V okviru sistema plač moramo razlikovati med minimalno, osnovno in izhodiščno plačo. Slovenija je leta 1995 uvedla zakonsko določeno minimalno plačo (Laporšek in drugi, 2019, str. 606). Koncept minimalne plače je nadomestil sistem »zagotovljene plače«, ki je ostala iz socialistične preteklosti. Zakon o minimalni plači iz leta 1995 je odražal soglasje med socialnimi partnerji, da dvignejo takrat veljavne minimalne bruto zaslužke na približno 40 % povprečne bruto plače v državi. Zakonodaja o minimalni plači je po letu 1995 doživela več sprememb, večje spremembe zakonodaje o minimalni plači pa so bile uvedene s februarским ZMinP iz leta 2010, ki je močno povečal raven minimalne plače (Vlačić, 2018, str. 25).

Največje spremembe v zvezi z določitvijo definicije minimalne plače in načinom določanja ter usklajevanja minimalne plače so se zgodile leta 2020 (Ministrstvo RS za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, brez datuma). V minimalno plačo se po novem ne vštrevajo vsi dodatki, določeni z zakoni, drugimi predpisi in kolektivnimi pogodbami, del plače za delovno uspešnost in plačilo za poslovno uspešnost, dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi, povračil stroškov, ki jih je delodajalec dolžan povrniti zaposlenemu, kot tudi ne drugi prejemki. Leta 2021 se je prav tako uveljavila nova formula za določitev zneska minimalne plače, ki se navezuje na minimalne življenjske stroške. Zakon določa redno letno usklajevanje minimalne plače najmanj z rastjo cen življenjskih potrebščin. Poleg tega predpisuje določitev zneska minimalne plače ob upoštevanju rasti cen življenjskih potrebščin, gibanja plač, gospodarskih razmer oziroma gospodarske rasti in gibanja zaposlenosti v razponu med 120 % in 140 % minimalnih življenjskih stroškov.

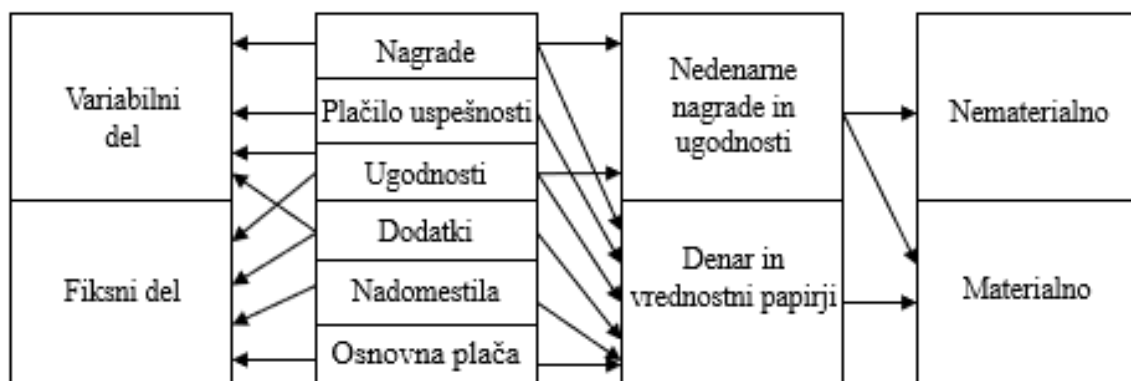
Osnovna plača je plača zaposlenega za polni delovni čas, ki se določi v pogodbi o zaposlitvi in ne sme biti manjša od izhodiščne plače, ta pa je določena v kolektivni pogodbi in predstavlja najmanjši znesek osnovne plače zaposlenega v posamezni tarifni skupini (Zupančič, 1994, str. 10–12). Glede na slovensko zakonodajo je plača sestavljena iz naslednjih elementov (Zupan, 2023, str. 402–403):

- osnovne plače (plačilo za polni delovni čas),
- nadomestila plače (npr. dopust, bolniški dopust, čakanje na delo),
- dodatkov (npr. nočno delo, izmensko delo, na delovno dobo),
- zakonskih ugodnosti (npr. pokojninsko, socialno in zdravstveno zavarovanje),

- bonitet (npr. uporaba službenega avtomobila, računalnika, telefona, dodatna zavarovanja),
- delovne uspešnosti (individualna, skupinska uspešnost),
- poslovne uspešnosti (npr. enkratno izplačilo, 13. plača oziroma božičnica),
- nagrad za posebne dosežke (npr. inovativnost),
- povračil stroškov (npr. prehrana, prevoz),
- drugih prejemkov (npr. regres za letni dopust, odpravnine, jubilejne nagrade),
- drugih ugodnosti po presoji delodajalca (npr. izobraževanje, dodatni dnevi dopusta).

Sistem plač, ki je prikazan na sliki 2, delimo na fiksne in variabilne sestavine plač in nagrajevanja (Zupan, 2023, str. 400–401). Fiksne sestavine so odvisne od dela, ki ga oseba opravlja, medtem ko je pri variabilnih odvisno, kako uspešno ga opravlja. Med fiksna izplačila na prvem mestu štejemo osnovno plačo, ki jo zaposleni prejme na podlagi opravljenega števila delovnih ur. Njena vrednost je znana vnaprej in navedena v pogodbi o zaposlitvi. Med fiksna izplačila prav tako uvrščamo nadomestila plač (letni dopusti, prazniki, bolniški dopusti) in dodatke (za delovno dobo, nočno delo). Med fiksna izplačila delno prištevamo tudi ugodnosti, ki so obračunane od osnovne plače, ali pa tiste, ki so odvisne od tipa delovnega mesta. Na drugi strani pa med variabilna izplačila štejemo plačila za uspešnost in nagrade, ki pa so lahko tako denarne kot tudi nedenarne in jih bom podrobneje opisala v nadaljevanju.

Slika 2: Delitev sistema plač



Vir: Zupan (2023).

V nadaljevanju nagrade delimo še na materialne in nematerialne (Černetič, 2007, str. 272–273). Med slednje uvrščamo odnose s sodelavci, samostojnost in uspeh pri delu, odgovornost, pohvale in priznanja, primerno delovno okolje, možnost strokovnega izobraževanja itn. Med materialne pa v prvi vrsti uvrščamo denar – plačo.

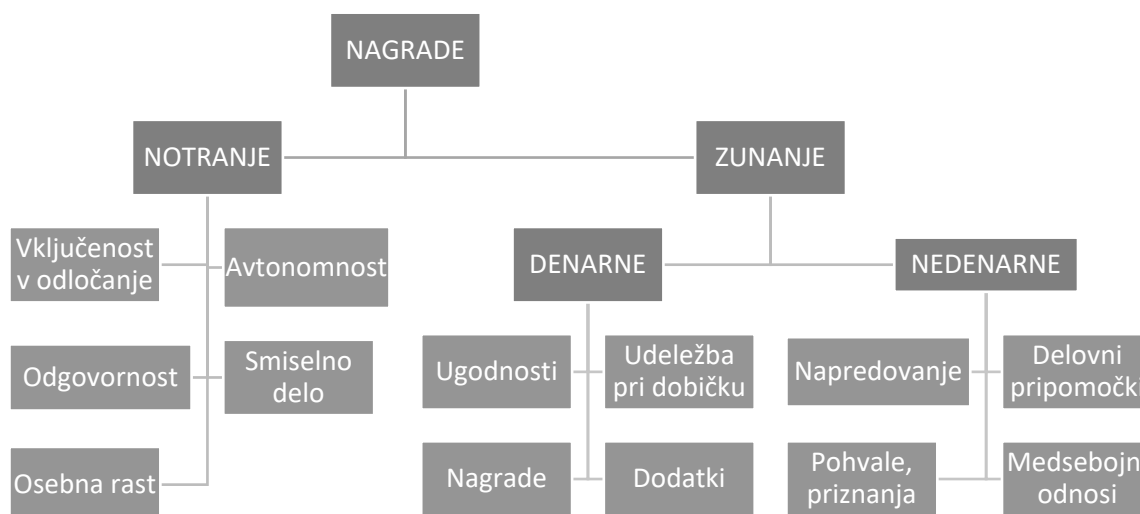
Ocenjevanje uspešnosti pri delu poteka pri vseh zaposlenih s primerjanjem doseženih učinkov z načrtovanimi in je namenjeno izboljšanju dela, usposabljanju, napredovanju in nagrajevanju (Rozman in Kovač, 2012, str. 336–340). Pri tem ocenjujemo tako rezultate dela

kot tudi osebnostne lastnosti in vedenje zaposlenih. Ocenjevanje uspešnosti je tudi podlaga za nagrajevanje zaposlenih. Kdor uspešneje opravlja svoje delo, je bolj nagrajen.

2.5 Vrste nagrajevanja

Pri sistemu plač in nagrajevanja se nagrade v večini literatur glede na vrsto in obliko delijo na zunanje in notranje ter denarne in nedenarne. Omenjeno delitev prikazuje slika 3 (DeCenzo in Robbins, 2010, str. 263).

Slika 3: Delitev nagrad



Vir: prirejeno po DeCenzo in Robbins (2010).

Na eni strani imamo notranje nagrade, ki odražajo občutke osebnega zadovoljstva zaposlenega pri svojem delu. Mednje prištevamo nagrade po lastni pobudi, in sicer občutek dosežka, da je posameznik del neke skupine, ponos na svoje delo, opravljanje pomenljivega dela. Gre za občutke, ki spodbujajo osebno rast posameznega zaposlenega. Na drugi strani pa imamo zunanje nagrade, ki izvirajo zunaj dela in večinoma predstavljajo ugodnosti, ki jih zagotavlja delodajalec. Mednje prištevamo napredovanja, denar in spremembo naziva zaposlenega. Te nagrade nenehno nadzira menedžment in zahtevajo pozornost, medtem ko notranje nagrade nastopijo kot posledica vloženega dela zaposlenega (DeCenzo in Robbins, 2010, str. 262–263).

Zunanje nagrade nadalje delimo na nedenarne in denarne. Slednje predstavljajo plače in ugodnosti pri delu, ki jih zaposleni prejmejo na podlagi delovnega razmerja v organizaciji. Lahko so neposredne (plača, delitev dobička) ali posredne (plačani dopust). Delimo jih tudi glede na to, ali so vezane na posameznikovo uspešnost ali pa mu pripadajo na podlagi članstva v skupini (Černetič, 2007, str. 242–244). Z davčnega stališča so omenjene nagrade stroškovno neučinkovite, saj organizaciji predstavljajo večje stroške dela, zaposlenim pa plačilo davkov, vendar kljub vsemu veljajo za nadvse zaželen način spodbujanja zaposlenih (Vukasović Žontar, 2004, str. 85). Po eni strani so denarne nagrade preproste in lahko

razumljive, po drugi strani pa imajo tudi nekaj slabosti, kot prikazuje tabela 3. Denar kot nagrada je popolnoma običajen in samoumeven ter nagrajencu ne prinese globlje vrednosti. Denarno nagrado je tudi težje nadgraditi, saj nagrajenci z vsako naslednjo nagrado pričakujejo večji znesek. Finančne nagrade naj bi bile pomembnejše od nefinančnih, vendar zaradi posameznikovih osebnih interesov ni vedno tako. Zato je treba oblikovati takšen sistem nagrajevanja, ki bo upošteval individualne interese posameznika, njegove preference in motive. Kakšen sistem plač bo podjetje oblikovalo, pa je odvisno predvsem od ciljev, okolja, kulture in razmer podjetja (Biloslavo in Kljajić-Dervić, 2016, str. 111).

Tabela 3: Prednosti in slabosti denarnih nagrad

PREDNOSTI	SLABOSTI
So zaželenne	Niso obstojne
So preproste	So vsakdanje
Lahko razumljive	Težko jih je nadgraditi
Lahko so dodatna spodbuda	Lahko so samoumevne

Vir: Zupan (2001).

Pri nagrajevanju pa ne smemo pozabiti na nedenarne nagrade, ki imajo še večji pozitivni učinek in teže kot denarne nagrade. Njihov namen je samo v nagrajevanju in usmerjanju razvoja posameznika ter kariere (Biloslavo in Kljajić-Dervić, 2016, str. 112). Med nedenarne nematerialne nagrade spadajo nagrade, ki niso del plačnega sistema, to so predvsem dosežki, pohvale, sistem nagrajevanja uspešnosti, osebni razvoj, možnost napredovanja in priznanja, možnost brezplačnega parkiranja, razpoložljivi delovni pripomočki (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 191), medtem ko med nedenarne materialne nagrade, ki pripomorejo k doseganju učinkovitosti, uvrščamo zlate ure, telefone, računalnike, razkošne večerje ali kosila (Zupan, 2001, str. 211). Z davčnega vidika so nedenarne nagrade veliko bolj ugodne kot denarne, poleg tega pa organizacijam dolgoročno omogočajo višjo stopnjo kreativnosti, večjo učinkovitost in nižjo stopnjo fluktuacije, kar prispeva k večji motiviranosti in zadovoljstvu zaposlenih (Vukasović Žontar, 2004, str. 86).

3 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA V ZASEBNEM SEKTORJU

Sistem plač in nagrajevanja je pomemben instrument, ki lahko vpliva na motivacijo, zadovoljstvo in zvestobo zaposlenih ter s tem na končno uspešnost podjetja. Pomembno je, da podjetja razvijejo pravičen, pregleden, konkurenčen sistem, ki spodbuja delovno uspešnost in razvoj zaposlenih. V nadaljevanju bom predstavila plačni sistem in opredelitev zasebnega sektorja, zakonodajo plačnega sistema in naposled samo strukturo plač, nagrajevanja in napredovanja v zasebnem sektorju.

3.1 Opredelitev zasebnega sektorja

Zasebni sektor vključuje dejavnosti, ki poslujejo na trgu, na katerem potekata temeljna procesa, povpraševanje in ponudba. Glavni namen tega sektorja je ustvarjanje dobička oziroma pridobivanje prihodka za lastnike kapitala (Ferfila in drugi, 2011, str. 97). V 6. členu Zakona o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-1), Ur. l. RS, št. 94/07, 177/20 in 163/22, je določeno, da zasebni sektor vključuje pravne in fizične osebe, ki opravljajo dejavnost po zakonu, ki ureja gospodarske družbe, gospodarske javne službe ali obrt, in osebe zasebnega prava. V zasebni sektor prav tako spadajo javni gospodarski zavodi, javna podjetja in gospodarske družbe, ne glede na delež oziroma vpliv države.

Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (SKPGD), Ur. l. RS, št. 40/97, 5/98, 39/99, 98/99, 10/00, 31/00, 54/00, 64/00, 62/01, 45/02, 113/02, 38/03 in 90/05, iz leta 1997, ki je prenehala veljati 2005, je v 5. členu določala, da je izraz »gospodarska dejavnost« skupni pojem za področja tržnih proizvajalcev blaga, med katere spadajo dejavnosti kmetijstva, ribištva, gozdarstva, rudarstva, gradbeništva, predelovalne dejavnosti, oskrbe z energenti, in za področja tržnih dejavnosti storitev, med katere spadajo gostinstvo, trgovina, promet, nepremičninske, poslovne storitve, finančno posredništvo ter druge storitvene dejavnosti. Prav tako je določala, da poleg predhodno omenjenih gospodarsko dejavnost opravljajo tudi samostojni podjetniki in gospodarske družbe, ki opravljajo dejavnosti z drugih področij standardne klasifikacije, če opravljajo dejavnost na pridobiten način. Če povzamemo, se kot gospodarska dejavnost po 2. členu Zakona o varstvu konkurence (ZVK), Ur. l. RS, št. 18/93, 56/99, 110/02 in 76/15, šteje vsaka dejavnost, ki se opravlja na trgu, in sicer nakup in prodaja blaga, proizvodnja, prevozne, turistične, gradbene, blagovno-prometne in kakršne koli druge storitve, pa tudi bančni, finančni, zavarovalni in podobni posli.

3.2 Zakonodaja

Plače zaposlenih v zasebnem sektorju so urejene z zakoni in podzakonskimi predpisi. Najpomembnejši predpis v podjetjih v Sloveniji, ki ureja sistem plač in nagrajevanja, je ZDR-1. Po ZDR-1 se osnovna plača določi upoštevaje zahtevnost dela, za katero se sklene pogodba o zaposlitvi. Vrednost osnovne plače se določi s kolektivno pogodbo oziroma s pogodbo o zaposlitvi (Vlačić, 2018, str. 25). Kolektivne pogodbe se v Republiki Sloveniji sklepajo na širši in ožji ravni. V zasebnem sektorju splošna kolektivna pogodba na širši ravni trenutno ne obstaja, medtem ko se na ožji ravni sklepajo kolektivne pogodbe na ravni dejavnosti (Poje in Lašič, 2014, str. 3–4). Poleg teh se sklepajo tudi podjetniške kolektivne pogodbe na ravni delodajalca, ki lahko poleg njih sprejme tudi splošne akte o organizaciji dela in obveznostih zaposlenih. Vsaka dejavnost ima drugačno osnovo za izračun plač, prav tako so prisotne razlike pri drugih prejemkih in dodatkih, zaradi česar prihaja do zmede pri izračunu plač. Poleg predhodno omenjene pravne podlage sta pri plačnem sistemu prav tako pomembna Zdoh-2 in ZPSV. Ne smemo pa pozabiti tudi na ZDavP-2 in na Uredbo vlade o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja, ki določa

zgornje zneske povračil stroškov v zvezi z delom, povračil stroškov v zvezi s službenimi potovanji in drugimi dohodki. Pri zaščiti delavcev in postavljanju spodnje meje pri izplačilu plače pa je poleg prej omenjenih pomemben ZMinP.

3.3 Struktura plač v zasebnem sektorju

Plača v širšem smislu predstavlja plačilo za delo zaposlenega, ko je ta v delovnem razmerju. To je v pogodbi o zaposlitvi temeljno pravno razmerje med delojemalcem in delodajalcem (Poje in Lašič, 2014, str. 5). Plača je posledično pravica zaposlenega in glavna obveznost delodajalca, ki izhaja iz pogodbe o zaposlitvi in tako predstavlja vsa plačila, ki jih je zaposlenemu dolžan plačati delodajalec na podlagi zaposlitve delavca.

Osnovna plača se določi glede na zahtevnost dela, za katero je zaposleni sklenil pogodbo o zaposlitvi (Scortegagna Kavčnik, 2022a, str. 70). Delodajalec mora ovrednotiti čim več dejavnikov zahtevnosti dela na posameznem delovnem mestu, kar lahko uredi v sistemizaciji delovnih mest ali drugem internem aktu. Razvrstitev delovnih mest glede na zahtevnost delovnega mesta vsebujejo tudi kolektivne pogodbe dejavnosti, ki delavce uvrščajo v tarifne razrede in s tem določajo najmanjše osnovne plače v posameznem tarifnem razredu. Velikost osnovne plače je tako odvisna od zahtevnosti delovnega mesta, medtem ko je delovna uspešnost odvisna od rezultatov dela, ki jih delavec dosega.

Plača, ki jo prikazuje tabela 4, je sestavljena iz osnovne plače in dela plače za delovno uspešnost (glede na kakovost in obseg opravljanja dela). Poleg tega vanjo spadajo tudi razni dodatki, kot so dodatki na delovno dobo, nočno delo, nadurno delo, za delo ob praznikih in nedeljah itn. Sestavni del plače je lahko tudi poslovna uspešnost v primeru dogovora na podlagi pogodbe o zaposlitvi ali kolektivne pogodbe (Čižman, 2018, str. 53).

Tabela 4: Sestava plače v skladu z ZDR-1

PLAČA=
+ osnovna plača
+ dodatki
+ delovna uspešnost
+ poslovna uspešnost

Vir: Poje in Lašič (2014).

3.4 Nagrajevanje

Delodajalci med letom ali ob koncu poslovnega leta zaposlene običajno nagradijo za njihovo delo. To lahko naredijo na različne načine, nekateri izplačujejo del plače za poslovno uspešnost, spet drugi posežejo po alternativnih oblikah nagrajevanja. Za nagrajevanje se uporablja več terminov, ki pa niso zakonsko urejeni. Najpogostejši izmed njih so 13. plača,

božičnica in nagrada (Scortegagna Kavčnik in Drobež Tomšič, 2019, str. 88–89). Plačilo glede na uspešnost je dobro uveljavljeno v zasebnem sektorju. Gre za pomemben sestavni del plače številnih zaposlenih, ne samo tistih na vrhu plačne razporednice. Uporablja se za usklajevanje interesov delodajalcev (principalov) in zaposlenih (agentov), še posebej za privabljanje sposobnih zaposlenih in spodbujanje prizadevanj in tam, kjer je nadzor nad prizadevanji drag (Forth in Stokes, 2017, str. 581).

Božičnica je pogovorni izraz, ki v zakonodaji ni opredeljen. Po vsebini gre za enkratno izplačilo v decembru vsem zaposlenim v enakem znesku in ni vezano na uspešnost posameznika (Scortegagna Kavčnik in Drobež Tomšič, 2019, str. 89–90). Najpogosteje je božičnica plačilo zaradi poslovne uspešnosti delodajalca. Prav tako v zakonodaji ni opredeljena 13. plača, ki pomeni izplačilo zaposlenim zaradi poslovne uspešnosti organizacije. Je pa s tem pojmom mišljeno izplačilo ob koncu poslovnega leta, ki se izplača v določenem % od mesečne bruto plače posameznika ali v velikosti osnovne bruto plače posameznika. Delodajalci lahko konec leta namenijo tudi novoletna darila v denarju ali naravi.

Delodajalci lahko udeležbo zaposlenih pri dobičku namenijo po posebnem Zakonu o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob), Ur. l. RS, št. 25/08, ali pa to naredijo mimo zakona (Scortegagna Kavčnik in Drobež Tomšič, 2019, str. 93–94). Udeležba pri dobičku je za organizacijo in njene zaposlene prostovoljna, vendar pri tem velja, da so v primeru izplačila udeleženi vsi zaposleni pod enakimi pogoji. Pravica zaposlenega do udeležbe pri dobičku se sklene s pogodbo o udeležbi pri dobičku, s katero se družba zaveže, da pogodba velja za vse zaposlene in ne sme izključevati nobenega ter da bo izplačala del dobička v skladu z vnaprej dogovorjeno denarno oziroma delniško shemo.

3.4.1 Delovna uspešnost

Delovna uspešnost je eden izmed temeljnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja, pri čemer je pomembno samo ocenjevanje delovne uspešnosti, in sicer, kdo ocenjuje koga in kaj se ocenjuje (Hojnik Šlamberger, 2018, str. 16–17). Ponavadi naj bi zaposlenega ocenjeval njegov nadrejeni, saj lahko le on poda najobjektivnejšo oceno njegove delovne uspešnosti, lahko pa ga ocenjujejo tudi sodelavci, podrejeni, stranke, sami sebe ali pa se uporabi metoda ocenjevanja 360 stopinj. Merila ocenjevanja delovne uspešnosti se lahko določijo na podlagi analize opisa delovnih mest in s tem vnaprej določenih delovnih odgovornosti in nalog. Delovno uspešnost lahko ugotavljamo individualno za posameznega zaposlenega, za posamezno skupino ali kolektivno za vse zaposlene v podjetju.

Za kakovostno gospodarno opravljeno delo prejme delavec del plače za delovno uspešnost ali stimulacijo, ki mu pripada, če preseže vnaprej določene delovne rezultate, sicer pa je lahko deležen destimulacije ali obračuna delovne neuspešnosti. Zaposlenemu pripada, če je

tako določeno s pogodbo o zaposlitvi in če preseže določena merila (Scortegagna Kavčnik, 2021a, str. 92).

Merila morajo biti jasna in zaposlenim znana vnaprej, saj morajo vedeti, kakšne rezultate morajo doseči in kolikšen bo njihov del plače za delovno uspešnost (Scortegagna Kavčnik, 2021a, str. 92–93). Primeri meril so tako znanje, kakovost, natančnost, delovni rezultati, samoiniciativnost itn. Če se delodajalec odloči, da bodo zaposleni ob izpolnjevanju meril prejeli del plače za delovno uspešnost, jih mora tudi ocenjevati in izplačati vsakokrat, ko bodo merila dosegli oziroma presegli. Delodajalec lahko izplačuje del plače za delovno uspešnost mesečno ali pa na daljše časovno obdobje. Večina kolektivnih pogodb pa ne vsebuje meril za izplačilo stimulacije, temveč delodajalce glede bolj določenega urejanja napotuje na ureditev v splošnem aktu.

