

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MOTIVACIJSKIH UČINKOV NAGRAJEVANJA PO
DELOVNI USPEŠNOSTI ZA PROIZVODNE DELAVCE**

Ljubljana, marec 2026

LARA KORADIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lara Koradin, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza motivacijskih učinkov nagrajevanja po delovni uspešnosti za proizvodne delavce, pripravljenega v sodelovanju z mentorico 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 preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 13. 4. 2026

Podpis študentke: 

POVZETEK

Magistrsko delo obravnava problematiko sistemov plač in nagrajevanja, ki jih podjetja uporabljajo za motivacijo proizvodnih delavcev, da bi le-ti s svojim zavzetim delom prispevali k večji poslovni uspešnosti. Namen magistrskega dela je prispevati k oblikovanju učinkovitih plačnih strategij v slovenskih proizvodnih podjetjih. Metodološko je delo sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela, v katerem sem opravila intervjuje s strokovnjaki za plačno politiko v sedmih velikih proizvodnih podjetjih. Ključne ugotovitve magistrskega dela so, da je smiselno ohranjati jasno ločnico med osnovno plačo in variabilnim delom ter zagotavljati dosledno izvajanje sistema nagrajevanja s strani dobro usposobljenih in pravičnih vodij. Plačni sistemi so učinkoviti, če jih obravnavamo kot del širšega sistema managementa zaposlenih in so ustrezno podprti s pozitivno organizacijsko kulturo.

KLJUČNE BESEDE: motivacija, sistem plač, nagrajevanje zaposlenih, proizvodni delavci, proizvodna podjetja

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA

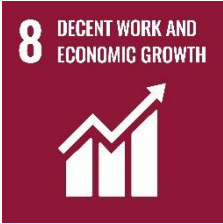


ABSTRACT

The master's thesis addresses the issue of compensation and merit pay systems used by companies to motivate blue-collar workers, so the latter would contribute to greater business performance through their engaged work. The purpose of the thesis is to contribute to the development of effective pay strategies in Slovenian manufacturing companies. Methodologically, the thesis consists of a theoretical and an empirical part. In the empirical part, I conducted interviews with compensation policy experts in seven large manufacturing companies. The key findings of the thesis indicate that it is advisable to maintain a clear distinction between base pay and the variable component of compensation, and to ensure the consistent implementation of the reward system by well-trained and equitable managers. Pay systems are effective when they are treated as part of a wider human resource management system and are suitably supported by a positive organizational culture.

KEY WORDS: motivation, salary system, employee compensation, blue-collar workers, production companies

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	MOTIVACIJA ZAPOSLENIH.....	2
2.1	Pregled različnih motivacijskih teorij	3
2.1.1	Maslowova hierarhija potreb	3
2.1.2	Herzbergova dvofaktorska teorija.....	5
2.1.3	Frommova teorija.....	6
2.1.4	Teorija pravičnosti	6
2.1.5	Teorija samodoločenosti	6
2.1.6	Teorija zanosa	7
2.2	Načini motiviranja zaposlenih	8
2.2.1	Finančna motivacija zaposlenih.....	9
2.2.2	Nefinančna motivacija zaposlenih	10
3	ZAVZETOST ZAPOSLENIH	13
3.1	Oprelitev in dejavniki zavzetosti zaposlenih.....	13
3.2	Dejavniki zavzetosti pri proizvodnih delavcih	14
4	PLAČILO ZAPOSLENIM ZA NJIHOVO DELO IN VPLIV PLAČE NA USPEŠNOST PODJETJA	15
4.1	Elementi sistema plač in nagrajevanja.....	15
4.2	Oblikovanje plačne strategije.....	17
4.3	Finančno nagrajevanje kot dejavnik zavzetosti in motivacije zaposlenih	18
5	ZAHTEVNE SLOVENSKE ZAKONODAJE GLEDE IZPLAČILA PLAČ IN NAGRAJEVANJA.....	21
5.1	Zahteve po Zakonu o delovnih razmerjih.....	22
5.2	Zahteve glede plač in nagrajevanja v kolektivnih pogodbah.....	23
5.2.1	Kolektivna pogodba za dejavnost elektroindustrije Slovenije.....	24
5.2.2	Kolektivna pogodba za kovinsko industrijo Slovenije	25
5.3	Zakon o minimalni plači.....	26
6	RAZISKAVA O UPORABI DELOVNE USPEŠNOSTI V SLOVENSКИH PROIZVODNIH PODJETJIH.....	29
6.1	Predmet in cilji raziskave	29
6.2	Metodologija	29

6.2.1	Raziskovalni pristop	30
6.2.2	Zbiranje podatkov	30
6.2.3	Vzorčenje	31
6.2.4	Etika raziskovanja in zagotavljanje anonimnosti	32
6.3	Predstavitev primerov plačnih sistemov slovenskih proizvodnih podjetij	32
6.3.1	Podjetje A	32
6.3.2	Podjetje B	34
6.3.3	Podjetje C	36
6.3.4	Podjetje D	38
6.3.5	Podjetje E	40
6.3.6	Podjetje F	42
6.3.7	Podjetje G	44
6.4	Analiza intervjujev strokovnjakov za plačno politiko	46
7	PRIPOROČILA IN PREDLOGI SNOVALCEM PLAČNIH SISTEMOV	52
7.1	Ključne ugotovitve raziskave	52
7.2	Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje	54
7.3	Priporočila za izboljšanje plačnih sistemov za proizvodne delavce	56
8	SKLEP	57
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	58
	LITERATURA IN VIRI	59
	PRILOGA	63

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Primerjava dodatkov za delo v manj ugodnem času po KPKIS in KPDES	26
Tabela 2:	Izračun bruto plače pred in po spremembi Zakona o minimalni plači	28
Tabela 3:	Osnovne informacije o intervjuvancih	31
Tabela 4:	Tabela za izračun delovne uspešnosti v podjetju D	39
Tabela 5:	Primerjava podjetij po letu uveljavitve plačnega sistema in načinih merjenja uspešnosti delavcev	46
Tabela 6:	Primerjava kazalnikov za spremljanje individualne in skupinske delovne uspešnosti	48
Tabela 7:	Višina delovne uspešnosti v opazovanih podjetjih	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Maslowova hierarhija potreb	4
Slika 2: Higieniki in motivatorji v povezavi z zadovoljstvom pri delu	5
Slika 3: Različne vrste motivacije po teoriji SDT	7
Slika 4: Finančne in nefinančne spodbude zaposlenih	12
Slika 5: Rast minimalne plače 2016 – 2026	27

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za snovalce plačnih sistemov	1
--	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

B1 – Prvi bruto

DU – Delovna uspešnost

KPDES – Kolektivna pogodba za dejavnost elektroindustrije Slovenije

KPKIS – Kolektivna pogodba za kovinsko industrijo Slovenije

OP – Osnovna plača

PFP – (angl. Pay for Performance); Plačilo po uspešnosti

PU – Plačilo po uspešnosti

RS – Republika Slovenija

SDT – (angl. Self-determination Theory); Teorija samodoločenosti

ZDR in **ZDR-1** – Zakon o delovnih razmerjih

ZminP – Zakon o minimalni plači

ZminP-B – Zakon o spremembah Zakona o minimalni plači

1 UVOD

Motivacija zaposlenih je eno ključnih področij sodobnega managementa, saj neposredno vpliva na produktivnost, učinkovitost in konkurenčnost podjetja (Varma, 2017, str. 17). V dinamičnem in globalno povezanem gospodarskem okolju se organizacije vse bolj zavedajo, da so zaposleni temeljni vir ustvarjanja vrednosti, njihova zavzetost in pripravljenost prispevati k skupnim ciljem pa sta v veliki meri odvisni od uspešnosti sistemov motiviranja in nagrajevanja. Še posebej pomembno je področje nagrajevanja po delovni uspešnosti, ki ga organizacije pogosto uporabljajo kot orodje za spodbujanje višje produktivnosti, prilagajanje tržnim razmeram in kot sredstvo za ohranjanje ter privabljanje zaposlenih. Proizvodni sektor je za preučevanje te tematike še posebej zanimiv, saj se zaposleni na proizvodnih delovnih mestih pogosto soočajo z bolj rutinskimi nalogami, fizično zahtevnim delom, omejenimi možnostmi za napredovanje ter nižjimi osebnimi dohodki. Po eni od motivacijskih teorij proizvodne delavce bolj kot hierarhično višje rangiranje motivirajo zunanji dejavniki, kamor spada tudi finančno nagrajevanje (Van den Broeck in drugi, 2021). Herzberg (1965) je razvil teorijo, naj denar med zaposlenimi ne bi bil glavni motivator, pač pa zgolj sredstvo za preživljanje in potemtakem higienik. Delavcem v proizvodnji se bolj kot višina dohodka zdi pomembno, da drugi zaznavajo njihovo delo kot častno, da se jim izkaže spoštovanje in se jih ne stigmatizira kot manj pomembne zgolj zato, ker delo, ki ga opravljajo ne zahteva visoke stopnje izobrazbe, in ker jim plača, ki jo s (poštenim, častnim) delom zaslužijo, ne omogoča razsipnega življenja (Lucas, 2011). Motivira jih sposobnost, da znajo rešiti izzive, ki jim manj izkušeni delavci in celo vodilni v podjetju niso kos, ter pohvala oz. priznanje s strani drugih sodelavcev in nadrejenih (Koivunen in drugi 2023).

Namen magistrskega dela je pojasniti vlogo, ki jo ima nagrajevanje po delovni uspešnosti za proizvodne delavce, ter s tem prispevati k oblikovanju ustreznih plačnih modelov za proizvodne delavce. Magistrsko delo je lahko opora podjetjem pri snovanju idej o (variabilnem finančnem) nagrajevanju delavcev. Prav tako lahko s svojim delom prispevam k ozaveščanju vodij, kako pomembno je, da vsakršna sprememba ocene, ki vpliva na višino prejetega zneska delovne uspešnosti, temelji na relevantnih, nepristranskih kriterijih nagrajevanja ter da jo delavcem ustrezno utemeljijo.

Cilj magistrskega dela je preučiti motivacijske učinke nagrajevanja po delovni uspešnosti v slovenskih proizvodnih podjetjih ter ponuditi usmeritve za izboljšanje plačnih sistemov. Glavna raziskovalna vprašanja, ki si jih zastavljam, so, ali je delovna uspešnost za proizvodne delavce motivator ali higienik, kolikšen delež plače delavci v povprečju prejmejo v obliki delovne uspešnosti in kako dosledni so vodje pri uporabi orodij za ocenjevanje proizvodnih delavcev. Zanima me tudi, ali bi bili delavci bolj motivirani, če bi se delovna uspešnost prelila v osnovne plače in kako so se podjetja soočila s

spremembo zakonodaje, ki je zahtevala izvzem dodatkov iz minimalne plače (Zakon o spremembah Zakona o minimalni plači (ZminP-B), Ur. l. RS, št. 83/18).

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del temelji na razpoložljivi literaturi (znanstvenih člankih, knjigah, revijah, internetnih virih), pri čemer sem uporabila sekundarne podatke, torej raziskave, ki so že bile opravljene. V teoretičnem delu so najprej predstavljene ključne motivacijske teorije, ki pomagajo razumeti, zakaj določene oblike nagrajevanja delujejo bolje kot druge, ter kakšno vlogo imajo finančne in nefinančne spodbude pri zviševanju motivacije in zavzetosti zaposlenih. Poseben poudarek je namenjen zakonodaji, ki s pogostim poseganjem v višino minimalne plače in drugimi ukrepi v slovenskem prostoru predstavlja pomemben okvir in včasih tudi omejitve pri oblikovanju plačne politike. Empirični del vključuje raziskavo sistemov nagrajevanja v izbranih slovenskih proizvodnih podjetjih, pri čemer sem izbrala kvalitativno raziskovalno metodo polstrukturiranih intervjujev, ki sem jih opravila z odgovornimi strokovnjaki za plačno politiko v sedmih velikih industrijskih podjetjih. Cilj raziskave je bil ugotoviti, kako učinkoviti so obstoječi sistemi, kakšne motivacijske učinke imajo na zaposlene in kateri dejavniki najbolj vplivajo na njihovo zaznavanje pravičnosti, zadovoljstva ter motivacijo. Na podlagi ugotovitev sem oblikovala priporočila za oblikovalce plačnih sistemov, ki želijo zasnovati takšne modele nagrajevanja, ki bodo pregledni, pravični, spodbudni in dolgoročno učinkoviti.

2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Motivacija je opredeljena kot notranja sila, vzgib, ki posameznika žene k dosegu nekega cilja ali zadovoljitvi neke potrebe (Pečjak in Musek, 1992). Potrebe so lahko **fiziološke** (npr. potreba po hrani, kisiku, izogibanju bolečini, spolnosti) ali **psihološke** (potreba po varnosti, učenju, zmagi, veljavi, spoštovanju, ustvarjanju) (Pečjak in Musek, 2001, str. 90). Motivacija so procesi, ki usmerjajo naše vedenje na način, da bi premostili neravnovesje, ki ga občutimo, ko se obstoječe stanje ne ujema s tistim, ki si ga želimo doseči in ki bi nas zadovoljilo. Poleg nezadovoljenih potreb, nas lahko k motiviranemu vedenju spodbudijo tudi cilji, ki jih imamo (Kompore in drugi, 2005, str. 189). Primer takšnega cilja je lahko višji življenjski standard, kar v zaposlenih posameznikih vzbudi željo po tem, da bi imeli višjo plačo, s katero bi si lahko privoščili bolj razkošen življenjski slog.

Motivacija zaposlenih pomembno prispeva ne samo k doseganju lastnih ciljev posameznika, pač pa posledično tudi k doseganju ciljev podjetja, zato mora biti strategija ravnanja z ljudmi pri delu in njihovega motiviranja usklajena s strategijo organizacije. **Motivirani** zaposleni so pri delu bolj **učinkoviti** in **uspešni**, svoja ravnanja usmerjajo k doseganju enakih, skupnih ciljev, so delodajalcu bolj **zvesti** in so bolj **kreativni** pri iskanju rešitev, ko naletijo na problem. Nasprotno pa so **demotivirani** zaposleni več časa **odsotni** z dela, svojega dela ne opravljajo učinkovito, imajo **nizko delovno moralo**, ne

prispevajo k timskemu delu in niso orientirani k doseganju ciljev organizacije. Demotivirani zaposleni so bolj nagnjeni k temu, da organizacijo **zapustijo**, kar delodajalcem povzroča dodatne stroške iskanja, izbire, zaposlovanja in usposabljanja novih delavcev. Pri vzpostavljanju okolja, ki bo za delavce motivacijsko, imajo delodajalci številne izzive, kot so nerazumevanje pomembnosti motivacije s strani vodstva družbe, ozka usmerjenost vodij, nerazumevanje potreb zaposlenih in visoka stopnja fluktuacije zaradi dinamičnega in konkurenčnega trga dela (Varma, 2017.)

Motivacija zaposlenih je ena od odgovornosti, ki jih pogosto najdemo v opisih delovnih mest vodij. Da bi vodja lahko motiviral svoje podrejene sodelavce, mora biti seveda najprej motiviran sam ter se nenehno izobraževati in spoznavati nove tehnike (samo)motivacije. Pogosto naletimo na problem, da je vodja polno zaposlen z operativnimi nalogami, vodenje zaposlenih pa je zgolj postranskega pomena, je dodatna delovna naloga v opisu delovnega mesta, za katero mu zmanjka časa in volje. Vodja mora sodelavce poznati dovolj dobro, da bo znal ugotoviti, kaj je za katerega od njih dober motivator. Pri tem je pomembno, da je seznanjen tudi z njihovimi osebnimi okoliščinami in življenjskimi situacijami, da je pripravljen z zaposlenimi preživljati čas in z njimi deliti pomembne informacije o delu in podjetju, pa tudi svoja mnenja, občutke in skrbi. Vodja mora z zaposlenimi odkrito spregovoriti o možnostih napredovanja in razvoju njihove poklicne poti (Mori, 2012). Uspešen vodja se trudi poiskati načine motiviranja sodelavcev z namenom, da bo delo v **celoti** opravljeno, da bodo delavci zagotovili ustrezno **kakovost** in da bodo pripravljeni vložiti svoj čas in trudi v **izboljšanje** svojih rezultatov, kar bo učinkovalo tudi pri razvoju njihovih karier (Panait in Panait, 2018). Da bi bili zaposleni učinkoviti, kar jim prinaša tudi večji variabilni delež plače, morajo biti za delo ustrezno usposobljeni (pri čemer igra pomembno vlogo že proces izbire in uvajanja novozaposlenega), biti morajo dovolj motivirani, organizacija pa mora nuditi spodbudno okolje in priložnosti za razvoj in rast zaposlenih (Gerhart, 2017).

2.1 Pregled različnih motivacijskih teorij

Teorije motivacije delimo na **vsebinske**, ki se ukvarjajo predvsem z vprašanjem, kaj je motivacija, in **procesne**, ki preučujejo psihološke procese, ki vplivajo na motivacijo. (Mihelič in Zupan, 2021). V nadaljevanju so opisane različne motivacijske teorije. Med tradicionalnimi predstavljamo teorije, ki so jih utemeljili avtorji Maslow, Herzberg in Fromm, med sodobnejšimi pa teorijo pravičnosti, teorijo samodoločenosti in teorijo zanosa.

2.1.1 Maslowova hierarhija potreb

Maslow je potrebe razdelil hierarhično od osnovnih do višjih potreb (Kompore in drugi, 2005). Med **osnovne** potrebe spadajo **fiziološke** potrebe (npr. po hrani, vodi, počitku, gibanju in spolnosti), potreba po **varnosti**, potrebi po **ljubezni in pripadnosti** ter potreba

po **spoštovanju**, kjer se kaže želja po tem, da bi bili cenjeni in spoštovani ter da bi o sebi imeli dobro mnenje. Med **višje** pa spadajo **kognitivne** potrebe (npr. po znanju, radovednost, raziskovanje), **estetske** potrebe in potreba po **samoaktualizaciji**, ki je rangirana najvišje in predstavlja potrebe po uresničevanju lastnih potencialov, razvijanju talentov.

Maslow trdi, da morajo biti najprej zadovoljene osnovne potrebe, da lahko začnemo razmišljati o višjih in ravnati aktivno, da bi dosegli cilje, ki bodo zadovoljili višje potrebe. Osnovne potrebe je bolj nujno čim hitreje zadovoljiti, medtem ko višje potrebe sicer lahko odložimo, vendar nam njihova zadovoljitev prinaša večje zadovoljstvo (Musek in Pečjak, 2001, str. 96). Slika 1 prikazuje piramido potreb, kot jo je opredelil Maslow, kjer so osnovne potrebe navedene spodaj, višje pa zgoraj.

Slika 1: Maslowova hierarhija potreb



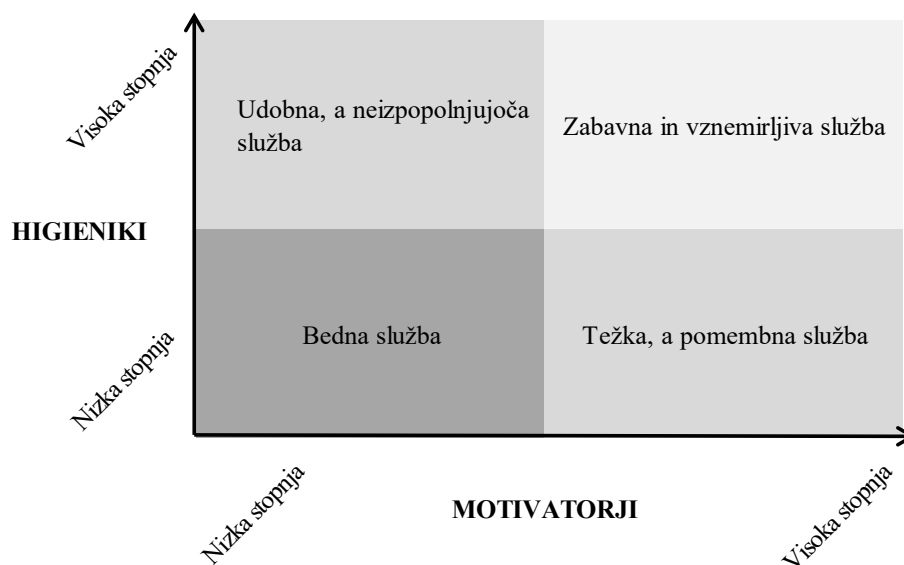
Vir: prirejeno po Kompare in drugi (2004).

V primeru plače delavca bi lahko rekli, da le-ta pokriva različne nivoje potreb. Delavec potrebuje osnovno plačo, ki pokriva osnovne življenjske potrebe, kar naj bi zagotavljala minimalna plača. Zaposleni, ki prejema (vsaj) minimalno plačo, naj bi imel zadovoljene fiziološke potrebe po hrani, vodi, strehi nad glavo, elektriki. Za zadovoljevanje višjih potreb pa minimalna plača ne zadošča več, saj so dobrine, ki zadovoljujejo višje potrebe, običajno tudi dražje. Na primer: lepota, umetnost, spodbujanje talentov običajno stanejo več, kot si delavec z minimalno plačo lahko privošči. Da bi se delavec samouresničil in lahko opravljal tisto delo, ki ga resnično veseli in izpolnjuje, ne oziraje se na finančne skrbi, pa je potreben višji osebni dohodek. Iz tega gledišča je višja plača ali delovna uspešnost lahko učinkovit motivator.

2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Dvofaktorsko teorijo oz. teorijo motivacijsko-higienskih dejavnikov je razvil Frederik Herzberg v 50. letih 20. stoletja. Teorija razdeli motivacijske faktorje na dve skupini: higienike in motivatorje (Nickerson, 2023). **Higieniki**, kamor spadajo na primer zadovoljivi delovni pogoji, plača in dobri odnosi s sodelavci, ne prispevajo toliko k zadovoljstvu posameznikov, kot **njihova odsotnost prispeva k nezadovoljstvu in demotivaciji**. **Motivatorji** so povezani z naravo dela in vključujejo dejavnike, ki spodbujajo motivacijo pri zaposlenih in **predstavljajo obogatitev dela**, kar vpliva na zadovoljstvo dolgoročno. Med motivatorje lahko na primer štejemo različne dosežke, priznanje za dobro opravljeno delo, možnosti osebnega razvoja, odgovornost in možnost napredovanja, krepijo pa zadovoljstvo pri delu (Nickerson, 2023). Herzberg je utemeljil, da se motivatorji in higieniki med seboj ne izključujejo in ne nadomeščajo. Zadovoljstva pri delu ni mogoče doseči, če se ne izogneš dejavnikom, ki te demotivirajo, in obratno, zgolj z izogibanjem demotivatorjem ni mogoče doseči zadovoljstva pri delu. Slika 2 prikazuje, kako so higieniki in motivatorji povezani z zadovoljstvom pri delu.

Slika 2: Higieniki in motivatorji v povezavi z zadovoljstvom pri delu



Vir: prirejeno po Simply Psychology (2023).

Raziskava iz leta 1965 je predvidela, da bodo z naraščanjem stopnje izobrazbe in ozaveščenosti zaposlenih, kot posledicama ekonomske rasti, imeli motivatorji vse večjo vlogo v primerjavi s higieniki. Na drugi strani pa so vodje v industrijskih podjetjih raje uporabljali higienike (strah pred izgubo nečesa) za namen doseganja ciljev podjetja, kot pa osmišljali delovna mesta na način, da bi le-ta postale motivatorji. (Herzberg, 1965).

2.1.3 Frommova teorija

Fromm je leta 1976 razvil teorijo, po kateri lahko ljudi razdelimo v dve skupini. V prvi skupini so ljudje, ki delajo zato, ker **bi radi nekaj imeli**, v drugi skupini pa so ljudje, ki delajo zato, ker **bi radi nekaj bili** (Fromm, 2014). Ljudje, ki jim je pomembnejše imeti, bodo hlastali za večjim zaslužkom, ker jim le-ta omogoča, da lahko kupijo več materialnih dobrin. Posledično moramo to skupino ljudi nagrajevati **finančno ali materialno**. Ljudem, ki je pomembnejše »biti«, pa materialne dobrine ne pomenijo toliko kot na primer ugled v družbi, spoštovanje, ki ga uživajo s tem, ko zasedajo visoke položaje v podjetju ali opravljajo častivreden poklic. Tem ljudem večjo motivacijo predstavlja **vzpenjanje po hierarhični lestvici** navzgor ali premestitev na bolj **ugledna delovna mesta**. Za obstoj zdrave družbe je nujno, da sta komponenti »imeti« in »biti« uravnoteženi.

2.1.4 Teorija pravičnosti

Teorija pravičnosti predvideva, da so zaposleni motivirani takrat, kadar ocenjujejo, da so njihovi **vložki** (trud, znanje, sposobnosti, zvestoba) **pravično usklajeni s prejemki** (plačo, bonusi, priznanji) (Aleksić, 2021, str. 130). Zaznavanje pravičnosti je subjektivne narave, enako situacijo lahko različni posamezniki zaznajo kot pravično ali nepravično. Ključni elementi pravičnosti so vložki, prejemki in pomembni drugi ljudje, s katerimi se posameznik primerja. Kadar se zaposleni glede na svoje pričakovanje pravičnosti počuti podcenjenega, bo bodisi zmanjšal svoje vložke bodisi skušal povečati svoje prejemke. Lahko pa občutek nepravičnosti v primerjavi z drugimi skuša zmanjšati tudi tako, da poskuša zmanjšati vložke ali prejemke sodelavcev. Do občutka nepravičnosti lahko pride tudi, ko posameznik glede na svoj trud in vložke doživlja občutek, da je precenjen. Posamezniki presojujejo pravičnost na podlagi primerjav med vložki in prejemki glede na napor, ki so ga vložili v delo, sposobnosti (znanje, spretnosti, talent) in delovno dobo (izkušnje, preteklo vloženo delo in zvestoba).

2.1.5 Teorija samodoločenosti

Teorija samodoločenosti (angl. Self-determination Theory, v nadaljevanju SDT) se osredotoča predvsem na vrsto motivacije, ki **posameznika žene k zadovoljevanju univerzalnih in prirojenih psiholoških potreb**, kamor sodijo avtonomnost (samostojnost), kompetentnost in povezanost (Aleksić, 2021, str. 136). Teorija opredeljuje tri tipe motivacije: notranjo, zunanjo in amotivacijo (odsotnost motivacije).

Amotivacijo razumemo kot odsotnost motivacije, pri čemer delo ni opravljeno ali pa je samo sebi namen. Amotivirani zaposleni čutijo pomanjkanje namere po zavzetosti, saj ne vidijo pozitivnih posledic, če bi delo opravili. Razlogi so lahko različni – dvom v lastne sposobnosti oziroma prevelik razkorak med trdom, ki ga vložijo, in rezultatom, ki ga

dosežejo, zato sčasoma nimajo več želje prispevati in vlagati svojih moči (Van der Broeck in drugi 2021). **Zunanjo** motivacijo poganja strah pred kaznimi ali želja po nagradi. Glede na to, v kolikšni meri je posameznik ponotranjil cilj, h kateremu stremi, ločimo **štiri regulacijske sloge**: zunanja regulacija, pri kateri posameznik določeno delo opravlja zgolj zato, ker se to od njega pričakuje (v nasprotnem primeru bo sledila kazen oz. odsotnost nagrade), ponotranjenja (introjecirana) regulacija, pri kateri so se zunanja pričakovanja že ponotranjila do te mere, da posameznik občuti krivdo in sram, če naloge ne opravi oz. uživa v odobravanju, če nalogo opravi. Tretja faza je identificirana regulacija, pri kateri posameznik že čuti, da lahko sam izbere, ali bo delo opravil ali ne, in tehta posledice svoje odločitve. Četrta, integrirana regulacija, je najbolj ponotranjena oblika, pri kateri so cilji že integrirani v lastno samopodobo in sistem vrednot. Tudi v tej fazi namero po doseganju cilja še vedno vodi želja po nagradi ali strah pred kaznijo, zato še vedno spada pod obliko zunanje motivacije. **Notranjo** motivacijo poganjajo občutki zadovoljstva, zanimanje za določeno področje in navdušenje nad določenim delom. Delo je pri notranje motiviranemu posamezniku opravljeno tudi brez vsakršne nagrade ali strahu pred kaznijo. Na sliki 3 so prikazane različne stopnje motivacije po teoriji SDT in njihovo notranje doživljanje.

Slika 3: Različne vrste motivacije po teoriji SDT

AMOTIVACIJA	ZUNANJA MOTIVACIJA				NOTRANJA MOTIVACIJA
Brez - neaktivnost - občutek nemoči	Zunanja - želja po nagradi - strah pred kaznijo	Ponotranjena - nagrade v obliki pozitivnih notranjih občutkov - kazni v obliki negativnih notranjih občutkov	Identificirana - občutki lastne svobode izbire, vrednosti in pomembnosti	Integrirana - cilji integrirani v posameznikovo identiteto	Ponotranjenje - uživanje v delu - delo je posamezniku zanimivo - pri delu se zabava
ODSOTNOST MOTIVACIJE	KONTROLIRANA MOTIVACIJA AVTONOMNA MOTIVACIJA				AVTONOMNA MOTIVACIJA

Vir: prirejeno po Van den Broeck in drugi (2021).

2.1.6 Teorija zanosa

V skladu s teorijo zanosa so posamezniki najbolj motivirani takrat, kadar se nahajajo **na točki med udobjem**, ko postajajo dolgočaseni, **in stresom**, ko jih frustracija sili k pridobivanju novih znanj in izzivov (Aleksić, 2021, str. 132). Delo je pri odraslih ljudeh najpogostejši vir zanosa. Zaposleni, ki so v stanju zanosa, doživljajo občutke zadovoljstva, samozavesti, iščejo izzive, so predani delu in bolj srečni ter lojalni.

Zanos je možno doseči (Aleksić, 2021, str. 133):

- kadar obstaja **ravnovesje** med zahtevnostjo izziva in kompetencami, ki jih ima posameznik, kar daje zaposlenemu občutek, da ima situacijo pod nadzorom;
- kadar se posameznik popolnoma **zlije** z delom in izgubi občutek za čas, ne razmišlja več o sebi in o tem, kako ga dojemajo drugi, ko delo opravlja zato, ker v njem uživa in za izvajanje ne pričakuje zunanje nagrade;
- kadar so **cilji jasno določeni** in ima posameznik na voljo **kvalitetne povratne informacije**.

2.2 Načini motiviranja zaposlenih

Motivacijo zaposlenih je mogoče spodbuditi na različne načine, pogosto pa je odvisna tudi od osebne situacije posameznega delavca. Mogoče jo je povečati s finančnimi in nefinančnimi spodbudami. V literaturi ni enotnega mnenja o tem, katera oblika je boljša in na daljši rok učinkovita. Obstaja pa veliko člankov, ki zagovarjajo bodisi eno bodisi drugo metodo kot učinkovitejšo.

Na motivacijo zaposlenih pozitivno vplivajo dejavniki, kot so možnost poklicne izpopolnitve, občutek vrednosti posameznika, priložnosti za učenje, rast in razvoj na delovnem mestu, različne oblike spodbud (sofinanciranje športnih aktivnosti, team-buildingi, možnost prostovoljstva in dobrodelnih aktivnosti), dodelitev odgovornosti in pooblastil, odnosi na delovnem mestu in prijetno delovno okolje. Med dejavnike, ki zmanjšujejo motivacijo, štejemo neprimerne delovne pogoje, pretiran stres in preveč stabilno plačno politika, ki onemogoča napredovanje zaposlenih (Panait in Panait, 2018).

Zaposleni na različnih delovnih mestih se glede svojih pričakovanj in želja razlikujejo. Medtem ko zaposlenim na vodstvenih položajih in zahtevnejših delovnih mestih njihov položaj v podjetju veliko pomeni, se proizvodni delavci zavedajo, da so možnosti za hierarhični vzpon omejene, zato zanje karierni uspeh predstavljajo drugi dejavniki, ki zadovoljijo njihove psihološke potrebe. Večina organizacij se osredotoča na denarne oblike nagrajevanja, kar pa pogosto ni najpomembnejši motivator proizvodnih delavcev. Pomembno je torej, da imajo (proizvodni) delavci možnost izraziti svoja pričakovanja ter da delodajalci razumejo, kaj je zanje najpomembnejše, in to vključijo v svoje motivacijske sheme (Hennequin, 2007).

Tudi raziskava, ki je bila opravljena v Sloveniji leta 1999, je potrdila, da so motivatorji za različne skupine zaposlenih različni (Zupan, 2001). Zaposleni po individualni pogodbi so kot najpomembnejše dejavnike pri delu navedli (po vrstnem redu od najpomembnejšega do najmanj pomembnega): dobri sodelavci, zanimivo delo, visoka plača, samostojnost, osebni razvoj, varnost zaposlitve, dobre delovne razmere, usposabljanje, priznanje za dobro opravljeno delo, napredovanje. Za zaposlene po kolektivni pogodbi so dejavniki visoka plača, zanimivo delo, dobre delovne razmere, dobri sodelavci, varnost zaposlitve, osebni razvoj, napredovanje, usposabljanje, samostojnost, priznanje za dobro opravljeno delo. Delodajalci morajo svoje zaposlene

dobro poznati, da lahko motivacijska orodja prilagodijo njihovim pričakovanjem in s tem vplivajo na dejavnike notranje motivacije ter uresničevanje psiholoških pogodb. Glede na raziskavo, ki je bila opravljena v srednje velikem slovenskem podjetju leta 1999, imajo delodajalci največ priložnosti za izboljšanje prav pri nagrajevanju delovne uspešnosti ter pohvali za dobro opravljeno delo (razlika med tem, kaj delodajalci na tem področju dajejo in kaj delavci pričakujejo, da bi morali dobiti, je bila pri teh dveh dejavnikih največja).

2.2.1 Finančna motivacija zaposlenih

Finančne nagrade spadajo med **zunanje** motivatorje in so po nekaterih teorijah najbolj učinkovito orodje za privabljanje talentiranih zaposlenih in spodbujanje zaposlenih k večjemu trudu za doseg cilja. Med finančne oblike nagrajevanja spadajo **povišice** osnovnih plač, kar pomeni, da se delavcu dvigne plačilni razred ali višina osnovne plače, **plačila za delovno uspešnost** posameznikov ali timov, kar predstavlja dodatek k osnovni plači, ki ga delavec prejme glede na kriterije, ki jih podjetje določi kot pogoje za izplačilo delovne uspešnosti, **plačilo po učinku** (npr. za vsak izdelan proizvod, plačilo glede na opravljeno normo), ki spodbuja zaposlene k večji učinkovitosti in kakovosti opravljenega dela, **enkratne denarne nagrade**, ki so izplačane na podlagi posebnih dosežkov zaposlenega, **darilne kartice**, ki jih lahko zaposleni unovčijo v izbranih trgovinah, izplačilo **poslovne uspešnosti**, ki je po navadi izplačana enkrat letno glede na to, ali je podjetje doseglo oz. preseglo zastavljene cilje glede poslovnih rezultatov. Takšna oblika nagrajevanja spodbuja zaposlene k doseganju in ponotranjenju ciljev podjetja (Cusson in Main, 2023).

Avtorji Rynes in drugi (2004) navajajo, da so ljudje v raziskavah o pomembnosti finančnega nagrajevanja **nagnjeni k neiskrenim odgovorom** oz. družbeno bolj sprejemljivim odgovorom, zato denar pristane nižje na lestvici pomembnosti, kot v resnici je. Ko zaposlene neposredno vprašamo o tem, kako pomemben dejavnik zadovoljstva jim predstavlja plača, bodo pogosto kot pomembnejše izrazili druge dejavnike, na primer varnost zaposlitve, odnos z neposredno nadrejenim ter ustrezno komunikacijo med zaposlenimi in višjim vodstvom, ker so ti odgovori bolj všečni. Kljub temu pa je empirična raziskava, ki so jo isti avtorji opravili, potrdila, da denar sicer ni edini motivator, je pa zagotovo zelo pomemben za večino ljudi. Podjetja, ki ponujajo višje plače, imajo manjšo stopnjo fluktuacije. Različne študije so potrdile, da 10 % višje plačilo v primerjavi s konkurenčnimi podjetji zniža fluktuacijo za 8,5 do 35 odstotnih točk, poleg tega pa željo zaposlenih po večjem plačilu kaže tudi podatek, da se zaposlenemu ob menjavi delodajalca plača v povprečju poviša za 14 do 25 odstotnih točk (Gerhart, 2017). Tudi Nyberg in drugi (2016) so nagrajevanje po učinku in druge značilnosti plačnega sistema opredelili kot enega ključnih faktorjev (poleg značilnosti zaposlenih, organizacije in delovnega mesta) bodoče delovne storilnosti zaposlenih.

Finančne nagrade za podjetja prinašajo določene **prednosti**. Izboljšajo lahko motivacijo zaposlenega, učinkovitost, celo samovarovalno vedenje in povečujejo faktor zadržanja ključnih zaposlenih (Antoni in drugi 2017). Še posebej učinkovite so finančne nagrade za proizvodne delavce, ki imajo bolj monotono delo. Denarne nagrade namreč pri odsotnosti notranje motivacije preprečujejo neželena vedenja, preprosto jih je enakomerno razdeliti in lahko izboljšajo uspešnost operativnih zaposlenih, ki si z osnovno plačo lahko privoščijo le zadovoljitev fizioloških potreb, medtem ko jim denarne nagrade, ki znašajo vsaj 5–8 % osnovne plače, omogočajo tudi doseg drugih želenih ciljev in pozitivno vplivajo na samospoštovanje. Osnovna plača delavca tako na motivacijo nima pomembnega vpliva, saj zadovoljuje le osnovne potrebe delavca, plačilo po učinku pa omogoča višji standard, kar pozitivno vpliva na pripadnost organizaciji in motivacijo. (Petrovčič in Boštjančič, 2019). Po teoriji SDT proizvodne delavce bolj motivirajo zunanji motivatorji (želja po denarju, želja po ohranitvi zaposlitve), medtem ko višje rangiranim delavcem predstavljajo večjo motivacijo osebni razvoj in avtonomija (Van den Broeck in drugi, 2021). Pri finančnih nagradah je zelo pomembno, da delavci občutijo in vidijo razliko med plačilom, ki ga je prejel nekdo, ki se ne trudi oz. je manj kompetenten, v primerjavi z nekom, ki ima več znanja in v delo vlaga več energije. Študije so namreč potrdile, da finančne nagrade izboljšujejo motivacijo zaposlenih, ko imajo zaposleni občutek, da so nagrade med delavce pravično porazdeljene (Antoni in drugi 2017). Visoka učinkovitost mora biti v primerjavi s povprečno učinkovitostjo tudi visoko nagrajena (Shibly in Weerasinghe, 2019).

Kot **kritika** finančnih nagrad je izpostavljeno, da imajo zgolj kratkoročen učinek in da bo delavčeva motivacija postala od nagrad odvisna, kar pomeni, da se bo tudil samo še, če bo za vloženi trud ustrezno poplačan. Takšno ravnanje pa naj bi izpodrinilo notranjo motivacijo zaposlenih, kjer so se delavci pripravljeni truditi, ker jih dobro opravljeno delo ali rešen izziv zadovoljuje (Shibly in Weerasinghe, 2019). Finančno nagrajevanje kot oblika zunanje motivacije ima rahlo pozitiven učinek na učinkovitost delavcev, na njihovo dobro počutje pa ne. Če želijo organizacije povečati dobro počutje pri delavcih, pozitivno naravnost in delovnost, bi se morale distancirati od denarnih nagrad in sankcij in se bolj osredotočati na spodbujanje notranje motivacije (Van den Broeck in drugi 2021). Denarno nagrajevanje spodbuja ljudi k vedno višjim ciljem glede višine plače, kar se nikoli ne konča in lahko vodi celo v povečano nezadovoljstvo. Prav tako naj bi denarno nagrajevanje negativno vplivalo na medsebojne odnose na delovnem mestu, ljudje postanejo manj skrbni in topli do sočloveka, zmanjšajo se tudi potrebe po socialnih stikih in imajo manjšo željo po sodelovanju (Petrovčič in Boštjančič, 2019).

2.2.2 Nefinančna motivacija zaposlenih

Nefinančne metode motiviranja so tiste, ki ne vključujejo plačil zaposlenim v obliki denarja. Potrebe in želje zaposlenih se razlikujejo in za nefinančne oblike nagrajevanja je še posebej pomembno, da snovalci motivacijskih prijemov dobro poznajo svoje zaposlene

in metode ustrezno prilagajajo. Personalizacija nagrad in številne možnosti oblik nagrad predstavljajo glavne prednosti nefinančnih oblik motivacije (Postolov in Postolov, 2021).

Med nefinančne oblike motiviranja spadajo:

- **Razširitev delovnih nalog** znotraj istega delovnega mesta, zaradi česar postane delo manj monotono. Pri tej metodi je potrebno biti previden, da je delavci ne zaznajo zgolj kot povečan obseg dela za enako plačilo.
- **Rotacija delovnih mest** je drugi način, ki predvideva razporejanje zaposlenih na druga delovna mesta, pri čemer ljudje bogatijo svoje znanje. Nevarnost te metode je upad produktivnosti, ker premeščeni delavci ne obvladajo svojega dela tako dobro kot delavci, ki stalno opravljajo neko delo.
- Pod **diverzifikacijo dela** razumemo obogatitev dela z bolj kompleksnimi nalogami, pri čemer damo zaposlenim tudi več pooblastil za samostojno odločanje. S tem jim omogočimo, da v popolnosti izrazijo svoje sposobnosti. Diverzifikacija dela predvideva tudi finančne vložke v pridobivanje dodatnih kompetenc.
- **Opolnomočenje zaposlenih in timsko delo** predstavljata še večjo avtonomijo delavcev, ki postanejo odgovorni, da v timu opravijo določene naloge. Delodajalec mora v tem primeru timu postaviti cilje, na kakšen način jih bodo dosegli, pa ostane v domeni tima, ki se samostojno organizira, odloča in rešuje probleme (Panait in Panait, 2018).
- **Ustrezen način vodenja** in kakovostni medsebojni odnosi med vodjem in zaposlenimi imajo izjemno vlogo pri motiviranju zaposlenih. Vodja, ki svojim zaposlenim zaupa, spodbuja njihovo ustvarjalnost, omogoča njihov razvoj in napredovanje ter ne skriva vizije, lahko računa na pozitiven odnos do dela, visoko delovno moralo in profesionalen pristop do dela (Naile in Selesho, 2014).
- **Fleksibilni načini dela** se nanašajo bodisi na kraj opravljanja dela (delo od doma), pogodbeno razmerje (projektno delo, pogodba za določen ali nedoločen čas), delovni čas (polni, skrajšan delovni čas, fleksibilen čas prihoda in odhoda z dela in delo v izmenah). Prednosti, ki jih fleksibilni načini dela prinašajo zaposlenim, so lažje usklajevanje delovnih in zasebnih obveznosti in izboljšanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Fleksibilni delovni čas prinaša prednosti tudi delodajalcem, saj zvišujejo predanost zaposlenih, znižujejo neupravičeno izkoriščanje (bolniške) odsotnosti in zamujanja na delo, delodajalci s fleksibilnimi oblikami so bolj privlačni za privabljanje kandidatov, zmanjša se fluktuacija in nenazadnje stroški prevoza na delo.
- **Vključevanje zaposlenih v odločanje** pomeni, da se vodstvo pred sprejemanjem pomembnih odločitev posvetuje z zaposlenimi, kar povečuje pripadnost in lojalnost zaposlenih.
- **Usposabljanje zaposlenih** predstavlja različne načine, s katerimi delodajalec vlaga v znanje zaposlenih, kar jim omogoča osebno rast in razvoj. Usposobljeni delavci

so bolj zadovoljni z delom in samozavestni, pridobljene kompetence pa vplivajo tudi na uspešnost podjetja.

- **Pogoji dela** predstavljajo enega pomembnejših faktorjev zadovoljstva zaposlenih in vključujejo delovno okolje (primerna svetloba, vlaga, vonjave in zmanjšan hrup), oprema za opravljanje dela (njena razpoložljivost in delavčeva usposobljenost za rabo), delovni čas in nadurno delo ter varnost na delovnem mestu. Socialni pogoji dela vključujejo odnose na delovnem mestu, prijaznost sodelavcev in možnost opravljanja timskega dela (Postolov in Postolov, 2021).
- Takoimenovane **notranje nagrade** (angl. intrinsic rewards) izhajajo iz posameznikovega zadovoljstva, ker opravlja delo, ki ga zanima, tudi če posamezne naloge niso del opisa delovnega mesta. Primeri notranjih nagrad so zaupanje, boljša samopodoba, vključenost, korektni odnosi na delovnem mestu, priznanje sodelavcev, zadovoljstvo z delom, kreativnost, opolnomočenost, socialni status, osebni razvoj in dobre povratne informacije, ki jih prejema v zvezi z delom (Baqir in drugi 2020).