3.4.2 Poslovna uspešnost

Plača je sestavljena iz osnovne plače, stimulacije in dodatkov. Poleg tega pa del plače predstavlja tudi plačilo za poslovno uspešnost, ki je dogovorjena na podlagi pogodbe o zaposlitvi ali kolektivne pogodbe (Scortegagna Kavčnik in Drobež Tomšič, 2019, str. 90–93). Poznamo dve vrsti plačil za poslovno uspešnost. Na eni strani imamo enkratno izplačilo poslovne uspešnosti ob koncu leta (božičnica, 13. plača, letna nagrada), na drugi strani pa imamo mesečna ali večkratna letna izplačila na podlagi kriterijev.

Del plače za poslovno uspešnost, ki jo zaposleni prejme mesečno, je ponavadi urejen v pogodbi o zaposlitvi. Delodajalec mora ta del plače izplačati skupaj z mesečno plačo, ko zaposleni izpolni merila (Scortegagna Kavčnik, 2021b, str. 105–106). Pogostejša izplačila dela plače za poslovno uspešnost so ponavadi enkrat letno, kot rezultat dobrega poslovanja družbe in so davčno ugodnejša. Podlaga za izplačilo je splošni akt delodajalca, v katerem mora določiti merila, ki so za vse delavce določena enotno in na podlagi katerih je ugotovil, kateri delavci so do izplačila dela plače za poslovno uspešnost upravičeni. Pri določanju meril za izplačilo dela plače za poslovno uspešnost so primerna tista, ki se nanašajo na uspešnost družbe, in predstavljajo nagrado zaposlenim zaradi njenega dobrega poslovanja, ki se praviloma meri z dobičkonosnostjo.

3.4.3 Dodatki

Po ZDR-1 so prav tako del plače obvezni dodatki, ki izhajajo iz neugodne razporeditve delovnega časa, to so dodatki za nadurno, nočno, nedeljsko delo in delo na praznik. Preostali dodatki pa se izplačujejo le, če so določeni v kolektivni pogodbi dejavnosti ali aktih delodajalca (Scortegagna Kavčnik, 2022b, str. 81–82). Med preostale dodatke dela prištevamo dodatke, ki izhajajo iz posebnih razmer dela. Te razmere so posebne zaradi posebnih obremenitev pri delu (delo na višini), neugodnih vplivov okolja (delo v dimu), nevarnosti pri delu (sevanje) in drugih dejavnikov. Dodatke mora delodajalec obračunavati le za čas, ko delavec dela v razmerah, zaradi katerih mu ta dodatek pripada. Poleg predhodno

omenjenih dodatkov zaposlenemu pripada tudi dodatek na delovno dobo, katerega vrednost se določi v kolektivni pogodbi.

Vrednost dodatkov se lahko v kolektivni pogodbi določi v % od osnovne plače za polni delovni čas oziroma od urne postavke ali v nominalnem znesku (Poje in Lašič, 2014, str. 9). To vprašanje prav tako urejajo kolektivne pogodbe dejavnosti, podjetniške kolektivne pogodbe ali splošni akti delodajalca. Ti določajo, kateri dodatki in v kolikšni vrednosti se izplačujejo zaposlenim ob upoštevanju dejavnosti, v kateri organizacija deluje.

3.4.4 Drugi prejemki

Zaposlenim v zasebnem sektorju po ZDR-1 pripadajo tudi drugi prejemki, kot so povračilo stroškov v zvezi z delom, regres za letni dopust, odpravnina ob upokojitvi, nadomestilo plače za čas odsotnosti, udeležba pri dobičku, jubilejna nagrada, solidarnostna pomoč, terenski dodatek, prav tako pa tudi nadomestilo za ločeno življenje. Med povračila stroškov v zvezi z delom po 130. členu ZDR-1 spadajo:

- Prehrana med delom: ta znaša 7,96 € za prisotnost na delu štiri ure ali več na dan.
- Prevoz na delo in z dela: ta se ne všteva v davčno osnovo dohodka iz delovnega razmerja do vrednosti 0,21 € za vsak polni kilometer razdalje med bivališčem in mestom opravljanja dela za vsak dan prisotnosti na delu, če je mesto opravljanja dela vsaj en kilometer oddaljeno od prebivališča delavca. Če je organiziran javni prevoz, se lahko delavcu povrne tudi strošek mesečne vozovnice za javni prevoz.
- Povračila stroškov službenih potovanj: med te stroške spadajo povračila za takse, gorivo (če se uporablja službeno vozilo), cestnine in parkirnine ter stroški za prevoz in prenos stvari oziroma prtljage. Če delojemalec uporablja lastno prevozno sredstvo, se povračilo stroškov prevoza na službenem potovanju ne všteva v davčno osnovo do vrednosti 0,43 € za vsak prevožen kilometer.

Po 131. členu ZDR-1 je delodajalec prav tako dolžan izplačati regres za letni dopust zaposlenemu, ki ima pravico do letnega dopusta, najmanj v vrednosti minimalne plače najpozneje do 1. julija tekočega koledarskega leta oziroma ob delodajalčevi nelikvidnosti najpozneje do 1. novembra tekočega koledarskega leta in je odvisna od dogovora socialnih partnerjev na podlagi kolektivnih pogodb dejavnosti in podjetniških kolektivnih pogodb. Od 1. 1. 2024 minimalna plača znaša 1.253,90 € za polni delovni čas. Odpravnine ob upokojitvi, ki jo določa 132. člen ZDR-1, prejme zaposleni, ki je bil pri delodajalcu zaposlen najmanj pet let, v vrednosti dveh povprečnih mesečnih plač v Republiki Sloveniji za pretekle tri mesece oziroma v vrednosti dveh povprečnih mesečnih plač delavca za pretekle tri mesece, če je to za delavca ugodnejše. Po 137. členu ZDR-1 je delodajalec dolžan izplačati nadomestila plače za čas odsotnosti v primerih odsotnosti z dela zaradi izrabe letnega dopusta, plačane odsotnosti zaradi osebnih okoliščin, bolezni, izobraževanja, z zakonom določenih praznikov in dela prostih dni ter zaradi razlogov delodajalca. Nadomestila so v

vrednosti delavčeve povprečne mesečne plače za polni delovni čas zadnji treh mesecev oziroma iz obdobja zadnjih treh mesecev pred odsotnostjo.

Udeležba pri dobičku, ki jo določa ZUDDob, ureja pravice delavca do udeležbe pri dobičku in s katero se družba zaveže, da bo delavcem izplačala del dobička v skladu z dogovorjeno denarno ali delniško shemo. Delavcem se izplača največ 20 % dobička posameznega poslovnega leta, vendar ne več kot 10 % letnega bruto zneska plač, izplačanih v družbi v tem poslovnem letu. Največji znesek, ki ga delavec v skladu s tem zakonom lahko prejme, ne sme presegati 5.000 €.

Jubilejna nagrada ni zakonsko določena pravica, ki velja za vse zaposlene (Šarić, 2022). Delavcem jubilejna nagrada pripada le, če jo določa kolektivna pogodba, ki zavezuje delodajalca, interni akt delodajalca ali pogodba o zaposlitvi. Jubilejna nagrada se lahko izplača za skupno delovno dobo ali za delovno dobo pri zadnjem delodajalcu. Zgornja meja zneska jubilejne nagrade, ki se ne všteva v davčno osnovo, se vsako leto 1. marca spremeni (Šket, 2024). Znesek za posamezni jubilej je vezan na povprečno mesečno bruto plačo v Republiki Sloveniji za preteklo leto. V letu 2023 je povprečna mesečna bruto plača znašala 2.220,95 €. Zgornja meja neobdavčenega zneska za izplačilo jubilejne nagrade je naslednja:

- 30 % zadnje znane povprečne letne plače zaposlenih v Sloveniji, preračunane na mesec, za 10 let delovne dobe znaša 666,29 €,
- 45 % zadnje znane povprečne letne plače zaposlenih v Sloveniji, preračunane na mesec, za 20 let delovne dobe znaša 999,43 €,
- 60 % zadnje znane povprečne letne plače zaposlenih v Sloveniji, preračunane na mesec, za 30 let delovne dobe znaša 1.332,57 €,
- 75 % zadnje znane povprečne letne plače zaposlenih v Sloveniji, preračunane na mesec, za 40 let delovne dobe znaša 1.665,71 €.

V skladu z 11. členom Uredbe o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja se solidarnostna pomoč ne vključuje v davčno osnovo dohodka iz delovnega razmerja v naslednjih primerih: ob smrti delojemalca ali njegovega družinskega člana do vrednosti 5.000 €, ob težji invalidnosti ali daljši bolezni delojemalca ter ob elementarni nesreči ali požaru, ki prizadene delojemalca, do vrednosti 2.000 €. Terenski dodatek po 7. členu Uredbe o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja pripada zaposlenim za delo na terenu, če zaposleni prenočuje najmanj dva dni zaporedoma zunaj svojega običajnega prebivališča oziroma zunaj kraja sedeža delodajalca in je odvisen od kolektivne pogodbe dejavnosti. V skladu z 8. členom Uredbe o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja zaposlenemu prav tako pripada nadomestilo za ločeno življenje, če opravlja delo zunaj kraja, v katerem prebiva s svojo družino, ter zato zaradi službenih potreb v času delovnih obveznosti prebiva ločeno od svoje družine.

3.5 Vertikalno in horizontalno napredovanje

Napredovanje je zelo pomemben motivacijski dejavnik zaposlenih, ki jim omogoča, da se premikajo na višje ali drugačne položaje v organizaciji, s čimer izboljšujejo svoje spretnosti in pridobivajo nove odgovornosti. Poznamo dve glavni vrsti napredovanja, in sicer vertikalno in horizontalno napredovanje (Poje in Lašič, 2014, str. 11–12). Vertikalno napredovanje pomeni napredovanje po hierarhični lestvici navzgor, s čimer posameznik pridobi večji socialni ugled, večjo moč in status, vodi več zaposlenih, posledično pa se zaposlenemu pri tem poveča tudi plača, medtem ko se horizontalno napredovanje kaže v večji samostojnosti, odgovornosti in zahtevnosti dela na istem delovnem mestu ter prav tako večjemu plačilu (Brečko, 2006).

Horizontalno napredovanje rešuje problem dobrih delavcev, ki opravljajo dela brez možnosti za vertikalno napredovanje, in spodbuja dolgoročno kakovostno delo (Pisk, d. o. o., brez datuma). Podjetja pogosto ustvarjajo izmišljena delovna mesta ali premikajo delavce na neustrezna višje vrednotena delovna mesta, kar izkrivlja sistemizacijo. Sistem horizontalnega napredovanja omogoča povečanje osnovne plače ali spremembo plačilne skupine za delavce, ki svoje delo opravljajo nadpovprečno uspešno, vendar možnosti za vertikalno napredovanje nimajo. Vse naloge potekajo v obliki timskega dela, priprava sistema horizontalnega napredovanja pa se izvaja med urejanjem sistemizacije delovnih mest. Naloga se izvaja po končanem urejanju sistemizacije, njen obseg pa je odvisen od števila delovnih mest. Postopek priprave sistema horizontalnega napredovanja vključuje:

- definiranje ciljev,
- pripravo kriterijev za horizontalno napredovanje, vključno s številom stopenj, vrednostjo povečanja plače in obdobjem napredovanja,
- izdelavo pravilnika o horizontalnem napredovanju.

Menedžment poudarja predvsem horizontalno napredovanje, ki se v praksi kaže bolj motivacijsko (Mihalič, 2006, str. 242). To napredovanje zaposlenim omogoča rast in razvoj, saj glede na dosežke napredujejo pogostejše kot pri vertikalnem napredovanju. Učinkovit sistem napredovanja določa napredovanje na podlagi uspeha pri delu, sposobnosti opravljanja zahtevnejših nalog in obsežnega znanja (Novak, 2008, str. 152). Poglavitnega pomena sta jasnost in objektivnost kriterijev, pod katere spadajo strokovna izobrazba, delovne izkušnje in delovna uspešnost. Sistem napredovanja je treba urejati z internim aktom o napredovanju, ki jasno opredeli tako vertikalno kot horizontalno napredovanje (Mihalič, 2006, str. 242). Ta akt bi moral tesno povezati sistem napredovanja z drugimi pomembnimi sistemi, kot so nagrajevanje, kompetenčni načrti, redni letni razgovori in sistemi ocenjevanja.

4 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA V JAVNEM SEKTORJU

Plačni sistem v javnem sektorju se razlikuje od tistega v zasebnem sektorju, saj ga pogosto urejajo drugačna pravila in zakonodaja. Osnovne značilnosti plačnega sistema v javnem sektorju so običajno povezane z enakostjo, stabilnostjo in javno odgovornostjo. V nadaljevanju bom sprva opredelila javni sektor, predstavila zakonsko podlago plačnega sistema ter na koncu še strukturo plačnega sistema, nagrajevanja in napredovanja v javnem sektorju.

4.1 Opredelitev javnega sektorja

Za javni sektor obstajata v Sloveniji dve uradni definiciji (Klinar, 2006, str. 41), in sicer širša definicija javnega sektorja za nacionalne statistične potrebe in ožja definicija javnega sektorja za potrebe razvoja uslužbenskega sistema ter plačne politike. Po širši definiciji javni sektor zaradi močne, obsežne vloge države ne opravlja samo funkcije »nočnega čuvaja«, temveč poleg policije, sodstva in vojske tudi ureja družbene in gospodarske aktivnosti ter razmerja na trgu dela, izvaja socialno politiko in zagotavlja javne storitve in dobrine (Pevcin, 2011, str. 21–22). Tvorijo ga (Rajgelj, 2023, str. 502):

- državni organi (vlada, ministrstva) in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti (občine),
- javni zavodi (RTV), javni gospodarski zavodi, javni skladi, javne agencije,
- druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega ali občinskega proračuna.

Po ožji definiciji pa v javni sektor spadajo vse javnopravne organizacije ali osebe javnega prava. V javnem sektorju se tako zadovoljujejo javne potrebe, uresničujejo javni interesi in opravljajo javne funkcije (Klinar, 2006, str. 41). Del javnega sektorja je javna uprava, ki je ožji pojem (Virant, 2009, str. 18). V organizacijskem smislu je javna uprava skupina organizacij in organov, ki omogočajo strokovno podlago za politično odločanje in izvajanje političnih odločitev, medtem ko je v funkcionalnem smislu del procesa odločanja o javnih zadevah.

V javnem sektorju delujejo funkcionarji in javni uslužbenci. Javni uslužbenec je vsak posameznik, ki sklone delovno razmerje v javnem sektorju, njegove pravice in obveznosti pa so med drugim določene z ustavo, zakoni, predpisi, kodeksi, uredbami, akti in kolektivnimi pogodbami (Stare in Pečarič, 2021, str. 141). Funkcionarji pa so osebe, ki pridobijo mandat za izvrševanje funkcije v sodni, zakonodajni in izvršilni oblasti ter v drugih državnih organih in lokalnih skupnostih. Funkcionarji sodijo v plačno skupino A, medtem ko javni uslužbenci sodijo v plačne skupine B–J (Tičar in drugi, 2017, str. 84).

4.2 Zakonodaja

Po osamosvojitvi države je bila zakonska podlaga na področju plač v javnem sektorju zelo skromna in večinoma ni bila določena z zakonom. Za dejavnosti javnega sektorja se je takrat

uporabljal skupni pojem »negospodarske dejavnosti«, kar je leta 1991 pripeljalo do sklenitve Kolektivne pogodbe za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji (KPND), Ur. l. RS, št. 18/91, 53/92, 13/93, 34/93, 12/94, 18/94, 27/94, 59/94, 80/94, 64/95, 19/97, 37/97, 87/97, 3/98, 39/99, 40/99, 99/01, 73/03, 77/04, 115/05, 43/06, 71/06, 138/06, 65/07, 67/07, 120/07, 57/08, 67/08, 1/09, 2/10, 52/10, 2/11, 3/12, 40/12, 1/13, 46/13, 95/14, 91/15, 88/16, 80/17, 80/18, 31/19, 80/19, 97/20, 160/20, 88/21 in 136/22, ki je vsebovala poglavje o plačah, ki ga lahko štejemo kot začetek razvoja plačnega sistema v javnem sektorju (Kristan in Bojnec, 2014, str. 33–34). Za večji del javnega sektorja je poenotenje plačnega sistema pomenila uveljavitev Zakona o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti (ZRPJZ), Ur. l. RS, št. 18/94, 36/96, 20/97, 39/99, 86/99, 98/99 in 56/02, s katerim pa niso bile urejene plače funkcionarjev, poslancev, sodnikov in državnih tožilcev in je bil v uporabi vse do leta 2008 oziroma dokler ni začel leta 2002 veljati nov plačni zakon.

Zakonska podlaga za plače je v izhodišču enotna, saj za vse delavce velja ZDR-1 (Kajzer in drugi, 2018, str. 24–25). Slovenija spada med države s centraliziranimi pogajanjem o plačah v javnem sektorju, kar pomeni, da se plače v javnem sektorju, poleg temeljnega ZDR-1 določajo na podlagi ZSPJS in KPJS ter s kolektivnimi pogodbami za dejavnosti. Najpomembnejši elementi KPJS so naslednji (Šisernik, 2010, str. 13–15):

- opredelitev najnižjih plačnih razredov v posameznem tarifnem razredu,
- opredelitev orientacijskih delovnih mest in njihova uvrstitev v plačne razrede,
- redna delovna uspešnost,
- določitev vrednosti dodatkov,
- določitev splošne uskladitve plač,
- način odprave plačnih nesorazmerij,
- dodatki in dežurstvo.

Z ZSPJS je določen sistemski okvir plačnega sistema, s kolektivnimi pogodbami pa konkretna vrednost plač. Na podlagi ZSPJS so funkcionarji in javni uslužbenci razdeljeni v 11 plačnih skupin in deset tarifnih razredov, ki odražajo ustrezno usposobljenost in izobrazbo (Kajzer in drugi, 2018, str. 24–25). Vsako delovno mesto oziroma naziv pa je nadalje umeščen v enega izmed 66 plačnih razredov, ki določa osnovno plačo. Uvrstitev posameznega zaposlenega je tako v veliki meri določena z zakonom in kolektivno pogodbo. Pri tem je pomembno omeniti, da ZSPJS v 35. členu določa, da so plače v javnem sektorju javne, kar pomeni, da so podatki o osnovnih plačah, delovni uspešnosti in dodatkih ter podatki o delovnem mestu in funkciji ali nazivu dostopni javnosti.

S stališča enotnosti je za plačni sistem javnega sektorja prav tako pomemben Katalog funkcij, delovnih mest in nazivov, ki predstavlja celoten nabor mogočih zaposlitev v javnem sektorju s pripadajočimi informacijami (Šisernik, 2010, str. 16). V katalogu morajo tako biti vključene vse funkcije, ki so določene z ZSPJS, vsa delovna mesta in nazivi, ki so določeni v splošnih aktih in uredbah, ter vsa delovna mesta in nazivi, ki so določeni v kolektivnih pogodbah (Tičar in Rakar, 2011, str. 368).

4.3 Struktura plač v javnem sektorju

Plača v javnem sektorju se določi s pogodbo o zaposlitvi, odločbo oziroma sklepom, predpisi, drugimi akti in kolektivnimi pogodbami. Po zakonodaji je sestavljena iz osnovne plače, dodatkov in iz dela plače za delovno uspešnost (Apohal Vučkovič in Mihovar Globokar, 2008, str. 9–12). Sestava plače v javnem sektorju je podobna tisti v zasebnem, bistvena razlika pa je v gibljivem delu plače. V slednjem zasebni sektor obravnava poslovno uspešnost, ki je širši sklop od delovne uspešnosti (Ferfila in drugi, 2011, str. 482).

Sistem plač se v javnem sektorju uporablja tako za funkcionarje kot tudi za javne uslužbence. Razlika med njimi je v načinu določitve posameznih delov plače (Klinar in Korade Purg, 2002, str. 22). Za funkcionarje se elementi plače določajo z zakonom oziroma odlokom državnega zbora, medtem ko se elementi plače za javne uslužbence določajo na podlagi kolektivnih pogodb in uredb.

Osnovno plačo prejme funkcionar na določenem delovnem mestu oziroma javni uslužbenec za opravljeno delo v polnem delovnem času za rezultate dela v posameznem mesecu. Vrednost plače se določi glede na določen plačni razred iz plačne lestvice (priloga 1), ki vsebuje 66 plačnih razredov (Rajgelj, 2023, str. 508–509). Znesek plačnega razreda je torej odvisen od uvrstitve v skupini in podskupini in od uvrstitve v tarifnem razredu (Klinar, 2006, str. 58). Potemtakem spadajo v najvišje plačne razrede delovna mesta z najvišjimi nazivi in najzahtevnejšimi funkcijami.

ZSPJS predpisuje plačne skupine, podskupine in razrede. Plačne skupine, ki jih prikazuje tabela 5, so oblikovane po funkcijah oziroma delovnih mestih in nazivih, ki so razvrščeni po dejavnostih A–J, v skupini K pa so sorodna delovna mesta v vseh dejavnostih (Apohal Vučkovič in Mihovar Globokar, 2008, str. 5). Plačna skupina se nato deli naprej na plačne podskupine glede na skupne značilnosti delovnih mest, funkcij in nazivov.

Tabela 5: Plačne skupine in podskupine

Plačne skupine	Plačne podskupine
A – Funkcije v državnih organih in lokalnih skupnostih	A1 – Predsednik republike in funkcionarji izvršilne oblasti
	A2 – Funkcionarji zakonodajne oblasti
	A3 – Funkcionarji sodne oblasti
	A4 – Funkcionarji v drugih državnih organih
	A5 – Funkcionarji v lokalnih skupnostih
B – Poslovodni organi pri uporabnikih proračuna	B1 – Ravnatelji, direktorji in tajniki
C – Uradniški nazivi v državni upravi in v upravah lokalnih skupnosti ter v drugih državnih organih	C1 – Uradniki v drugih državnih organih
	C2 – Uradniki v državni upravi, upravah pravosodnih organov in upravah lokalnih skupnosti
	se nadaljuje

Tabela 5: Plačne skupine in podskupine (nad.)

	C3 – Policisti
	C4 – Vojaki
	C5 – Uradniki finančne uprave
	C6 – Inšpektorji, pravosodni policisti in drugi uradniki s posebnimi pooblastili
	C7 – Diplomati
D – Delovna mesta na področju vzgoje, izobraževanja	D1 – Visokošolski učitelji in visokošolski sodelavci
	D2 – Predavatelji na višjih strokovnih šolah, srednješolski in osnovnošolski učitelji ter drugi strokovni delavci
	D3 – Vzgojitelji in drugi strokovni delavci v vrtcih
E – Delovna mesta na področju zdravstva	E1 – Zdravniki in zobozdravniki
	E2 – Farmacevtski delavci
	E3 – Medicinske sestre in babice
	E4 – Zdravstveni delavci in zdravstveni sodelavci
F – Delovna mesta na področju socialnega varstva	F1 – Strokovni delavci
	F2 – Strokovni sodelavci
G – Delovna mesta na področju kulture in informiranja	G1 – Umetniški poklici
	G2 – Drugi poklici na področju kulture in informiranja
H – Delovna mesta in nazivi na področju znanosti	H1 – Raziskovalci
	H2 – Strokovni sodelavci
I – Delovna mesta v javnih agencijah, javnih skladih, drugih javnih zavodih in javnih gospodarskih zavodih ter pri drugih uporabnikih proračuna	I1 – Strokovni delavci
J – Spremljajoča delovna mesta (velja za ves javni sektor)	J1 – Strokovni delavci
	J2 – Administrativni delavci
	J3 – Drugi strokovno tehnični delavci
K – Delovna mesta na področju obvezne socialne varnosti	K1 – Strokovni delavci

Vir: Zakonodaja (2023).

Osnovne plače v javnem sektorju se določajo tudi na podlagi tarifnih razredov, ki so prikazani v tabeli 6 in izražajo stopnjo zahtevnosti delovnih mest oziroma nazivov glede na zahtevano usposobljenost oziroma izobrazbo (Tičar in drugi, 2017, str. 18–19). Ti torej povedo, kakšna izobrazba je zahtevana na posameznem delovnem mestu, ki je uvrščeno v konkreten tarifni razred. Poznamo deset tarifnih razredov, ki so označeni z rimskimi številkami.

Tabela 6: Tarifni razredi

Tarifni razred	Zahtevana izobrazba oziroma strokovna usposobljenost, ki je praviloma potrebna za opravljanje delovnih nalog	Raven izobrazbe
I.	– nepopolna nižja stopnja osnovnošolske izobrazbe	11001
	– popolna nižja stopnja osnovnošolske izobrazbe	11002
	– nepopolna višja stopnja osnovnošolske izobrazbe	11003
II.	– popolna višja stopnja osnovnošolske izobrazbe	12001
III.	– nižja poklicna izobrazba	13001
IV.	– srednja poklicna izobrazba	14001
V.	– srednja strokovna izobrazba	15001
	– srednja splošna izobrazba	15002
VI.	– višja strokovna izobrazba	16101
	– višješolska izobrazba (prejšnja)	16102
VII/1.	– specializacija po višješolski izobrazbi (prejšnja)	16201
	– visokošolska strokovna izobrazba (prejšnja)	16202
	– visokošolska strokovna izobrazba	16203
	– visokošolska univerzitetna izobrazba	16204
VII/2.	– specializacija po visokošolski izobrazbi (prejšnja)	17001
	– visokošolska univerzitetna izobrazba (prejšnja)	17002
	– magistrska izobrazba	17003
VIII.	– specializacija po univerzitetni izobrazbi (prejšnja)	
	– magisterij znanosti (prejšnji)	18101
	– državni pravniški izpit	18102
	– specializacija v zdravstvu	
IX.	– doktorat znanosti (prejšnji)	18201
	– doktorat znanosti	18202

Vir: Pravno-informacijski sistem Republike Slovenije (2023).

Takšna sestava plače je značilna tako za funkcionarje kot tudi za javne uslužbenke, vendar funkcionarji ne morejo napredovati (Klinar, 2006, str. 61). Razlika med sistemi plač prej omenjenih je v načinu določitve posameznih delov plač, saj se za funkcionarje ti elementi določajo z zakoni/odloki državnega zbora, za javne uslužbenke pa s kolektivnimi pogodbami, splošnimi akti in uredbami.

4.4 Nagrajevanje

Poleg osnovne plače prejme javni uslužbenec po 1. odstavku 5. člena ZSPJS tudi plačilo za dodatke in delovno uspešnost. Del plače za slednjo je tisti del, ki ga funkcionar ali javni uslužbenec prejme za nadpovprečno dobro opravljeno delo v določenem obdobju, medtem ko dodatki predstavljajo tisti del, ki se prišteje k osnovni plači in ni upoštevan pri vrednotenju zahtevnosti naziva, funkcije ali delovnega mesta.

4.4.1 Delovna uspešnost

Temeljni zakon ZSPJS v 22. členu določa tri vrste delovne uspešnosti: redno delovno uspešnost, delovno uspešnost od povečanega dela in delovno uspešnost od prodaje storitev in blaga na trgu. Javni uslužbenec je upravičen do izplačila redne delovne uspešnosti, če je

v ocenjevalnem obdobju dosegel nadpovprečne delovne rezultate. Ta del plače lahko znaša največ dve osnovni mesečni plači javnega uslužbenca in se določi na osnovi vnaprej dogovorjenih meril in kriterijev, ki so določeni s KPJS. Postopek ugotavljanja doseganja kriterijev za določitev dela plače za redno delovno uspešnost se za vse javne uslužbence izvede mesečno, trimesečno ali dvakrat letno. KPJS v ta namen določa pet meril, po katerih se javni uslužbenci ocenjujejo. Merila za ugotavljanje redne delovne uspešnosti so naslednja (Norčič, 2021, str. 16–18):

- znanje in strokovnost,
- kakovost in natančnost,
- odnos do dela in delovnih sredstev,
- obseg in učinkovitost dela,
- inovativnost.

Vsako posamezno merilo je ovrednoteno z eno točko, vsota točk pa je osnova za določitev vrednosti dela plače za redno delovno uspešnost. Poleg vsote točk se pri uslužbencu upošteva tudi obseg sredstev posameznega proračunskega uporabnika (Trbižan, 2021, str. 31). 22. člen ZSPJS predpisuje, da del plače za redno delovno uspešnost ne pripada funkcionarjem, razen sodnikom, državnim pravobranilcem in državnim tožilcem.

Delovno uspešnost od povečanega obsega dela obravnava Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence. V skladu z njo se uslužbencem izplača del plače za delovno uspešnost, če opravijo povečan obseg dela v okviru opravljanja rednih delovnih nalog ali sodelovanja pri posebnem projektu (Trbižan, 2021, str. 31–32). Pogoji, obseg in merila izplačila te vrste delovne uspešnosti so določeni z Uredbo o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence (Kristan in Bojnec, 2014, str. 46). Obseg sredstev, ki je določen z uredbo, lahko znaša največ 20 % osnovne plače, če se uslužbencu izplačuje del plače za plačilo delovne uspešnosti od povečanega obsega dela, od povečanega obsega dela zaradi sodelovanja pri posebnem projektu pa lahko del plače znaša skupno največ 30 % njegove osnovne plače.

Delovno uspešnost od prodaje blaga in storitev na trgu, ki je pridobljena iz tržne dejavnosti uporabnikov proračuna, ureja Uredba o delovni uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu, ki določa, da se ta delovna uspešnost izplačuje pri proračunskih uporabnikih, ki poleg sredstev za izvajanje javne službe pridobivajo sredstva tudi s prodajo storitev in blaga na trgu (Trbižan, 2021, str. 32). Obseg sredstev, ki se lahko izplačajo za delovno uspešnost, sme znašati največ 50 % dosežene razlike med prihodki in odhodki od prodaje blaga in storitev na trgu.

4.4.2 Dodatki

Poleg delovne uspešnosti pa zaposlenim po 23. členu ZSPJS pripadajo tudi dodatki, ki so del plače funkcionarja in javnega uslužbenca za obremenitve, nevarnosti in posebne razmere

in ki niso upoštevani pri vrednotenju zahtevnosti delovnega mesta, funkcije ali naziva (Čižman, 2016, str. 22). Med dodatke, ki jih bom omenila v nadaljevanju, pa uvrščamo tudi poseben dodatek, in sicer dodatek na delovno dobo. Sem se všttevajo izpolnjena leta delovne dobe v javnem sektorju.

Med dodatke v javnem sektorju uvrščamo (Apohal Vučkovič in Mihovar Globokar, 2008, str. 44–59) položajni dodatek, dodatek za mentorstvo, dodatek za delovno dobo, dodatek za specializacijo, magisterij ali doktorat, dodatek za dvojezičnost, dodatek za manj ugodne delovne razmere, dodatek za delo v manj ugodnem delovnem času in dodatek za posebno obremenitev in nevarnost. Dodatki so za javne uslužbenke opredeljeni v KPJS (35.–48. člena), položajni dodatek pa je določen z Uredbo o kriterijih za določitev položajnega dodatka za javne uslužbenke. Dodatki se izplačujejo v vrednosti, določeni z zakonom, uredbo vlade ali KPJS.

Položajni dodatek je del plače javnega uslužbenca oziroma funkcionarja za čas, ko zaseda določen položaj, torej delovno mesto oziroma funkcijo v zvezi z izvrševanjem pooblastil na področju vodenja, izvajanja in usklajevanja dela. Vrednost tega dodatka za javne uslužbenke določi vlada, za funkcionarje pa veljajo določila na podlagi zakona (Bohinc in Tičar, 2007, str. 282). Po 24. členu ZSPJS, 32b. členu ZSPJS in Uredbi o kriterijih za določitev vrednosti položajnega dodatka za javne uslužbenke znaša položajni dodatek 5–12 % osnovne plače javnega uslužbenca in 4–10 % osnovne plače sodnika in državnega tožilca. Dodatek za mentorstvo po 26. členu ZSPJS in 36. členu KPJS pripada javnemu uslužbencu za vsako z normativom oziroma programom določeno mentorsko uro za uvajanje specializantov, pripravnikov in delavcev na usposabljanju in znaša 20 % urne postavke osnovne plače mentorja.

Dodatek za delovno dobo pripada javnim uslužbencem oziroma funkcionarjem na podlagi vrednotenja delovnih izkušenj, pridobljenih med vso delovno dobo, in se določi s KPJS (Bohinc, 2005, str. 136). Po 25. členu ZSPJS in 35. členu KPJS pripada uslužbencu dodatek za vsako zaključeno leto delovne dobe v vrednosti 0,33 %, ki se izračuna od bruto vrednosti posameznega plačnega razreda, v katerega spada delovno mesto uslužbenca.

Dodatek za magisterij, doktorat ali specializacijo po 27. členu ZSPJS in 37. členu KPJS pripada javnemu uslužbencu po končanem univerzitetnem izobraževanju. Dodatki se med seboj izključujejo, se pravi, da uslužbencu pripada le eden izmed treh dodatkov. Vrednost dodatka za specializacijo tako znaša 25,14 €, za znanstveni magisterij 39,11 € in za doktorat 64,24 €.

Dodatek za dvojezičnost pripada zaposlenim na območjih italijanske in madžarske narodne skupnosti, kjer je italijanščina oziroma madžarščina tudi uradni jezik. To je edini dodatek, ki ni urejen po KPJS, temveč je v celoti urejen po ZSPJS in pripada javnim uslužbencem, sodnikom, državnim pravobranilcem ter tožilcem. Vrednost za učitelje, strokovne delavce, vzgojitelje in druge javne uslužbenke določi predstojnik, medtem ko za sodnike vrednost

določi sodni svet, za državne tožilce personalna komisija ter za pravobranilce generalni državni pravobranilec na osnovi uporabe tujega jezika pri delu in stopnje znanja (Križnar, 2013, str. 16). Po 28. členu ZSPJS znaša dodatek za dvojezičnost za ravnatelje, učitelje in druge strokovne delavce v osnovnem in srednjem šolstvu ter ravnatelje, vzgojitelje in druge strokovne delavce v vrtcih, strokovne delavce Zavoda Republike Slovenije za šolstvo ter novinarje javnega zavoda RTV Slovenija in novinarje tiskanih medijev narodnih skupnosti 12–15 % osnovne plače, za druge javne uslužbenke 3–6 % osnovne plače in za sodnike ter državne tožilce do 6 % osnovne plače.

Dodatek za manj ugodne delovne razmere, ki ga urejata 29. člen ZSPJS in 38. člen KPJS, je del plače javnega uslužbenca oziroma funkcionarja za razmere dela ali obremenitve, ki so občasno prisotne pri določenem delu v posamezni dejavnosti zaposlenih. Vrednost dodatka za izpostavljenost pri delu v kontroliranem območju ionizirajočega sevanja znaša 1,13 € za vsako začeto uro dela v kontroliranem območju ionizirajočega sevanja, medtem ko vrednost dodatka za izpostavljenost pri delu s citostatiki znaša 1,13 €, s kontaminiranimi odpadki pa 0,55 € za vsako začeto uro dela v teh razmerah.

Dodatek za delo v manj ugodnem delovnem času na podlagi 32. člena ZSPJS pripada javnemu uslužbencu za delo izven standardnega delovnega časa in je zanj manj ugoden, in sicer za izmensko delo, delo ponoči, čez vikend ali na praznik, za delo v deljenem delovnem času in neenakomerno razporejenem času. Vrednost dodatka za izmensko delo na podlagi 40. člena KPJS znaša 7 % urne postavke osnovne plače za izmensko delo v popoldanski in nočni izmeni oziroma redno delo v popoldanski izmeni. Dodatek za delo v deljenem delovnem času po 41. členu KPJS znaša 15 % urne postavke osnovne plače, če prekinitev traja dve uri ali več. Dodatek pripada za vse ure, opravljene v deljenem delovnem času. Na osnovi 42. člena KPJS znaša dodatek za delo v neenakomerno razporejenem delovnem času 10 % urne postavke osnovne plače za ure, ki presegajo osem ur dnevno; 10 % urne postavke osnovne plače, za ure opravljene v šestem, sedmem in vsakem naslednjem zaporednem delovnem dnevu; 20 % urne postavke osnovne plače, če je delovni čas razporejen tako, da ima javni uslužbenec v enem delovnem dnevu dve ali več prekinitev, ki trajajo najmanj eno uro; in 20 % urne postavke osnovne plače za delo po posebnem razporedu. Dodatek za delo ponoči po 43. členu KPJS znaša 40 % urne postavke osnovne plače. Na podlagi 44. člena KPJS znaša dodatek za delo v nedeljo 90 % urne postavke osnovne plače in 120 % urne postavke osnovne plače v primeru opravljanja dela na dela prost dan. 45. člen KPJS določa, da dodatek za delo, ki presega polni delovni čas, znaša 30 % urne postavke osnovne plače.

Dodatek za posebno obremenitev po 30. členu ZSPJS in 39. členu KPJS pripada javnemu uslužbencu za čas dela pod posebnimi obremenitvami in nevarnimi okoliščinami. Mednje sodijo delo z osebami z duševnimi in telesnimi motnjami, delo na višini ali globini, delo v rizičnih razmerah, delo v bolnišničnih oddelkih, delo v vrtcih in šolah s prilagojenim programom, delo razrednika, poučevanje več predmetov, delo v posebnih policijskih enotah itn. Na primer dodatek za neposredno delo z osebami z duševno, telesno ali senzorno motnjo

v zdravstvenih zavodih, socialnih zavodih, varstveno-delovnih centrih, zavodih za usposabljanje znaša 8–18 % urne postavke osnovne plače.

4.4.3 Drugi prejemki

Zaposlenemu v javnem sektorju pripadajo tudi povračilo stroškov prehrane med delom, nadomestilo za ločeno življenje, povračilo stroškov prevoza na delo in z dela, povračilo stroškov na službenem potovanju ter regres za letni dopust, prav tako mu ob izpolnjevanju pogojev pripadajo jubilejne nagrade, solidarnostna pomoč in odpravnina ob upokojitvi. Povračila stroškov in drugi osebni prejemki so urejeni v ZDR-1, za javni sektor v Zakonu za uravnoteženje javnih financ (ZUJF), Ur. l. RS, št. 40/12, 96/12, 104/12, 105/12, 25/13, 46/13, 56/13, 63/13, 99/13, 101/13, 107/13, 85/14, 95/14, 24/15, 90/15, 102/15, 63/16, 77/17, 33/19, 72/19, 174/20 in 139/22, in ZSPJS-AA za funkcionarje, za javne uslužbenice pa v aneksih h kolektivnim pogodbam dejavnosti in poklicev (Ministrstvo RS za javno upravo, brez datuma).

Po 130. členu ZDR-1 uslužbencem pripadajo povračila stroškov v zvezi z delom, med katere spadajo prehrana med delom, prevoz na delo in z dela ter povračila stroškov službenih potovanj. Prehrana med delom med julijem in decembrom 2024 znaša 6,94 €. Prevoz na delo in z dela znaša 10 % cene neosvinčenega motornega 95-oktanskega bencina, medtem ko kilometrina za uporabo lastnega avtomobila za službene namene znaša 30 % cene neosvinčenega motornega 95-oktanskega bencina za prevoženi kilometer, pri čemer se upošteva referenčni podatek maloprodajne cene bencina. Če javni uslužbenec predloži dokazilo o nakupu mesečne vozovnice za javni prevoz, mu stroške zanjo povrnejo v celoti. Pogoj za izplačilo stroškov prevoza na delo in z dela pa je oddaljenost več kot 2 km med krajem opravljanja dela in bivanjem. Med povračila stroškov v zvezi z delom spadajo tudi povračila stroškov službenih potovanj, pri katerih zaposlenim pripadajo dnevnice za službeno potovanje v državi, ki traja:

- nad 12 ur, v vrednosti 25,79 €,
- nad osem do vključno 12 ur, v vrednosti 12,87 €,
- od šest do vključno osem ur, v vrednosti 7,06 €.

Regres za letni dopust je določen s 131. členom ZDR-1 in se izplača najmanj v vrednosti minimalne plače najpozneje do 1. julija tekočega koledarskega leta. Velikost regresa je za javne uslužbenice določena v posebnem predpisu, v skladu s katerim jim delodajalec ne sme zagotavljati pravic v večjem obsegu, kot je to določeno s kolektivno pogodbo, zakonom ali podzakonskim predpisom, če bi s tem obremenil javna sredstva (Scortegagna Kavčnik, 2022c, str. 76). Minimalna plača za delo s polnim delovnim časom, ki je bilo opravljeno od 1. januarja 2024, znaša 1.253,90 €. Odpravnino ob upokojitvi, ki jo v 188. členu določa ZUJF, prejme zaposleni v vrednosti treh povprečnih mesečnih plač v Republiki Sloveniji za pretekle tri mesece oziroma v vrednosti treh zadnjih mesečnih plač delavca, če je to zanj ugodnejše. Nadomestilo plače za čas odsotnosti po 137. členu ZDR-1 prejme zaposleni v

primeru odsotnosti z dela zaradi izrabe letnega dopusta, plačane odsotnosti zaradi osebnih okoliščin, izobraževanja, z zakonom določenih praznikov in dela prostih dni ter zaradi razlogov delodajalca.

Nadomestilo za ločeno življenje, ki ga določa 167. člen ZUJF-a, pripada javnemu uslužbencu, ki je razporejen na delo več kot 70 kilometrov zunaj kraja bivališča svoje ožje družine in stanuje ločeno od ožje družine, in se izplačuje kot mesečno nadomestilo stroškov stanovanja. ZUJF ureja nadomestilo za ločeno življenje za funkcionarje, za javne uslužbenke pa ga ureja kolektivna pogodba oziroma aneks. Upošteva se navedeno torej nadomestilo za ločeno življenje kot nadomestilo stroškov stanovanja v vrednosti 169,45 € mesečno pripada funkcionarju ali javnemu uslužbencu, ki zaradi delovnih potreb prebiva ločeno od svoje ožje družine.

Jubilejna nagrada pripada javnemu uslužbencu za 10, 20 in 30 let delovne dobe, ki jo je izpolnil pri delodajalcih v javnem sektorju. Izplača se mu ob izplačilu plače v naslednjem mesecu po izpolnitvi pogojev (40. člen KPND). Vrednosti jubilejnih nagrad so naslednje:

- za 10 let delovne dobe: 348,14 €,
- za 20 let delovne dobe: 522,20 €,
- za 30 let delovne dobe: 696,27 €,
- za 40 let delovne dobe: 696,27 €.

Solidarnostna pomoč v vrednosti 696,27 €, do katere je po 40. členu KPND upravičen javni uslužbenec v vrednosti 696,27 € v primerih, kot so smrt delavca ali ožjega družinskega člana, težja invalidnost, daljša bolezen, elementarne nesreče ali požari, če njegova osnovna plača v mesecu, ko se je zgodil primer, ne presega oziroma ne bi presegala vrednosti minimalne plače. Do terenskega dodatka, ki ga določa 42. člen KPND, je javni uslužbenec upravičen, kadar je napoten na delo zunaj kraja sedeža delodajalca oziroma zunaj kraja, v katerem v skladu s pogodbo o zaposlitvi opravlja delo, in sta tam javnemu uslužbencu zagotovljena brezplačna prehrana in prenočišče. Vrednost terenskega dodatka znaša dnevno 21 % dnevnice za službeno potovanje v državi, torej 5,42 €.

4.5 Vertikalno in horizontalno napredovanje

ZSPJS z napredovanjem omogoča ustrezno prilagodljivost plačnega sistema, saj je napredovanje vezano izključno na posameznega funkcionarja oziroma javnega uslužbenca, ker izraža njegovo neprekinjeno uspešnost pri delu (Kristan in Bojnec, 2014, str. 47). V slovenskem javnem sektorju obstaja napredovanje javnih uslužbencev, pri čemer obstajata vertikalno napredovanje (po plačilnih razredih) in horizontalno (napredovanje na istem delovnem mestu). Razlika med prej omenjenima je v tem, da je nagrajevanje vezano na uspešnost enkratno in v določenem obdobju, pri napredovanju pa se plača trajno poveča (Stare in Pečarič, 2021, str. 216–220). Slednje je povezano z delovno uspešnostjo, saj vodja uslužbenke vsako leto za preteklo leto oceni za napredovanje v višji plačni razred. Postopek

in način izpolnjevanja pogojev za napredovanje sta urejena z Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede.

Po Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede lahko javni uslužbenec napreduje v plačni razred vsaka tri leta, če izpolnjuje predpisane pogoje. Napredovalno obdobje je čas od zadnjega napredovanja oziroma prve zaposlitve v javnem sektorju, v katerem javni uslužbenec pridobi tri letne ocene, ki mu omogočajo napredovanje. Ocena delovne uspešnosti javnega uslužbenca je lahko odlično, zelo dobro, dobro, zadovoljivo in nezadovoljivo. Odgovorna oseba oziroma nadrejeni javnega uslužbenca, ki ga določi odgovorna oseba, izpolni Ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti javnega uslužbenca v ocenjevalnem obdobju ter javnega uslužbenca seznani s pisno oceno in utemeljitvijo. Zbirni podatki o ocenah v napredovalnem obdobju se vpisujejo v Evidenčni list napredovanja javnega uslužbenca v napredovalnem obdobju. Oceno javnega uslužbenca določi odgovorna oseba oziroma nadrejeni javnega uslužbenca po pooblastilu odgovorne osebe.

Na podlagi 5. člena Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede se postopek preverjanja izpolnjevanja pogojev izvede vsako leto do 15. novembra za vse javne uslužbence. Ocene javnih uslužbencev se točkujejo, in sicer ocena odlično s petimi točkami, ocena zelo dobro s štirimi točkami, ocena dobro s tremi točkami in ocena zadovoljivo z dvema točkama. Ocena nezadovoljivo se ne točkuje. Točke se vpišejo v Evidenčni list napredovanja javnega uslužbenca v napredovalnem obdobju. Izpolnjevanje preverjanja pogojev se ugotovi na podlagi seštevka treh letnih ocen. Za en plačni razred napredujejo tisti javni uslužbenci, ki v napredovalnem obdobju dosežejo: ob prvem in drugem napredovanju najmanj 11 točk, ob tretjem in četrtem najmanj 12 točk, ob petem najmanj 13 točk in ob nadaljnjih napredovanjih najmanj 14 točk. Javni uslužbenci, ki izpolnjujejo predpisane pogoje, lahko napredujejo za največ dva plačna razreda, če ob prvem napredovanju dosežejo najmanj 14 točk, ob nadaljnjih napredovanjih pa 15 točk.

Horizontalno napredovanje tako predstavlja napredovanje v plačne razrede na istem delovnem mestu oziroma nazivu javnega uslužbenca, kar ne velja za funkcionarje, in ga tako ne sili v boj za vključitev v hierarhično višja mesta, da bi si izboljšal lasten materialni položaj, kar predstavlja tudi prednost tega načina napredovanja (Klinar in Korade Purg, 2002, str. 47–48). Pogoje in napredovanje ureja Pravilnik o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. Napredovanje javnega uslužbenca je mogoče za deset plačnih razredov (Kristan in Bojnec, 2014, str. 48). Po 17. členu ZSPJS se omenjeno napredovanje izvaja na vsaka tri leta za enega ali dva plačna razreda, ko javni uslužbenec izpolnjuje pogoje za napredovanje, in sicer:

- rezultate dela,
- ustvarjalnost, natančnost in samostojnost pri opravljanju dela,
- zanesljivost pri opravljanju dela,
- organizacijo dela in kakovost sodelovanja,

- druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

Vertikalno napredovanje pa predstavlja napredovanje na zahtevnejše delovno mesto, če je to še prosto, pri čemer gre za mesta, ki zahtevajo večje znanje, sposobnost, funkcijo, strokovnost in naziv zaposlenega. Zaradi specifičnih lastnosti posameznega poklica oziroma dejavnosti ga urejajo področni zakoni, poleg tega pa je za to napredovanje značilno, da ni pravica javnega uslužbenca, se pravi je odločitev, ali bo za to mesto izpeljan javni razpis ali pa bo na to prosto mesto nekdo napredoval, prepuščena delodajalcu (Bohinc in Tičar, 2007, str. 129). Javni uslužbenci pri napredovanju na zahtevnejše delovno mesto ohranijo predhodno doseženi plačni razred in lahko v posameznem nazivu napredujejo največ za pet plačnih razredov (Kristan in Bojnec, 2014, str. 48).