Nefinančne oblike nagrajevanja prinašajo delodajalcem številne **prednosti**. Izboljšujejo čustvene dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, v primerjavi s finančnimi oblikami nagrajevanja so po navadi za delodajalca cenejše, učinkujejo na daljši rok, prinašajo koristi za timsko povezanost, večajo lojalnost zaposlenih, pri njihovem umiku ali zmanjšanju pa ne povzročajo tolikšne zamere delavca, kot je to pri ukinitvi ali znižanju finančnih nagrad. Med koristmi za delodajalca lahko navedemo povečanje produktivnosti dela, znižanje neupravičenih oblik absentizma, povečanje kreativnosti in inovativnosti, zaradi povečane lojalnosti zaposlenih se znižajo stroški pridobivanja in usposabljanja novih zaposlenih ter izboljša se splošna podoba podjetja (Panait in Panait, 2018).

Slika 4 prikazuje primere finančnih in nefinančnih spodbud, ki so podjetjem na voljo za nagrajevanje zaposlenih.

Slika 4: Finančne in nefinančne spodbude zaposlenih

FINANČNE SPODBUE	NEFINANČNE SPODBUE
- plača in dodatki - spodbude, povezane s produktivnostjo - bonusi - delitev dobička - delitev lastništva - vplačila za dodatno pokojninsko zavarovanje - druge ugodnosti	- status - organizacijska klima - priložnosti za karierni razvoj - obogatitev dela - priznanja zaposlenim - varnost zaposlitve - vključenost delavcev

Vir: prirejeno po Geeks for geeks (2024).

3 ZAVZETOST ZAPOSLENIH

3.1 Opredelitev in dejavniki zavzetosti zaposlenih

Zavzetost zaposlenih se nanaša na občutke, ki jih zaposleni doživlja do svojega dela in organizacije, v kateri je zaposlen. Zavzeti zaposleni se čuti osebno povezan s svojo organizacijo, zato pri svojem delu presega standarde, ki so določeni v opisu njegovega delovnega mesta, in s tem prispeva k uspešnosti podjetja (Schaufeli, 2013). Zaposleni, ki so zavzeti, govorijo pozitivno o organizaciji, želijo biti in ostati njen član, želijo vlagati več truda, da bi bila organizacija uspešna.

Zavzetost zaposlenih je ključni dejavnik uspešnosti podjetij, saj so zavzeti zaposleni bolj zadovoljni, nižja je fluktuacija, zavzeti zaposleni so bolj zvesti, imajo boljši odnos do strank. Podjetja z bolj zavzetimi zaposlenimi imajo boljše prodajne rezultate in so bolj dobičkonosna (Baqir in drugi, 2020). Kot enega ključnih dejavnikov zavzetosti omenjeni avtorji navajajo **podporo vodij**. Podporo vodij delavci občutijo preko kontinuiranih povratnih informacij, ki jim nudijo občutek varnosti med procesom opravljanja določenih nalog. Vodje zaposlene spodbujajo in jim krijejo hrbet, ko naletijo na izzive. Podpora in empatija vodij ohranjata zadovoljstvo in psihološko varnost, ki sta izjemno pomembni za učinkovitost delavcev.

Maslach in Leiter (2007) sta zavzetost definirala kot **nasprotje izgorelosti**. Ko je posameznik zavzet, čuti veliko energije, vključenosti in učinkovitosti, kar je ravno obratno kot pri izgorelosti, kjer posameznik naleti na izčrpanost, cinizem in neučinkovitost. Posledično so zavzeti zaposleni kljub veliki količini dela manj nagnjeni k izgorelosti. Gallup (brez datuma) definira zavzetost kot **vključenost in navdušenje** zaposlenih, ki ga občutijo pri opravljanju svojega dela. Zavzeti zaposleni čutijo večjo odgovornost za dobro opravljeno delo in so delodajalcu bolj lojalni, pri svojem delu dejansko uživajo in ne zgolj čakajo, da mine delovni čas. Stevenson (2019) trdi, da k zavzetosti pomembno prispeva tudi občutek zaposlenih, da je njihovo delo dovolj **smiselno**, da je zanj vredno vlagati trud. Pomembna sestavina zavzetosti je tudi **psihološka varnost**, ki delavcem omogoča izražanje svojega mišljenja brez skrbi, da bi bili zasmehovani. Zavzeti zaposleni pri svojem delu bolj uživajo, pripravljeni so vložiti več truda in so posledično bolj uspešni.

Za zavzete zaposlene je delo **zabavno**, kar je tudi razlog, da so pripravljeni tako trdo delati. Ne velja pa vedno, da so vsi, ki trdo delajo, tudi zavzeti (Schaufeli, 2013). K trdemu delu lahko namreč posameznika prisilijo tudi drugi razlogi, na primer finančne skrbi, pričakovanja o napredovanju, beg pred neurejenimi družinskimi razmerami, deloholizem. Deloholizem se od zavzetosti razlikuje po tem, kaj posameznika žene k trdemu delu. Medtem ko gre pri zavzetosti za pozitivno psihološko dogajanje (veselje do dela, zanimanje, različni viri notranje motivacije), gre pri deloholizmu za negativne

občutke lastne manjvrednosti, ki jo posamezniki skušajo preseči z dokazovanjem preko delovnih dosežkov. Med osebnostnimi lastnostmi, ki so pozitivno korelirane z zavzetostjo, najbolj izstopa vestnost.

Z gledišča starosti zaposlenih naj bi bili bolj zavzeti in predani zaposleni po petdesetem letu starosti (Roberts, 2020). Razlogi tičijo v večji izkušenosti in akumuliranih kompetencah, kar jim pomaga lažje dosegati zahteve delovnega mesta, zato čutijo večje zadovoljstvo. Starejši zaposleni slovijo tudi po visokih standardih delovne etike in po zvestobi delodajalcu. Zavzetost pri starejših zaposlenih lahko hitro upade, če jih delodajalci zaradi njihove starosti izključujejo iz možnosti izobraževanja in napredovanja.

Stopnja zavzetosti zaposlenih je za podjetja pomembna, saj vpliva na uspešnost organizacije preko učinkovitosti zaposlenih, znižanja bolniških odsotnosti in timskega dela. Vse to pa vpliva tudi na kazalnike uspešnosti podjetja, kot so zadovoljstvo in zvestoba kupcev, produktivnost, prihodki podjetja in varnost pri delu (Harter, 2020).

3.2 Dejavniki zavzetosti pri proizvodnih delavcih

Proizvodni delavci so redkeje deležni priložnosti, da bi se povzpeli po hierarhični lestvici (visoko) navzgor, zato se dejavniki občutka uspeha in zavzetosti pri njih nekoliko razlikujejo od tipično bolj poudarjenih, kot so ugled v družbi, visok položaj v podjetju, moč, visok osebni dohodek (Hennequin, 2007). Za podjetja postaja pomembnejše, da poznajo dejavnike uspeha, ki jih kot relevantne navajajo proizvodni delavci sami. S tem se bodo lažje izognili aktualnim izzivom trga dela s pomanjkanjem delovne sile in učinkoviteje obvladovali neželjeno fluktuacijo delavcev. Zamenjati podjetje je namreč za proizvodne delavce pogosto edina priložnost, da si izpogajajo višjo plačo, trg dela s pomanjkanjem kompetentne operativne delovne sile pa te priložnosti še poveča. Zaposleni, ki se čutijo uspešne, bodo redkeje zapuščali podjetje, na drugi strani pa bodo delodajalci, ki so seznanjeni s kriteriji, ki jih cenijo proizvodni delavci, lažje privabili nove. Uspešnost pri delu lahko razdelimo na **objektivne** in **subjektivne** kriterije. **Objektivni** kriteriji se nanašajo na presojo drugih ljudi, ali z drugimi besedami, kaj si o nekem poklicu misli družba. Med objektivne dejavnike štejemo tiste, ki so vidni navzven, torej plača, ugled nekega poklica ter hitrost in možnost napredovanja. **Subjektivni** kriteriji pa se nanašajo na občutenja in presojo osebe, ki določeno delo opravlja. Med subjektivne kriterije na primer štejemo, ali je oseba ponosna na svoje dosežke, ali je zadovoljna pri delu, ali določeno delo izpolnjuje njena pričakovanja. Sem spadajo tudi izkušnje pri delu, znanje, ki ga je z leti oseba pridobila, in celo nevarnosti, ki jih pri svojem delu zmore in zna obvladovati.

Lucas (2011) navaja, da proizvodni delavci pogosto čutijo, da njihov poklic v očeh drugih ni cenjen in da delo, ki ga opravljajo za druge, ni pomembno. Ker njihova delovna mesta ne zahtevajo visoke izobrazbe, naj bi drugi menili, da je delo enostavno in da zanj ne

potrebuješ nobenega znanja. Posledično jih pogosto prizadenejo nespoštljivi medosebni odnosi in razslojevanje ljudi glede na družbeno lestvico. Delavcem v proizvodnji se zato še bolj kot višina dohodka zdi pomembno, da drugi zaznavajo njihovo delo kot **častno**, da se jim izkaže **spoštovanje** in se jih ne stigmatizira kot manjvredne zgolj zato, ker delo, ki ga opravljajo, ne zahteva visoke stopnje izobrazbe in ker jim plača, ki jo s poštenim, častnim delom zaslužijo, ne omogoča razsipnega življenja. Med subjektivne dejavnike so proizvodnim delavcem zelo pomembni tudi **ponos** nad dobro opravljenim delom, **izkušnje in znanje**, ki so jih prodobili tekom let trdega in poštenega dela na določenem delovnem mestu, **sposobnost spopadanja s situacijami**, ki jim manj izkušeni delavci, pa tudi vodilni v podjetju niso kos, ter **pohvala oz. priznanje** s strani drugih sodelavcev in nadrejenih (Koivunen in drugi, 2023).

Gallup je v raziskavi, ki je bila opravljena leta 2025, ugotovil, da so evropski delavci precej manj zavzeti od svetovnega povprečja. Zavzetih delavcev je v Evropi 12 %, medtem ko je svetovno povprečje 20 %, podatki za ZDA in Kanado pa kažejo na 31 % zavzetih zaposlenih. V Sloveniji naj bi bilo zavzetih zaposlenih 18 %, kar je precej bližje svetovnemu, kot evropskemu povprečju (Gallup, 2026). Kar 70 % zavzetosti posameznika naj bi bilo povezane s kakovostjo odnosa, ki ga ima delavec s prvim nadrejenim vodjem. Iz teh spoznanj izhajajo naslednja priporočila (Sinyan in Nink, 2021):

- podjetja naj investirajo v vodstvene kompetence: šole vodenja, mentorstvo, razvijanje mehkega voditeljstva;
- frekventna in kakovostna povratna informacija: pogoste interakcije z delavci, kar krepi občutek vrednosti njihovega dela;
- jasna komunikacija ciljev in pričakovanj: zmanjšanje negotovosti in krepitev zaupanja;
- izgradnja podpornega okolja: spodbujanje občutka povezanosti in timskega duha;
- fokus na smiselnosti: povezava vsakodnevnih nalog s skupno vizijo in organizacijskimi vrednotami.

4 PLAČILO ZAPOSLENIM ZA NJIHOVO DELO IN VPLIV PLAČE NA USPEŠNOST PODJETJA

4.1 Elementi sistema plač in nagrajevanja

Plača delavca je sestavljena iz stalnega in gibljivega dela (Zupan, 2023). **Stalni del** sestavljajo vsi prejemki, ki so vnaprej znani, to so **osnovna plača**, **nadomestila** in vsi **dodatki** po zakonu in kolektivnih pogodbah. Osnovna plača je poznana vnaprej in je z delavcem določena ob podpisu pogodbe o zaposlitvi, ki mora obvezno vsebovati tudi višino osnovne plače. Čeprav se lahko zneski dodatkov k osnovni plači (ki jih podrobneje opisujem v poglavju 5) iz meseca v mesec spreminjajo, jih vseeno štejemo pod stalni del,

saj so vedno obračunani od enake osnove, to je od osnovne plače. Delavec prejme nadomestilo plače, kadar je z dela iz opravičljivih razlogov odsoten (na primer v primeru letnega dopusta ali bolniške odsotnosti). **Giblivi del** plače sestavljajo prejemki, ki so vezani na uspešnost podjetja, skupine ali posameznega zaposlenega. Sem štejemo nagrade in ugodnosti (ki so lahko denarne ali nedenarne) ter plačila za uspešnost.

V nadaljevanju povzemam najbolj tipične sestavine plače v proizvodnem podjetju v Sloveniji (Zupan, 2023, str. 402). **Osnovna plača** je vnaprej dogovorjeno plača, določena glede na izhodiščno plačo delovnega mesta po sistemizaciji in napredovanje posameznega delavca. Osnovna plača je navedena v pogodbi o zaposlitvi in je osnova za izračun dodatkov. Določena je za polni delovni čas, izplačuje pa se na podlagi dejansko opravljenih ur dela. V osnovno plačo delavca se praviloma ne posega in se je ne spreminja iz meseca v mesec. **Nadomestilo** plače se izplača za čas, ko delavec ne opravlja dela iz opravičljivih razlogov, kot so letni dopust, izredni dopust, bolniška odsotnost, porodniški dopust, očetovski dopust, čakanje na delo doma. Sledijo **dodatki** za delo v manj ugodnem času, dodatki za obremenitve in neugodne vplive okolja (npr. delo na bolj nevarnih delovnih mestih, kjer je ocena tveganja večja). Poznamo tudi dodatek za minulo delo, ki je obračunan od skupne delovne dobe ali delovne dobe pri zadnjem delodajalcu (dodatek za stalnost). Dodatki so podrobneje opredeljeni v poglavju 5. **Prispevki na plače** so s strani države predpisane ugodnosti za zdravstveno, pokojninsko in socialno zavarovanje (prispevek za primer brezposelnosti, prispevek za starševsko varstvo, prispevek za dolgotrajno oskrbo, prispevek za poškodbe pri delu). Druga oblika ugodnosti, predpisana s strani države, je **regres za letni dopust**, ki so ga delodajalci dolžni izplačati letno, vsem zaposlenim v enakem obsegu, najkasneje do 30. junija. Regres je do višine ene povprečne plače v Republiki Sloveniji neobdavčen in oproščen plačila prispevkov. V letu 2025 je bil najnižji regres 1.277,72 EUR (kolikor je znašala minimalna plača), najvišji neobdavčen in neoprispevčen, izplačan tekom meseca junija, pa 2.496,61 EUR (Regres za letni dopust – leto 2025). Med sestavine plače sodijo tudi **prostovoljne ugodnosti** in bonitete, kot so uporaba službene IT opreme, posojila delavcem pod ugodnejšimi pogoji, uporaba službenega avtomobila, uporaba delodajalčevih počitniških nastanitev, ipd.

Delodajalec lahko delavcem plačuje tudi za **delovno uspešnost**, pri čemer se lahko upošteva individualna ali skupinska uspešnost delavcev. Takoimenovana **poslovna uspešnost** pa je plačilo za uspešno poslovanje podjetja, je oproščena plačila dohodnine, če znesek ne presega višine ene povprečne plače, in zato priljubljen način finančnega nagrajevanja zaposlenih. Nekateri delodajalci izplačujejo tudi **nagrade za posebne dosežke** (inovativni predlogi, nagrade za najboljše delavce, itd.). Kolektivne pogodbe določajo tudi **druge osebne prejemke**, kot so na primer jubilejne nagrade, odpravnine ob upokojitvi in solidarnostne pomoči. Poleg plače se delavcem izplačuje še **povračila v zvezi z delom**, kamor sodijo nadomestilo za prehrano med delom, ki pripada vsem delavcem, ki delo opravljajo več kot 4 ure na dan, stroški službenih poti, kjer delodajalec krije prevoz na službeno pot, v primerih daljših poti pa tudi dnevnice, povračilo za prevoz

na delo, ki je lahko v obliki plačila na prevoženi kilometer, če je delavcu na voljo javni prevoz, ki ga v sprejemljivem času pripelje na delo, pa v obliki plačila za vozovnico. Delodajalci lahko prevoz v oddaljene kraje organizirajo tudi v lastni režiji, takoimenovani »delavski avtobus«, kjer delavci prejmejo vozovnico. Obstajajo še druga, posebna povračila, na primer za terenske delavce terenski dodatek, za delavce, napotene na delo drugam, dodatek za ločeno življenje, dodatek za pripravljenost na delo za delavce, od katerih se pričakuje 24-urna dosegljivost in drugi posebni primeri.

4.2 Oblikovanje plačne strategije

Oblikovanje ustrezno visokih plač je v podjetjih velik izziv. Plače morajo ustrezati vsem zakonodajnim zahtevam, biti morajo na nivoju konkurenčnih podjetij, med različno zahtevnimi delovnimi mesti ne sme prihajati do uravnilovke, s plačami je treba delavce motivirati in spodbujati k večji učinkovitosti, obenem pa se indeks stroškov dela nenehno povečuje. Sistem plač in nagrajevanja naj bi delavce motiviral za delo na način, s katerim prispevajo k večji uspešnosti podjetja. Sistem plač in nagrajevanja vpliva na obseg in kakovost človeškega kapitala, na motivacijo in zavzetost sodelavcev ter na višino stroškov dela, vse omenjeno pa ima neposreden vpliv na konkurenčnost in uspešnost podjetja (Zupan, 2023).

Dober sistem plač in nagrajevanja zasleduje naslednje cilje (Zupan, 2001):

- prispeva k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- je pravičen,
- stroške dela zadrži na delodajalcu sprejemljivi ravni,
- ustreza zakonskim zahtevam.

Omeniti velja tudi, da se razumevanje pojma »plača« med delavci in delodajalci pogosto razlikuje. Delavci običajno govorijo bodisi o neto plači, bodisi o izplačilu na transakcijski račun (neto plača skupaj s pripadajočimi dodatki za prevoz na delo in prehrano med delom), nekateri od neto plače odštejejo še celo odtegljaje (na primer za dodatno pokojninsko zavarovanje). Delodajalci pa o plačah govorijo v bruto zneskih ali celo strošku dela (bruto plače skupaj s prispevki delodajalca, stroški prevoza na delo in prehrane). To pogosto predstavlja izziv, ko se delodajalci in delavci dogovarjajo o višini plače in plačni politiki v podjetju (Zupan, 2001).

Pri oblikovanju višine plačnih razredov lahko delodajalci upoštevajo eno od osnovnih ekonomskih teorij, to je **teorija ponudbe in povpraševanja**, kjer je višina plače odvisna od tega, kolikšna je ponudba delavcev na trgu in koliko (drugi) delodajalci po delavcih povprašujejo (Gerhart, 2017). Če bodo delodajalci ponudili prenizko plačo, bodo imeli primanjkljaj delavcev ali pa se bodo pri njih zaposlili manj kompetentni oz. manj zavzeti zaposleni. Če bodo ponudili previsoko plačo, se bodo stroški dela povečali, dobiček podjetja pa se bo zmanjšal. Višje stroške lahko delodajalec prenese na svoje kupce, s

čimer se poveča cena proizvoda, kar posledično ogrozi konkurenčnost in povpraševanje po proizvodih.

Teorija človeškega kapitala (angl. Human Capital Theory) opredeljuje posameznikove sposobnosti, znanje in izkušnje kot ključne determinante produktivnosti, ki neposredno vplivajo na učinkovitost delovne sile (Youndt in Snell, 2004). Variacije v produktivnosti med zaposlenimi se odražajo tudi v razlikah v plačni strukturi, saj bolj produktivni posamezniki praviloma dosegajo višje dohodke. Z vidika delodajalcev višja raven produktivnosti in posledično večji dobiček podjetja omogoča oblikovanje višjih plač, kar prispeva tudi k privabljanju in ohranjanju talentov.

Če sistem plač in nagrajevanja gledamo širše, ugotovimo, da na zavzetost zaposlenih vplivajo tudi druge (neotipljive) oblike nagrajevanja, ki vključujejo osebnostno rast, privlačno prihodnost delavcev ter dobro delovno okolje in razmere (Zupan, 2001). Podjetja naj za zagotavljanje osebne rasti zaposlenih vlagajo sredstva v njihovo usposabljanje in razvoj kariere z možnostjo napredovanja v podjetju ter ravnaajo z zaposlenimi na način »win-win«, kjer so odločitve koristne tako za delavca kot za podjetje. Glede prihodnosti bodo zaposleni bolj optimistični, če ima podjetje oblikovane ustrezne vrednote in vizijo, če je podjetje uspešno in ima dober ugled v okolju in če delavcem omogoča pridobitev lastniških deležev. Na dobro delovno okolje vplivajo vodenje, sodelavci, značilnosti dela, vključenost v dogajanje in odločitve, zaupanje ter odprto komuniciranje.

4.3 Finančno nagrajevanje kot dejavnik zavzetosti in motivacije zaposlenih

Finančno nagrajevanje spada med zunanje dejavnike motivacije. Čim višja je pri posamezniku zunanja motivacija, tem bolj bo zaposleni glede višine plače zahteven in posledično nezadovoljen z obstoječo plačo, če ta ne izpolni njegovih pričakovanj. Zadovoljstvo s plačo pa je (bolj kot sama višina plače) pomembno za zavzetost zaposlenih (Drašler in Boštjančič, 2015). V raziskavi, ki je bila leta 2008 opravljena na izbranem ministrstvu v Sloveniji, so kot napovednike zavzetosti vključili zadovoljstvo s plačo, notranjo motivacijo in zunanjo motivacijo. Ugotovili so, da ima zadovoljstvo s plačo na zavzetost večji vpliv kot višina plače. **Zaposleni, ki so bolj zadovoljni s plačo, so pri delu tudi bolj zavzeti.** Poleg zadovoljstva s plačo na zavzetost pomembno vpliva notranja motivacija zaposlenih. Ugotovili so tudi, da se zavzetost zaposlenih s starostjo zvišuje vse do najstarejših udeležencev in da na zavzetost vpliva tudi izobrazba zaposlenih, kjer so se kot najbolj zavzeti izkazali udeleženci s poklicno in srednješolsko izobrazbo ter udeleženci s podiplomsko izobrazbo.

Leta 2017 sta Kulikowski in Sedlak opravila raziskavo o vplivu plače ter finančnih in nefinančnih nagrad na zavzetost zaposlenih. Na vzorcu 1.201 udeležencev (21 % od teh se je opredelilo kot »navadni« delavci) sta s pomočjo regresijske analize želela potrditi tri hipoteze. Prva hipoteza je bila, da je višina plače pozitivno korelirana z nivojem

zavzetosti. Druga hipoteza je bila, da so nagrade v blagu pozitivno korelirane z nivojem zavzetosti. Tretja hipoteza je bila, da so nagrade v obliki bonusov pozitivno korelirane z nivojem zavzetosti. Nobena od hipotez v raziskavi ni bila potrjena (Kulikowski in Sedlak, 2020, str. 347). Po njunem mnenju torej **finančne nagrade niso napovedovalke zavzetosti zaposlenih**, medtem ko sta podpora nadrejenih in podpora sodelavcev izjemnega pomena pri gradnji zavzetosti. Ne glede na dobljene rezultate pa poudarita, da finančne nagrade sicer pripomorejo k večji učinkovitosti zaposlenih, izpolnjujejo njihove osnovne potrebe, pomagajo pri privabljanju kandidatov, in zato kot take ostajajo ena od pomembnih praks ravnanja z ljudmi pri delu.