5 PRIMERJAVA PLAČNEGA SISTEMA V IZBRANI JAVNI IN ZASEBNI ORGANIZACIJI

Plačni sistem je pomemben element vsake organizacije, saj neposredno vpliva na motivacijo, zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih. Razlike med plačnim sistemom v javnih in zasebnih organizacijah se kažejo v različnih pristopih k določanju plač, transparentnosti, dodatnih ugodnostih in fleksibilnosti sistema. Javne organizacije ponujajo večjo stabilnost in transparentnost, medtem ko zasebne organizacije ponujajo večjo fleksibilnost in možnost večjih zaslužkov, povezanih z uspešnostjo in prispevkom posameznika. Razumevanje teh razlik je temeljnega pomena za analizo delovnih razmer, zaposlovanja in širšega ekonomskega vpliva obeh sektorjev. V tem poglavju bom sprva predstavila javno in zasebno organizacijo v potniškem prometu, rezultate ankete o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih s plačnim sistemom v izbranih organizacijah in razpravo o rezultatih.

5.1 Predstavitev zasebne organizacije in njenega sistema plač ter nagrajevanja

Družba Arriva, d. o. o., je del mednarodne skupine Arriva, ki je prisotna v 13 evropskih državah s sedežem v Veliki Britaniji (Arriva Slovenija, brez datuma). Skupina Arriva Slovenija je del podjetja Deutsche Bahn AG. Arriva Slovenija je eno največjih avtobusnih podjetij v Sloveniji, ki opravlja prevozne storitve potnikov za mestna, primestna in medmestna območja ter po naročilu za različne institucije. V Sloveniji zaposluje 950 ljudi, ki upravljajo 550 vozil, in deluje v skoraj vseh večjih mestih po Sloveniji in jih medsebojno povezuje. Skupina izvaja tudi mednarodne prevoze potnikov, predvsem v Italijo in Hrvaško. Njihovo poslovno vodilo je zagotavljati potniški promet na pogodbeni osnovi na inovativen, zanesljiv, stroškovno učinkovit način. Cilj podjetja je postati najboljša izbira za stranke, zaposlene in lastnike, z vizijo oblikovanja prihodnosti, v kateri je potniški promet najboljša izbira, ter s poslanstvom biti vodilni partner v potniškem prometu po Evropi.

Plača delavca po Kolektivni pogodbi za cestni potniški promet Slovenije, Ur. l. RS, št. 192/21 in 74/23, vključuje osnovno plačo, plačilo za delovno uspešnost in poslovno uspešnost, če je tako dogovorjeno pri delodajalcu, in dodatke. Osnovna plača se določa glede

na zahtevnost delovnega mesta in mora biti enaka ali večja od najmanjše osnovne plače za posamezni tarifni razred. Plačilo za delovno uspešnost obsega izplačilo za stimulacijo in napredovanje, pri čemer se pri delovni uspešnosti za stimulacijo ocenjujejo nedoseganje, doseganje in preseganje pričakovanih rezultatov dela, medtem ko napredovanje delavcu zaradi dolgoročnih rezultatov prinese napredovanje na istem delovnem mestu. Delavci so upravičeni do plačila za poslovno uspešnost, če se tako dogovorita delodajalec in reprezentativni sindikat, pogoj pa je realizacija poslovnih ciljev in meril, določenih z dogovorom. Dodatki se obračunavajo za manj ugoden delovni čas, kot so popoldanske in nočne izmene, deljeni delovni čas, nočno delo, delo, ki presega polni delovni čas, delo ob nedeljah ter na državne praznike in dela proste dni. Delavec prejme tudi dodatek za skupno delovno dobo v vrednosti 0,5 % osnovne plače za vsako dopolnjeno leto skupne delovne dobe. Prav tako je upravičen do nadomestila plače v primerih, določenih v 137. členu ZDR-1. Drugi osebni prejemki, ki jih delavec prejme, pa vključujejo regres, jubilejno nagrado, odpravnino ob upokojitvi in solidarnostno pomoč ter povračila stroškov v zvezi z delom, med katere spadajo prehrana med delom, prevoz na delo in z dela ter službena potovanja.

Družba Arriva Slovenija je na začetku leta 2024 na področju plačnega sistema uvedla spremembe, oblikovane v sodelovanju s sindikati zaposlenih (MMC RTV Slovenija, 2024). Temeljna sprememba je bila povečanje osnovne izhodiščne plače voznikov avtobusov na več kot 1500 € bruto, kar je po informacijah Slovenske tiskovne agencije približno 200 € več v končnem bruto znesku. Poleg tega imajo vsi vozniki po novem tudi stoddotno plačan čas razpoložljivosti. Spremembe so bile uvedene tudi pri dodatkih za delo ob sobotah in nedeljah, ki zdaj znašajo 50 % oziroma 100 %, in pri povračilih stroškov prevoza na delo, ki zdaj znašajo 0,21 € na kilometer.

5.2 Predstavitev javne organizacije in njenega sistema plač ter nagrajevanja

Javno podjetje Ljubljanski potniški promet, d. o. o. (v nadaljevanju LPP), zagotavlja varen, zanesljiv, nemoten javni prevoz na območju Mestne občine Ljubljana in 16 primestnih občin (Javni Holding Ljubljana, brez datuma). Cilj podjetja je, da avtobus postane najboljša alternativa osebnemu avtomobilu, s čimer bi zmanjšali število osebnih vozil v urbanih okoljih in zagotovili zdravo okolje prihodnjim generacijam. Za zagotavljanje udobnega, varnega, hitrega prevoza meščanom Ljubljane in prebivalcem primestnih občin je nujno timsko, skladno delovanje, kar je dnevno vodilo skoraj tisoč zaposlenih. Z nakupi novih, sodobnih, klimatiziranih avtobusov, prijaznih do okolja in oseb z oviranostmi, rednimi izobraževanji voznikov, optimizacijo voznih redov ter številnimi drugimi projekti in ukrepi za trajnostno mobilnost podjetje nenehno izboljšuje kakovost storitev javnega prevoza. Vedno več ljudi se zato zavestno odloča za javni prevoz v Ljubljani in okolici.

Njihovo poslanstvo je prebivalcem ljubljanske urbane regije (v nadaljevanju LUR) uspešno zagotavljati cenovno ugoden, varen, zanesljiv, udoben javni prevoz in z njim povezane storitve. Vizija podjetja je ohraniti status največjega javnega prevoznika, postati eden od nosilcev integriranega javnega prevoza v LUR ter razvijati sodoben, varen, zanesljiv prevoz,

ki bo sledil sodobnim tehnologijam, potniškim tokovom in ekološki naravnosti. Z vključevanjem v regionalni razvojni program LUR in strategijo trajnostnega razvoja Mestne občine Ljubljana si prizadevajo za vzpostavitev kriterijev, ki bodo zagotovili, da bo javni prevoz postal samoumeven del vsakodnevnega migracijskega potovanja in najboljša alternativa drugim oblikam prevoza.

Na zadnji dan leta 2023 je bilo v družbi zaposlenih 851 sodelavk in sodelavcev, pri čemer so stroški dela predstavljali 57,4 % vseh odhodkov iz poslovanja (Javni Holding Ljubljana, 2024). Plače in drugi prejemki delavcev se izplačujejo v skladu z veljavno kolektivno pogodbo in notranjimi akti družbe. Izhodiščna plača se je v letu 2023 povečala dvakrat, januarja za 5 % in septembra za 3,5 %. Družba je za leto 2023 izplačala regres za letni dopust v vrednosti povprečne mesečne bruto plače v Republiki Sloveniji, kar je znašalo 2.159,40 € na zaposlenega. Drugi prejemki so vključevali letno nagrado zaposlenim v skupni vrednosti 693.592 € (825 € na zaposlenega), stroške neizkoriščenih dopustov (341.004 €), odpravnine (35.484 €), solidarnostne pomoči (2.202 €) in stroške sejnin sveta delavcev (35.597 €). Povračilo za prehrano se je 1. septembra 2022 povečalo s 6,12 € na 7,96 € na zaposlenega na dan.

Dodatne ugodnosti, ki jih družba nudi so poleg prej omenjenih tudi financiranje mesečne premije za dodatno pokojninsko zavarovanje, vplačevanje v sklad pri Kapitalski družbi za poklicno zavarovanje za voznike, omogočanje ugodnih kriterijev za sklenitev nezgodnega zavarovanja za zaposlene in njihove družinske člane ter športnih aktivnosti Zavoda Šport Ljubljana. Zaposleni imajo poleg tega tudi možnost uporabe počitniških kapacitet v Portorožu in Čatežu. V okviru družbe delujeta tudi Združenje šoferjev in avtomekanikov (ZŠAM) ter planinsko društvo, ki organizira izlete za člane in nečlane, poleg tega pa ima družba tudi pevski zbor z dolgoletno tradicijo. Enkrat letno se delavci udeležijo komunalnih iger, na katerih tekmujejo z drugimi podjetji. Družba zaposlenim omogoča strokovno izpopolnjevanje, pridobivanje aktualnih znanj z udeležbo na različnih usposabljanjih in izobraževanjih, kot so obvezna redna zakonska usposabljanja za podaljšanje kode 95 za voznike, usposabljanja na področju kibernetске varnosti, obnovitveni tečaji prve pomoči ter začetni oziroma osnovni tečaji slovenskega jezika.

5.3 Anketa o zadovoljstvu zaposlenih s plačnim sistemom v izbrani javni in zasebni organizaciji

Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih sta glavna dejavnika, ki vplivata na uspešnost in učinkovitost vsake organizacije. V središču teh dejavnikov pogosto stoji plačni sistem, ki ne le določa finančno nagrajevanje, temveč tudi odraža vrednote in kulturo organizacije. V ta namen sem izvedla anketo o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih s plačnim sistemom v potniškem prometu v javnem in zasebnem sektorju, rezultate katere bom v nadaljevanju tudi predstavila.

5.3.1 Opredelitev namena in ciljev raziskave

Namen raziskave je na podlagi primerjalne analize sistema plač in nagrajevanj v javni in zasebni organizaciji pokazati, kako bi lahko vsaka od organizacij izboljšala svoj sistem plač in nagrajevanja ter kako bi lahko dobre prakse iz javne organizacije aplicirali tudi v zasebni organizaciji in obratno. Poleg navedenega je cilj z anketnim vprašalnikom izvesti tudi empirično raziskavo o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih s plačnim sistemom v izbrani javni in zasebni organizaciji. Pri tem je pomembno pridobiti odgovore na štiri glavna raziskovalna vprašanja:

- Kateri motivacijski dejavniki motivirajo zaposlene v izbrani javni in zasebni organizaciji?
- Kako so zaposleni zadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja v izbrani zasebni in javni organizaciji?
- Kaj bi bilo na področju plačnega sistema po mnenju zaposlenih v izbrani javni in zasebni organizaciji treba spremeniti?
- Kako bi lahko kakšno dobro prakso iz zasebne organizacije uporabili tudi v javni organizaciji in obratno?

S to raziskavo se bo pridobila celovita slika o učinkovitosti trenutnih plačnih sistemov in o tem, kako bi lahko spremembe prispevale k večjemu zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih ter posledično k boljši organizacijski učinkovitosti.

5.3.2 Metode raziskovanja

Anketiranje je potekalo maja, junija in julija 2024 na avtobusni postaji v Ljubljani s fizičnim deljenjem anketnih vprašalnikov in kode QR voznikom, s katero so dostopali do spletnega anketnega vprašalnika. S tem načinom anketiranja sem pridobila informacije 54 anketirancev zasebnega podjetja in nekaj anketirancev javnega podjetja. Prav tako sem poslala povezavo URL in kodo QR ankete na e-naslov tajništva javnega podjetja, ki ju je nato posredovalo zaposlenim, tako voznikom kot tudi zaposlenim v pisarni. S tem načinom anketiranja sem pridobila večino rezultatov javnega podjetja. Anketirala sem z anketnim vprašalnikom, ki sem ga ustvarila na spletni platformi 1KA. V raziskavo so bili vključeni naključno izbrani zaposleni v potniškem prometu. V javnem sektorju so bili zaposleni javnega podjetja LPP, medtem ko so bili v zasebnem sektorju to zaposleni podjetja Arriva Slovenija. Vsak anketiranec je bil pred začetkom ankete seznanjen z anonimnostjo in namenom ter cilji raziskave.

Pri predstavitvi podatkov sem upoštevala vprašalnike, izpolnjene v celoti. Pridobljene podatke sem analizirala s statističnim programom SPSS, ki mi je omogočil uporabo širokega nabora statističnih testov in postopkov, kot so deskriptivna statistika, analiza variance, neparametrični testi in podobno. Ta program mi je pomagal prepoznati vzorce, preizkusiti

hipoteze in iz podatkov izluščiti pomembne informacije. Poleg tega sem uporabila orodja za ustvarjanje grafikonov, grafov in tabel, kar mi je olajšalo vizualizacijo podatkov.

Vprašalnik, ki je predložen v prilogi 2, je vključeval različna vprašanja, med katerimi so bila takšna z več mogočimi trditvami oziroma z Likertovo petstopenjsko lestvico in demografska vprašanja. Anketni vprašalnik se je zgledoval po drugih vprašalnikih s področja motivacije in zadovoljstva do plačnega sistema. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz treh sklopov.

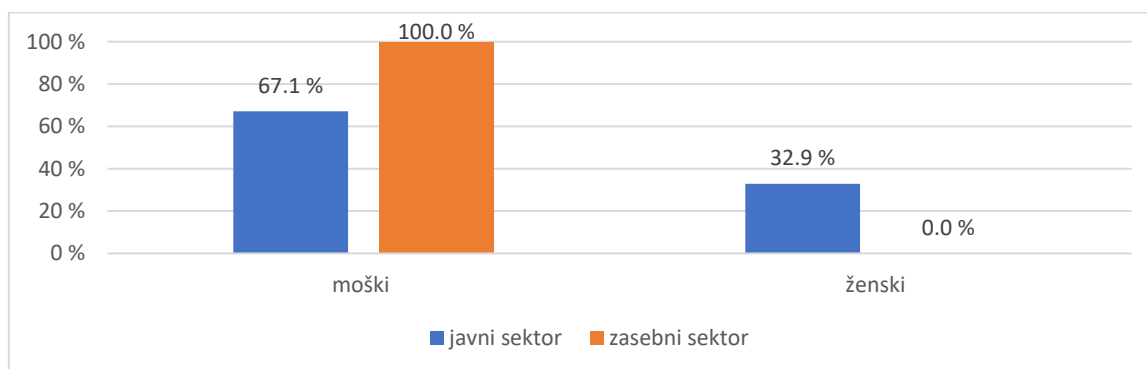
Prvi sklop vprašanj se je nanašal na motivacijo zaposlenih pri delu. Namen tega sklopa je bil ugotoviti odnos zaposlenih do dela in pomembnost dejavnikov z vidika motivacije pri delu. Anketiranci so morali motivacijske dejavnike oceniti z Likertovo petstopenjsko lestvico glede na to, koliko so jim določeni dejavniki pomembni pri opravljanju del. Pri tem je ocena 1 pomenila, da motivacijski dejavnik sploh ni pomemben, ocena 5 pa, da je dejavnik z vidika motivacije pri delu zelo pomemben.

Drugi sklop vprašanj se je nanašal na sam sistem plač in nagrajevanja, pri čemer je bilo zastavljenih osem vprašanj. Zanimalo me je, kako so zaposleni zadovoljni z delovanjem sistema plač in nagrajevanj in v kolikšni meri so zadovoljni z določenimi dejavniki, pri čemer sem znova uporabila lestvico z ocenami. Ocena 5 je pomenila, da je zaposleni zelo zadovoljen z določenim dejavnikom sistema plač in nagrajevanja, z oceno 1 pa, da sploh ni zadovoljen. Pri tem sklopu me je zanimalo tudi, katere finančne in nefinančne nagrade so prisotne v določeni javni in zasebni organizaciji ter ali za njihov sistem plač veljajo določene trditve. Zaposleni so se morali strinjati s trditvami, pri čemer je ocena 1 pomenila, da se s trditvijo zaposleni sploh ne strinja, ocena 5 pa, da se strinja popolnoma. Eden izmed namenov je bil tudi izvedeti, v kolikšni meri bi zaposleni izboljšali določene dejavnike v njihovem plačnem sistemu, kako so plačani za vložen trud v primerjavi z drugim sektorjem in koliko znaša njihova povprečna mesečna neto plača.

Zadnji sklop vprašanj se je nanašal na sociodemografske podatke anketirancev. Zastavljenih je bilo šest vprašanj. Zanimali so me spol, starost, izobrazba, oblika dela, delovna doba anketiranca in sektor, v katerem je zaposlen.

V raziskavi je sodelovalo 124 oseb, od tega 101 moški (81,5 %) in 23 žensk (18,5 %). V javnem sektorju je bilo 47 anketirancev moških (67,1 %) in 23 ženskih (32,9 %), medtem ko so bili v zasebnem sektorju vsi anketirani moški, kar predstavlja 54 anketirancev. Spolno strukturo anketiranih glede na sektor prikazuje slika 4.

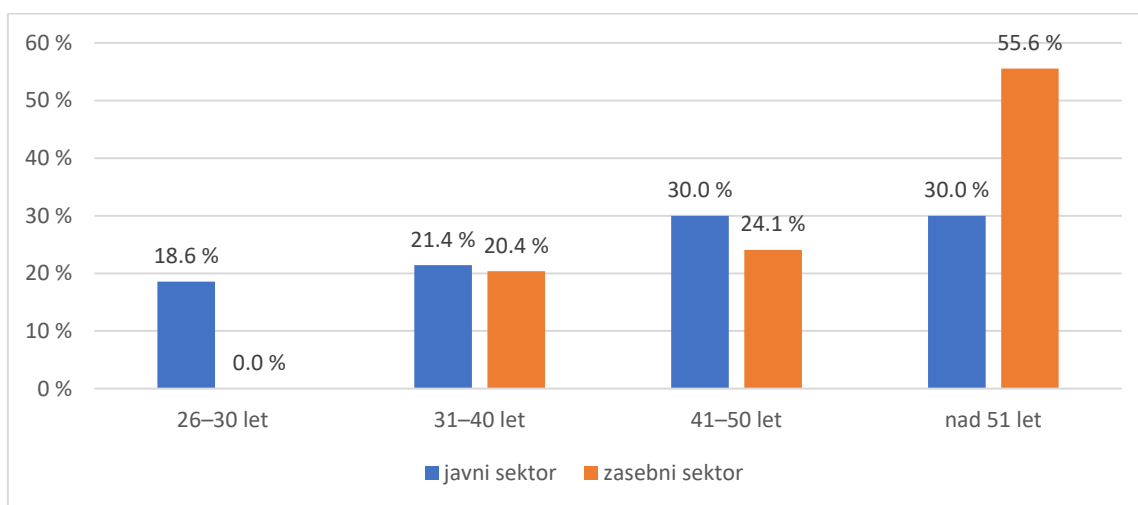
Slika 4: Spolna struktura anketiranih



Vir: lastno delo.

Starostno strukturo zaposlenih prikazuje slika 5. Največ udeležencev v zasebnem sektorju je starejših od 51 let, kar predstavlja 30 vprašanih (55,6 %), sledi 13 udeležencev (24,1 %) v starostni skupini 41–50 let in 11 (20,4 %) anketiranih v starostni skupini 31–40 let. V javnem sektorju je 21 anketirancev (30 %) starejših od 51 let ali v starostni skupini 41–50 let. V starostni skupini 31–40 let je 15 vprašanih (21,4 %), najmanj pa je udeležencev v najmlajši starostni skupini 26–30 let, kar predstavlja 13 anketiranih (18,6 %).

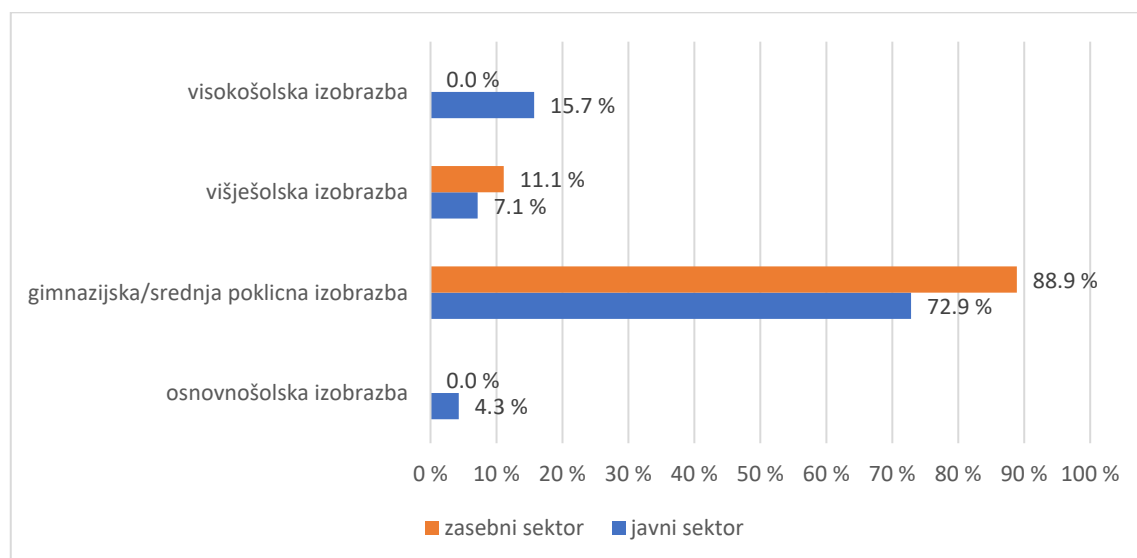
Slika 5: Starostna struktura anketiranih



Vir: lastno delo.

Izobrazbo prikazuje slika 6. Večina anketirancev v zasebnem sektorju ima gimnazijsko/srednjo poklicno izobrazbo, kar je 48 oseb (88,9 %), medtem ko jih ima šest (11,1 %) višješolsko izobrazbo. V javnem sektorju ima prav tako večina gimnazijsko/srednjo poklicno izobrazbo, kar predstavlja 51 anketiranih (72,9 %), sledijo jim tisti, ki imajo visokošolsko izobrazbo, takih je 11 anketirancev (15,7 %). Najmanj jih ima višješolsko izobrazbo, pet anketiranih (7,1 %), in osnovnošolsko izobrazbo, trije anketirani (4,3 %).

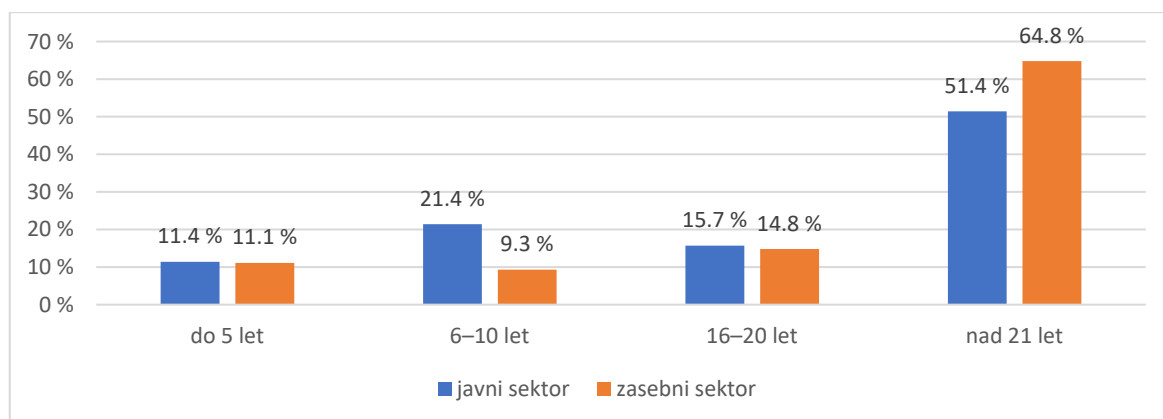
Slika 6: Izobrazbena struktura anketiranih



Vir: lastno delo.