Študija iz leta 2010, ki je bila opravljena na vzorcu 736 anketirancev, strokovnjakov s področja plačnih sistemov, je potrdila, da ustrezna politika nagrajevanja vpliva na zavzetost zaposlenih (Scott in drugi, 2010). Da bi nagrajevanje prineslo želene rezultate v povezavi z zavzetostjo, mora biti v organizaciji jasno opredeljeno, kaj se pod pojmom zavzeti zaposleni sploh pričakuje, in to vključiti v strateški plan ter aktivno vključevati tudi vodje in managerje, da ustrezno uporabljajo sistem nagrajevanja, ki je v podjetju sprejet. Glede na izsledke raziskave imajo osnovna plača in bonusi na zavzetost zaposlenih bistveno nižji vpliv kot pa druge nematerialne ugodnosti, zato je pomembno pri oblikovanju sistema nagrajevanja poleg denarnih nagrad **vključiti celoten spekter orodij za motivacijo** (nematerialne ugodnosti, ohranjanje pozitivne organizacijske klime, vzdržno razmerje med delom in prostim časom, gradnja kariernih priložnosti). **Največji vpliv ima kakovostno vodenje**, zato je smiselno (finančne) nagrade usmeriti v privabljanje in zadržanje vodij, ki so sposobni pozitivno vplivati na motivacijo in zavzetost zaposlenih. Da bi plačna politika prinesla želene rezultate v povezavi z zavzetostjo, morajo biti vodje in srednji managerji vključeni v oblikovanje, implementacijo, ocenjevanje in razvoj programov nagrajevanja zaposlenih, prav tako pa tudi v komuniciranje sistema med zaposlene, saj je razumevanje pravil na področju nagrajevanja ključnega pomena pri sprejetosti in zaupanju v plačne politike.

Ena od učinkovitih finančnih oblik nagrajevanja je **plačilo po uspešnosti (v nadaljevanju PU, angl. Pay for Performance (PFP))**, ki jo v ožjem smislu lahko opredelimo kot obljubljeni plačilo, če bodo zaposleni dosegli vnaprej določene, merljive cilje učinkovitosti. V praksi se za takšen način nagrajevanja zaposlenih pogosto uporablja izraz »variabilni del plače«, saj je ločen od osnovne plače, oziroma se ta del plače doda k osnovni plači, če zaposleni dosega zastavljene cilje. V širšem smislu je PU pozitivna korelacija med plačilom zaposlenega in učinkovitostjo, ki jo merimo s kombinacijo individualnih ciljev posameznika in cilji skupine oz. celotnega podjetja (Gerhart, 2017). PU se največ uporablja v organizacijah privatnega sektorja v zahtevnih tržnih razmerah, redkeje pa v javnem sektorju in panogah, ki so pod močnim vplivom sindikatov. Povišanje plač se planira enkrat letno, odločevalni dejavnik pa je učinkovitost zaposlenega, o kateri najpogosteje odločajo ocene prvega nadrejenega. 45 odstotkov sodelujočih podjetij v raziskavi organizacije WorldatWork (2016), ki jo povzema Gerhart

(2017, str. 113) je odgovorilo, da najbolj učinkoviti zaposleni (angl. top performers) prejemajo 1,5-kratnik plače povprečno učinkovitega zaposlenega, 20 odstotkov sodelujočih pa je ta faktor določilo celo kot 2-kratnik. Variabilni del plače postaja med podjetji vse bolj zaželen oblika nagrajevanja. Trend je, da se fiksni del plače ohranja nizko, povišanja plač pa se vršijo preko uporabe variabilnega dela plače. Na ta način lahko podjetja ohranjajo svojo fleksibilnost in kontrolo nad stroški v primeru spremenjenih tržnih razmer in padca prihodkov.

Za metodo PU torej lahko trdimo, da pri zaposlenih spodbuja produktivnost, prinaša pa tudi določena tveganja, ki so povzeta v nadaljevanju. Da bi bila metoda PU učinkovita, mora biti poštena ter dobro domišljena, da se izognemo znižanju kakovosti in pretirani tekmovalnosti med sodelavci. Potrebno je zagotoviti dovolj veliko razliko v plačilu tistih, ki so nadpovprečno, in tistih, ki so podpovprečno učinkoviti pri delu. Posebno pozornost je potrebno posvetiti oblikovanju ciljev, saj lahko v nasprotnem primeru zaposleni stremijo le k doseganju večjih količin, ne pa tudi k ustrezni kakovosti (Gerhart, 2017). Pri vpeljevanju PU morajo snovalci zagotoviti nesporno korelacijo med večjim trdom (učinkom) posameznika in večjo finančno nagrado, saj lahko v nasprotnem primeru, če je zaposleni ne dojemajo kot pošteno, metoda doseže kontra učinek (Chen in drugi, 2023). Nagrajevanje po uspešnosti lahko v nekaterih primerih pri posameznikih izzove pretiran individualizem, kar lahko v okoljih, kjer je za doseganje rezultatov potrebno zagotoviti sodelovanje in timsko delo, lahko sporno. Slabi medosebni odnosi, širjenje laži, celo škodoželjno ravnanje proti sodelavcem je bolj verjetno, če so zaposleni nagnjeni k temu, da se med seboj primerjajo in tekmujejo za doseganje ciljev (Antoni in drugi, 2017), zato se morajo snovalci plačnega sistema izogniti želji po spodbujanju pretirane konkurenčnosti med zaposlenimi.

Da bi bil program povezovanja plač z uspešnostjo delavca učinkovit, je potrebno slediti naslednjim ciljem (Zupan, 2001):

- ugotavljanje uspešnosti mora temeljiti na vrednotah, ki veljajo v podjetju, upoštevati je potrebno cilje podjetja in jih prenesti nižje na organizacijske enote, vse do posameznega delavca;
- plačilo po uspešnosti naj temelji na partnerskem odnosu, kjer pridobijo oboji – tako delavci kot podjetje;
- cilji naj bodo oblikovani v sodelovanju z zaposlenimi in na način, da so vsem razumljivi in dosegljivi, a obenem dovolj zahtevni;
- dejavniki, ki vplivajo na višino izplačila, morajo biti takšni, da nanje zaposleni lahko vplivajo;
- zaposleni morajo znati predvideti, kako bo njihovo ravnanje vplivalo na njihovo plačilo delovne uspešnosti, pa tudi na kupce in druge deležnike;
- pravila, kdaj pride do izplačila, naj bodo jasna od samega začetka;

- višina izplačil mora biti dovolj visoka, da zaposlene motivira k večjemu trudu, pri čemer velja razmisliti o tem, da bi delovno uspešnost izplačevali kvartalno namesto mesečno (če gre za nižje zneske);
- spremenjen program skušamo uvajati s čim manj dodatnega dela, da s tem ne povečujemo stroškov;
- med zaposlenimi in vodstvom mora biti dovolj zaupanja, da bo sistem zaživel, zato je smiselno, da so zaposleni že od začetka vključeni v oblikovanje sistema;
- vodje naj bodo ustrezno usposobljeni, da bodo delavcem znali in želeli razložiti njihovo izplačilo in oceno, pri čemer je lahko eden od kriterijev za ocenjevanje uspešnosti vodij tudi upravljanje sistema ocenjevanja znotraj oddelka.

5 ZAHTEVE SLOVENSKE ZAKONODAJE GLEDE IZPLAČILA PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Slovenska zakonodaja je v primerjavi z zakonodajo nekaterih drugih držav zelo toga, ko gre za vprašanja o plačah, saj je veliko sestavin že vnaprej predpisanih (Kohont in Svetlik, 2023). Kolektivne pogodbe na primer določajo izhodiščne osnovne plače za tarifne razrede, Zakon o minimalni plači določa minimalno bruto plačo v Republiki Sloveniji, predpisan je odstotek višine dodatkov, predpisano je obvezno plačevanje regresa in božičnice ter povračila stroškov za prevoz na delo in prehrano med delom. Prav tako je precej neugodna davčna zakonodaja, ki predpisuje visoke stopnje obdavčitve, poleg tega pa enači prejemke v naravi z denarnimi prejemki. Slovenskim delodajalcem z vsemi zakonodajnimi zahtevami tako preostane malo manevrskega prostora za nagrajevanje zaposlenih, prav tako pa težko sledijo trendu, opisanemu v prejšnjem poglavju, da naj bi fiskalne plače ohranjali nizko, povišanja pa vršili preko variabilnega dela in si s tem zagotavljali stroškovno fleksibilnost za odzivanje na spremenjene tržne razmere.

Zakon o delovnih razmerjih od delodajalcev ne zahteva, da morajo delavce nagrajevati oz. motivirati glede na njihovo delovno uspešnost. Zahteva zgolj, da delavca za opravljeno delo plačajo ter nalaga spoštovanje posebnih določil v zvezi s plačilom (kot na primer, da delavci ne smejo prejeti manj od minimalne plače, da pri višini plače delavci ne smejo biti diskriminirani, da mora biti višina plače element pogodbe o zaposlitvi, določa različna nadomestila plače, itd.) (Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPDVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22, 54/22 – ZUPŠ-1, 114/23 in 136/23 – ZIUZDS, 70/25 – ZUTD-I).

Podrobnejša določila glede dodatkov k osnovni plači urejajo kolektivne pogodbe za posamezno dejavnost. Kolektivna pogodba za dejavnost elektroindustrije Slovenije (Kolektivna pogodba za dejavnost elektroindustrije Slovenije (KPDES), Ur. l. RS št. 108/05, 95/06, 82/07, 32/08, 70/08, 75/09, 10/10, 84/11, 104/11, 32/13, 26/15, 85/17, 84/18, 85/20, 49/22, 4/23, 4/24, 52/24, 95/24, 13/25, 42/25, 107/25) sicer kot eno od

sestavin plače delavca opredeljuje tudi delovno uspešnost, vendar prepusti določanje kriterijev in način izplačevanja delovne uspešnosti delodajalcem, ki pravila glede tega uredijo na ravni podjetniških kolektivnih pogodb. Določa pa KPDES dodatke za delo v manj ugodnem delovnem času (popoldansko, nočno, nedeljsko, nadurno delo, delo na praznike in dela proste dneve), dodatek za minulo delo in druge.

Čeprav minimalna plača znaša (trenutno, od 1. 1. 2026 dalje) 1.481,88 EUR, pa so osnovne plače po kolektivnih pogodbah v večini primerov nižje od tega zneska, kar znižuje osnovo za obračun dodatkov (Zakon o minimalni plači (ZminP), Ur. l. RS št. 13/10, 92/15, 83/18). Posledično naletimo na fenomen »dodatka do minimalne plače«, ki med delavci vzbuja veliko nezadovoljstva. Vse do leta 2020 se je večina dodatkov, tudi dodatek za minulo delo in delovna uspešnost, vštevala v minimalno plačo, kar je v praksi pomenilo, da je delavec z vsemi dodatki skupaj prišel do minimalne plače, delovna uspešnost pa je bila na ta način popolnoma brez učinka na motivacijo. Od januarja 2020 dalje se vsi dodatki izplačujejo nad minimalno plačo, kar je skupaj s sočasnim povišanjem minimalne plače povzročilo dvig mase plač v podjetjih. Posledično so se podjetja znašla pred dvema izzivoma: kako preprečiti uravnilovko med zaposlenimi na manj zahtevnih delovnih mestih in zaposlenimi na bolj zahtevnih delovnih mestih ter kako ohraniti maso plač na finančno vzdržni ravni.

5.1 Zahteve po Zakonu o delovnih razmerjih

Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR-1) je ključni pravni akt v Republiki Sloveniji, ki ureja odnose med delavci in delodajalci. Uveljavljen je bil 1. januarja 2003 in je bil od takrat večkrat dopolnjen in spremenjen. »Cilji zakona so vključevanje delavcev v delovni proces, zagotavljanje usklajenega poteka delovnega procesa ter preprečevanje brezposelnosti, pri čemer se upošteva pravica delavcev do svobode dela, dostojanstva pri delu in varuje interese delavcev v delovnem razmerju.« (1. člen ZDR-1).

Plača je omenjena že v sami definiciji delovnega razmerja (4. člen ZDR-1), ki navaja, da delavec opravlja delo za plačilo. Opredelitev višine plačila za opravljeno delo je ena od bistvenih sestavin pogodbe o zaposlitvi, ki jo nalaga 31. člen ZDR-1. V pogodbi o zaposlitvi se določi osnovna plača delavca v evrih ter druge sestavine plače in časovna pogostost izplačila plače. V določenih primerih, na primer glede drugih sestavin plač, kamor spada tudi plačilo za delovno uspešnost, zakon pogodbeni stranki usmeri na sklicevanje na druge veljavne zakone, kolektivne pogodbe in splošne akte delodajalca. Obveznost plačila delavcu ZDR-1 določa v 44. členu, ki spada v poglavje obveznosti delodajalca znotraj obveznosti pogodbenih strank. Na plačo se navezuje tudi 6. člen, ki prepoveduje diskriminacijo pri plačilu na podlagi spola. Zakon določa pravila glede plačila delavcem, ki delajo v delovnem času, ki je krajši od polnega, in pri tem narekuje plačilo, ki je sorazmerno času, za katerega je sklenil pogodbo (65. in 67. člen ZDR-1).

Zakon omogoča možnost drugačnega dogovora glede plačila s poslovodno osebo (73. člen ZDR-1). Poslovodna oseba ima lahko v pogodbi o zaposlitvi določeno plačo, ki že vključuje vse dodatke, do katerih bi bil delavec sicer upravičen (na primer dodatki za nadurno delo, dodatki za delo v manj ugodnem delovnem času, dodatek za delovno dobo, pa tudi dodatek za delovno uspešnost). Z vidika dodatka za delovno uspešnost to pomeni, da poslovnodnim osebam, ki imajo drugačen dogovor glede plačila, ni potrebno izplačevati dodatka za delovno uspešnost, tudi če ima podjetje sistem za nagrajevanje delovne uspešnosti sicer vpeljan v svojo poslovno prakso, saj se predvideva, da plača poslovodne osebe ta dodatek že vključuje.

Kršenje dogovorov glede izplačila plač je eden od razlogov za izredno odpoved pogodbe o zaposlitvi s strani delavca (111. člen ZDR-1). To pomeni, da lahko delavec brez upoštevanja odpovednega roka prekine delovno razmerje v primerih, ko delodajalec ne izplača plače ali nadomestila plače, zamuja z izplačilom plače, mu neupravičeno zniža plačo ali ne plača vseh prispevkov za socialno varnost.

Zakon ureja tudi upravičenost do različnih nadomestil plače za primere odsotnosti z dela (dopust, praznik, bolezen (137. člen ZDR-1), čakanje na delo doma (138. člen ZDR-1), osebne okoliščine – takoimenovani izredni dopust (165. člen ZDR-1), zdravstveni razlogi (167. člen ZDR-1), izobraževanje (171. člen ZDR-1), starševski dopust in odsotnost v času nosečnosti in dojenja (184. in 187. člen ZDR-1), odsotnost v času odpovednega roka za iskanje nove zaposlitve (97. člen ZDR-1), odsotnost zaradi prepovedi dela v odpovednem roku s strani delodajalca (89., 110. in 113. člen ZDR-1).

Zakon predvideva nadomestilo za varstvo invalidov (196. člen ZDR-1) za primere, ko delavec ohrani preostalo delovno zmožnost zaradi invalidnosti in varuje sindikalne zaupnike pred znižanjem plače in drugimi oblikami diskriminacije zaradi sindikalne dejavnosti (207. člen ZDR-1). V 209. in 210. členu so določena pravila glede plačila delavcem, ki jih delodajalec napoti v tujino oz. so bili iz tujine napoteni v Slovenijo (Krašovec, 2013).

5.2 Zahteve glede plač in nagrajevanja v kolektivnih pogodbah

Kolektivne pogodbe se sklepajo na ravni različnih dejavnosti med sindikati (ali združenjem sindikatov) in delodajalci (ali združenjem delodajalcev). Kolektivne pogodbe so namenjene natančnejši ureditvi pravic in obveznosti iz delovnega razmerja. Določila kolektivnih pogodb ne smejo biti v nasprotju z določili Zakona o delovnih razmerjih, lahko pa nekatere pravice podrobneje opredelijo ali jih naredijo za delavce bolj ugodne (podelijo delavcem širše pravice in boljšo zaščito) (Optius.com, brez datuma). Poleg kolektivnih pogodb na ravni dejavnosti se lahko podjetja odločijo tudi za podjetniške kolektivne pogodbe, ki določila panožnih pogodb še poglobijo, tudi zanje pa velja, da ne nasprotujejo delovnopravni zakonodaji ali kolektivnim pogodbam na ravni dejavnosti, pač pa pravice in obveznosti iz njih le podrobneje ali ugodneje določijo. Podjetniške

kolektivne pogodbe povzamejo pravila in specifikke, ki so značilni za posamezna podjetja in veljajo le v podjetju, ki je pogodbo sklenilo skupaj s predstavniki delavcev (sindikatom, svetom delavcev). Kolektivne pogodbe so za delodajalce, ki spadajo v določeno panogo, ki ima sprejeto kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti, zavezujoče. V nadaljevanju povzemam določila glede plač po kolektivnih pogodbah dveh dejavnosti, ki jima pripadajo podjetja, zajeta v empiričnem delu magistrskega dela.

5.2.1 Kolektivna pogodba za dejavnost elektroindustrije Slovenije

Kolektivna pogodba za dejavnost elektroindustrije Slovenije (v nadaljevanju KPDES) ureja plače od vključno 42. člena dalje. Kot sestavine plače so navedene: osnovna plača (najnižja osnovna plača pomeni vrednost za najmanj zahtevno delo v določenem tarifnem razredu), del plače za delovno uspešnost, del plače za poslovno uspešnost (če je tako določeno pri delodajalcu) in dodatki.

KPDES prepušča oblikovanje načinov, kriterijev in meril izplačevanja delovne uspešnosti delodajalcem, zahteva pa, da so kriteriji in merila vnaprej znani delavcem in da imajo delavci pravico do vpogleda in obrazložitve ocene. Pri določanju višine delovne uspešnosti se lahko uporablja rezultate posameznega delavca, vključijo pa se lahko tudi rezultati delovne skupine ali družbe kot celote.

KPDES določa višino dodatkov (47. člen KPDES), ki se obračunavajo za čas, ko delavec dela v pogojih, zaradi katerih mu dodatek pripada. Dodatke lahko delavec prejema za ure dela v popoldanski (10 %) in nočni izmeni (50 %), za nadurno delo (50 %), delo na praznike in druge dela proste dneve po zakonu (50 %), delo ob nedeljah (50 %), dodatek za prekinitev dela za več kot eno uro (15 %), dodatek za pripravljenost na domu (10 %) ter dodatek za minulo delo (skupno (0,5 % na dopolnjeno leto) ali pri zadnjem delodajalcu (0,6 % na dopolnjeno leto)). Dodatke za posebne pogoje dela (neugodni vplivi okolja, posebne obremenitve pri delu, nevarnost pri delu) opredelijo delodajalci v podjetniških kolektivnih pogodbah ali splošnem aktu delodajalca (48. člen KPDES). Pogodba določa tudi druga nadomestila plače za primere različnih odsotnosti z dela (49. člen KPDES), nadomestila za prehrano med delom (50. člen KPDES) in prevoz na delo in z dela (51. člen KPDES), povračila stroškov za službena potovanja (52. člen KPDES), terenske dodatke za delavce, ki svoje delo opravljajo izven sedeža delodajalca ali prebivališča delavca (53. člen KPDES), nadomestilo za ločeno življenje (54. člen KPDES), če delavec zaradi potreb delovnega mesta živi ločeno od svoje družine.

Sindikati in delodajalci z dodatkom h kolektivni pogodbi (tarifno prilogo) izpogajajo tudi višino regresa za letni dopust, ki se delavcem izplačuje do konca meseca junija za tekoče leto (55. člen KPDES). Kolektivna pogodba določa tudi višino in pravila glede obračuna odpravnine (56. člen KPDES), kadar le-ta delavcu pripada v primerih odpovedi s strani delodajalca ali upokojitve delavca. Delavcu v posebno težkih življenjskih okoliščinah

pripada tudi solidarnostna pomoč (57. člen KPDES), v primerih doseženih obletnic v zvezi z delovno dobo pa jubilejne nagrade (58. člen KPDES).

Zanimiv je še 62. člen KPDES, »druge motivacije delavcev«, ki delodajalca sicer usmeri, da te načine uredi v internih aktih, vseeno pa poda nekaj idej, na kakšen način lahko delodajalec še motivira delavce za posebne dosežke ali delovno pripravljenost. Ti primeri so npr. povečan letni dopust, plačan oddih, dodatno izobraževanje, posebna denarna stimulacija, plačilo zavarovalnih premij za kolektivna, zdravstvena ali pokojninska zavarovanja.

5.2.2 Kolektivna pogodba za kovinsko industrijo Slovenije

Kolektivna pogodba za kovinsko industrijo Slovenije (Kolektivna pogodba za kovinsko industrijo Slovenije (KPKIS), Ur. l. RS št. 6/15, 6/17, 66/17, 82/18, 15/22, 79/22, 100/23, 36/24, 4/26) (v nadaljevanju KPKIS) ureja plače od vključno 40. člena dalje. Sestavine plače so opredeljene enako kot v KPDES, torej osnovna plača delavca, del plače za delovno uspešnost, dodatki in plačilo za poslovno uspešnost, kadar je tako dogovorjeno pri delodajalcu. Tudi KPKIS oblikovanje meril in kriterijev za izplačilo delovne uspešnosti, ki morajo biti vnaprej znani, nalaga posameznemu delodajalcu. Delovno uspešnost se lahko ugotavlja za posameznega delavca, za delovno skupino ali kombinirano za delavca, skupino ali družbo kot celoto (44. člen KPKIS). Kriterije za izplačilo poslovne uspešnosti dogovorita delodajalec in reprezentativni sindikat (45. člen KPKIS).

46. člen KPDES določa dodatke za delo v manj ugodnem delovnem času, ki so po večini obračunani enako v obeh industrijah (elektro in kovinski), razlikujejo pa se pri nadurnem delu, v primeru prekinitve dela za več kot eno uro in dodatku za pripravljenost na domu. Delavcu za nadurno delo pripada dodatek v višini 45 % osnovne plače, v primeru prekinitve dela za več kot eno uro v višini 10 %, za čas pripravljenosti na delo na domu pa v višini 5 %. KPKIS za razliko od KPDES omogoča tudi izplačilo dodatkov v nominalnem znesku, višina teh dodatkov pa je določena v podjetniški kolektivni pogodbi. Za minulo delo pripada delavcem po KPKIS 0,6 % za vsako dopolnjeno leto pri zadnjem delodajalcu (46. člen KPKIS). Primerjava dodatkov po obeh kolektivnih pogodbah je prikazana v tabeli št. 1.

Enako kot KPDES tudi KPKIS določa nadomestila za prehrano med delom (50. člen KPKIS), prevoz na delo in z dela (51. člen KPKIS), povračila stroškov za službena potovanja (52. člen KPKIS), terenske dodatke za delavce, ki svoje delo opravljajo izven sedeža delodajalca ali prebivališča delavca (53. člen KPKIS). Ne določa pa dodatka za ločeno življenje. Pogodba določa tudi višino solidarnostne pomoči, jubilejne nagrade in odpravnine.

Tabela 1: Primerjava dodatkov za delo v manj ugodnem času po KPKIS in KPDES

	Višina dodatkov po KPKIS (%)	Višina dodatkov po KPDES (%)
Dodatek za delo v popoldanski izmeni	10	10
Dodatek za nočno delo	50	50
Dodatek za nadurno delo	45	50
Dodatek za delo ob nedeljah	50	50
Dodatek za delo na praznike in druge dela proste dneve po zakonu	50	50
Dodatek za prekinitev dela za 1 uro ali več	10	15
Dodatek za čas pripravljenosti na domu	5	10

Vir: lastno delo na podlagi KPKIS in KPDES.

Obe kolektivni pogodbi imata v tarifni prilogi določene najnižje osnovne plače delavcev v posameznem tarifnem razredu. V večini primerov (izjema so po trenutno veljavnih tarifnih prilogah le delovna mesta v 7., 8. in 9. tarifnem razredu) so določene najnižje osnovne plače nižje od trenutno določene minimalne plače v Republiki Sloveniji, zato je potrebno doplačilo do minimalne plače, kar je podrobneje opisano v naslednjem poglavju. Vsi dodatki za neugodne pogoje dela in delo v manj ugodnem delovnem času se delavcem obračunavajo od osnovne plače. Delovna mesta v 7. 8. in 9. tarifnem razredu so običajno najbolj zahtevna in pogosto niso izpostavljena delu v manj ugodnem času (npr. v proizvodnih obratih, kjer delo poteka neprekinjeno ali v večih izmenah).

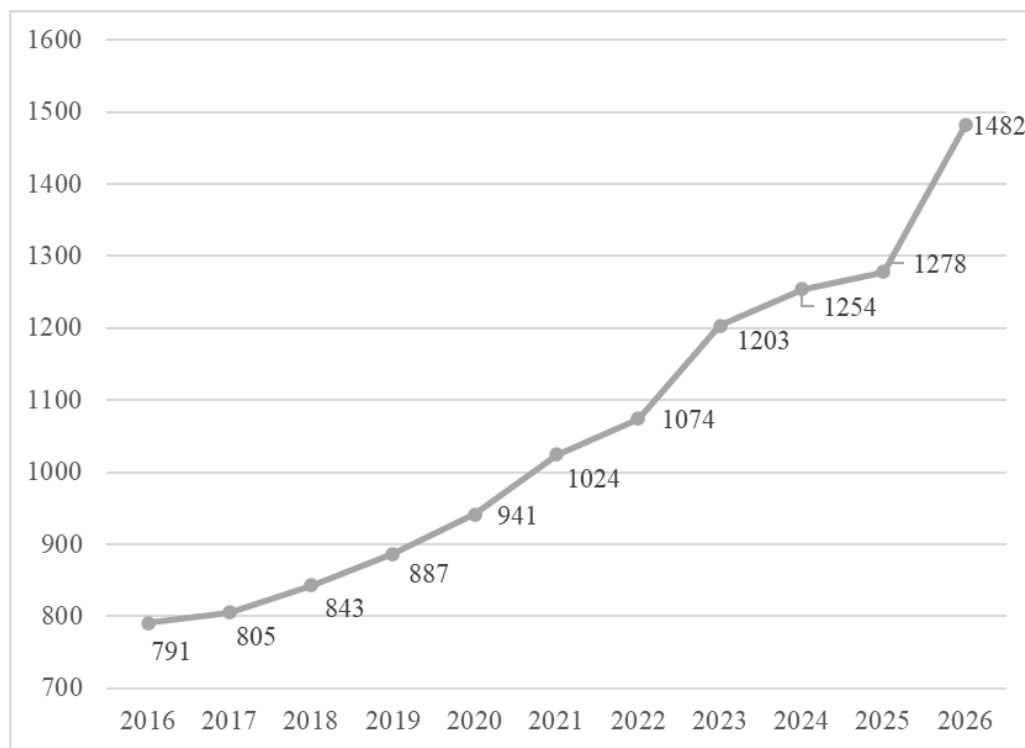
5.3 Zakon o minimalni plači

Minimalna plača predstavlja najnižjo zakonsko določeno plačo, ki jo je delodajalec dolžan plačati delavcu. Pojem je bil prvič uporabljen ob koncu 19. stoletja v Avstraliji in na Novi Zelandiji, danes pa je minimalna plača na različne načine (bodisi kot določen bruto znesek bodisi kot urna, tedenska postavka, idr.) določena v več kot devetdesetih odstotkih držav po vsem svetu (Sindikalni ABC, brez datuma).

Zagovorniki minimalne plače kot prednosti navajajo izboljšanje delovne etike med delodajalci, zvišanje življenjskega standarda delavcev ter posledično znižanje stroškov socialnih transferjev ter zaščito delavcev pred izkoriščanjem delodajalcev. Nasprotniki trdijo, da minimalna plača škodi malim podjetnikom, ker jih sili k višjim stroškom dela, povečuje nivo brezposelnosti, ker so delodajalci pri zaposlovanju raje bolj konzervativni, znižuje izobrazbeni nivo prebivalstva, saj spodbuja ljudi, da se čim prej zaposlijo, ter spodbuja delodajalce k alternativnim oblikam dela, kot na primer najemanje zunanjih izvajalcev za opravljanje dela (angl. outsourcing), da bi se izognili visokim fiksnim operativnim stroškom (Editors of Encyclopaedia Britannica, 2024).

V Sloveniji minimalna plača znaša (trenutno, od 1. 1. 2026 dalje) 1.481,88 EUR in je bila v zadnjih desetih letih deležna skokovitega porasta, kar prikazuje slika 5.

Slika 5: Rast minimalne plače 2016 – 2026



Vir: lastno delo na podlagi Minimalna plača. (2026).

Leta 2020 se je na področju minimalne plače zgodila pomembna sprememba. Zakon o spremembah Zakona o minimalni plači (v nadaljevanju ZminP-B) je namreč določil, da se vsi dodatki, določeni z zakoni in drugimi predpisi ter kolektivnimi pogodbami, pa tudi del plače za delovno uspešnost in plačilo za poslovno uspešnost, ne všttevajo v minimalno plačo (1. člen ZminP-B). Pred tem je veljalo, da se z izjemo dodatka za nočno delo, dodatka za nedeljsko delo in dodatka za delo na praznik, drugi dodatki, tudi delovna uspešnost, všttevajo v minimalno plačo. Ker so osnovne plače po kolektivnih pogodbah po navadi nižje od minimalne plače, ki je določena na ravni države, je v praksi to pomenilo, da je delavec skupaj z vsemi dodatki komaj dosegel minimalno plačo, pogosto je bilo razliko potrebno še doplačati v obliki »doplačila do minimalne plače«, kar je med zaposlenimi vzbujalo veliko nejevolje, ves učinek različnih sistemov za nagrajevanje delovne uspešnosti pa se je tako izničil.

V tabeli 2 je prikazan poenostavljen izračun za delavca iz kovinske industrije, z osnovno plačo 900 EUR za 174 ur, ki je upravičen do delovne uspešnosti v višini 200 EUR, ima 25 let delovne dobe, za kar mu pripada dodatek za minulo delo v višini 54,62 EUR, in dela 88 ur v mesecu v popoldanski izmeni, za kar je upravičen do dodatka 45,52 EUR.

Tabela 2: Izračun bruto plače pred in po spremembi Zakona o minimalni plači

	do 31. 12. 2019	od 1. 1. 2020 dalje
A) Osnovna plača za 174 ur	900,00 €	900,00 €
B) Delo po urniku (176 ur)	910,34 €	910,34 €
C) Dodatek za delo v popoldanski izmeni (88 ur)	45,52 €	45,52 €
D) Dodatek za delovno uspešnost	200,00 €	200,00 €
E) Dodatek za minulo delo (20 let)	54,62 €	54,62 €
F) Bruto plača brez doplačila do minimalne plače*	1.210,48 €	910,34 €
G) Doplačilo do minimalne plače	67,24 €	367,38 €
H) Skupaj bruto plača**	1.277,72 €	1.577,86 €

*do 31.12.2019 $F=B+C+D+E$, po 1.1.2020 $F=B$

** do 31.12.2019 $H=F+G$ po 1.1.2020 $H=F+G+C+D+E$

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 2, bi delavec za 176 ur dela v mesecu prejel 910,34 EUR osnovne plače (B). K temu znesku bi se do konca leta 2019 prišteli še vsi dodatki po kolektivni pogodbi in dodatek za delovno uspešnost (C, D, E). Skupaj bi znašala njegova bruto plača pred doplačilom do minimalne plače (F) 1.210,48 EUR, čemur bi delodajalec prištel še doplačilo do minimalne plače (G) v znesku 67,24 in delavčeva skupna bruto plača bi na koncu znašala toliko, kot je določena minimalna plača v Republiki Sloveniji. Vse dodatke, ki si jih je delavec prislužil se bi vštelo v minimalno plačo in delavec, poenostavljeno napisano, od njih ne bi imel ničesar, saj bi mu minimalna plača v Republiki Sloveniji (RS) pripadala tudi, če ne bi imel nobenega dodatka. Od leta 2020 dalje pa se delavcu k osnovni plači (B) najprej prišteje doplačilo do minimalne plače (G), ki je v tem primeru za približno 300 evrov višje, kot bi bilo pred letom 2020, nato pa se, obračunano od osnovne plače delavca (A), prištejejo še vsi dodatki po kolektivni pogodbi in delovna uspešnost (C, D, E). Kot je razvidno iz izračuna, se za delavca, ki smo ga vzeli kot primer, bruto plača zaradi spremembe zakona o minimalni plači poveča za dobrih 300 EUR. Delavci so končno na svojih transakcijskih računih občutili dodatke, do katerih so bili upravičeni, sistemi nagrajevanja pa so dosegli svoj namen, saj se je od takrat naprej delavcem dejansko splačalo truditi za doseganje večje uspešnosti pri delu. Na drugi strani pa je bila sprememba za delodajalce z velikim številom delavcev na minimalni plači zelo obremenjujoča, saj jim je močno povišala maso plač. Poleg tega je časovno sovpadala s »korona krizo«, ki se je v Sloveniji začela marca 2020, s čimer se je obremenitev delodajalcev še povečala.

6 RAZISKAVA O UPORABI DELOVNE USPEŠNOSTI V SLOVENSKIH PROIZVODNIH PODJETJIH

6.1 Predmet in cilji raziskave

Namen magistrskega dela je pojasniti vlogo, ki ga ima nagrajevanje po delovni uspešnosti za proizvodne delavce, ter s tem prispevati k oblikovanju ustreznih plačnih modelov za proizvodne delavce. Na podlagi opravljene raziskave bom podala smernice o motivacijskih plačnih sistemih v podjetjih. Želim, da je moje magistrsko delo opora podjetjem pri snovanju idej o nagrajevanju delavcev. Prav tako lahko s svojim delom prispevam k ozaveščanju vodij, kako pomembno je, da vsakršna sprememba ocene, ki bo vplivala na (finančno) nagrajevanje zaposlenih, temelji na relevantnih, nepristranskih kriterijih nagrajevanja ter da jo ustrezno utemeljijo in se o njej pogovorijo z delavci.

Glavni cilj magistrskega dela je preučiti motivacijske dejavnike med proizvodnimi delavci. Analizirala bom plačne sisteme v sedmih večjih slovenskih proizvodnih podjetjih, s katerimi sem se dogovorila, da jim bom pri pisanju naloge zagotovila anonimnost.

Glavna raziskovalna vprašanja, ki si jih zastavljam, so:

- Ali je delovna uspešnost za proizvodne delavce motivator ali higienik?
- Ali bi bili delavci bolj motivirani, če bi se delovna uspešnost prelila v osnovne plače?
- Ali vodje v podjetjih dosledno uporabljajo orodja, ki so jim na voljo za ocenjevanje proizvodnih delavcev?
- Ali so podjetja zaradi izvzema dodatkov iz minimalne plače znižala maso za delovno uspešnost?
- Kolikšen delež osnovne plače v povprečju prejmejo proizvodni delavci v obliki delovne uspešnosti?

6.2 Metodologija

Empirični del magistrskega dela je usmerjen v analizo praks nagrajevanja, ki jih uporabljajo velika slovenska proizvodna podjetja za svoje proizvodne delavce. Za doseg raziskovalnih ciljev in poglobljeno razumevanje obravnavane problematike sem uporabila **kvalitativno raziskovalno metodo**, ki omogoča vpogled v dejanske odločitve, razmišljanja in izkušnje ključnih akterjev v podjetjih. Proces kvalitativnega raziskovanja vključuje opredelitev problema, izbor vzorca, zbiranje podatkov, analiziranje podatkov in zapis ugotovitev in sklepov (Šilih, 2023).

6.2.1 Raziskovalni pristop

Kvalitativno raziskovanje je primerno, ko je v ospredju težnja po razumevanju konteksta, pomena in interpretacije (Šilih, 2023). Kvalitativni pristop je bil izbran tudi zaradi občutljivosti obravnavane tematike in kompleksnosti plačnih sistemov, ki so pogosto povezani s poslovnimi skrivnostmi in notranjimi procesi podjetja. Tak pristop omogoča razumevanje organizacijskih praks in strategij nagrajevanja, ki jih podjetja uvajajo glede na lastne potrebe, kadrovske izzive in konkurenčne razmere v gospodarskem okolju. Čeprav sem sprva želela v raziskavo vključiti tudi zaposlene proizvodne delavce in na podlagi anonimnega anketnega vprašalnika pridobiti njihovo stališče glede obravnavane tematike, sem kasneje to idejo opustila, saj se je izkazalo, da vodilni v sodelujočih podjetjih ne želijo, da bi med zaposlenimi opravljala anketo. Glavni razlogi so bili skrb, da bi s tem med delavci vzbudila appetite po večji delovni uspešnosti, da bi si delavci tovrstno anketiranje napačno razlagali kot uvod v spremembo plačnega sistema in da bi s tem med delavci prišlo do preveč debat o plačah ter posledično umika njihove pozornosti od vsakodnevnih delovnih opravil.

6.2.2 Zbiranje podatkov

Za zbiranje primarnih podatkov sem izvedla **polstrukturirane poglobljene intervjuje**, kjer sem sicer imela vnaprej pripravljen vprašalnik za vodenje pogovora, vendar sem v točkah, kjer sem zaznala, da je v določenem podjetju neka tema bolj pomembna ali pereča, dopustila, da se je intervjuvanec o njej bolj razgovoril. Ta oblika intervjuja omogoča strukturiranost raziskovalnega postopka ter obenem dovolj fleksibilnosti, da lahko intervjuvanci predstavijo svoje izkušnje, stališča in prakse na njim naraven način (Banjac, 2020). Za namen izvedbe intervjujev sem izdelala vprašalnik, ki je dodan v priloge. Vprašalnik je bil v veliko pomoč pri vodenju pogovora, zagotovil je, da smo z vsemi sogovorniki obravnavali enaka vprašanja, čeprav določene teme niso enako pomembne v vseh obravnavanih podjetjih. Prvo vprašanje se je nanašalo na splošni opis plačnega sistema in nagrajevanja proizvodnih delavcev, s čimer sem dobila okvirne informacije in splošni vtis o sistemu, ki ga uporabljajo. V drugem delu intervjuja me je zanimalo, kolikšen vpliv ima ocenjevanje delovne uspešnosti na prejeti znesek in kako v podjetjih zagotavljajo objektivnost vodij. Zanimalo me je, ali so vodje dobro usposobljeni in ali je njihova pozornost usmerjena v ljudi in njihovo motivacijo. V nadaljevanju sem se dotaknila vprašanj, ki bi mi dala odgovor na raziskovalno vprašanje, ali bi bili delavci bolj motivirani, če bi se delovna uspešnost prelila v osnovno plačo, in kako je na sistem nagrajevanja delovne uspešnosti vplivala sprememba zakonodaje o minimalni plači leta 2020. Vprašalnik se dotika tudi drugih oblik (nefinančnega) nagrajevanja zaposlenih ter ocene vodstva o zadovoljstvu njihovih zaposlenih s plačnim sistemom.

Intervjuji so bili izvedeni s **predstavniki sedmih velikih slovenskih proizvodnih podjetij**, ki zasedajo **vodilna delovna mesta** (npr. direktor področja za ravnanje z ljudmi

pri delu, vodja obračuna plač ipd.), in ki so **odločevalci ali soodločevalci** pri oblikovanju ali posodabljanju praks nagrajevanja za proizvodne delavce. Intervjuji so potekali v živo ali na daljavo (odvisno od lokacije in razpoložljivosti sogovornikov), trajali so od 45 do 90 minut, pri čemer sem si vsebino intervjuja sproti zapisovala, v enem primeru pa je bil intervju z dovoljenjem sogovornice zvočno sneman. Snemanje je bilo izvedeno izključno za namen natančne transkripcije in analize. Intervjuji zaradi dogovora z udeleženci niso objavljeni v prilogah, jih je pa mogoče dobiti na vpogled pri avtorici magistrskega dela.

6.2.3 Vzorčenje

Uporabila sem **namerno vzorčenje**, saj sem želela zajeti podjetja, ki izpolnjujejo naslednje kriterije:

- gre za **velika proizvodna podjetja**,
- zaposlujejo **večje število proizvodnih delavcev**,
- obstajajo **formalizirani sistemi** nagrajevanja,
- **sogovorniki so neposredno vključeni** v procese oblikovanja ali izvajanja plačnih sistemov.

Vabilo za sodelovanje je bilo poslano v štirinajst podjetij, ki izpolnjujejo prej našteje kriterije, odzvala se je polovica povabljenih. V tabeli 3 so prikazane osnovne informacije o udeleženi intervjuvancih. Podjetja od A do F spadajo v elektroindustrijsko panogo, podjetje G pa v drugo panogo, katere na željo intervjuvanca ne razkrivam. Štiri od intervjuvanih podjetij izdelujejo izdelke za avtomobilsko industrijo. Vsa intervjuvana podjetja izhajajo iz Osrednjeslovenske ali Primorske statistične regije.

Tabela 3: Osnovne informacije o intervjuvancih

	Panoga	Število zaposlenih (zaokroženo)	Delovno mesto intervjuvanca
Podjetje A	Elektro industrija	600	Vodja obračuna plač
Podjetje B	Elektro industrija	1480	Direktorica področja za ravnanje z ljudmi pri delu
Podjetje C	Elektro industrija	1600	Vodja obračuna plač
Podjetje D	Elektro industrija	130	Vodja kadrovske službe
Podjetje E	Elektro industrija	500	Vodja kadrovske službe
Podjetje F	Elektro industrija	1620	Direktorica področja za ravnanje z ljudmi pri delu
Podjetje G	Ne razkrivajo	550	Vodja kadrovske službe

Vir: lastno delo.

Po izvedbi intervjujev sem zapiske najprej uredila, nato pa v magistrsko delo vključila smiselne povzetke intervjujev. Uporabila sem **kvalitativno tematsko analizo**, s katero sem identificirala ključne vzorce, teme in kategorije, povezane s praksami nagrajevanja.

6.2.4 Etika raziskovanja in zagotavljanje anonimnosti

Ker so plačni sistemi in z njimi povezani podatki pogosto **strogo zaupni** ter lahko razkrivajo konkurenčno občutljive informacije, sem posebno pozornost namenila etiki raziskovanja. Vsem sodelujočim je bila **zagotovljena popolna anonimnost** in zaupnost podatkov. Prava imena podjetij v magistrskem delu niso razkrita, podjetja so označena z nevtralnimi oznakami: »podjetje A«, »podjetje B«, ... »podjetje G«. Tudi osebni podatki intervjuvancev niso navedeni. Vsi intervjuvanci so bili predhodno seznanjeni z namenom raziskave, obsegom sodelovanja in načinom obdelave podatkov. Večina je bila pripravljena sodelovati ob navedbi, da pravo ime podjetja ne bo razkrito in da bodo imena podjetij označena s črkami.

6.3 Predstavitev primerov plačnih sistemov slovenskih proizvodnih podjetij

6.3.1 Podjetje A

Podjetje A deluje v okviru elektroindustrijske panoge. Proizvaja električne gospodinjske naprave in je locirano v severno primorski regiji. Skupno zaposluje približno 600 delavcev, več kot polovico (60 %) v proizvodnji. Podjetje je v lasti večje nemške skupine.

V podjetju je že od leta 1991 urejena podjetniška kolektivna pogodba, ki je bila večkrat posodobljena. Podjetniška kolektivna pogodba med drugim naslavlja tudi plačni sistem in nagrajevanje zaposlenih. Obstoječi plačni sistem je bil sprejet leta 2018, zadnja sprememba pa je začela veljati junija 2025, kar kaže na nenehen trud podjetja za izboljšavo sistema nagrajevanja.