Vsi anketiranci so zaposleni na podlagi pogodbe o zaposlitvi, bodisi za določen bodisi za nedoločen čas. Več kot 21 let delovne dobe ima največ udeležencev, kar lahko vidimo na sliki 7 – v javnem sektorju 36 (51,4 %) anketiranih in v zasebnem sektorju 35 (64,8 %) vprašanih. V javnem sektorju ima 16–20 let delovne dobe 11 (15,7 %) anketiranih, 6–10 let delovne dobe ima 15 (21,4 %) anketiranih, do pet let delovne dobe ima osem (11,4 %) anketiranih. V zasebnem sektorju ima najmanj vprašanih 11–15 let delovne dobe, kar predstavlja pet anketirancev (9,3 %), sledijo jim anketiranci s 16–20 let delovne dobe, kar predstavlja osem anketiranih (14,8 %), in tisti z do pet let delovne dobe – teh je šest (11,1 %).

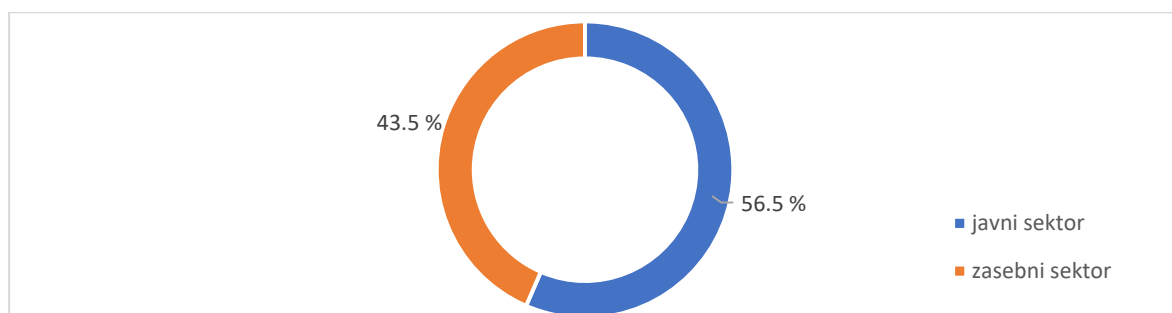
Slika 7: Delovna doba anketiranih



Vir: lastno delo.

Sektor zaposlitve anketiranih prikazuje slika 8. Več anketirancev je zaposlenih v javnem sektorju (70 oseb; 56,5 %), manj pa v zasebnem sektorju (54 oseb; 43,5 %).

Slika 8: Sektor zaposlitve anketiranih



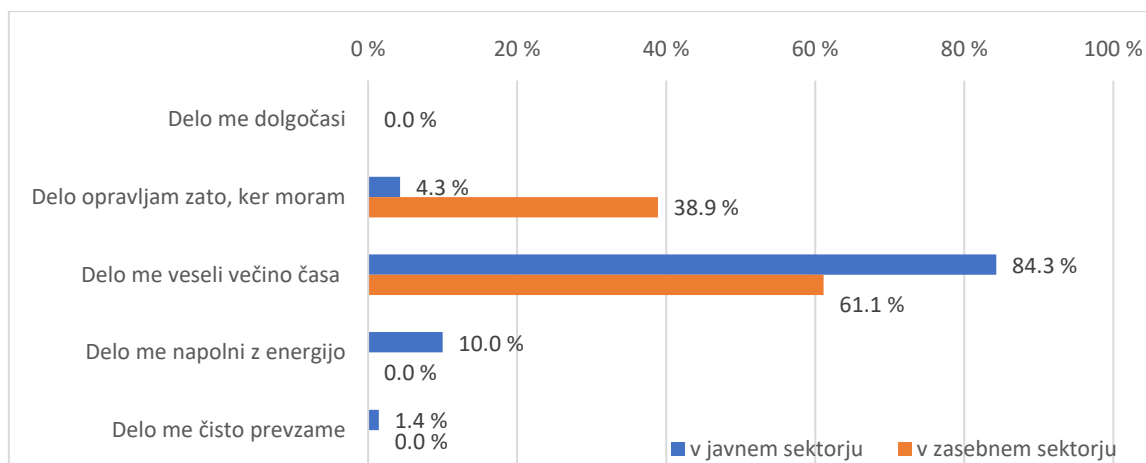
Vir: lastno delo.

5.3.3 Rezultati raziskave in interpretacija podatkov

Raziskava je bila zasnovana z namenom proučevanja motivacije zaposlenih pri delu in zadovoljstva zaposlenih s sistemom plač in nagrajevanja. Raziskava je vsebovala več sklopov vprašanj. Prvi sklop vprašanj se je osredotočal na motivacijo zaposlenih pri delu in je bil izveden z namenom ugotavljanja odnosa zaposlenih do njihovega dela ter pomembnosti različnih dejavnikov motivacije.

Slika 9 prikazuje podatke o odnosu anketirancev do dela. Svoj odnos do dela so ocenili z naslednjimi možnostmi: delo jih dolgočasi; delo opravljajo, ker ga morajo; delo jih veseli večino časa; delo jih napolni z energijo; delo jih čisto prevzame. Največ anketiranih v zasebnem sektorju je odgovorilo, da jih delo veseli večino časa (61,1 %) in da delo opravljajo, ker ga morajo opravljati (38,9 %), medtem ko so v javnem sektorju na to vprašanje odgovorili bolj raznovrstno. Največ anketiranih (84,3 %) meni, da jih delo veseli večino časa, 10 % anketiranih meni, da jih delo napolni z energijo, sledi 4,3 % vprašanih, ki delo opravljajo, ker ga morajo opravljati. Najmanj anketiranih (1,4%) meni, da jih delo čisto prevzame.

Slika 9: Odnos do dela anketirancev

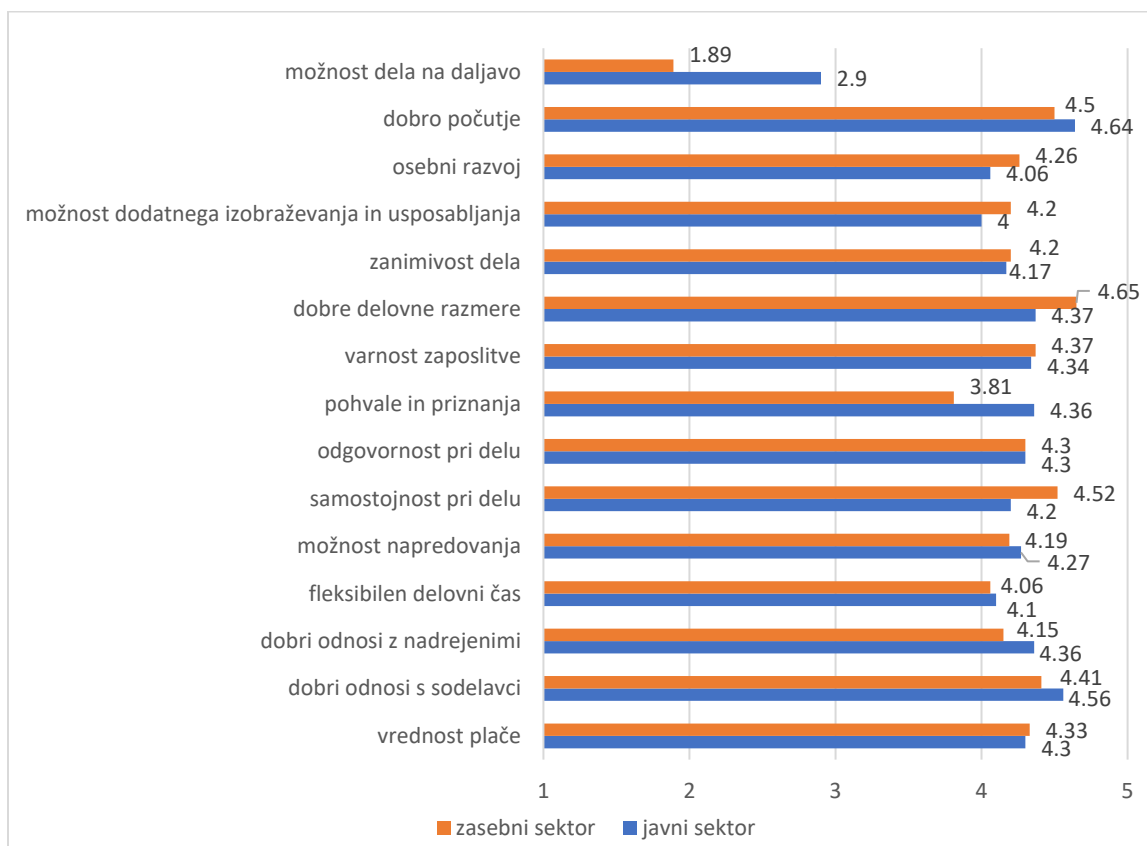


Vir: lastno delo.

Cilj je bil ugotoviti odnos zaposlenih do njihovega dela ter pomembnost različnih dejavnikov motivacije. Anketiranci so morali motivacijske dejavnike, ki jih prikazuje priloga 3, oceniti z Likertovo petstopenjsko lestvico glede na to, koliko so mu določeni dejavniki pomembni pri opravljanju dela. Anketiranci so oceno pomembnosti podali na lestvici od 1 (sploh ni pomembno) do 5 (zelo je pomembno).

Anketiranim v javnem sektorju je v povprečju z vidika motivacije, kar prikazuje slika 10, pri delu najpomembnejše dobro počutje (povprečje = 4,64; standardni odklon = 0,48), kar pomeni, da večina zaposlenih visoko ocenjuje pomembnost osebnega počutja pri svojem delu. Najmanj pomembna jim je možnost dela od doma/na daljavo (povprečje = 2,90; standardni odklon = 1,27), kar nakazuje, da fleksibilnost glede delovnega mesta ni pomembna za večino zaposlenih v tej raziskavi, saj so zaposleni v potniškem prometu. Na drugi strani pa so anketiranim v zasebnem sektorju v povprečju z vidika motivacije pri delu najpomembnejše dobre delovne razmere (povprečje = 4,65; standardni odklon = 0,48), kar pomeni, da večina zaposlenih visoko ocenjuje pomembnost dobrih delovnih razmer pri svojem delu. Najmanj pomembna jim je ravno tako možnost dela od doma/na daljavo (povprečje = 1,89; standardni odklon = 0,74), kar prav tako nakazuje, da fleksibilnost glede delovnega mesta ni bistvena za zaposlene v tej raziskavi, saj so zaposleni v potniškem prometu.

Slika 10: Povprečje pomembnosti dejavnikov z vidika motivacije pri delu

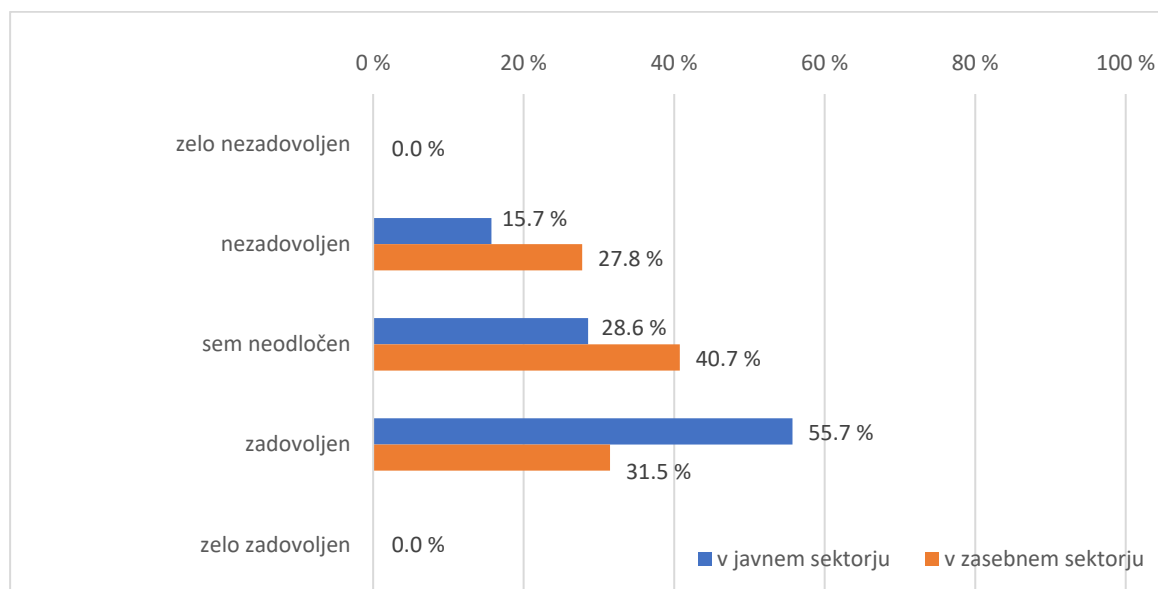


Vir: lastno delo.

Drugi sklop vprašanj je bil usmerjen na proučevanje sistema plač in nagrajevanja. Zanimalo me je, kako so zaposleni zadovoljni z obstoječim sistemom plač in nagrajevanja ter katere nagrade so v organizacijah prisotne. Cilj je bil pridobiti vpogled v dožemanje zaposlenih glede pravičnosti, preglednosti in učinkovitosti obstoječih sistemov plač ter nagrad. Anketiranci so ocenjevali različne vidike sistema, vključno z vrednostjo plače, dodatnimi ugodnostmi, kot so bonusi, povračilo stroškov, možnosti napredovanja in priložnosti za izobraževanje.

Anketirani so sprva ocenili zadovoljstvo sistema plač in nagrajevanja, ki je prikazano na sliki 11. Največ anketiranih v javnem sektorju (55,7 %) je zadovoljnih z delovanjem sistema plač in nagrajevanja. Neodločenih je 28,6 % anketiranih, medtem ko 15,7 % anketiranih s sistemom plač ni zadovoljnih. Na drugi strani je največ vprašanih v zasebnem sektorju neodločenih, kar predstavlja 40,7 % anketiranih, sledi 31,5 % zadovoljnih vprašanih in 27,8 % nezadovoljnih. Nihče od anketirancev pa ni odgovoril, da je s plačnim sistemom zelo zadovoljen oziroma zelo nezadovoljen.

Slika 11: Zadovoljstvo anketiranih z delovanjem sistema plač in nagrajevanja

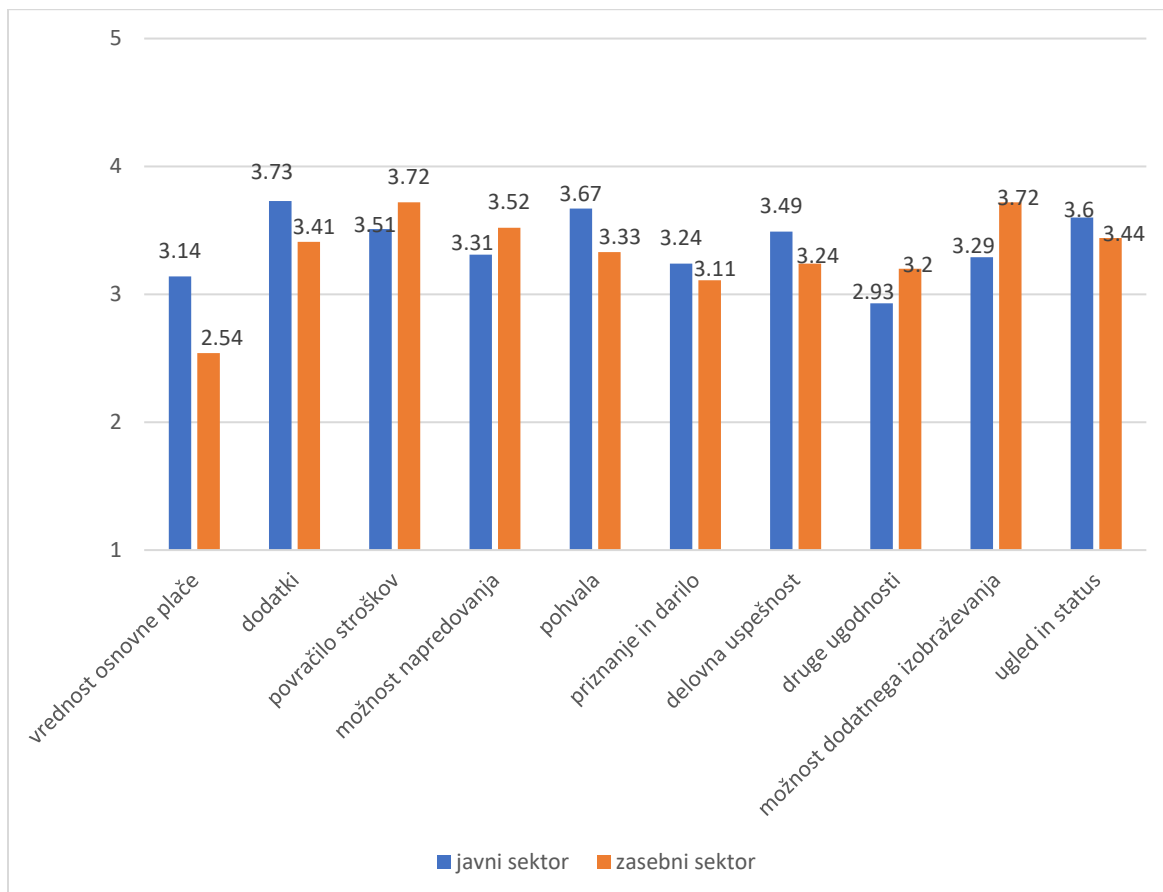


Vir: lastno delo.

Naslednje vprašanje v raziskavi se je osredotočalo na zadovoljstvo zaposlenih z različnimi dejavniki sistema plač in nagrajevanja, ki so prikazani v prilogi 4. Anketirani so oceno zadovoljstva podali na lestvici od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni »sploh nisem zadovoljen« in ocena 5 »zelo sem zadovoljen«. Rezultati, prikazani na sliki 12, so pokazali, da so anketirani v javnem sektorju v povprečju najzadovoljnejši z dodatki (povprečje = 3,73; standardni odklon = 0,53) in pohvalo (povprečje = 3,67; standardni odklon = 0,63). Po drugi strani pa so anketirani najmanj zadovoljni z drugimi ugodnostmi, ki so prejele povprečno oceno 2,93 in standardni odklon 0,70. Rezultati anketiranih v zasebnem sektorju so pokazali, da so zaposleni najzadovoljnejši z možnostjo dodatnega izobraževanja in povračili stroškov

(povprečje = 3,72; standardni odklon = 0,87), medtem ko so najmanj zadovoljni z vrednostjo osnovne plače, ki je prejela povprečno oceno 2,54 in standardni odklon 1,023. Ta rezultat kaže na to, da veliko zaposlenih čuti, da osnovna plača njihovega prispevka ali stroškov življenja ne odraža v celoti, kar lahko negativno vpliva na njihovo splošno zadovoljstvo in motivacijo.

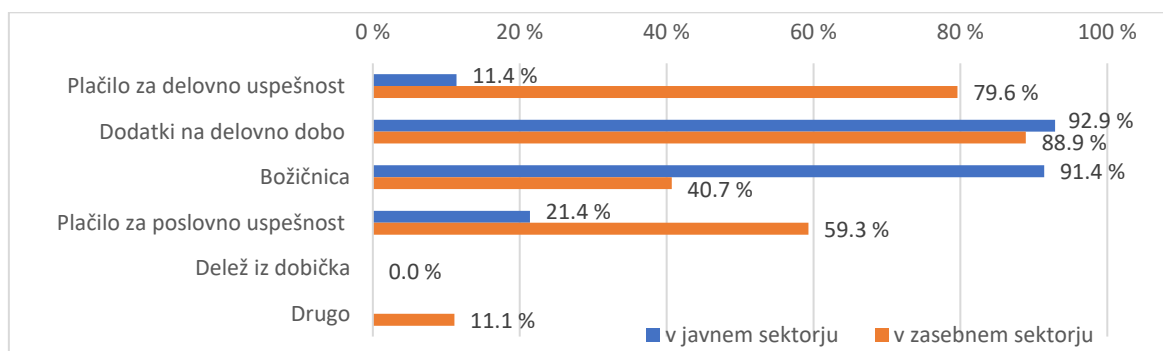
Slika 12: Zadovoljstvo anketiranih z različnimi dejavniki



Vir: lastno delo.

V nadaljevanju me je zanimalo, katere finančne in nefinančne nagrade so v organizacijah prisotne, kar mi je omogočilo vpogled v raznovrstnost nagrajevanja, ki je zaposlenim na voljo. Pri vprašanju, ki se je nanašalo na finančne nagrade, je bilo mogočih več odgovorov – prikazani so na sliki 13. Največ anketiranih (92,9 %) v javnem sektorju meni, da so dodatki za delovno dobo, ki se podeljujejo zaposlenim na podlagi trajanja njihove zaposlitve, v organizaciji prisotni, kar spodbuja dolgoročno zvestobo podjetju. Takoj za njimi sledi božičnica (91,4 %), ki je izplačana ob koncu leta, običajno kot zahvala za prispevek zaposlenih čez leto. Najmanj anketiranih (11,4 %) prejme plačilo za delovno uspešnost. Medtem ko v zasebnem sektorju največ anketiranih (88,9 %) prejema dodatke na delovno dobo in plačilo za delovno uspešnost, kar predstavlja 79,6 % anketiranih. Najmanj anketiranih oziroma nihče ni udeležen pri deležu iz dobička.

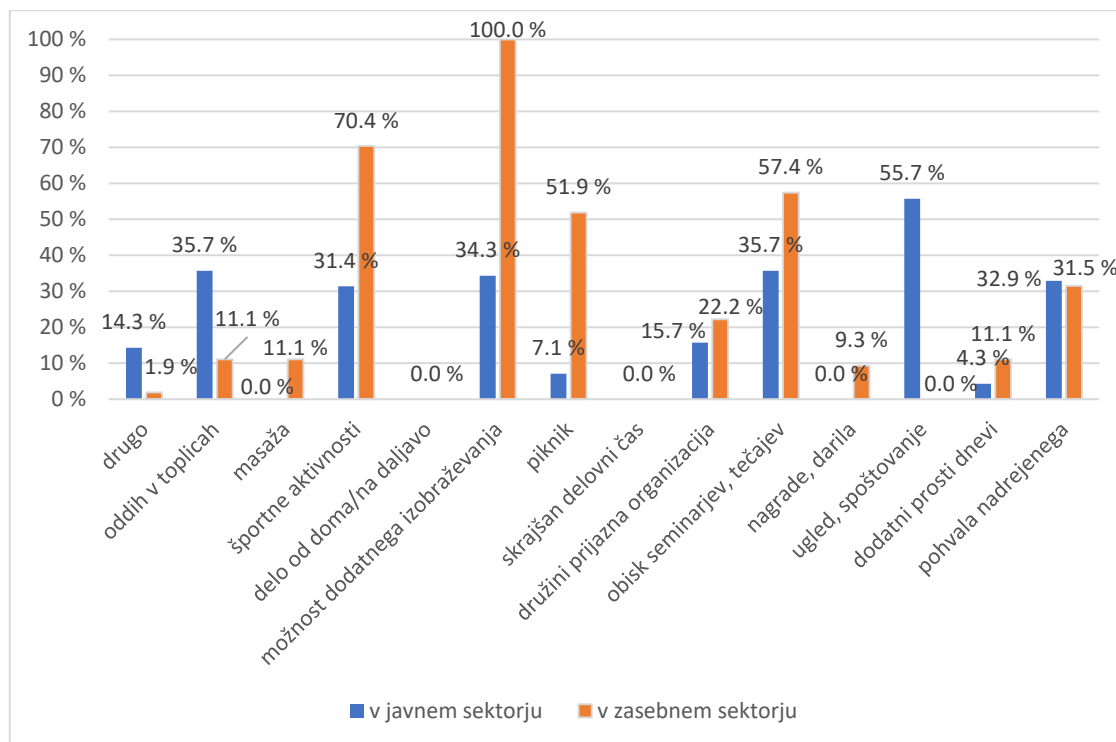
Slika 13: Prisotnost finančnih nagrad v organizacijah



Vir: lastno delo.