Najpomembnejši del sistema nagrajevanja proizvodnih delavcev je nagrajevanje individualne delovne uspešnosti. Ocenjuje se po petih vnaprej določenih kazalnikih: inovativnost (kjer merijo število in kakovost predlogov za izboljšave), kakovost (kjer merijo doseganje ciljev kakovosti in število napak), urejenost delovnega okolja – 5S (čistoča, red in spoštovanje pravil na delovnem mestu), varnost in zdravje pri delu (uporaba osebne varovalne opreme, spoštovanje varnostnih pravil, opozarjanje na nevarnosti) ter zavzetost in prilagodljivost (angažiranost, sodelovanje, odzivnost, pomoč sodelavcem in samoiniciativnost). Kazalnika kakovost in urejenost delovnega okolja se ocenjujeta na ravni skupine zaposlenih, ostale tri pa na ravni posameznika. Vsakega od petih kazalnikov vodje ocenijo z opisno 5-stopenjsko lestvico, od »manj uspešen« do »izredno uspešen«, kar se pretvori v točke, vsota točk pa v odstotek dodatka k plači. Z individualno delovno uspešnostjo lahko delavec dobi največ 5 % k osnovni plači. Prvotno

so vodje ocenjevali štirikrat letno, vendar se je izkazalo, da tako pogosto ocenjevanje ni smiselno, saj predstavlja veliko dodatnega administrativnega dela, sprememb pa je bilo zanemarljivo malo. Število ocenjevanj so zato znižali na dvakrat letno, ob koncu vsakega polletja. Za vodje, ki ocenjujejo podrejene sodelavce, so v podjetju organizirali izobraževanje na temo plačnega sistema in komunikacije sprememb, interni pravilnik pa predvideva še koordinacijo in nadzor s strani področja ravnanja z ljudmi pri delu. Da bi zagotovili poenotenje strogosti ocenjevanja, se uporablja omejitev povprečne ocene, in sicer je lahko pri vodjih, ki ocenjujejo več kot 5 sodelavcev, povprečna ocena največ 3,5 % (oz. 17,5 točk). Vodje so dolžni delavce seznani z oceno in pojasniti izvor ocene. Delavci imajo pravico, da se v primeru nestrinjanja z oceno pritožijo na višji nivo vodij oz. v kadrovske službe, ki po potrebi posreduje in revidira oceno skupaj z vodjem. Nadpovprečno uspešen delavec prejme iz naslova delovne uspešnosti 5 % k osnovni plači, medtem ko prejme povprečno uspešen delavec 2,5 %. V povprečju predstavlja delovna uspešnost 4,11 % delavčeve bruto plače.

V podjetju ocenjujejo, da so delavci zadovoljni z obstoječim sistemom nagrajevanja. Višina bruto plač je primerljiva s podjetji v okolici. Po njihovi oceni delavce najbolj motivira pravično nagrajevanje, priznanje za delo, možnost napredovanja in stabilnost oz. varnost zaposlitve.

Poleg opisanega sistema nagrajevanja delovne uspešnosti uporabljajo v podjetju tudi druge oblike motivacije delavcev, kot na primer ustne pohvale, enkratne nagrade, pogostitev in praznovanje s torto ob posebnih uspehih posameznih oddelkov. Nimajo pa drugih oblik, na primer dodatnih dni dopusta, sofinanciranja rekreacije zaposlenih, materialnih daril in nadstandardnih zavarovanj.

Za zaposlene izven proizvodnje imajo podoben sistem nagrajevanja, pri čemer vodja izbere 5 najprimernejših kazalnikov glede na področje dela, ki ga zaposleni opravlja. Eden od petih mora biti inovativnost, urejenost delovnega okolja ali zdravje in varnost pri delu, ostale štiri kazalnike pa vodja izbere iz kataloga kazalnikov, če pa zaposleni dela na konkretnem projektu ali nalogi, se lahko kot kazalnik tudi individualizira. Individualne cilje se v okviru letnega razgovora določi tudi za ključne zaposlene.

Sprememba zakona o minimalni plači ni negativno vplivala na sistem nagrajevanj DU, saj masa za nagrajevanje proizvodnih delavcev ne predstavlja velikega deleža v celotni masi plač. Masa za delovno uspešnost se tako ni znižala, se je pa seveda zaradi izločitve dodatkov iz minimalne plače zvišala celotna masa plač, ki jo v podjetju izplačujejo. Osnovnih plač zaradi uravnilovke, ki jo je sprememba zakonodaje prinesla, niso višali.

Prav tako zaenkrat ne razmišljajo, da bi delovno uspešnost prenesli v osnovne plače, saj bi s tem zmanjšali učinek spodbud za nadpovprečno uspešne delavce. Ocenjujejo da bi ta sprememba sicer lahko povečala motivacijo pri tistih, ki ne zaupajo v objektivnost ocen, vendar pa bi ta problem v bodoče raje naslovili z izboljšanjem transparentnosti in

vključevanjem delavcev v ocenjevalni proces. Kot možne izboljšave sistema vidijo poenostavitev postopkov ocenjevanja z digitalizacijo.

6.3.2 Podjetje B

Podjetje B spada med proizvodna podjetja, ki jih zavezuje kolektivna pogodba za elektro industrijo. Je večje slovensko podjetje, ki ima svoje podružnice v osrednjeslovenski in primorski regiji ter izven meja Slovenije v Nemčiji, v Koreji, Italiji, na Češkem in v državah bivše Jugoslavije.

V podjetju B imajo obstoječi sistem nagrajevanja proizvodnih delavcev vpeljan od leta 2018 dalje. V preteklosti je nagrajevanje proizvodnih delavcev temeljilo na subjektivnih ocenah vodij. Delavčeva delovna uspešnost je bila ocenjena s točkami od 0 do 30, pri čemer je bilo od vodij zahtevano, da imajo znotraj svoje skupine podrejenih povprečno oceno 15. S tem so zagotovili ohranjanje razlik v izplačilih med najboljšimi in najslabšimi. Točke delovne uspešnosti so predstavljale odstotek osnovne plače, ki je bil delavcu izplačan kot delovna uspešnost. Sistem v praksi ni živel, saj so vodje le redko posegli po možnosti spremembe ocene delovne uspešnosti. V izogib potrebi po razlagi in nezadovoljstvu delavcev so njihove ocene raje ohranjali na enaki ravni in se s tem izognili konfrontaciji z delavci. Leta 2008 so sistem spremenili in uvedli nagrajevanje po uspešnosti. Izbrali so kazalnike, ki so bili različni po posameznih področjih. Vsako področje je imelo svoj fond za nagrajevanje. Vodja je delavce razvrstil od najboljšega do najslabšega, med katere se je masa za nagrajevanje razdelila na način, da je najboljši delavec prejel največ, najslabši pa najmanj. Sistem se ni izkazal kot najboljši iz naslednjih razlogov:

- bil je preveč zahteven za razlago,
- ljudje niso razumeli, kako lahko vplivajo na izboljšanje svoje ocene,
- med delavci se je razvilo pretirano tekmovalno vzdušje,
- sistem je negativno vplival na organizacijsko klimo.

V podjetju so se nato leta 2018 odločili nadgraditi oz. izboljšati obstoječi sistem. Za ta namen so najeli strokovno ekipo svetovalcev za informacijsko podporo, da bi bil sistem čim bolj prilagojen specifikam konkretnega podjetja. Odločili so se za obliko nagrajevanja, ki je vezana na celotno skupino delavcev. Znižali so število kazalnikov uspešnosti, ki so jih merili. Sistem danes vključuje le tiste kazalnike, na katere delavci lahko vplivajo (na primer izmet, število reklamacij, kazalnike, vezane na zagotavljanje kakovosti v proizvodnji – 5S, SMED, ocena realizacije proizvodnje, itd.). Cilji se določajo glede na dosežene rezultate preteklega leta. Delavec mora najprej vsaj 70-odstotno dosegati svoje osebne cilje oz. cilje delovnega mesta, da se kvalificira v skupinski sistem nagrajevanja. Skupinski sistem nagrajevanja je zasnovan tako, da se masa, ki jo imajo v določenem oddelku odmerjeno za nagrajevanje, enakomerno deli med delavce – vsi delavci v določeni skupini prejmejo enako, višina pa je odvisna od

uspešnosti oddelka kot celote. V praksi to pomeni, da najboljši in povprečno dober delavec prejmeta enako delovno uspešnost, medtem ko se najslabši v sistem niti ne kvalificirajo. Na ta način spodbujajo timsko delo. Doseganje skupinskih ciljev spremljajo kvartalno, delovna uspešnost pa se izplačuje mesečno in ostane nespremenjena naslednje 3 mesece, do ponovnega ocenjevalnega obdobja. V kolikor ob koncu leta v masi za nagrajevanje ostanejo sredstva, se le-ta razporedijo med delavce na podlagi subjektivne ocene vodij kot individualne nagrade. V povprečju predstavlja delovna uspešnost 4,8 % delavčeve bruto plače.

Poleg opisanega modela nagrajevanja delovne uspešnosti, v podjetju uporabljajo tudi druge načine finančnega in nefinančnega nagrajevanja (proizvodnih) delavcev. Že več let izplačujejo najvišji (neobdavčen in neoprispevčen) regres za letni dopust, ob koncu leta izplačajo poslovno uspešnost v višini ene povprečne plače. Zaposlenim krijejo dodatno pokojninsko zavarovanje, zavarovanje »Specialisti« ter zavarovanje »Operacije in težke bolezni«. Ob rojstvu otroka delavci prejmejo darilne bone za eno od trgovin z otroško opremo. Delavcem financirajo ali sofinancirajo udejstvovanje na športnih dogodkih – krijejo štartnino na maratonih in jih opremijo s športno opremo z logotipom podjetja. Z zneski od 100 do 300 evrov nagradijo prijavo inovativnih idej delavcev. Delavcem omogočajo ogled sejmov in organizirajo večdnevne strokovne ekskurzije k zvenečim podjetjem, s katerimi poslovno sodelujejo. Uspešni delavci so deležni tudi pisne pohvale ob posebnih dosežkih ali vloženemu trudu (npr. naj mentor, naj mentoriranec, ipd.).

Po njihovem mnenju delavce bolj kot finančne oblike nagrad in predvsem na daljši rok motivirajo zanimivi delovni izzivi, napredovanje v nazivih (na primer »specialist« namesto »operater«), delo na avtomatiziranih linijah, možnost upravljanja robotov, zmožnost samostojne odprave napak na strojih, kakovostno vodenje, usposobljenost celotne ekipe, da se izognejo zastoju v proizvodnem procesu in posledično dodatnim pritiskom vodstva.

V podjetju ocenjujejo, da so vodje premalo angažirani in dosledni pri razlagi določene ocene. Da je to izziv, je razvidno tudi iz meritev organizacijske klime. Vodje sicer izpostavijo željo po večji masi za individualno nagrajevanje delavcev, vendar časa in energije v razlago svojih odločitev niso pripravljeni vlagati. Ker so v proizvodnji vodje najpogostejše tehnično usposobljeni zaposleni, jih bolj kot delo z ljudmi veseli iskanje tehnoloških rešitev. Prav to naj bi vplivalo, da delavci z obstoječim sistemom nagrajevanja niso najbolj zadovoljni in da v podjetju niso zaznali povečane motivacije in zavzetosti med njimi, odkar je bil nov sistem sprejet.

Ob spremembi Zakona o minimalni plači so se v podjetju odločili, da bo najnižja osnovna plača v podjetju usklajena z minimalno plačo v Republiki Sloveniji, kar je znatno zvišalo višino dodatkov, ki jih delavci prejemajo, obenem so se izognili doplačilom do minimalne plače. To je pozitivno vplivalo na zadovoljstvo zaposlenih in na ugled delodajalca v regiji.

V prihodnosti razmišljajo, da bi sistem še izpopolnili in uporabili dobre prakse, ki veljajo po nekaterih njihovih podružnicah, ter plačni sistem poenotili za celotno skupino. Želijo si poenostaviti plačilno listo, da jo bodo ljudje bolje razumeli.

6.3.3 Podjetje C

Podjetje C spada v elektro industrijo. V Sloveniji in tujini skupaj zaposluje preko 2000 ljudi, predstavljena oblika nagrajevanja pa je v uporabi za vse podružnice v Sloveniji, ki se nahajajo v različnih regijah.

Obstoječi sistem je v veljavi od leta 2013 in je enak za proizvodne in režijske delavce. Nadrejeni vodje ocenjujejo delavce individualno glede na kriterije (količina dela, kakovost dela, odgovornost, inovativnost). Vsak od kriterijev je ocenjen s točkami od 1 do 5, seštevke točk pa predstavlja oceno delovne uspešnosti delavca. Najvišje število doseženih točk je 20, pogoj, da se delovna uspešnost izplača, pa je minimalni prag 11 točk. Poleg ocene delovne uspešnosti na končno izplačilo vpliva še število opravljenih učinkovitih ur na delu, višina osnovne plače delavca in faktor za izračun delovne uspešnosti, ki se izračuna glede na maso, ki je določena za izplačilo. Masa za delovno uspešnost se določi na ravni celotnega podjetja glede na dosežene poslovne rezultate, nato pa se razdeli med posamezne enote. Zaposlene se ocenjuje kvartalno, v izrednih primerih pa se individualno lahko spremeni delovna uspešnost tudi v vmesnem obdobju. V praksi to pomeni, da ko se spremeni ocena delovne uspešnosti pri posamezniku, se spremeni tudi njegov prejeti znesek iz naslova delovne uspešnosti. Le-ta se lahko spremeni tudi v primeru, če ocena ostane sicer nespremenjena, se pa spremeni (zniža ali zviša) masa za delovno uspešnost. Potrjevanje spremembe ocene poteka v informacijskem sistemu večstopenjsko po hierarhiji. Zadnji potrdi spremembo direktor enote, člani poslovnega odbora pa dobijo celovito informacijo vseh sprememb v vednost.

Individualna delovna uspešnost v povprečju predstavlja 19 % bruto plače proizvodnega delavca. Če primerjamo najboljšega delavca (z oceno 20) in najslabšega delavca (z oceno 11), ki imata primerljivo osnovno plačo in število opravljenih ur, je razlika med njunima zneskoma delovne uspešnosti 675 EUR bruto I (v nadaljevanju B1). Povprečna ocena delovne uspešnosti v podjetju je 13,4 točke, kar (glede na trenutno določeno maso delovne uspešnosti) znaša 210 EUR B1. Nadpovprečna delovna uspešnost (delavca z oceno 20 točk) trenutno znaša 710 EUR B1.

V podjetju se trudijo, da je ocenjevanje delovne uspešnosti čim bolj transparentno in da zaposleni sistem razumejo in mu zaupajo, zato so kriteriji za ocenjevanje in sistem nagrajevanja delo obveznih vsebin za zaposlene v procesu uvajanja v delo ob zaposlitvi. Ocenjujejo, da so vodje dobro usposobljeni za ocenjevanje in razlago ocen delovne uspešnosti, obstajajo pa primeri, ko se vodja ne posveti ustrezni razlagi delovne uspešnosti, zlasti kadar se le-ta zniža. Posledično pride do znižanja dodatka za delovno uspešnost in nezadovoljstva zaposlenih. Da bi se takšnim primerom izognili, mora vodja

vsako spremembo ocene delovne uspešnosti utemeljiti tudi pisno v informacijskem sistemu, kjer potekata ocenjevanje in obračun plače. Priporoča se, da pisno utemeljitev vodja vroči tudi zaposlenemu. Razlaga in pogovor o delovni uspešnosti je tudi del letnih razgovorov, ki jih vodje opravljajo s svojimi zaposlenimi. V podjetju verjamejo, da vodje pravilno in relativno objektivno ocenjujejo svoje sodelavce, zato so primeri nezadovoljstva med delavci redki. Prav tako velika večina vodij uporablja tudi druge metode nagrajevanja in motiviranja, ki so v podjetju na voljo, na primer nagradni dopust, nadstandardna usposabljanja, udeležba na sejnih, enkratne denarne nagrade, sofinanciranje športnih dejavnosti, (so)financiranje zdravstvenih preiskav itd. Ena od oblik nagrajevanja so tudi teambuildingi, ki jih v podjetju omogočajo uspešnim in zavzetim oddelkom. Zaposlenim krijejo zavarovanje »specialisti«, dodatno pokojninsko zavarovanje, članarine in štartnine športnih aktivnosti, materialna novoletna darila (na primer zimska oblačila, športne rekvizite, potovalni kovčki, idr.).

V splošnem ocenjujejo, da so delavci z obstoječim načinom nagrajevanja zadovoljni. Čeprav je v začetku vladalo nekaj nezaupanja v spremembo sistema, kar je izhajalo predvsem iz neznanja in nerazumevanja načina obračunavanja, so delavci z leti dobili zaupanje. Zaupanje ohranjajo, ker vidijo, da se rezultati podjetja dejansko odražajo v njihovih prejemkih. Ko se podjetje sooči s turbulentnimi časi, se masa za nagrajevanje zniža, vendar se ob ponovnem izboljšanju spet povrne in zviša. Prav zato se tudi ne soočajo z velikim odporom, kadar razmere zahtevajo začasno znižanje mase za delovno uspešnost. Plače podjetja C so primerljive s plačami v okolici, kot svojo konkurenčno prednost pa navajajo varnost zaposlitve in primerne izzive na delovnem mestu. Po njihovem mnenju poleg višine plače in ustrezne utemeljitve delavčeve delovne uspešnosti k motivaciji največ prispeva pravično ravnanje vodij z vsemi zaposlenimi, transparentna komunikacija pomembnih sprememb, vodja utemeljuje svoje odločitve, še zlasti, če se odražajo v višini plače. Prav tako je pomembno, da vodja razrešuje nastala nesoglasja med zaposlenimi znotraj oddelkov in v določenih primerih tudi izloči (premesti) moteče sodelavce, ki negativno vplivajo na delovno klimo. Pomembno je tudi, da vodja razume, da je zaposlene potrebno obravnavati na spoštljiv način in komunicirati z njimi neposredno. Poleg tega je pomembno, da vodja da zaposlenim občutek, da se lahko nanj obrnejo v primeru, ko so v stiski, ter da za nenamerne napake niso kaznovani, pač pa ustrezno podučeni. Ustrezna uporaba orodij, ki jih imajo vodje na voljo za motivacijo zaposlenih, pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih, medtem ko njihova neuporaba zavzetost in trud zmanjšuje.

Ob spremembi Zakona o minimalni plači je sicer masa za plače precej porasla, vendar se kljub temu niso odločili posegati v maso za nagrajevanje sodelavcev. Na pričakovani dvig mase so se pripravili vnaprej in so zvišali osnovne plače, da bi bilo doplačil do minimalne plače čim manj in da bi bila med različno zahtevnimi delovnimi mesti kljub spremembi zakonodaje razlika med višino plače in ne bi prihajalo do uravnilovke. To problematiko rešujejo postopoma. Ocenjujejo, da prelivanje delovne uspešnosti v osnovne plače na

dolgi rok ne bi imelo pozitivnega učinka na motivacijo, saj se osnovne plače znotraj leta ne spreminjajo pogosto, medtem ko delovna uspešnost omogoča hitre učinke v primeru povečane ali zmanjšane uspešnosti delavca. Slabost za podjetje bi bila tudi izguba fleksibilnosti, ki jo masa za delovno uspešnost omogoča v primerih raznih izrednih situacij na trgu. Zaposlenim (začasne) spremembe delovne uspešnosti predstavljajo tudi povratno informacijo o uspešnosti oz. neuspešnosti njihovega dela ter omogočajo poudarjanje posebnih dosežkov. Kot prednost vidijo predvsem tržno konkurenčnost, saj bi se osnovne plače znatno povišale, prav tako pa ne bi bilo več doplačil do minimalne plače, ki imajo negativen prizvok, čeprav so bruto zneski precej nad minimalnimi plačami.

V podjetju imajo v planu prenoviti plačnega sistema, predvsem zaradi nove direktive o transparentnosti plač. Priložnost za izboljšavo sistema vidijo v še večji fleksibilnosti, da bi se plače lahko hitreje prilagajale novonastalim situacijam (npr. dodatek za začasno nadomeščanje odsotnih delavcev, dodatek za vodenje, ipd.).

6.3.4 Podjetje D

Podjetje D je del večje skupine, ki ima matično podjetje registrirano v Švici, v Sloveniji pa ima en proizvodni obrat, ki zaposluje približno 130 zaposlenih. V preteklosti niso imeli sistema za nagrajevanje delovne uspešnosti, sprejeli so ga z letom 2025. V prvem letu so predvsem želeli preizkusiti nov način obračunavanja, preveriti odziv zaposlenih in usposobiti osebje, da bodo sistem pravilno in pravično uporabljali, zato so zneski variabilnega dela plač zaenkrat nizki, v naslednjih dveh letih pa ga nameravajo znatno povečati. Po prvih odzivih je sistem zelo pozitivno sprejet in že opažajo pozitivne učinke na poslovanje, to se kaže kot povečana pozornost in vestnost glede varnosti in zdravja pri delu in znižan absentizem. Zaposleni si med seboj pomagajo z menjavo izmene v primeru obiskov pri zdravniku, pred uvedbo sistema pa so v ta namen koristili bolniško odsotnost.

Delovna uspešnost se v omenjenem podjetju obračunava na mesečni ravni, izplačuje pa kvartalno. Upošteva se uspešnost na treh ravneh. Prvi pogoj, takoimenovani semafor z zeleno in rdečo lučjo sta kazalnika EBITDA, ki mora biti dosežen v skladu s sprejetim poslovnim načrtom, ter število nesreč pri delu, ki jih ne sme biti. Če kateri od kazalnikov ni izpolnjen, se tisti mesec delovna uspešnost ne obračuna. Druga raven spremljanja dosežkov je uspešnost oddelka. Za tri oddelke proizvodnje spremljajo kazalnike produktivnost, realizacija plana in kakovost – število prejetih reklamacij. Če so vsi trije kazalniki doseženi v skladu s cilji, prejme oddelk polno stimulacijo, ki znaša mesečno 2 % osnovne plače vsakega delavca v tem oddelku. Primer kriterijev za oceno oddelka je prikazan v tabeli 4, kjer je pod vsakim kazalnikom v prvem stolpcu kriterij doseganja plana, v drugem stolpcu pa odstotek za izračun delovne uspešnosti.

Tabela 4: Tabela za izračun delovne uspešnosti v podjetju D

OCENA ODDELKA					
PRODUKTIVNOST		REALIZACIJA PLANA		KAKOVOST	
do 60 %	0%	do 90 %	0%	nad 4,5 %	0 %
nad 60 % do 65 %	20%	nad 90 % do 93 %	20%	nad 4 % do 4,5 %	20 %
nad 65 % do 70 %	50%	nad 93 % do 95 %	50%	nad 3,5 % do 4 %	50 %
nad 70 % do 75 %	80%	nad 95 % do 98 %	80%	nad 2,5 % do 3,5 %	80 %
nad 75 %	100%	nad 98 %	100%	do 2,5 %	100 %

Vir: lastno delo.

Sledi tretja, individualna raven spremljanja uspešnosti, kjer so kriteriji vezani glede na uspešnost posameznika. Zaposlenega vodja ocenjuje glede spoštovanja pravil varstva in zdravja pri delu – ali uporablja osebno varovalno opremo samoiniciativno ali ga mora k temu spodbujati oz. je sploh ne uporablja. Drugi kriterij je prisotnost na delu, kjer je delavec upravičen do oddelčne stimulacije, če je v določenem mesecu manjkal manj kot 5 dni. Tretji kriterij se imenuje angažiranost in vključuje timsko delo, sledenje navodilom in produktivnost – vloženi trud posameznika. Delavec, ki pri vseh individualnih kriterijih dosega pričakovano raven, je upravičen do stimulacije, ki je bila izračunana za njegov oddelok, v primeru nedoseganja pa je znesek delovne uspešnosti znižan oz. ga ne prejme. Podoben sistem nagrajevanja velja tudi za zaposlene izven proizvodnje, razlikuje se v oddelčnih kazalnikih uspešnosti in obdobju izplačila, ki pri režijskih delavcih poteka polletno.

S predstavljenim načinom ocenjevanja delovne uspešnosti so v podjetju želeli poudariti timski duh. Če vsak posameznik dela dobro zase, ampak ne za oddelok, oddelčni cilji niso doseženi in stimulacije na oddelku ni, če posameznik dela slabo, ostali člani oddelka pa dobro, bodo sodelavci nagrajeni, posameznik, ki je delal slabo, pa ne.

Trenutno prejme delavec v povprečju 2,5 % osnovne plače na kvartal. Največ zaposleni izgubljajo zaradi nedoseganja ciljev oddelka.

V podjetju ocenjujejo, da so vodje dobro usposobljeni za ocenjevanje zaposlenih. Ob sprejemu sistema so organizirali usposabljanje vodij, razložili so jim cilje in potek ocenjevanja in izplačevanja, zaposleni v oddelku ravnanja z ljudmi pri delu pa ostajajo na razpolago za vsakršno pomoč in dodatne razjasnitve. Snovalci sistema so ob uvedbi vsakemu zaposlenemu individualno razložili način obračunavanja delovne uspešnosti, s čimer so zagotovili, da so vsi delavci prejeli enake informacije in pojasnila. S tem so se izognili morebitnim špekulacijam in širjenju neresničnih govoric.

Poleg omenjenega načina nagrajevanja delovne uspešnosti v podjetju vsako leto izplačujejo tudi trinajsto plačo, ki je ne pogojujejo niti z rezultati podjetja niti s kazalniki uspešnosti, pač pa je pravica do nje določena že v pogodbi o zaposlitvi. Zavzeti in uspešni sodelavci so lahko na pobudo vodje še dodatno nagrajeni z enkratnimi denarnimi nagradami (v višini 150 EUR neto) in javno pohvalo predsednika uprave, ki omenjene nagrade podeli skupaj s priznanjem za uspešno delo na kvartalnih sestankih z zaposlenimi.

V podjetju so osnovne plače precej nad minimalno plačo, zato ne vidijo dodane vrednosti, če bi delovno uspešnost prelili v osnovne plače. Prav tako jih ni prizadela sprememba zakona o minimalni plači, saj že prej niso imeli osnovnih plač nižjih od minimalne in se dodatki nikoli niso vštevali v minimalno plačo. Ocenjujejo, da so njihove plače višje od podjetij v okolici, s katerimi targetirajo enak profil kandidatov. V podjetju nimajo težav s pomanjkanjem delavcev.

Ne glede na dobro sprejetost vpeljanega načina nagrajevanja delovne uspešnosti, ne zaznavajo povečane motivacije ali zavzetosti zaposlenih od uvedbe sistema dalje, saj je delež delovne uspešnosti (največ 2 % osnovne plače na mesec) prenizek, da bi vplival na motivacijo. Priložnost za izboljšavo vidijo prav v dvigu odstotka, ki naj bi se v naslednjih letih dvignil celo do 10 % na mesec. Kot glavne motivatorje vidijo dobre odnose v kolektivu, pravično razdelitev delovne obremenjenosti in pošteno plačilo.

6.3.5 Podjetje E

Podjetje E je veliko proizvodno podjetje, ki se nahaja v osrednji Sloveniji in spada v elektro industrijo. Je del velike skupine s sedežem v tujini in dvema proizvodnima lokacijama v Sloveniji, kjer je zaposlenih preko 500 ljudi. Slaba polovica je proizvodnih delavcev, ki so tudi edini upravičeni do mesečne delovne uspešnosti. Režijski delavci mesečnega izplačila nimajo. Obstoječi sistem je v podjetju dobro vpeljan, saj velja že preko 15 let, točne letnice pa ne poznajo.

Delovna uspešnost, ki jo v podjetju imenujejo mesečni bonus, se izplačuje na podlagi doseganja treh kazalnikov uspešnosti, in sicer produktivnosti, kakovosti in varnosti na delovnem mestu. Vsak oddelek znotraj proizvodnje je ocenjen na mesečni ravni, ocene doseganja ciljev vnese vodja oddelka. V primeru, da so vsi kazalniki doseženi, se izplača mesečni bonus. Ta znaša 10 % osnove, ki jo sestavljata delavčeva osnovna plača in minulo delo. Ocenjujejo, da ta odstotek v povprečju znaša 8 %. Do enakega odstotka so upravičeni vsi zaposleni v oddelku, se pa zneski v absolutnem znesku razlikujejo glede na različne višine osnove za izplačilo in efektivnega delovnega časa, saj so delavci, ki so iz katerega koli razloga odsotni (dopust, bolniška) upravičeni za izplačilo samo za čas, ko so bili na delu. Če cilji kazalnikov niso doseženi, oddelek ni upravičen do izplačila delovne uspešnosti. Izjemoma, če pride do kršitve pravil ali nedoseganja kazalnika zaradi malomarnosti točno določenega delavca, se delovna uspešnost za tisti mesec odvzame

samo kršitelju, ostali člani oddelka pa bonus vseeno prejmejo v višini, kot da bi bil cilj dosežen. V podjetju niso zaznali, da bi se zaradi tega razvila kultura iskanja krivca in bi bili odnosi med sodelavci zaradi tega slabši.

Vodje so dobro usposobljeni za uporabo in razlago plačnega sistema. Poenotenje strogosti ocenjevanja in objektivnost je dosežena s številskimi cilji, kjer ni prostora za subjektivno presojo. Morebitne spremembe, na primer, če glede na tržne razmere, stopnjo digitalizacije ali trende prilagodijo kazalnike uspešnosti, vodje ustrezno skomunicirajo z zaposlenimi. Poudariti pa moramo, da te spremembe niso pogoste in so ustrezno reflektirane v pravilniku, ki določa izplačilo mesečnega bonusa. Pred omenjeno komunikacijo se sestanejo vodje proizvodnih oddelkov in vodstvo podjetja ter oddelek kadrovske, da se uskladijo in zagotovijo poenoteno komunikacijo. Oddelek kadrovske je sicer vedno na voljo za dodatno razlago ali tolmačenje plačilne liste, če kdorkoli potrebuje pomoč.

Poleg omenjenega mesečnega bonusa so zaposleni upravičeni tudi do poslovne uspešnosti, ki jo prejema tako proizvodni kot režijski delavci v enakem odstotku, izračunanem na podlagi rezultatov poslovne enote oz. segmenta. Poslovno uspešnost se izplačuje enkrat letno. Osnova za izračun je letna osnovna delavčeva plača in leta dela v podjetju (minulo delo). Ob doseganju izjemnih dosežkov lahko vodje predlagajo enkratne denarne nagrade za individualne posameznike.

V podjetju ne razkrivajo, kolikšen odstotek osnovne plače prejme povprečno uspešen delavec in koliko nadpovprečno uspešen. Prav tako ne želijo razkriti, kolikšen odstotek bruto plače v povprečju predstavlja delovna uspešnost. S sprejetim načinom nagrajevanja želijo poudariti sodelovanje in timsko delo, zato ne spodbujajo tekmovalnosti med zaposlenimi, pač pa želijo doseči večjo oddelčno uspešnost, kar je mogoče le s timskim pristopom.

Od nefinančnih oblik nagrajevanja so vsi zaposleni deležni plačila dodatnega pokojninskega zavarovanja v višini 4 % bruto plače. V podjetju imajo športno društvo, na voljo so skupinske vadbe, masaže na delovnem mestu. So družini prijazno podjetje, zato stremijo k ukrepom, ki olajša družinsko življenje. Ob uvajanju otrok v vrtec so zaposleni upravičeni do fleksibilnega delovnega časa, otroke zaposlenih v prednovoletnem času obdarijo. Vsi zaposleni lahko enkrat mesečno koristijo 4 ure plačane odsotnosti za obisk zdravnika, ne da bi zato morali urejati bolniško odsotnost. Zaposlenim so vsak dan na voljo topli napitki in sadje na stroške podjetja.

V podjetju ne vidijo dolgoročne smiselnosti prelivanja dodatka za delovno uspešnost v osnovno plačo. Ocenjujejo, da bi na kratek rok to morda prispevalo k zadovoljstvu in večji motivaciji, vendar bi delavci kmalu spet začeli spraševati po mesečnem bonusu, s čimer bi se učinek in prvotna ideja takšnega manevra izničila. Razumljivo se jim zdi, da se delavci borijo zase in želijo vedno višje plače. Ob spremembi zakona o minimalni plači

niso posegali v maso, ki jo namenjajo za delovno uspešnost delavcev. Ocenjujejo, da so proizvodni delavci z obstoječim sistemom nagrajevanja zadovoljni. Sistema so navajeni, zagotovljena je objektivnost, zato ne razmišljajo, da bi sistem nagrajevanja spremenili. Plače v podjetju so primerljive z okoliškimi delodajalci, s katerimi ciljajo na isti zaposlitveni profil, večjih težav z zagotavljanjem delavcev zaenkrat nimajo. Delavce najbolj demotivirajo spremembe, na primer potrebe po reorganizaciji ali dinamičen trg dela, ki lahko rezultira v občasnih potrebah po odpuščanju. Bolj kot sistem nagrajevanja delovne uspešnosti, ki jo delavci jemljejo kot samoumevno, jih motivirajo občasne nagrade – darila v materialnem smislu, enkratne denarne nagrade, dobri odnosi na delovnem mestu ter posluh zanje, kadar naletijo na težavo.

6.3.6 Podjetje F

Podjetje F spada v elektro industrijo in ima v Sloveniji eno proizvodno lokacijo. Je del globalne korporacije avtomobilske industrije. Trenutno zaposlujejo približno 1620 ljudi, 485 je proizvodnih delavcev. Opisani plačni sistem je v podjetju v veljavi že vrsto let, natančne letnice sogovornici ne poznata, zadnja sprememba oz. posodobitev pa je bila opravljena leta 2025.

Za proizvodne delavce velja sistem nagrajevanja, ki nagrajuje skupinsko in individualno uspešnost delavcev, medtem ko so režijski delavci upravičeni samo do nagrade za individualno uspešnost. V nadaljevanju se za namen magistrskega dela osredotočam na nagrajevanje proizvodnih delavcev.

Skupinski del nagrade se razdeli med oddelke glede na doseganje kazalnikov uspešnosti, katerih cilji so vnaprej določeni in znani vsem zaposlenim. Upoštevajo naslednje kazalnike:

- učinkovitost dela, strojev in naprav,
- stroški izmeta, dodelav in dodatnih notranjih kontrol,
- število nesreč pri delu na oddelku,
- urejenost oddelka (merjena po metodi 5 S).

Glede na dosežene kazalnike se vsak mesec izračuna odmerni odstotek od osnovne plače, ki ga prejmejo vsi zaposleni v oddelku, ne glede na finančno poslovanje podjetja. V letu 2025 znaša ta odstotek od 10 % do 21 %, v povprečju okvirno 18 %. V primeru, da je v oddelku prišlo do hujše kršitve, za katero je odgovoren celoten oddelek, se lahko masa za nagrajevanje za tisti mesec odvzame, v primeru pa, da je za kršitev odgovoren en delavec, drugi pa so svoje delo opravili odgovorno, se njegov del porazdeli med ostale sodelavce.

Poleg skupinske nagrade ima vsak vodja oddelka na voljo še maso za nagrajevanje individualne delovne uspešnosti, do katere so upravičeni zaposleni po uspešno opravljenem poskusnem obdobju. Individualne nagrade vodje razdelijo na podlagi

subjektivnih ocen v absolutnih zneskih. Vsakokrat, ko se osebna ocena zaposlenemu spremeni, se to neposredno odraža v prejetem znesku.

Proizvodnim delavcem so poleg opisanega sistema nagrajevanja delovne uspešnosti namenjene še druge oblike finančnega in nefinančnega nagrajevanja, ki so navedene v nadaljevanju. Delavci, ki v določenem mesecu niso bili bolniško odsotni, prejmejo dodatek v višini 50 EUR bruto. Ta ukrep pozitivno prispeva k temu, da si zaposleni nenujne zdravstvene obiske planirajo izven delovnega časa oz. se s sodelavci dogovorijo za menjavo izmene. V podjetju poteka izbor zglednih delavcev, ki so nagrajeni z dodatnim dnevom letnega dopusta. Pri tem upoštevajo različne posebne dosežke, vedenje zaposlenih, pomoč sodelavcem in druge dosežke, ki jih vodja predloži komisiji za izbor. V podjetju letno izberejo približno 50 zglednih delavcev. Delavec, ki je trikrat ali večkrat nominiran za zglednega delavca, je nagrajen tudi v finančni obliki z eno minimalno bruto plačo. Za zgledne delavce se organizira dogodek, kjer zaposleni prejmejo javno pohvalo in finančno nagrado. Delavci lahko prejmejo izredne finančne nagrade za posebno uspešne projekte, velike prihranke in koristne predloge. Kot nefinančne oblike nagrajevanja so v uporabi dodatni dnevi letnega dopusta in dodeljeno parkirno mesto bližje podjetju.

V oddelku za ravnanje z ljudmi pri delu opažajo, da vodje različno smiselno uporabljajo sistem individualne delovne uspešnosti, ki je v osnovi namenjen nagrajevanju, zavzetosti in motivaciji posameznega delavca. Nekateri, bolj ozaveščeni vodje, vsak mesec vestno spreminjajo osebne ocene, nekateri pa to maso porabijo kot korektiv, kadar delavcu ne morejo povišati osnovne plače v obliki rednega napredovanja. Posledično prihaja med zaposlenimi do občutka, da nagrade niso pošteno razdeljene, zato se po pojasnila obračajo na oddelek ravnanja z ljudmi pri delu. Ne glede na to pa iz meritev organizacijske klime izhaja, da so delavci v splošnem zadovoljni z obstoječim sistemom plač in nagrajevanja. Čeprav ob omembi plač vsakokrat predlagajo, da bi morale biti plače višje, pa na vprašanje, ali bi karkoli spremenili, običajno odgovorijo, da ne, da je sistem dober. Po mnenju strokovnjakov za plačni sistem so delavci bolj zadovoljni, če je variabila večja, največ pa k zadovoljstvu prispeva doslednost vodij in ustrezni odzivi na ravnanje delavcev. Vodje, ki imajo s svojimi zaposlenimi dober odnos in jim pridejo nasproti v primeru osebnih in drugih izzivov in potreb, imajo bolj motivirane delavce. Posledično so tudi rezultati v teh oddelkih boljši. Dobri vodje v svojih oddelkih ne podpirajo delavcev, ki se ne trudijo in ne delajo v korist podjetja. Ustrezno ravnanje brez potuhe delavcem, ki se ne trudijo, pa postavi standard in zviša zavzetost pri dobrih delavcih.

Če primerjamo sestavo bruto plače povprečnega in nadpovprečnega delavca, je odstotek, ki ga v bruto plači zavzema delovna uspešnost, pri nadpovprečnem delavcu 7,4 %, pri povprečnem delavcu pa je ta odstotek 3,5 %. Obvezni dodatki zavzemajo približno 20 %, ostalo je osnovna plača. Podatki so iz septembrskih plač leta 2025.

V podjetju vsako leto dvignejo osnovne plače vsem delavcem, odstotek je tolikšen, da pokrije inflacijo. Prav tako enkrat letno izvedejo redna napredovanja kandidatov, ki jih predlagajo vodje oddelkov. Čeprav so plače delavcev v podjetju višje, kot so izhodiščne plače, določene po kolektivni pogodbi za elektroindustrijo, pa so v podjetju tudi osnovne plače, ki so nižje od minimalne plače v Republiki Sloveniji, zato je potrebno doplačilo. V podjetju ne razmišljajo, da bi maso za delovno uspešnost prenesli v osnovne plače in bi se s tem izognili doplačilom, saj menijo, da to ne bi imelo vpliva na večjo zavzetost in motivacijo delavcev. V primeru, da bi dvignili vse osnovne plače nad minimalno, bi se povišala masa za dodatke, prav tako pa bi prišlo do večje uravnilovke med zaposlenimi na manj in bolj zahtevnih delovnih mestih. Ocenjujejo, da so v povprečju plače v podjetju najmanj primerljive ali višje od konkurenčnih podjetij, s katerimi negotvarjajo iste kandidate za zaposlitev. Zaenkrat ne razmišljajo, da bi plačni sistem spremenili. Priložnost vidijo v večji diferenciaciji plač glede na zahtevnost delovnih mest. Z rednim zviševanjem minimalne plače, izvzemom dodatkov in podobnimi ukrepi s strani države namreč prihaja do vse večje uravnilovke med manj in bolj zahtevnimi delovnimi mesti, kar negativno vpliva zlasti na motivacijo tistih zaposlenih, ki delajo na bolj zahtevnih mestih, kjer je zahtevana višja izobrazba.

6.3.7 Podjetje G

Podjetje G je slovensko proizvodno podjetje, ki ima dve proizvodni lokaciji. Zaposlenih je približno 550 ljudi, polovica je proizvodnih delavcev. Sistem nagrajevanja, ki ga opisujem v nadaljevanju, je bil sprejet leta 2023.

V proizvodnji imajo predpisane tehnološke postopke in normative, njihovo upoštevanje oz. doseganje pa je osnova za izplačilo delovne uspešnosti. Delavci so glede na delovna mesta in dosežena napredovanja razporejeni po plačilnih razredih, razlika med plačilnimi razredi znaša 5 %. Plača plačilnega razreda je njihova osnovna plača, k tej pa se mesečno prištevajo še vsi dodatki po kolektivni pogodbi in individualna delovna uspešnost ter delovna uspešnost stroškovnega mesta, ki je skupinska nagrada za oddelek, in je izplačana, ko so doseženi cilji oddelka. Za izračun zneska individualne delovne uspešnosti upoštevajo tri kazalnike uspešnosti, in sicer količino opravljenega dela glede na predpisani normativ, kakovost opravljenega dela glede na medfazne kontrole kakovosti ali, v kolikor napaka ni bila odkrita v medfazni kontroli, reklamacije kupca. Medfazna kontrola poteka med posameznimi proizvodnimi operacijami. V primeru, da medfazni kontrolor zazna napako na izdelku ali polizdelku, izdelek (ali polizdelek) vrne na predhodno operacijo v popravilo. Tretji kazalnik je izstopajoče vedenje delavca. Izstopajoče vedenje je lahko pozitivno (izjemna zavzetost, pripravljenost pomagati, izrazito pozitiven odnos do dela) ali negativno (pogost negativen vpliv na vzdušje v kolektivu, izogibanje delu, nespoštljiv odnos do vodje in sodelavcev). Višina zneska delovne uspešnosti je teoretično lahko od 0 do 20 % osnovne plače, v povprečju pa znaša približno 5 %. Kazalnika količina in kakovost se upoštevata tudi pri določanju skupinske

delovne uspešnosti oz. uspešnosti stroškovnega mesta, kot jo imenujejo v podjetju. Tudi ta se lahko izplačuje mesečno in bi teoretično lahko znašala do 20 %. V praksi se skupinska delovna uspešnost izplača nekajkrat letno in v povprečju znaša od 7 do 10 %. V podjetju ne spremljajo, koliko prejme nadpovprečno uspešen delavec v primerjavi s povprečnim. Ocenjujejo, da bi nadpovprečen delavec lahko imel približno 30% večjo plačo na račun delovne uspešnosti, vendar ponavadi delavec, ki dlje časa dosega nadpovprečno delovno uspešnost, napreduje v osnovni plači – zviša se mu plačilni razred.

Vodje so s sistemom dobro seznanjeni in usposobljeni, da ga lahko razložijo delavcem. Ocene so povsem objektivne, ko gre za merjenje kazalnikov kakovosti in količine, medtem ko je pri kazalniku izstopajočega vedenja delavca možna subjektivna ocena vodje. Oddelek ravnanja z ljudmi pri delu spremlja, da med posameznimi vodji ne prihaja do prevelikih odstopanj. V kolikor opazijo veliko odstopanje v pozitivno ali negativno smer, se z vodjem pogovorijo o vzrokih zanj. Vodje sprememb ocen pogosto ne skomunicirajo s svojimi podrejenimi, zato se le-ti po pojasnila obračajo na kadrovske službo. V podjetju se zavedajo, da bi bilo komunikacijo med vodji in podrejenimi potrebno izboljšati.

Poleg omenjenega načina nagrajevanja delavcev imajo v podjetju še druge motivacijske oblike. V počitniškem času nudijo svojim zaposlenim varstvo otrok, zaposlenim krijejo štartnine na športnih dogodkih, imajo svoje kolesarsko in teniško društvo, delavcem so na voljo različne oblike telesne vadbe. Zaposleni so upravičeni do določenega zneska dobroimetja za avtomate s prigrizki in toplimi napitki. Organizirajo različne družabne dogodke, na primer spomladanski piknik in prednovoletno zabavo za vse zaposlene. Otroci zaposlenih prejmejo v prednovoletnem času darilo, prav tako obdarijo novepečene starše. Zaposlenim nudijo možnost nadstandardnih izobraževanj po lastni izbiri tudi izven plana izobraževanj.

Zaposleni izven proizvodnje imajo podoben sistem nagrajevanja delovne uspešnosti, le da se tam uporabljajo drugi kazalniki, saj delo ni normirano. Prav tako režijski delavci nimajo skupinske nagrade stroškovnega mesta.

Imeli so tudi osnovne plače, ki so bile nižje od minimalne in je bilo do minimalne potrebno doplačevati, vendar so v letu 2025 to spremenili. S tem je sicer prišlo do uravnilovke z bolj zahtevnimi delovnimi mesti, kar postopoma odpravljajo. Plače v podjetju so primerljive s konkurenčnimi podjetji v okolici, s katerimi targetirajo iste kandidate za zaposlitev. Njihova konkurenčna prednost je v tem, da zainteresiranim kandidatom uredijo vse potrebne dokumente za pridobitev dovoljenja za delo in prebivanje v Republiki Sloveniji.

Kljub temu ocenjujejo, da delavci trenutno niso zadovoljni s sistemom. Menijo, da bi motivacija narasla, če bi povišali maso za nagrajevanje delovne uspešnosti, ne pa tudi, če bi maso za variabilo prelili v osnovno plačo. Delavcem ni pomembno, iz katerega naslova

pride denar na račun, pomembno jim je nakazilo, ki ga prejmejo. Po njihovi oceni k motivaciji in zavzetosti največ prispeva odnos vodje do zaposlenih, odnosi med sodelavci na delovnem mestu, počutje delavca v delovnem okolju, občutek, da je pomemben člen tima.