Poleg finančnih nagrad sem v organizacijah raziskovala tudi prisotnost nefinančnih nagrad – prikazuje jih slika 14. Tu je bilo prav tako mogočih več odgovorov. Največ anketiranih (55,77 %) v javnem sektorju meni, da sta najbolj prisotna ugled in spoštovanje. Poleg tega so prisotne tudi športne aktivnosti, možnosti dodatnega izobraževanja ter obiski seminarjev in tečajev. Pod »drugo« so anketiranci odgovorili, da so v organizaciji prisotne tudi počitniške kapacitete. V zasebnem sektorju vsi vprašani menijo, da je prisotno dodatno izobraževanje, poleg tega je največ prisotnih tudi športnih aktivnosti, obiskov seminarjev in tečajev ter piknikov. Anketirani menijo, da v nobenem sektorju ni prisotnega skrajšanega delovnega časa in dela na daljavo.

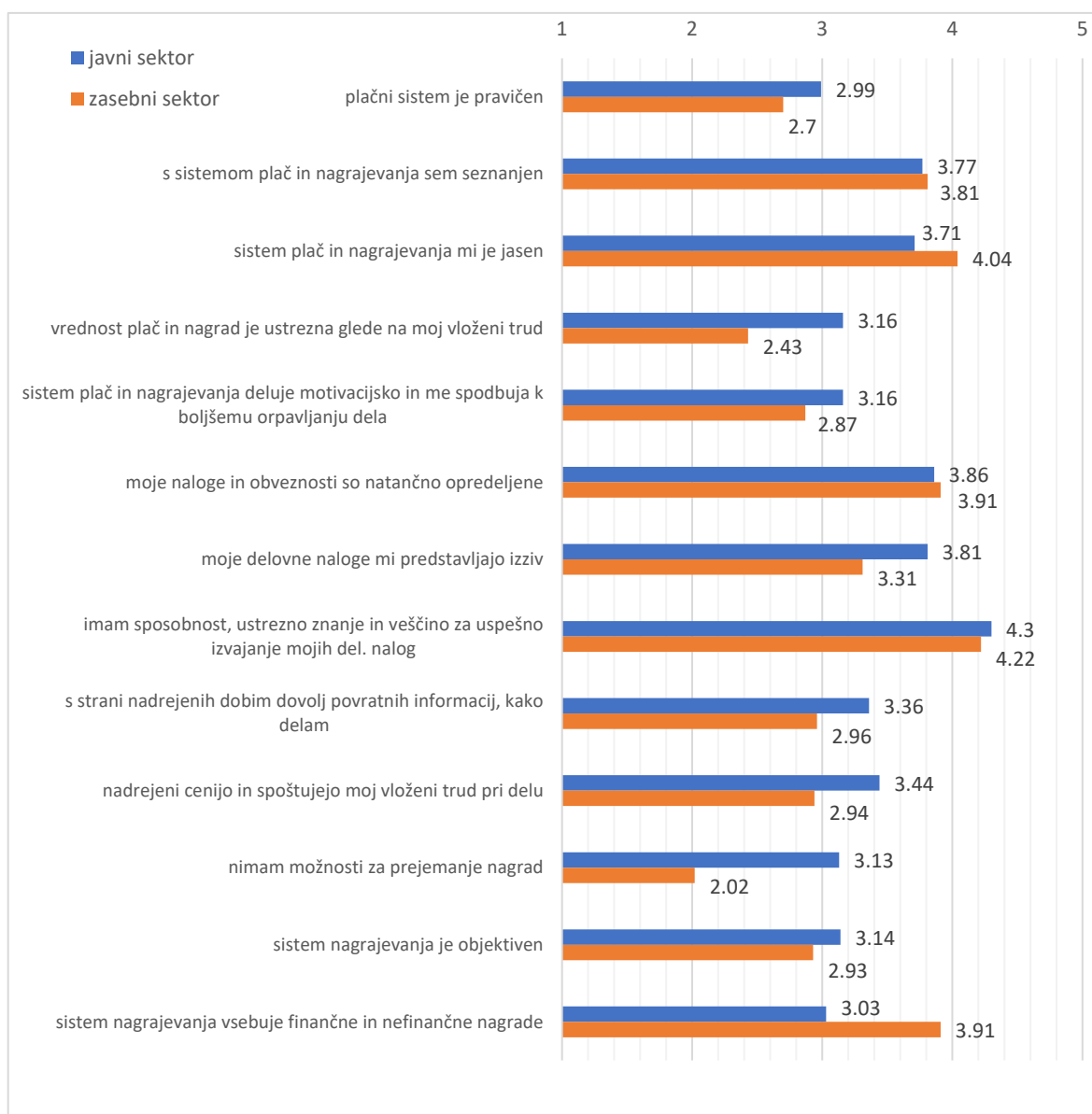
Slika 14: Prisotnost nefinančnih nagrad v organizacijah



Vir: lastno delo.

Zanimalo me je tudi, katere trditve veljajo za organizacije glede plačnega sistema, ki jih prikazuje priloga 5. Anketirani so oceno zadovoljstva podali na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Anketirani v javnem sektorju se v povprečju najbolj strinjajo, da imajo sposobnost, ustrezno znanje in veščine za uspešno izvajanje delovnih nalog (povprečje = 4,30; standardni odklon = 0,46), najmanj pa se v povprečju strinjajo, da je plačni sistem pravičen (povprečje = 2,99; standardni odklon = 0,94), kar prikazuje slika 15, medtem ko se anketirani v zasebnem sektorju v povprečju najbolj strinjajo, da jim je sistem plač in nagrajevanja jasen (povprečje = 4,04; standardni odklon = 0,77) ter da imajo sposobnost, ustrezno znanje in veščine za uspešno izvajanje delovnih nalog (povprečje = 4,22; standardni odklon = 0,42). Najmanj pa se v povprečju strinjajo, da nimajo možnosti za prejemanje nagrad (povprečje = 2,02; standardni odklon = 0,62).

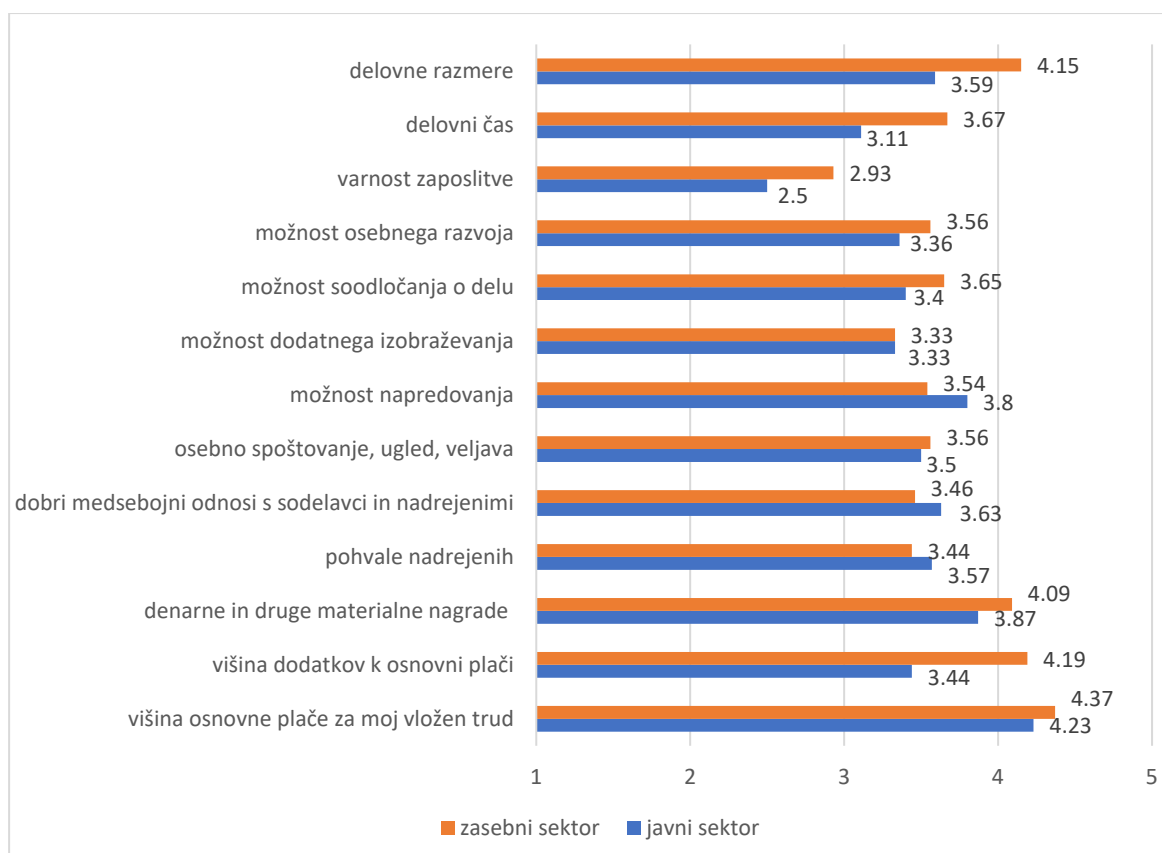
Slika 15: Strinjanje anketiranih s trditvami s področja plač in nagrajevanja



Vir: lastno delo.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na predlog izboljšav v organizaciji za navedene dejavnike v prilogi 6. Anketirani so oceno podali na lestvici od 1 (izboljšave sploh niso potrebne) do 5 (izboljšave so nujno potrebne). Anketirani v javnem sektorju se v povprečju najbolj strinjajo, da so izboljšave potrebne pri vrednosti osnovne plače glede na njihov vložen trud (povprečje = 4,23; standardni odklon = 0,56), najmanj pa se v povprečju strinjajo, da so izboljšave potrebne pri varnosti zaposlitve (povprečje = 2,50; standardni odklon = 0,84), kar prikazuje slika 16. Vprašani v zasebnem sektorju se ravno tako najbolj strinjajo, da so izboljšave potrebne pri vrednosti njihove osnovne plače glede na vložen trud (povprečje = 4,37; standardni odklon = 0,73), prav tako pa se najmanj strinjajo, da so izboljšave potrebne pri varnosti zaposlitve (povprečje = 2,93; standardni odklon = 1,02).

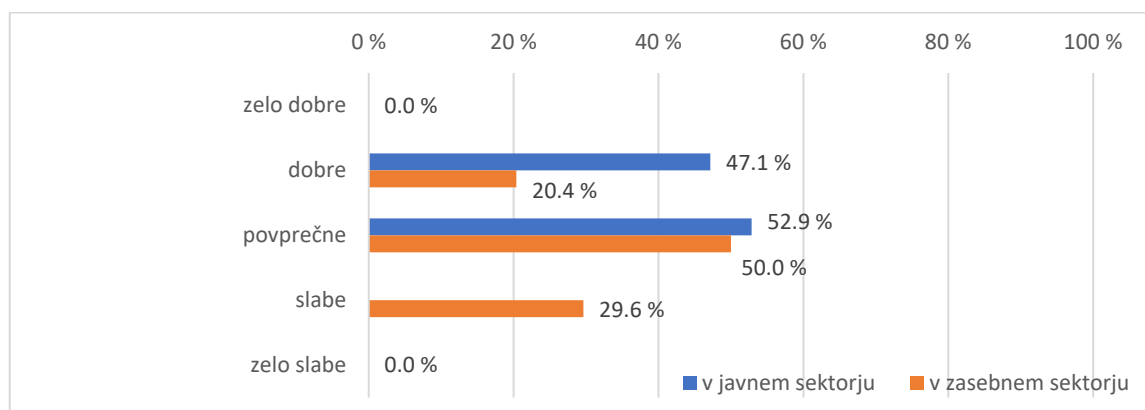
Slika 16: Strinjanje anketiranih s predlogi izboljšav določenih dejavnikov



Vir: lastno delo.

V zaključku tega sklopa vprašanj sem anketirance povprašala še za mnenje glede plačila za vložen trud pri delu v primerjavi z drugim sektorjem. Možnosti odgovorov so bile: »zelo dobre«, »dobre«, »povprečne«, »slabe« in »zelo slabe«. Največ anketiranih v obeh sektorjih meni, kot prikazuje slika 17, da so plače in nagrade za vložen trud pri njihovem delu v primerjavi z drugim sektorjem povprečne. V zasebnem sektorju 29,6 % anketirancev meni, da so v primerjavi z javnim sektorjem plače slabe.

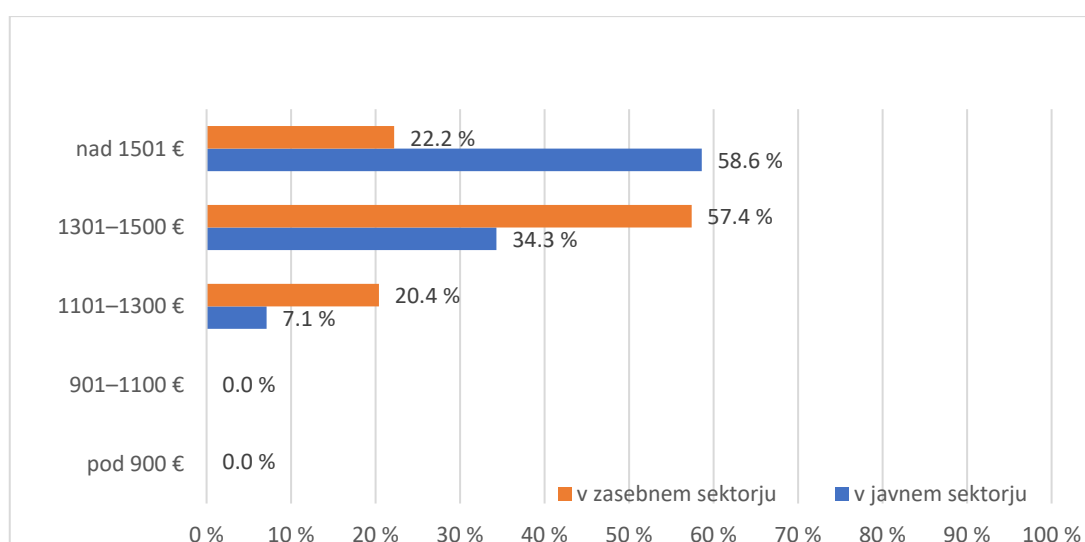
Slika 17: Plače in nagrade za vložen trud pri delu anketiranega so v primerjavi z drugim sektorjem



Vir: lastno delo.

Zadnje vprašanje v tem sklopu pa se je nanašalo na povprečno mesečno neto plačo zaposlenih, rezultate česar prikazuje slika 18. Pri plačnem razredu med 1101–1300 € je opaziti, da je v javnem sektorju takih zaposlenih 7,1 %, medtem ko je v zasebnem sektorju ta delež večji in znaša 20,4 %. V plačnem razredu med 1301–1500 € znaša delež zaposlenih v javnem sektorju 34,3 %, v zasebnem sektorju pa 57,4 %. Pri najvišjem plačnem razredu, nad 1501 €, je slika obratna. V javnem sektorju je kar 58,6 % zaposlenih s to plačo, medtem ko jih je v zasebnem sektorju le 22,2 %. To kaže na to, da so v javnem sektorju pogostejše večje plače, medtem ko je v zasebnem sektorju več zaposlenih v srednjem plačnem razredu.

Slika 18: Povprečna mesečna neto plača anketiranih



Vir: lastno delo.

5.4 Razprava o rezultatih

V okviru te raziskave se je izvedla poglobljena empirična analiza, ki se je osredotočala na proučevanje motivacijskih dejavnikov in zadovoljstva zaposlenih s plačnim sistemom v izbrani javni in zasebni organizaciji. Uporaba anketnega vprašalnika je omogočila zbiranje kvantitativnih podatkov, s katerimi je mogoče natančneje razumeti, kateri dejavniki najbolj vplivajo na motivacijo zaposlenih v obeh organizacijah. Raziskava je osvetlila tudi percepcijo zaposlenih glede obstoječega sistema plač in nagrajevanja ter morebitne potrebe po spremembah, ki bi lahko prispevale k izboljšanju zadovoljstva in motivacije.

Cilj raziskave je bil odgovoriti na štiri glavna raziskovalna vprašanja, ki bodo pomagala razumeti razlike in podobnosti med javnim in zasebnim sektorjem glede motivacije in zadovoljstva s plačnim sistemom. Prvo vprašanje se osredotoča na motivacijske dejavnike, ki spodbujajo zaposlene k boljšemu delovanju v izbranih organizacijah. Drugo vprašanje proučuje, kako zadovoljni so zaposleni s trenutnim sistemom plač in nagrajevanja, tretje pa se osredotoča na mnenja zaposlenih o tem, kaj bi bilo v obstoječih plačnih sistemih treba spremeniti. Zadnje vprašanje raziskuje možnosti prenosa dobrih praks iz zasebnega v javni sektor, kar bi lahko vodilo do učinkovitejših, pravičnejših plačnih sistemov.

RV1: Kateri motivacijski dejavniki motivirajo zaposlene v izbrani javni in zasebni organizaciji?

Pri prvem raziskovalnem vprašanju so anketirani oceno pomembnosti različnih motivacijskih dejavnikov podali na lestvici od 1 (sploh ni pomembno) do 5 (zelo je pomembno). Anketiranim v javnem sektorju je v povprečju z vidika motivacije pri delu najpomembnejše dobro počutje (povprečje = 4,64; standardni odklon = 0,43), najmanj pomembna jim je možnost dela od doma/na daljavo (povprečje = 2,90; standardni odklon = 1,28). Anketiranim v zasebnem sektorju so v povprečju z vidika motivacije pri delu najpomembnejše dobre delovne razmere (povprečje = 4,65; standardni odklon = 0,48), najmanj pomembna pa jim je možnost dela od doma/na daljavo (povprečje = 1,89; standardni odklon = 0,74).

Nadalje me je zanimalo, ali pri posameznem motivacijskem dejavniku obstajajo statistično značilne razlike glede na sektor. Z deskriptivno statistiko pomembnosti dejavnikov z vidika motivacije pri delu glede na sektor in na podlagi Mann-Whitneyjevega U-testa, ki je prikazan na sliki 19, sem ugotovila, da obstajajo statistično značilne razlike glede na sektor pri naslednjih motivacijskih dejavnikih:

- dobri odnosi z nadrejenimi ($U = 1532,500$; $p = 0,026$): ta dejavnik je zaposlenim v javnem sektorju bolj pomemben kot zaposlenim v zasebnem sektorju;
- samostojnost pri delu ($U = 1414,000$; $p = 0,007$): ta dejavnik je zaposlenim v zasebnem sektorju bolj pomemben kot zaposlenim v javnem sektorju;

- pohvale in priznanja ($U = 1187,500$; $p = 0,000$): ta dejavnik je zaposlenim v javnem sektorju bolj pomemben kot zaposlenim v zasebnem sektorju;
- dobre delovne razmere ($U = 1367,000$; $p = 0,002$): ta dejavnik je zaposlenim v zasebnem sektorju bolj pomemben kot zaposlenim v javnem sektorju;
- možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja ($U = 1565,500$; $p = 0,035$): ta dejavnik je zaposlenim v zasebnem sektorju bolj pomemben kot zaposlenim v javnem sektorju;
- možnost dela od doma/na daljavo ($U = 981,000$; $p = 0,000$): ta dejavnik je zaposlenim v javnem sektorju bolj pomemben kot zaposlenim v zasebnem sektorju.

Slika 19: Deskriptivna statistika pomembnosti dejavnikov z vidika motivacije pri delu glede na sektor in rezultat Mann-Whitneyjevega U-testa

		<i>N</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Stand. odklon</i>	<i>Povprečni rang</i>	<i>Mann-Whitneyjev U</i>	<i>p</i>
<i>vrednost plače</i>	v javnem sektorju	70	4,30	0,46	60,70	1764,000	0,463
	v zasebnem sektorju	54	4,33	0,67	64,83		
<i>dobri odnosi s sodelavci</i>	v javnem sektorju	70	4,56	0,50	66,54	1607,000	0,100
	v zasebnem sektorju	54	4,41	0,50	57,26		
<i>dobri odnosi z nadrejenimi</i>	v javnem sektorju	70	4,36	0,48	67,61	1532,500	0,026
	v zasebnem sektorju	54	4,15	0,49	55,88		
<i>fleksibilen delovni čas</i>	v javnem sektorju	70	4,10	0,51	61,36	1810,000	0,632
	v zasebnem sektorju	54	4,06	0,86	63,98		
<i>možnost napredovanja</i>	v javnem sektorju	70	4,27	0,68	65,13	1706,000	0,285
	v zasebnem sektorju	54	4,19	0,62	59,09		
<i>samostojnost pri delu</i>	v javnem sektorju	70	4,20	0,65	55,70	1414,000	0,007
	v zasebnem sektorju	54	4,52	0,50	71,31		
<i>odgovornost pri delu</i>	v javnem sektorju	70	4,30	0,46	61,70	1834,000	0,742
	v zasebnem sektorju	54	4,30	0,66	63,54		
<i>pohvale in priznanja</i>	v javnem sektorju	70	4,36	0,48	72,54	1187,500	0,000
	v zasebnem sektorju	54	3,81	0,75	49,49		
<i>varnost zaposlitve</i>	v javnem sektorju	70	4,34	0,48	61,76	1838,000	0,752
	v zasebnem sektorju	54	4,37	0,49	63,46		
<i>dobre delovne razmere (delovna oprema, prostor)</i>	v javnem sektorju	70	4,37	0,49	55,03	1367,000	0,002
	v zasebnem sektorju	54	4,65	0,48	72,19		
<i>zanimivost dela</i>	v javnem sektorju	70	4,17	0,64	62,34	1878,500	0,944
	v zasebnem sektorju	54	4,20	0,41	62,71		
<i>možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja</i>	v javnem sektorju	70	4,00	0,56	57,86	1565,500	0,035
	v zasebnem sektorju	54	4,20	0,41	68,51		
<i>osebni razvoj</i>	v javnem sektorju	70	4,06	0,63	58,16	1586,000	0,077
	v zasebnem sektorju	54	4,26	0,56	68,13		
<i>dobro počutje</i>	v javnem sektorju	70	4,64	0,48	65,39	1687,500	0,232
	v zasebnem sektorju	54	4,50	0,61	58,75		
<i>možnost dela od doma/na daljavo</i>	v javnem sektorju	70	2,90	1,28	75,49	981,000	0,000
	v zasebnem sektorju	54	1,89	0,74	45,67		

Vir: lastno delo.

RV2: Kako so zaposleni zadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja v izbrani zasebni in javni organizaciji?

Pri drugem raziskovalnem vprašanju sem izvedla deskriptivno statistiko zadovoljstva s sistemom plač in nagrajevanja glede na sektor in Mann-Whitneyjev U-test, kar prikazuje tabela 7. Anketirani so oceno zadovoljstva s sistemom plač in nagrajevanja podali na lestvici od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen). Zaposleni v javnem sektorju (povprečje = 3,40) so v povprečju nekoliko bolj zadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja kot zaposleni v zasebnem sektorju (povprečje = 3,04). Tudi rezultat Mann-Whitneyjevega U-testa ($U = 1403,000$; $p = 0,008$) je pokazal, da v zadovoljstvu s sistemom plač in nagrajevanja glede na sektor obstajajo statistično značilne razlike.

Tabela 7: Deskriptivna statistika zadovoljstva s sistemom plač in nagrajevanja glede na sektor in rezultat Mann-Whitneyjevega U-testa

	N	Povprečje	Stand. odklon	Povprečni rang	Mann-Whitneyjev U	p
v javnem sektorju	70	3,40	0,75	69,46	1403,000	0,008
v zasebnem sektorju	54	3,04	0,78	53,48		

Vir: lastno delo.

RV3: Kaj bi bilo treba spremeniti na področju plačnega sistema po mnenju zaposlenih v izbrani javni in zasebni organizaciji?

Pri predzadnjem raziskovalnem vprašanju sem izvedla deskriptivno statistiko sprememb na področju plačnega sistema glede na sektor in Mann-Whitneyjev U-test, ki je prikazan na sliki 20. Anketirani so oceno podali na lestvici od 1 (izboljšave sploh niso potrebne) do 5 (izboljšave so nujno potrebne). Anketirani tako v javnem sektorju kot tudi v zasebnem sektorju se v povprečju najbolj strinjajo, da so izboljšave potrebne pri vrednosti osnovne plače glede na njihov vložen trud, najmanj pa se v povprečju strinjajo, da so izboljšave potrebne pri varnosti zaposlitve.

V nadaljevanju me je zanimalo, ali pri posameznem področju plačnega sistema obstajajo statistično značilne razlike glede na sektor. Ugotovila sem, da statistično značilne razlike glede na sektor obstajajo pri naslednjih področjih plačnega sistema:

- vrednost dodatkov k osnovni plači ($U = 1125,500$; $p = 0,000$): zaposleni v zasebnem sektorju se v povprečju bolj strinjajo, da je ta element potreben izboljšav, kot zaposleni v javnem sektorju;
- denarne in druge materialne nagrade za delovno uspešnost ($U = 1534,000$; $p = 0,025$): zaposleni v zasebnem sektorju se v povprečju bolj strinjajo, da je ta element potreben izboljšav, kot zaposleni v javnem sektorju;
- možnost soodločanja o delu ($U = 1424,500$; $p = 0,007$): zaposleni v zasebnem sektorju se v povprečju bolj strinjajo, da je ta element potreben izboljšav, kot zaposleni v javnem sektorju;
- možnost osebnega razvoja ($U = 1502,500$; $p = 0,028$): zaposleni v zasebnem sektorju se v povprečju bolj strinjajo, da je ta element potreben izboljšav, kot zaposleni v javnem sektorju;
- varnost zaposlitve ($U = 1400,000$; $p = 0,010$): zaposleni v zasebnem sektorju se v povprečju bolj strinjajo, da je ta element potreben izboljšav, kot zaposleni v javnem sektorju;

- delovne razmere ($U = 1321,000$; $p = 0,002$): zaposleni v zasebnem sektorju se v povprečju bolj strinjajo, da je ta element potreben izboljšav, kot zaposleni v javnem sektorju.

Slika 20: Deskriptivna statistika sprememb na področju plačnega sistema glede na sektor in rezultat Mann-Whitneyjevega U-testa

		<i>N</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Stand. odklon</i>	<i>Povprečni rang</i>	<i>Mann-Whitneyjev U</i>	<i>p</i>
<i>vrednost osnovne plače za moj vložen trud</i>	v javnem sektorju	70	4,23	0,57	58,27	1594,000	0,095
	v zasebnem sektorju	54	4,37	0,73	67,98		
<i>vrednost dodatkov k osnovni plači (nadure, prevoz)</i>	v javnem sektorju	70	3,44	0,97	51,58	1125,500	0,000
	v zasebnem sektorju	54	4,19	0,44	76,66		
<i>denarne in druge materialne nagrade za mojo delovno uspešnost</i>	v javnem sektorju	70	3,87	0,51	57,41	1534,000	0,025
	v zasebnem sektorju	54	4,09	0,56	69,09		
<i>pohvale nadrejenih</i>	v javnem sektorju	70	3,57	1,04	64,19	1772,000	0,535
	v zasebnem sektorju	54	3,44	0,95	60,31		
<i>dobri medsebojni odnosi s sodelavci in nadrejenimi</i>	v javnem sektorju	70	3,63	0,87	65,34	1691,000	0,224
	v zasebnem sektorju	54	3,46	0,84	58,81		
<i>osebno spoštovanje, ugled in veljava</i>	v javnem sektorju	70	3,50	0,83	60,68	1762,500	0,480
	v zasebnem sektorju	54	3,56	0,95	64,86		
<i>možnost napredovanja</i>	v javnem sektorju	70	3,80	0,55	66,91	1581,500	0,079
	v zasebnem sektorju	54	3,54	0,84	56,79		
<i>možnost dodatnega izobraževanja</i>	v javnem sektorju	70	3,33	0,90	62,97	1857,000	0,860
	v zasebnem sektorju	54	3,33	0,82	61,89		
<i>možnost sodelovanja o delu</i>	v javnem sektorju	70	3,40	0,62	55,85	1424,500	0,007
	v zasebnem sektorju	54	3,65	0,68	71,12		
<i>možnost osebnega razvoja</i>	v javnem sektorju	70	3,36	0,61	56,96	1502,500	0,028
	v zasebnem sektorju	54	3,56	0,72	69,68		
<i>varnost zaposlitve (zanesljivost, stalnost zaposlitve)</i>	v javnem sektorju	70	2,50	0,85	55,50	1400,000	0,010
	v zasebnem sektorju	54	2,93	1,03	71,57		
<i>delovni čas (ugoden, fleksibilen)</i>	v javnem sektorju	70	3,11	1,03	54,88	1356,500	0,003
	v zasebnem sektorju	54	3,67	1,05	72,38		
<i>delovne razmere (oprema, prostori)</i>	v javnem sektorju	70	3,59	1,01	54,37	1321,000	0,002
	v zasebnem sektorju	54	4,15	0,81	73,04		

Vir: lastno delo.

RV4: Kako bi lahko kakšno dobro prakso iz zasebne organizacije uporabili tudi v javni organizaciji?

Rezultati ankete so pokazali, da je zadovoljstvo zaposlenih večje v javni organizaciji, saj ta zaposlenim nudi več. Na podlagi pridobljenih rezultatov menim, da bi bilo tako boljše, če bi se, ko gre za plačni sistem potniškega prometa, raje aplicirale dobre prakse podjetja LPP v podjetje Arriva Slovenija kot obratno. S tem bi se izboljšale delovne razmere in motivacija zaposlenih v zasebnem podjetju.

LPP nudi dodatne ugodnosti, kot so financiranje dodatnega pokojninskega zavarovanja, vplačevanje v poklicno zavarovanje, ugodne možnosti za nezgodno zavarovanje zaposlenih in njihovih družinskih članov ter možnost uporabe počitniških kapacitet v lasti podjetja. Arriva Slovenija bi lahko razmislila o uvedbi podobnih ugodnosti, ki bi izboljšale socialno varnost in zadovoljstvo zaposlenih.

LPP spodbuja sodelovanje zaposlenih pri športnih in kulturnih aktivnostih, kot so komunalne igre in planinski izleti, podjetje pa ima tudi pevski zbor. Te aktivnosti spodbujajo timsko delo, izboljšujejo medosebne odnose med zaposlenimi in podjetju povečujejo pripadnost.

Arriva Slovenija bi lahko uvedla podobne programe, ki bi pomagali pri krepitvi organizacijske kulture in morale zaposlenih.

LPP izvaja različna usposabljanja in izobraževanja, vključno z usposabljanji za podaljšanje kode 95 za voznike, tečaji kibernetске varnosti, obnovitvenimi tečaji prve pomoči ter tečaji slovenskega jezika. Arriva Slovenija bi lahko okrepila svoj program usposabljanja z dodatnimi vsebinami, ki bi bile koristne za zaposlene, kot so jezikovni tečaji ali tečaji mehkih veščin, kar bi lahko izboljšalo učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih.

LPP zagotavlja finančne spodbude, kot so letna nagrada zaposlenim in nadomestila za neizkoriščene dopuste. Arriva Slovenija bi lahko uvedla ali izboljšala podobne finančne spodbude, ki bi nagrajevale zaposlene za njihovo delo in spodbujale doseganje ciljev.

V zasebnem sektorju se pojavlja tudi problem zadovoljstva zaposlenih s samim plačnim sistemom. Vozniki avtobusov podjetja Arriva Slovenija so s stavkami v preteklih letih opozorili na zahteve po dostojnem plačilu in delovnem okolju za voznike avtobusov (MMC RTV Slovenija, 2024). Prav tako so opozorili tudi na težavo vse večjega pomanjkanja voznikov in posledičnega ogrožanja njihove varnosti ter varnosti in zdravja vseh udeležencev v prometu.

Arriva Slovenija se je sicer na začetku leta 2024 odločila za povečanje plač zaposlenim (MMC RTV Slovenija, 2024). Po uveljavitvi novega plačnega sistema so osnovne plače za voznike avtobusov presegle 1500 € bruto, osnovne plače preostalih zaposlenih pa so se povečale za 10 %. Vozniki avtobusov imajo od začetka letošnjega leta tudi stoddostotno plačan čas razpoložljivosti, vendar zaposleni, glede na rezultate ankete kljub temu menijo, da so na področju plačnega sistema in delovnih razmer še vedno potrebne spremembe.

Arriva Slovenija bi lahko začela pilotni projekt, ki bi vključil navedene prakse, in nato ocenila njihov vpliv na zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih. Pomembna je vključitev zaposlenih v proces odločanja o uvedbi novih ugodnosti, da bi zagotovili njihovo sprejetje in maksimalen učinek na delovno okolje.

V zasebni organizaciji je nagrajevanje glede na uspešnost pogostejše, kar bi bilo smiselno uvesti tudi v javni. Vendar pa bi morali to področje izboljšati tudi v zasebni organizaciji, saj rezultati ankete glede zadovoljstva s plačo kažejo, da zaposleni s tem niso popolnoma zadovoljni.

5.5 Omejitve raziskave in priporočila na nadaljnje raziskovanje

Pomembno je poudariti, da je glavna omejitev raziskave v njeni reprezentativnosti vzorca. Upoštevala sem le 124 popolnoma izpolnjenih anketnih vprašalnikov, kar ne predstavlja zadostnega števila za posploševanje rezultatov, zato bi bilo smiselno, da bi se v prihodnjih raziskavah vključil večji vzorec posameznikov, da bi dobili zanesljivejše, splošnejše ugotovitve.

Anketa je bila izvedena tudi v krajšem časovnem okviru, ki morda ne odraža dolgoročnih trendov ali sprememb v plačnih sistemih in motivacijskih praksah. Izvedba longitudinalne raziskave bi omogočila spremljanje sprememb v zadovoljstvu zaposlenih in učinkovitosti plačnih sistemov čez čas, kar bi lahko pomagalo pri identifikaciji dolgoročnih trendov.

Poleg tega je ena izmed glavnih omejitev tudi problem primerjave organizacij v isti dejavnosti med javnim in zasebnim sektorjem, ki bi sodelovale v anketi. Sprva sem načrtovala primerjavo organizacij v zdravstvu, vendar se je pojavila težava, ker v zasebnem sektorju ni organizacije, ki ne bi imela sklenjene koncesije in potemtakem ne bi imela plačnega sistema po javnem sektorju in ki bi bila hkrati dovolj velika za izvedbo ankete. Nato sem poskusila s primerjavo organizacij v medijski dejavnosti, vendar v zasebnem sektorju že izvajajo številne ankete o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih s plačnim sistemom, zato so sodelovanje zavrnil. Pozneje sem poskusila še s komunalno dejavnostjo, pri kateri se je pojavil enak problem kot v zdravstvu. Na koncu sem se odločila za primerjavo organizacij v potniškem prometu in v javni organizaciji prejela pozitiven odziv, medtem ko sem v zasebni organizaciji prejela veliko slabši odziv.

Pri zbiranju podatkov v obliki anketnega vprašalnika se pojavljajo tudi omejitve, ko anketiranci ankete izpolnjujejo v naglici ali v različnih okoliščinah, kar lahko vpliva na natančnost in doslednost odgovorov. Anketiranci lahko odgovarjajo tudi na način, o katerem menijo, da je družbeno zaželen, ali pa ne želijo biti popolnoma odkriti glede svoje resnične izkušnje zaradi strahu pred posledicami.

Možnosti za nadaljnje raziskovanje so številne. Raziskava bi se lahko razširila z vključitvijo širšega vzorca, uvedbo dodatnih raziskovalnih vprašanj, katerih odgovori bi lahko osvetlili dodatne razlike in podobnosti med javnim ter zasebnim sektorjem. Prav tako bi bila smiselna uporaba mešanih metod, ki vključuje tako kvantitativne kot kvalitativne pristope, in bi lahko zagotovila celovitejši pogled na zadovoljstvo zaposlenih in dejavnike, ki nanj vplivajo. To bi omogočilo globlji vpogled v specifične izzive in prakse obeh sektorjev ter prispevalo k oblikovanju učinkovitejših plačnih in motivacijskih sistemov, prilagojenih specifičnim potrebam različnih vrst organizacij.

6 SKLEP

V sodobnem delovnem okolju sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih glavna dejavnika, ki prispevata k uspešnosti organizacij v javnem in zasebnem sektorju. Motivirani zaposleni so običajno produktivnejši, ustvarjalnejši in zvestejši delodajalcu, medtem ko lahko nezadovoljstvo vodi v manjšo delovno moralo in večjo fluktuacijo kadrov. Plačni sistem je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, saj neposredno vpliva na njihovo finančno varnost in občutek, da jih organizacija vrednoti.

Raziskava je pokazala, da se motivacijski dejavniki, ki vplivajo na zaposlene, glede na sektor razlikujejo. Zaposlenim v javni organizaciji je najpomembnejše dobro počutje, kar kaže na

poudarek na splošni blaginji in delovnem okolju, medtem ko zaposleni v zasebni organizaciji dajejo največji poudarek na dobre delovne razmere, kar odraža pomembnost fizičnega okolja, in razmere, v katerih delo poteka. Ti izsledki kažejo na to, da so zaposleni v javni organizaciji bolj motivirani z dejavniki, ki vplivajo na njihove medosebne odnose in fleksibilnost delovnih razmer, medtem ko zaposleni v zasebni organizaciji bolj cenijo dejavnike, ki povečujejo njihovo profesionalno rast in kakovost delovnega okolja.

Poleg tega so se pokazale tudi razlike v zadovoljstvu zaposlenih s sistemom plač in nagrajevanja med javnim in zasebnim sektorjem. Anketiranci v javnem sektorju so izkazali večje zadovoljstvo v primerjavi z anketiranci v zasebnem sektorju. Ti rezultati kažejo, da se zaposleni v javnem sektorju počutijo nekoliko bolj cenjene in so zadovoljni s trenutnim sistemom nagrajevanja v primerjavi z zaposlenimi v zasebnem sektorju. Mogoči razlogi za to bi lahko vključevali večjo preglednost, stabilnost in standardizacijo plačnih politik v javnem sektorju. Po drugi strani pa manjše zadovoljstvo v zasebnem sektorju kaže na potrebo po izboljšavah, ki bi bolje odražale prispevke in potrebe zaposlenih. Razumevanje teh razlik je odločilnega pomena za delodajalce pri oblikovanju politik in praks, ki bodo povečale zadovoljstvo zaposlenih in posledično izboljšale njihovo zavzetost in produktivnost. Nadaljnje raziskave bi morale raziskati specifične dejavnike, ki k temu zadovoljstvu prispevajo, da bi se lahko razvile bolj ciljno usmerjene učinkovite strategije za izboljšanje sistema plač in nagrajevanja v obeh sektorjih.

Zaposleni v obeh sektorjih vidijo potrebo po izboljšavah v plačnem sistemu, še posebej glede vrednosti osnovne plače, ki naj bi bolje odražala njihov vložen trud. Analiza je razkrila, da obstajajo statistično značilne razlike med sektorjema glede določenih področij plačnega sistema. Zaposleni v zasebnem sektorju so v povprečju izrazili večjo potrebo po izboljšavah na področju vrednosti dodatkov k osnovni plači, denarnih in drugih materialnih nagrad za delovno uspešnost, možnosti osebnega razvoja in delovnih razmer. To pomeni, da so zaposleni v zasebnem sektorju bolj kritični do obstoječih plačnih sistemov in iščejo boljše razmere in nagrade, ki bi bile sorazmerne z njihovimi prispevki in potrebami. Zaposleni v javnem sektorju se v povprečju zdijo zadovoljnejši s trenutnim položajem, čeprav ravno tako zaznavajo potrebo po spremembah.

Za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih je pomembno, da organizacije, tako v javnem kot v zasebnem sektorju, uvedejo bolj transparenten, pravičen, spodbuden sistem, ki bi lahko povečal motivacijo, zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih. Priporočljivo je tudi redno spremljanje zadovoljstva zaposlenih z anketami in drugimi metodami, ki bi pokazale aktualno stanje in njihove potrebe. Ohranjanje zaposlenih, ki so zadovoljni, je temeljnega pomena za zadržanje nadarjenega, uspešnega kadra, saj se z večjo stopnjo zadovoljstva zmanjša stopnja fluktuacije. Pomembno je, da se organizacije zavedajo, da so zaposleni bistvenega pomena za ohranjanje konkurenčnosti in uspeha. To vključuje skrb za kader, njihovo izobraževanje, motivacijo in spodbujanje k osebni rasti. Organizacije se morajo osredotočiti na to, kako učinkovito upravljati in razvijati svoj človeški kapital, saj so zaposleni najpomembnejši element za ohranjanje uspešnosti in konkurenčnosti na trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B. in Antončič Auer, J. (2010). Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast storitvenih podjetij. *Management*, 5(2), 115–130.
2. Apohal Vučkovič, L. in Mihovar Globokar, K. (2008). *Sistem plač v javnem sektorju*. De Vesta.
3. Arriva Slovenija. (brez datuma). *Predstavitev skupine Arriva*. <https://arriva.si/skupina-arriva/predstavitev/>
4. Biloslavo, R. in Kljajić-Dervić, M. (2016). *Dejavniki uspešnosti managementa znanja: primer trgovine v državi v razvoju*. Založba Univerze na Primorskem.
5. Bohinc, R. (2005). *Osebe javnega prava*. GV Založba.
6. Bohinc, R. in Tičar, B. (2007). *Upravno pravo: splošni del*. Fakulteta za varnostne vede Univerze v Ljubljani.
7. Brečko, D. (2006). Karierna sidra in načrtovanje izobraževanja (III. Del). *Andragoška spoznanja*, 12(3), 10–29.
8. Bullock, J. B., Stritch, J. M. in Rainey, H. G. (2015). International Comparison of Public and Private Employees' Work Motives, Attitudes, and Perceived Rewards. *Public administration review*, 75(3), 479–489.
9. Černe, M. (2018/2019). Nagrajevanje za skrivanje znanja? *HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 4(19), 6–8.
10. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Moderna organizacija.
11. Čižman, M. (2016). Stroški dela in stroški povračil v javnem sektorju. *IKS: revija za računovodstvo in finance*, 43(11), 20–39.
12. Čižman, M. (2018). Plače in nadomestila plač delavcev v delovnem razmerju. *IKS: revija za računovodstvo in finance*, 45(10), 53–68.
13. DeCenzo, D. in Robbins, S. (2010). *Fundamentals of human resource management*. Wiley.
14. Dremelj, N. (2019). Komunikacija kot ključni steber prenove sistema nagrajevanja. *HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 5(21), 34–36.
15. Fajmut, S. (2018). Kaj motivira in zadržuje zaposlene v vaši organizaciji? *HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 4(14), 25–27.
16. Ferfila, B., Žirovec, L., Loxley, J., Loxley, S., Leloup, L., Durnik, M., Teršar, I., Vodopivec, I., Crowe, D., Klinar, I., Šoltes, I., Okorn, A. in Mikuš Marzidovšek, B. (2011). *Ekonomika javnega sektorja*. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
17. Forth, J. in Stokes, L. (2017). How much performance pay is there in the public sector and what are its effects? *Human Resource Management Journal*, 27(4), 581–597.
18. Grm, A. (2019). Kako bolje komunicirati, kako in zakaj nagrajujemo. *HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 5(21), 10–12.
19. Hojnik Šlamberger, A. (2018). Kako nagrajevanje vpliva na delovno uspešnost zaposlenih? *Pravna praksa*, 37(7/8), 16–17.

20. Javni Holding Ljubljana. (2024). *Letno poročilo 2023*. <https://www.lpp.si/o-druzbi/poslovanje-0>
21. Javni Holding Ljubljana. (brez datuma). *Predstavitev*. <https://www.lpp.si/o-druzbi-1>
22. Kajzer, A., Perko, M., Šušteršič Golob, T., Kuštrin, A. in Zver E. H. (2018). *Ekonomski izzivi 2018*. Eurograf.
23. Klinar, I. (2006). *Sistem plač v javnem sektorju s poudarkom na plačah funkcionarjev in direktorjev*. GV Založba.
24. Klinar, I. in Korade Purg, Š. (2002). *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju*. GV Založba.
25. Kolektivna pogodba za cestni potniški promet Slovenije. Ur. l. RS, št. 192/21 in 74/23.
26. Kolektivna pogodba za javni sektor. (KPJS). Ur. l. RS, št. 57/08, 23/09, 91/09, 89/10, 89/10, 40/12, 46/13, 95/14, 91/15, 21/17, 46/17, 69/17, 80/18 in 136/22.
27. Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji. (KPND). Ur. l. RS, št. 18/91, 53/92, 13/93, 34/93, 12/94, 18/94, 27/94, 59/94, 80/94, 64/95, 19/97, 37/97, 87/97, 3/98, 39/99, 40/99, 99/01, 73/03, 77/04, 115/05, 43/06, 71/06, 138/06, 65/07, 67/07, 120/07, 57/08, 67/08, 1/09, 2/10, 52/10, 2/11, 3/12, 40/12, 1/13, 46/13, 95/14, 91/15, 88/16, 80/17, 80/18, 31/19, 80/19, 97/20, 160/20, 88/21 in 136/22.
28. Kristan, S. in Bojnec, Š. (2014). *Plačni sistem v javnem sektorju gozdarstva*. Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
29. Križnar, T. (2013). *Ocenjevanje delovne uspešnosti in napredovanje v javnem sektorju*. Fakulteta za upravo Univerze v Ljubljani.
30. Kušar, A. (2014). Kako motivirati zaposlene? *Revija za univerzalno odličnost*, 3(1), 10–21.
31. Lammam, C., Palacios, M., Ren, F. in Clemens, J. (2015). *Comparing Government and Private Sector Compensation in Canada*. Fraser Institute.
32. Laporšek, S., Vodopivec, M. in Vodopivec, M. (2019). Spillover effects of a minimum wage increase – evidence from Slovenia. *Post-communist economies*, 5(31), 603–622.
33. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Gospodarski vestnik.
34. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
35. Lipičnik, B. in Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik.
36. McGinnis Johnson, J. in Ng, E. S. (2015). Money Talks or Millennials Walk: The Effect of Compensation on Nonprofit Millennial Workers Sector-Switching Intentions. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 283–305.
37. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
38. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Mihalič in Partner.
39. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Mihalič in Partner.

40. Ministrstvo RS za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (brez datuma). *Minimalna plača*. <https://www.gov.si teme/minimalna-placa/>
41. Ministrstvo RS za javno upravo. (brez datuma). *Povračila stroškov in drugi osebni prejemki*. <https://www.gov.si teme/povracila-stroskov-in-drugi-osebni-prejemki/>
42. MMC RTV Slovenija. (2024, 13. februar). *Arriva in Marprom dvignila plače voznikom avtobusov*. <https://www.rtv slo.si/gospodarstvo/arriva-in-marprom-dvignila-place-voznikom-avtobusov/698200>
43. Norčič, S. (2021). Redna delovna uspešnost javnih uslužbencev na upravnih enotah. *Pravna praksa*, 40(1/2), 16–18.
44. Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Moderna organizacija.
45. Peklar, J. in Boštjančič, E. (2012). Motivacija in zadovoljstvo z življenjem pri zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju. *Uprava/Administration*, 10(3), 39–56.
46. Pevcin, P. (2011). *Menedžment javnega sektorja*. Fakulteta za upravo Univerze v Ljubljani.
47. PISK, d. o. o.. (brez datuma). *Horizontalno napredovanje*. <https://www.pisk.si/svetovanja/placilni-sistemi/horizontalno-napredovanje>
48. Poje, A. in Lašič, J. (2014). *Sistem plač, nadomestil plače in drugih prejemkov po kolektivni pogodbi zasebnega sektorja s primeri izračunov*. https://sindeks.si/wp-content/uploads/2016/07/placa_in_prejemki_iz_dr_2014.pdf
49. Rajgelj, B. (2023). Pravni okviri menedžmenta človeških virov. V A. Kohont in I. Svetlik (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 471–513). Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
50. Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. GV Založba.
51. Scortegagna Kavčnik, N. (2021a). Del plače za delovno (ne)uspešnost. *IKS: revija za računovodstvo in finance*, 48(3), 92–101.
52. Scortegagna Kavčnik, N. (2021b). Delovnopравни vidik izplačila dela plače za poslovno uspešnost. *IKS: revija za računovodstvo in finance*, 48(3), 92–100.
53. Scortegagna Kavčnik, N. (2022a). Velikost in način določitve osnovne plače v zasebnem sektorju. *IKS: revija za računovodstvo in finance*, 49(5), 70–76.
54. Scortegagna Kavčnik, N. (2022b). Velikost in obračun dodatkov za posebne pogoje dela ali neugodni delovni čas v zasebnem sektorju. *IKS: revija za računovodstvo in finance*, 49(2), 81–91.
55. Scortegagna Kavčnik, N. (2022c). Regres za letni dopust v zasebnem in javnem sektorju. *IKS: revija za računovodstvo in finance*, 49(6), 76–85.
56. Scortegagna Kavčnik, N. in Drobež Tomšič, M. (2019). Nagrajevanje zaposlenih. *IKS: revija za računovodstvo in finance*, 46(12), 88–97.
57. Snoj, T. (2016, 4. maj). *Nagrajevanje zaposlenih je naložba, ne strošek*. Pridobljeno 3. junija 2023 iz <https://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/nagrajevanje-zaposlenih-nalozba-ne-strosek>
58. Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti. (SKPGD). Ur. l. RS, št. 40/97, 5/98, 39/99, 98/99, 10/00, 31/00, 54/00, 64/00, 62/01, 45/02, 113/02, 38/03 in 90/05.

59. Stare, J. in Pečarič, M. (2021). *Znanost o javni upravi*. Fakulteta za upravo Univerze v Ljubljani.
60. Šarić, U. (2022, 4. november). *Jubilejna nagrada*. <https://atama.si/S4110/D25784/Jubilejna+nagrada>
61. Šisernik, A. (2010). *Enotna metodologija obračuna plač v javnem sektorju*. Inštitut za računovodstvo.
62. Šket, T. (2024, 11. april). *Višina jubilejne nagrade v letu 2024*. <https://atama.si/visina-jubilejne-nagrade-v-letu-2024>
63. Tičar, B. in Rakar, I. (2011). *Pravo javnega sektorja*. Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila.
64. Tičar, B., Korade Purg, Š. in Vidič, B. (2017). *Pojasnila k ureditvi plač in drugih stroškov v zvezi z delom v javnem sektorju v letu 2017*. Nebra.
65. Trbižan, J. (2021). Tri delovne uspešnosti v javnem sektorju. *IKS: revija za računovodstvo in finance*, 48(2), 30–34.
66. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Gospodarski vestnik.
67. Uredba o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja. Ur. l. RS, št. 140/06, 76/08, 63/17, 71/18, 104/21, 114/21, 87/22, 113/22 in 162/22.
68. Virant, G. (2009). *Javna uprava*. Fakulteta za upravo Univerze v Ljubljani.
69. Vlačić, L. (2018). Definicija minimalne plače in (ne)vštevanje dodatnih elementov plače. *Pravna praksa*, 37(19), 25.
70. Vukasović Žontar, M. (2004). Motivacija zaposlenih – finančne in nefinančne spodbude. *Motivacija, kompetence in plače zaposlenih*. 19. posvetovanje Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj, str. 74–88.
71. Zakon o davčnem postopku. (ZDavP-2). Ur. l. RS, št. 13/11, 32/12, 94/12, 101/13, 111/13, 22/14, 25/14, 40/14, 90/14, 91/15, 63/16, 69/17, 13/18, 36/19, 66/19, 145/20, 203/20, 39/22, 52/22, 87/22, 163/22, 109/23, 131/23 in 55/24.
72. Zakon o delovnih razmerjih. (ZDR-1). Ur. l. RS, št. 21/13, 78/13, 47/15, 33/16, 52/16, 15/17, 22/19, 81/19, 203/20, 119/21, 202/21, 15/22, 54/22, 114/23 in 136/23.
73. Zakon o dohodnini. (ZDoh-2). Ur. l. RS, št. 13/11, 9/12, 24/12, 30/12, 40/12, 75/12, 94/12, 52/13, 96/13, 29/14, 50/14, 23/15, 55/15, 63/16, 69/17, 21/19, 28/19, 66/19, 39/22, 132/22, 158/22 in 131/23.
74. Zakon o minimalni plači. (ZMinP). Ur. l. RS, št. 13/10, 92/15 in 83/18.
75. Zakon o prispevkih za socialno varnost. (ZPSV). Ur. l. RS, št. 5/96, 18/96, 34/96, 87/97, 3/98, 7/98, 106/99, 81/00, 97/01, 97/01, 62/10, 40/12, 96/12, 91/13, 99/13 in 26/14.
76. Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti. (ZRPJZ). Ur. l. RS, št. 18/94, 36/96, 20/97, 39/99, 86/99, 98/99 in 56/02.
77. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. (ZSPJS). Ur. l. RS, št. 108/09, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11, 27/12, 40/12, 46/13, 25/14, 50/14, 95/14, 82/15, 23/17, 67/17, 84/18, 204/21 in 139/22.
78. Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku. (ZUDDob). Ur. l. RS, št. 25/08.
79. Zakon o varstvu konkurence. (ZVK). Ur. l. RS, št. 18/93, 56/99, 110/02 in 76/15.
80. Zakon o varstvu podatkov. (ZVOP-1). Ur. l. RS, št. 94/07, 177/20 in 163/22.

81. Zakon za uravnoteženje javnih financ. (ZUJF). Ur. l. RS, št. 40/12, 96/12, 104/12, 105/12, 25/13, 46/13, 56/13, 63/13, 99/13, 101/13, 107/13, 85/14, 95/14, 24/15, 90/15, 102/15, 63/16, 77/17, 33/19, 72/19, 174/20 in 139/22.
82. Zakonodaja. (2023). *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju*. <https://zakonodaja.com/zakon/zspjs/7-clen-dolocitev-placnih-skupin-in-placnih-podskupin>
83. Zavratnik, P., Juriševič, Ž. in Penger, S. (2018/2019). Sodobni pristopi motiviranja v visoko tehnoloških podjetjih in pomen tehnike aktivnega poslušanja. *HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 4(19), 14–17.
84. Zingheim, P. K. in Schuster, J. R. (2000). *Pay people right: Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*. Jossey-Bass.
85. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. GV Založba.
86. Zupan, N. (2023). Plače in nagrajevanje sodelavcev. V A. Kohont in I. Svetlik (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 395–440). Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
87. Zupančič, B. (1994). Kolektivne pogodbe in plače. *Pravna praksa*, 13(2), 10–12.

PRILOGE

Priloga 1: Plačna lestvica od 1. 6. 2024

Plačni razred	Osnovna plača (v €)	Plačni razred	Osnovna plača (v €)
1	475,66	34	1.735,39
2	494,69	35	1.804,80
3	514,46	36	1.877,01
4	535,05	37	1.952,08
5	556,45	38	2.030,17
6	578,72	39	2.111,39
7	601,84	40	2.195,84
8	625,94	41	2.283,67
9	650,98	42	2.375,00
10	677,03	43	2.470,01
11	704,10	44	2.568,81
12	732,26	45	2.671,56
13	761,55	46	2.778,42
14	792,02	47	2.889,57
15	823,70	48	3.005,14
16	856,64	49	3.125,35
17	890,92	50	3.250,36
18	926,55	51	3.380,38
19	963,60	52	3.515,59
20	1.002,15	53	3.656,22
21	1.042,24	54	3.802,47
22	1.083,94	55	3.954,56
23	1.127,3	56	4.112,74
24	1.172,38	57	4.277,26
25	1.219,27	58	4.448,35
26	1.268,04	59	4.626,27
27	1.318,75	60	4.811,33
28	1.371,50	61	5.003,77
29	1.426,38	62	5.203,94
30	1.483,42	63	5.412,08
31	1.542,77	64	5.628,57
32	1.604,47	65	5.853,71
33	1.668,64	66	6.087,86

Priloga 2: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Urška Kek, študentka magistrskega študija Računovodstvo in revizija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V svojem magistrskem delu proučujem sistem plač in nagrajevanja v javni in zasebni organizaciji.

Pred vami je anketni vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih s plačnim sistemom v organizaciji, v kateri delate. Z vprašalnikom želim ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih z obstoječim sistemom plač, kaj jih pri delu motivira in kaj bi spremenili.

S tem namenom vas prosim, da izpolnite vprašalnik, ki je anonimen. Zbrani podatki bodo služili za namen raziskave pri magistrskem delu. Anketa je sestavljena iz treh delov. Približen čas reševanja vprašalnika je štiri minute.

Za sodelovanje pri anketnem vprašalniku se vam najlepše zahvaljujem.

MOTIVACIJA

Kateri odgovor najbolje opisuje vaš odnos do dela?

- ☐ Delo me dolgočasi
- ☐ Delo opravljam zato, ker moram
- ☐ Delo me veseli večino časa
- ☐ Delo me napolni z energijo
- ☐ Delo me čisto prevzame

Kako pomembni so za vas spodaj naštet dejavniki z vidika motivacije pri delu?

	sploh ni pomembno (1)	ni pomembno (2)	se ne morem opredeliti (3)	je pomembno (4)	zelo je pomembno (5)
vrednost plače	☐	☐	☐	☐	☐
dobri odnosi s sodelavci	☐	☐	☐	☐	☐
dobri odnosi z nadrejenimi	☐	☐	☐	☐	☐
fleksibilen delovni čas	☐	☐	☐	☐	☐
možnost napredovanja	☐	☐	☐	☐	☐
samostojnost pri delu	☐	☐	☐	☐	☐
odgovornost pri delu	☐	☐	☐	☐	☐
pohvale in priznanja	☐	☐	☐	☐	☐
varnost zaposlitve	☐	☐	☐	☐	☐
dobre delovne razmere (delovna oprema, prostor)	☐	☐	☐	☐	☐
zanimivost dela	☐	☐	☐	☐	☐
možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja	☐	☐	☐	☐	☐
osebni razvoj	☐	☐	☐	☐	☐
dobro počutje	☐	☐	☐	☐	☐
možnost dela od doma/na daljavo	☐	☐	☐	☐	☐

SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Kako ste zadovoljni z delovanjem sistema plač in nagrajevanja?

- ☐ zelo nezadovoljen
- ☐ nezadovoljen
- ☐ sem neodločen
- ☐ zadovoljen
- ☐ zelo zadovoljen

V kolikšni meri ste zadovoljni z različnimi dejavniki?

	sploh nisem zadovoljen(1)	nisem zadovoljen (2)	se ne morem opredeliti (3)	sem zadovoljen (4)	zelo sem zadovoljen (5)
vrednost osnovne plače	☐	☐	☐	☐	☐
dodatki (delovna doba)	☐	☐	☐	☐	☐
povračilo stroškov (prevoz, prehrana)	☐	☐	☐	☐	☐
možnost napredovanja	☐	☐	☐	☐	☐
pohvala	☐	☐	☐	☐	☐
priznanje in darilo	☐	☐	☐	☐	☐
delovna uspešnost	☐	☐	☐	☐	☐
druge ugodnosti (službeni telefon, avtomobil)	☐	☐	☐	☐	☐
možnost dodatnega izobraževanja	☐	☐	☐	☐	☐
ugled in status	☐	☐	☐	☐	☐

Katere finančne nagrade so prisotne v vaši organizaciji?

- ☐ Plačilo za delovno uspešnost
- ☐ Dodatki na delovno dobo
- ☐ Božičnica
- ☐ Plačilo za poslovno uspešnost
- ☐ Delež iz dobička
- ☐ Drugo:

Katere nefinančne nagrade so prisotne v vaši organizaciji?

- ☐ Pohvala nadrejenega
- ☐ Dodatni prosti dnevi
- ☐ Ugled, spoštovanje
- ☐ Nagrade, darila
- ☐ Obisk seminarjev, tečajev
- ☐ Družini prijazna organizacija
- ☐ Skrajšan delovni čas
- ☐ Piknik
- ☐ Možnost dodatnega izobraževanja
- ☐ Delo od doma/na daljavo
- ☐ Športne aktivnosti
- ☐ Masaža
- ☐ Oddih v toplicah
- ☐ Drugo:

Ali za sistem plač in nagrajevanja v vaši organizaciji veljajo naslednje trditve?

	sploh se ne strinjam (1)	se ne strinjam (2)	se ne morem opredeliti (3)	se strinjam (4)	popolnoma se strinjam (5)
plačni sistem je pravičen	☐	☐	☐	☐	☐
s sistemom plač in nagrajevanja sem seznanjen	☐	☐	☐	☐	☐
sistem plač in nagrajevanja mi je jasen	☐	☐	☐	☐	☐
vrednost plač in nagrad je ustrezna glede na moj vloženi trud	☐	☐	☐	☐	☐
sistem plač in nagrajevanja deluje motivacijsko in me spodbuja k boljšemu opravljanju dela	☐	☐	☐	☐	☐
moje naloge in obveznosti so natančno opredeljene	☐	☐	☐	☐	☐
moje delovne naloge mi predstavljajo izziv	☐	☐	☐	☐	☐
imam sposobnost, ustrezno znanje in veščine za uspešno izvajanje mojih delovnih nalog	☐	☐	☐	☐	☐
s strani nadrejenih dobim dovolj povratnih informacij, kako delam	☐	☐	☐	☐	☐
nadrejeni cenijo in spoštujejo moj vloženi trud pri delu	☐	☐	☐	☐	☐
nimam možnosti za prejemanje nagrad	☐	☐	☐	☐	☐
sistem nagrajevanja je objektiven	☐	☐	☐	☐	☐
sistem nagrajevanja vsebuje finančne in nefinančne nagrade	☐	☐	☐	☐	☐

Ocenite, v kolikšni meri bi bilo treba navedene dejavnike izboljšati.

	izboljšave sploh niso potrebne (1)	izboljšave niso potrebne (2)	se ne morem opredeliti (3)	izboljšave so potrebne (4)	izboljšave so nujno potrebne (5)
vrednost osnovne plače za moj vloženi trud	☐	☐	☐	☐	☐
vrednost dodatkov k osnovni plači (nadure, prevoz)	☐	☐	☐	☐	☐
denarne in druge materialne nagrade za mojo delovno uspešnost	☐	☐	☐	☐	☐
pohvale nadrejenih	☐	☐	☐	☐	☐
dobri medsebojni odnosi s sodelavci in nadrejenimi	☐	☐	☐	☐	☐
osebno spoštovanje, ugled in veljava	☐	☐	☐	☐	☐
možnost napredovanja	☐	☐	☐	☐	☐
možnost dodatnega izobraževanja	☐	☐	☐	☐	☐
možnost soodločanja o delu	☐	☐	☐	☐	☐
možnost osebnega razvoja	☐	☐	☐	☐	☐
varnost zaposlitve (zanesljivost, stalnost zaposlitve)	☐	☐	☐	☐	☐
delovni čas (ugoden, fleksibilen)	☐	☐	☐	☐	☐
delovne razmere (oprema, prostori)	☐	☐	☐	☐	☐

Plače in nagrade za vložen trud pri vašem delu so v primerjavi z drugim sektorjem:

- ☐ zelo dobre,
- ☐ dobre,
- ☐ povprečne,
- ☐ slabe,
- ☐ zelo slabe.

Koliko znaša vaša povprečna mesečna neto plača?

- ☐ pod 900 €
- ☐ 901–1100 €
- ☐ 1101–1300 €
- ☐ 1301–1500 €
- ☐ nad 1501 €

SOCIODEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

Spol

- ☐ moški
- ☐ ženski

Starost

- ☐ do 25 let
- ☐ 26–30 let
- ☐ 31–40 let
- ☐ 41–50 let
- ☐ nad 51 let

Izobrazba

- ☐ osnovnošolska izobrazba
- ☐ gimnazijska/srednja poklicna izobrazba
- ☐ višješolska izobrazba
- ☐ visokošolska izobrazba
- ☐ univerzitetna izobrazba
- ☐ specializacija/magisterij/doktorat

Oblika dela

- ☐ Pogodba o zaposlitvi (določen/nedoločen čas)
- ☐ Podjemna pogodba
- ☐ Avtorska pogodba
- ☐ Študentsko delo

Delovna doba

- ☐ do 5 let
- ☐ 6–10 let
- ☐ 11–15 let
- ☐ 16–20 let
- ☐ nad 21 let

V katerem sektorju ste zaposleni?

- ☐ v javnem sektorju
- ☐ v zasebnem sektorju

Priloga 3: Deskriptivna statistika pomembnosti dejavnikov z vidika motivacije pri delu

	V katerem sektorju ste zaposleni?											
	v javnem sektorju						v zasebnem sektorju					
	N	Povprečje	Mediana	Standardni odklon	Min	Max	N	Povprečje	Mediana	Standardni odklon	Min	Max
vrednost plače	70	4,30	4,00	0,462	4	5	54	4,33	4,00	0,673	3	5
dobri odnosi s sodelavci	70	4,56	5,00	0,500	4	5	54	4,41	4,00	0,496	4	5
dobri odnosi z nadrejenimi	70	4,36	4,00	0,483	4	5	54	4,15	4,00	0,492	3	5
fleksibilen delovni čas	70	4,10	4,00	0,515	3	5	54	4,06	4,00	0,856	2	5
možnost napredovanja	70	4,27	4,00	0,679	2	5	54	4,19	4,00	0,617	3	5
samostojnost pri delu	70	4,20	4,00	0,651	3	5	54	4,52	5,00	0,504	4	5
odgovornost pri delu	70	4,30	4,00	0,462	4	5	54	4,30	4,00	0,662	3	5
pohvale in priznanja	70	4,36	4,00	0,483	4	5	54	3,81	4,00	0,754	2	5
varnost zaposlitve	70	4,34	4,00	0,478	4	5	54	4,37	4,00	0,487	4	5
dobre delovne razmere	70	4,37	4,00	0,487	4	5	54	4,65	5,00	0,482	4	5
zanimivost dela	70	4,17	4,00	0,636	3	5	54	4,20	4,00	0,407	4	5
možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja	70	4,00	4,00	0,565	3	5	54	4,20	4,00	0,407	4	5
osebni razvoj	70	4,06	4,00	0,634	3	5	54	4,26	4,00	0,556	3	5
dobro počutje	70	4,64	5,00	0,483	4	5	54	4,50	5,00	0,607	3	5
možnost dela od doma/na daljavo	70	2,90	3,00	1,276	1	5	54	1,89	2,00	0,744	1	3

Priloga 4: Deskriptivna statistika zadovoljstva z različnimi dejavniki

	V katerem sektorju ste zaposleni?											
	v javnem sektorju						v zasebnem sektorju					
	N	Povprečje	Mediana	Standardni odklon	Min	Max	N	Povprečje	Mediana	Standardni odklon	Min	Max
vrednost osnovne plače	70	3,14	3,00	0,952	1	4	54	2,54	3,00	1,023	1	4
dodatki (delovna doba)	70	3,73	4,00	0,536	3	5	54	3,41	3,50	0,659	2	4
povračilo stroškov (prevoz, prehrana)	70	3,51	4,00	0,974	2	5	54	3,72	4,00	0,878	1	4
možnost napredovanja	70	3,31	3,00	0,627	2	4	54	3,52	4,00	0,666	2	4
pohvala	70	3,67	4,00	0,631	2	4	54	3,33	3,00	0,644	2	4
priznanje in darilo	70	3,24	3,00	0,806	2	4	54	3,11	3,00	0,317	3	4
delovna uspešnost	70	3,49	4,00	0,830	2	5	54	3,24	3,00	0,867	1	4
druge ugodnosti (službeni telefon, avtomobil)	70	2,93	3,00	0,709	1	4	54	3,20	3,00	0,855	1	4
možnost dodatnega izobraževanja	70	3,29	3,00	0,725	2	4	54	3,72	4,00	0,878	1	4
ugled in status	70	3,60	4,00	0,493	3	4	54	3,44	3,00	0,816	2	5

Priloga 5: Deskriptivna statistika strinjanja s trditvami s področja plač in nagrajevanja

	V katerem sektorju ste zaposleni?											
	v javnem sektorju						v zasebnem sektorju					
	N	Povp.	Mediana	Stand. odklon	Min	Max	N	Povp.	Mediana	Stand. odklon	Min	Max
plačni sistem je pravičen	70	2,99	3,00	0,940	1	5	54	2,70	3,00	0,903	1	4
s sistemom plač in nagrajevanja sem seznanjen	70	3,77	4,00	0,569	2	4	54	3,81	4,00	0,754	2	5
sistem plač in nagrajevanja mi je jasen	70	3,71	4,00	0,593	2	4	54	4,04	4,00	0,776	2	5
vrednost plač in nagrad je ustrezna glede na moj vložen trud	70	3,16	3,00	0,973	1	4	54	2,43	2,00	0,924	1	4
sistem plač in nagrajevanja deluje motivacijsko in me spodbuja k boljšemu opravljanju dela	70	3,16	3,00	0,792	2	4	54	2,87	3,00	1,082	1	4
moje naloge in obveznosti so natančno opredeljene	70	3,86	4,00	0,643	2	5	54	3,91	4,00	0,559	3	5
moje delovne naloge mi predstavljajo izziv	70	3,81	4,00	0,644	2	5	54	3,31	3,00	0,928	2	5
imam sposobn., ustrezno znanje in veščine za uspešno izvajanje mojih del. nalog	70	4,30	4,00	0,462	4	5	54	4,22	4,00	0,420	4	5
s strani nadrejenih dobim dovolj povratnih informacij, kako delam	70	3,36	3,50	0,901	2	5	54	2,96	3,00	1,045	1	4
nadrejeni cenijo in spoštujejo moj vložen trud pri delu	70	3,44	3,00	0,754	2	5	54	2,94	3,00	0,940	1	4
nimam možnosti za prejemanje nagrad	70	3,13	3,00	0,883	1	4	54	2,02	2,00	0,629	1	3
sistem nagrajevanja je objektiven	70	3,14	3,00	0,839	2	4	54	2,93	3,00	0,843	2	4
sistem nagrajevanja vsebuje finančne in nefinančne nagrade	70	3,03	3,00	0,780	2	4	54	3,91	4,00	0,293	3	4

Priloga 6: Deskriptivna statistika predloga izboljšav določenih dejavnikov

	V katerem sektorju ste zaposleni?											
	v javnem sektorju						v zasebnem sektorju					
	N	Povp.	Mediana	Stand. odklon	Min	Max	N	Povp.	Mediana	Stand. odklon	Min	Max
vrednost osnovne plače za moj vložen trud	70	4,23	4,00	0,569	3	5	54	4,37	4,50	0,734	2	5
vrednost dodatkov k osnovni plači (nadure, prevoz)	70	3,44	4,00	0,973	2	5	54	4,19	4,00	0,438	3	5
denarne in druge materialne nagrade za mojo delovno uspešnost	70	3,87	4,00	0,509	3	5	54	4,09	4,00	0,559	3	5
pohvale nadrejenih	70	3,57	4,00	1,044	2	5	54	3,44	4,00	0,945	2	5
dobri medsebojni odnosi s sodelavci in nadrejenimi	70	3,63	4,00	0,871	2	5	54	3,46	4,00	0,840	2	4
osebno spoštovanje, ugled in veljava	70	3,50	4,00	0,830	2	5	54	3,56	4,00	0,945	2	5
možnost napredovanja	70	3,80	4,00	0,554	3	5	54	3,54	4,00	0,840	2	5
možnost dodatnega izobraževanja	70	3,33	3,00	0,896	2	5	54	3,33	3,00	0,824	2	5
možnost soodločanja o delu	70	3,40	3,00	0,623	2	4	54	3,65	4,00	0,677	2	4
možnost osebnega razvoja	70	3,36	3,00	0,615	2	4	54	3,56	4,00	0,718	2	4
varnost zaposlitve (zanesljivost, stalnost zaposlitve)	70	2,50	2,00	0,847	1	4	54	2,93	3,00	1,025	1	4
delovni čas (ugoden, fleksibilen)	70	3,11	4,00	1,029	1	4	54	3,67	4,00	1,046	2	5
delovne razmere (oprema, prostori)	70	3,59	4,00	1,014	2	5	54	4,15	4,00	0,810	2	5