O spremembi obstoječega sistema trenutno ne razmišljajo, načrtujejo pa dodati še kakšno dodatno ugodnost za delavce, na primer zavarovanje »specialisti«, ali dodatno pokojninsko zavarovanje, čeprav imajo mlado delovno silo (povprečna starost je 36 let), ki še ne razmišlja o višini pokojnine. Razmišljajo tudi o uvedbi dodatne nagrade za delavce, ki delajo v štirih izmenah, s čimer bi to obliko dela naredili privlačnejšo za potencialne kandidate. Na podlagi izhodnih intervjujev namreč ugotavljajo, da je prav 4-izmensko delo najpogostejši razlog fluktuacije proizvodnih delavcev in najpogostejši razlog zavrnitve potencialnega kandidata za zaposlitev.

6.4 Analiza intervjujev strokovnjakov za plačno politiko

V nadaljevanju je na podlagi opravljenih intervjujev predstavljena primerjava plačnih sistemov. V tabeli 5 so predstavljene informacije o letu uveljavitve načina nagrajevanja proizvodnih delavcev in delitev podjetij glede na to, ali uspešnost delavcev merijo na podlagi individualnih dosežkov posameznega zaposlenega ali na podlagi skupinske uspešnosti celotnega oddelka.

Tabela 5: Primerjava podjetij po letu uveljavitve plačnega sistema in načinih merjenja uspešnosti delavcev

	Leto uveljavitve predstavljenega plačnega sistema	Nagrajevanje individualne ali skupinske uspešnosti
Podjetje A	2018, zadnja sprememba 2025	individualna in skupinska
Podjetje B	2018	skupinska
Podjetje C	2013	individualna
Podjetje D	2025	individualna in skupinska
Podjetje E	ni podatka	skupinska
Podjetje F	ni podatka, zadnja sprememba 2025	individualna in skupinska
Podjetje G	2022	individualna in skupinska

Vir: lastno delo.

Obstoječi plačni sistemi so pri štirih podjetjih v veljavi 7 let ali manj, tri podjetja pa imajo sisteme, ki so starejši od 10 let. Ne glede na leto uveljavitve pa se sistemi v vseh primerih stalno posodablajo ter usklajujejo s spremembami zakonodaje. Po potrebi spreminjajo tudi kazalnike glede na spremenjene tržne razmere, vse to pa z namenom, da bi se s spremembami čim bolj približali osnovnemu namenu sistemov nagrajevanja, to je povečati motivacijo in zavzetost zaposlenih. Zgolj eno podjetje (C), ki ima starejši sistem

nagrajevanja delavcev, uporablja merjenje individualne delovne uspešnosti kot kriterij za določanje višine delovne uspešnosti. Vsa ostala podjetja ocenjujejo bodisi samo skupinsko uspešnost (podjetji B, E) bodisi kombinirano individualno in skupinsko uspešnost (podjetja A, D, F, G). V podjetju B so v preteklosti imeli sistem nagrajevanja po učinku posameznega delavca, vendar so ugotovili, da za učinkovitost celotnega oddelka to ni najboljša ideja: »Največji minus tega sistema je bil, da so znotraj ekipe ljudje tekmovali in si med seboj nagajali, podtikali so si izmet, itd. Preveč tekmovalno je bilo naravnano.«

Podjetja imajo za ocenjevanje individualne in skupinske uspešnosti sprejete kazalnike. Medtem ko lahko kazalnike za skupinsko uspešnost strnemo na tri najpomembnejše, ki jih na podoben način uporabljajo v vseh opazovanih podjetjih, to so doseganje količine proizvodnje, kakovost ter varstvo in zdravje pri delu, pa so pri merjenju individualne uspešnosti bolj kreativni pri izbiri načinov ocenjevanja delavcev. Nekatera podjetja (B, C, D in E) imajo za izplačilo delovne uspešnosti določene vstopne pogoje, ki so lahko doseganje poslovnih rezultatov, odsotnost nesreč pri delu in individualna uspešnost delavca. V podjetju D navajajo: »Nagrade se izplačujejo kvartalno, če so izpolnjeni vstopni pogoji. Vstopni pogoji delujejo kot semafor z rdečo in zeleno lučjo. Prvi vstopni pogoj je EBITDA: če ni dosežen v skladu z letnim poslovnim načrtom, ni izplačila delovne uspešnosti. Drugi vstopni pogoj je, da ni nesreč pri delu. Če je bila tekom kvartala nesreča pri delu, za katero je odgovoren delavec, ni stimulacije.« V podjetju C velja, da delovno uspešnost dobijo samo tisti delavci, ki imajo osebno oceno najmanj 11 točk: »Vsak od kriterijev je ocenjen s točkami od 1 do 5, seštevek točk predstavlja oceno delovne uspešnosti delavca. Najvišje možno število točk je 20, delovna uspešnost pa se izplačuje od 11 točk dalje (od 5 do 10 točk ni izplačila).« V podjetju B se mora delavec v sistem kvalificirati z doseganjem svojih osebnih ciljev: »Masa, ki jo na podlagi rezultatov prejme določen oddelek, se nato deli s številom delavcev, ki so do nagrade upravičeni. Da se posameznik kvalificira, mora svoje osebne cilje dosegati vsaj 70-odstotno. Osebni cilj je lahko npr. doseganje normiranih količin proizvodnje.« Tudi v podjetju E mora oddelek najprej doseči cilje, da so upravičeni do nagrade: »Če cilji kazalnikov niso doseženi, oddelek ni upravičen do izplačila delovne uspešnosti. Izjemoma, če pride do kršitve pravil ali nedoseganja kazalnika zaradi malomarnosti točno določenega delavca, se delovna uspešnost za tisti mesec odvzame samo kršitelju, ostali člani oddelka pa bonus vseeno prejmejo v višini, kot da bi bil cilj dosežen.«

Vsa podjetja izračunavajo višino delovne uspešnosti glede na efektivni delovni čas delavcev, kar pomeni, da je prisotnost na delu vstopni pogoj za DU, ki velja pri vseh opazovanih podjetjih. V podjetju C navajajo: »Poleg ocene delovne uspešnosti na končno izplačilo vpliva še število opravljenih efektivnih ur na delu, višina osnovne plače delavca in faktor za izračun delovne uspešnosti.«

Za spremljanje **skupinske uspešnosti** vsa opazovana podjetja uporabljajo **kazalnike**, vezane na doseganje proizvodnih ciljev v smislu **količine** opravljenega dela (npr.

doseganje plana proizvodnje, hitra menjava orodij, produktivnost ljudi in strojev) in cilje, vezane na doseganje **kakovosti** in z njo povezanih orodij (urejenost in čistoča delovnega mesta, število reklamacij, vračanje izdelkov na predhodne operacije glede na medfazne kontrole, stroški dodelav in notranjih kontrol, stroški izmeta). Dve (E in F) od opazovanih podjetij spremljata cilje s področja **varstva in zdravja pri delu** pri merjenju skupinske uspešnosti, pri čemer sta kazalnika uporaba osebne varovalne opreme in število nesreč pri delu.

Med kazalniki **individualne uspešnosti** se najpogosteje uporabljajo **inovativnost** (podjetja A, C, F), **varstvo in zdravje pri delu** (uporaba osebne varovalne opreme, opozarjanje na nevarnosti, spoštovanje pravil varstva in zdravja pri delu, število nesreč pri delu, odgovornost do varnosti in zdravja pri delu) – uporabljajo podjetja A, C in D, **prisotnost na delu** (odsotnost manj kot 5 dni iz katerega koli razloga, delavec ni v bolniškem staležu) uporabljata podjetji D in F, **kakovost** opravljenega dela (napake pri delu, reklamacije, cilji s področja kakovosti) uporabljata podjetji C in G, zelo pogosto (podjetja A, C, D, F, G) pa pri merjenju individualne uspešnosti uporabljajo tudi takoimenovano »**pridnost**« delavca, ki jo v podjetjih imenujejo na različne načine – angažiranost, zavzetost, prilagodljivost, samoiniciativnost, odgovornost, odnos do dela, izstopajoče vedenje delavca, in je določena na podlagi subjektivne ocene vodij.

Podjetja se razlikujejo glede na to, ali omenjene kazalnike spremljajo v okviru individualne uspešnosti, skupinske uspešnosti ali pa kot vstopni pogoj za izplačilo delovne uspešnosti. Pregledneje so kazalniki prikazani v tabeli št. 6.

Tabela 6: Primerjava kazalnikov za spremljanje individualne in skupinske delovne uspešnosti

	Kazalniki individualne uspešnosti	Kazalniki skupinske uspešnosti
Podjetje A	Inovativnost (število in kakovost predlogov za izboljšave), varnost in zdravje pri delu (uporaba OVO, opozarjanje na nevarnosti, spoštovanje pravil VZD), zavzetost in prilagodljivost (angažiranost, sodelovanje, odzivnost, pomoč sodelavcem, samoiniciativnost).	Kakovost (doseganje ciljev kakovosti in število napak pri delu), urejenost delovnega okolja (5S, čistoča, red in spoštovanje pravil na delovnem mestu).
Podjetje B		Kakovost (izmet, število reklamacij), urejenost (5S), realizacija proizvodnih ciljev (SMED, doseganje plana).
Podjetje C	Količina opravljenega dela, kakovost opravljenega dela, odgovornost, inovativnost.	

se nadaljuje

Tabela 6: Primerjava kazalnikov za spremljanje individualne in skupinske delovne uspešnosti (nad.)

Podjetje D	Spoštovanje pravil VZD (uporaba OVO) prisotnost na delu (odsotnost ne sme presegati 5 dni), angažiranost (timsko delo, spoštovanje navodil, vloženi trud in produktivnost).	Produktivnost, realizacija plana proizvodnje, število reklamacij.
Podjetje E		Produktivnost, kakovost, varnost in zdravje pri delu.
Podjetje F	Subjektivne ocene vodij, delavec ni bil na bolniški, posebno uspešni projekti, inovativnost - veliki prihranki in koristni predlogi.	Učinkovitost dela, strojev in naprav, stroški izmeta, dodelav in notranjih kontrol, število nesreč pri delu, urejenost oddelka.
Podjetje G	Količina opravljenega dela, kakovost glede na medfazne kontrole ali reklamacije, izstopajoče vedenje delavca (zavzetost, pripravljenost pomagati, pozitiven odnos do dela).	Količina in kakovost dela.

Vir: lastno delo.

Če povzamem, lahko pri vseh opazovanih podjetjih izpostavimo naslednje kazalnike spremljanja uspešnosti zaposlenih:

- količina opravljenega dela,
- kakovost opravljenega dela,
- varstvo in zdravje pri delu,
- inovativnost,
- prisotnost na delu,
- pridnost delavca.

Višina zneska za delovno uspešnost se v podjetjih močno razlikuje tako glede maksimalne višine odmernega odstotka kot tudi povprečne višine izplačila, razlikuje pa se tudi glede osnove za obračun, saj nekatera podjetja delovno uspešnost izplačujejo v odstotku od osnovne plače, druga v odstotku od bruto plače, eno podjetje pa je osnovo za obračun delovne uspešnosti določilo kot osnovno plačo, povečano za minulo delo. V grobem bi lahko povzeli, da znaša povprečna višina delovne uspešnosti v dveh podjetjih manj kot 5 % osnovne plače (podjetji A in D), v treh podjetjih med 5 in 10 % (podjetja B, E, G), v dveh podjetjih pa med 15 in 20 % (podjetji C in F).

Tabela 7: Višina delovne uspešnosti v opazovanih podjetjih

	Najvišja možna DU	Povprečno izplačilo
Podjetje A	5 % OP	4,1 % OP
Podjetje B		4,8 % B1
Podjetje C		19 % B1
Podjetje D	6 % OP	2,5 % OP

se nadaljuje

Tabela 7: Višina delovne uspešnosti v opazovanih podjetjih (nad.)

Podjetje E	10 % osnove*	8 % osnove*
Podjetje F	21 % OP	18 % OP
Podjetje G	20 % OP	med 5 in 10 % OP

*** osnova = osnovna plača + minulo delo

Vir: Lastno delo.

V tabeli 7 je prikazana primerjava med najvišjo možno in povprečno delovno uspešnostjo po posameznih podjetjih. V tabeli je razvidna tudi osnova od katere se DU obračunava, lahko je to osnovna plača (OP), bruto I (B1) ali v primeru podjetja E posebej določena osnova.

Pogostost ocenjevanja delavcev se giblje od mesečnega ocenjevanja (podjetja D, E, G, H), do kvartalnega (podjetji B in C) ali polletnega ocenjevanja (podjetja A), kjer so komentirali: »Ocena se spreminja dvakrat letno, ob koncu vsakega polletja, torej junija in decembra. Prej smo imeli ocenjevanje štirikrat letno, vendar smo ugotovili, da med posameznim ocenjevanjem ni bistvenih sprememb, je pa veliko administrativnega dela, da vodje ocenijo in da ocene v obračunu plač obdelamo, zato smo si poenostavili tako, da po novem ocenjujemo dvakrat letno.«

Nagrade za delovno uspešnost se v večini primerov izplačujejo mesečno (podjetja A, B, C, E, F, G), razen v primeru podjetja D, kjer se izplačujejo kvartalno. V tem podjetju imajo najnižji odstotek osnovne plače, ki ga namenjajo delovni uspešnosti, so pa njihove osnovne plače v primerjavi z okoliškimi podjetji znatno višje. V povprečju znaša kvartalna nagrada 2,5 % osnovne plače. Kot že omenjeno v teoretičnem delu naloge, je kvartalni način izplačevanja nagrad zlasti v primerih nižjih zneskov smiseln, da ohranimo motivacijski učinek nagrad (glej poglavje 4.3). V podjetju D so ocenili, da so njihove plače bistveno višje od plač v okoliških podjetjih, s katerimi si konkurirajo na trgu dela, v podjetju F ocenjujejo, da so njihove plače najmanj primerljive oz. višje, v podjetjih A, B, C, E in G pa ocenjujejo, da so po plačah primeljivi s konkurenco.

V večini podjetij ima vodja ključno vlogo pri razlagi in dodeljevanju ocen. Podjetje C izstopa po formaliziranem postopku ocenjevanja, saj morajo vodje oceno tudi pisno utemeljiti. »Spremembo delovne uspešnosti vodja utemelji tudi pisno v informacijskem sistemu, kjer poteka ocenjevanje, in je direktno povezan tudi z obračunom plače. Pisno utemeljitev vodja lahko vroči tudi zaposlenemu. Pogovor o delovni uspešnosti je tudi del letnih razgovorov, ki jih vodje opravljajo s svojimi zaposlenimi. Podjetje zaupa, da vodje pravilno in relativno objektivno ocenjujejo svoje sodelavce. Potrjevanje spremenjene ocene poteka v informacijskem sistemu večstopenjsko po hierarhiji. Zadnji spremembo potrdi direktor poslovne enote, člani poslovnega odbora pa dobijo celovito informacijo vseh sprememb v vednost.« Podjetji B in G poročata o pomanjkljivi komunikaciji med vodji in zaposlenimi, pri čemer se

poraja vprašanje, ali so v omenjenih podjetjih vodje dovolj motivirani, imajo dovolj časa za vodenje in ali svoje delavce dovolj dobro poznajo (glej poglavje o motivaciji). Predstavnica podjetja G je dejala: »Vodje sprememb ocen pogosto ne skomunicirajo s svojimi podrejenimi, zato se le-ti po pojasnila obračajo na kadrovske službe. Zavedamo se, da bi bilo komunikacijo med vodji in podrejenimi potrebno izboljšati.« Tudi v podjetju B je situacija podobna: »Ne, komunikacija ni najboljša. Naši vodje so preveč tehnološko usmerjeni, gledajo samo na doseganje rezultatov. Ne razlagajo, ne da se jim ukvarjati z ljudmi, to se pozna tudi pri merjenju organizacijske klime. Tukaj vedno prejmemo slabše ocene s strani delavcev.« Podjetja vlagajo v ozaveščanje in usposabljanje vodij, da bi bili čim bolj dosledni, transparentni in opolnomočeni pri uporabi sistema ocenjevanja in nagrajevanja delavcev. V podjetjih D in A vodje ocenjujejo tudi mehke veščine. V podjetju A skušajo objektivnost vodij doseči z vnaprej predvideno omejitvijo povprečne ocene znotraj posameznega oddelka, s čimer naj bi zagotovili zastopanost različnih ocen v oddelku. »Vodje so odgovorni za ocenjevanje in razlago ocen. Glede tega je bilo zanje organizirano izobraževanje. Pravilnik predvideva koordinacijo in nadzor ocenjevanja s strani kadrovske službe. Če vidimo, da prihaja do nelogičnih odstopanj, se o tem pogovorimo. Največkrat obstaja smiselna razlaga. Za poenotenje strogosti uporabljamo omejitve povprečne ocene (največ 3,5 %, če vodja ocenjuje več kot 5 zaposlenih).«

Največje **zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti** so izrazili v podjetjih C, E in F. Manj zadovoljstva je v B (slaba komunikacija vodij) ter G (nezadostna masa za nagrajevanje). V podjetjih, kjer nagrada predstavlja občutno razliko v plači (C, F), je zaznana tudi višja motivacija. Kljub temu, da so delavci v večini primerov s sistemom delovne uspešnosti zadovoljni, pa sogovorniki, zanimivo, kot glavnega **motivatorja** ne izpostavljajo plače, pač pa nefinančne motive, kot so odnosi na delovnem mestu, pravičnost, doslednost in transparentnost nagrajevanja, varnost in stabilnost zaposlitve, možnost napredovanja in zanimivo delo. Med slabostmi so sogovorniki izpostavili preveč administracije, šibko komunikacijo – pomanjkljiva povratna informacija oz. razlaga ocen s strani vodij, neustrezno uporabo orodij nagrajevanja s strani vodij, prenizke zneske nagrad. V podjetju F glede motivacije pravijo: »K motivaciji delavcev največ prispeva doslednost vodij in ustrezni odzivi na ravnanje delavcev. Ljudje vidijo, če vodja tolerira ravnanje, ki negativno vpliva na odnose in klimo v podjetju. Dobri vodje v svojih oddelkih ne podpirajo delavcev, ki se ne trudijo in ne delajo v korist podjetja. Ustrezno ravnanje brez potuhe delavcem, ki se ne trudijo, pa postavi določen standard in zviša zavzetost pri dobrih delavcih.«

Nobeno od podjetij se ne strinja, da bi prelivanje delovne uspešnosti v osnovno plačo bistveno povečalo motivacijo in zavzetost sodelavcev. Sogovornica iz podjetja G pravi: »Motivacija bi verjetno narasla, če bi povišali maso za nagrajevanje. Prelivanje variabile v osnovne plače pa po mojem nima smisla. Delavcem ni pomembno, iz katerega naslova pride denar na račun, pomembno jim je nakazilo, ki ga prejmejo.« V podjetju C so

mnenja, da bi bila morda motivacija kratkoročno nekoliko večja, kot prednosti in slabosti pa navajajo: »Slabost za podjetje bi bila izguba zmožnosti za hitro odzivanje in znižanje stroškov v primeru izrednih situacij na trgu. Slabost bi bila tudi, da zaposleni preko spremembe delovne uspešnosti (lahko tudi kratkotrajne) ne bi več dobili otipljive povratne informacije o uspešnosti oz. neuspešnosti njihovega dela. Prednost (predvsem za zaposlene in ugled delodajalca) bi bila v konkurenčnosti osnovnih plač, saj bi bile znatno višje, kot so trenutne in kot so plače konkurenčnih podjetij v regiji. Prav tako se ne bi več pojavljalo doplačilo do minimalne plače.«

Sprememba zakona o minimalni plači leta 2020 nasprotno od pričakovanj ni imela vpliva na spremembo načina nagrajevanja zaposlenih ali celo ukinjanje mase za delovno uspešnost. V podjetjih so ohranili maso za nagrajevanje delavcev v nespremenjeni višini, posledično zvišanje celotne mase plač pa je sicer vplivalo na poslovne rezultate podjetij, vendar tega bremena niso prenašali na zaposlene, kar kaže na razumevanje pomembnosti zadovoljstva zaposlenih. Nekatera podjetja (B) so na podlagi te spremembe celo uskladila minimalno osnovno plačo v podjetju z minimalno plačo v RS in se s tem izognila doplačilom do minimalne plače: »Takrat smo se odločili, da bomo osnovne plače dvignili nad minimalno. Sredstva smo vzeli iz mase za variabilo. Masa plač se nam tako ni pretirano povečala, je pa to dobro vplivalo na naš ugled, saj so bile osnovne plače pri nas v primerjavi z drugimi delodajalci v okolici višje.«

Vsa podjetja poleg delovne uspešnosti uporabljajo tudi druge finančne in nefinančne oblike motivacije. **Finančne nagrade** v opazovanih podjetjih obsegajo enkratne denarne nagrade, izplačilo poslovne uspešnosti, 13. plačo, regres, božičnico, nagrade za inovativne predloge delavcev, nagrade za delavce brez bolniške, dodatno pokojninsko zavarovanje, zavarovanje »specialisti«, pokritje stroškov za športne dogodke in vadbe. Med **nefinančnimi** se poslužujejo nadstandarsnih izobraževanj, obiskov sejmov in ekskurzij, javnih pohval in priznanj, materialnih daril za zaposlene ali njihove otroke, družabnih dogodkov s pogostitvijo, fleksibilnega delovnega časa, dodatnega dopusta ali plačanih ur odsotnosti, brezplačne kave in prigrizkov, boljših parkirnih mest, možnosti rekreacije na delovnem mestu in/ali (so)financiranje članstva v športnih društvih ter varstva otrok.

7 PRIPOROČILA IN PREDLOGI SNOVALCEM PLAČNIH SISTEMOV

7.1 Ključne ugotovitve raziskave

Raziskava je zajela sedem proizvodnih podjetij, pretežno iz elektro industrije, ki se razlikujejo po velikosti, lastniški strukturi in zrelosti plačnih sistemov. Kljub razlikam se

med podjetji kažejo številni skupni vzorci pri oblikovanju, izvajanju in zaznanih učinkih sistemov nagrajevanja delovne uspešnosti (v nadaljevanju DU).

Prvo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na to, ali je delovna uspešnost za proizvodne delavce motivator ali higienik. Ugotovitve raziskave kažejo, da je DU za večino proizvodnih delavcev predvsem **higienik**, in ne primarni motivator. Delavci DU dojemajo kot nekaj pričakovanega in samoumevnega, njegova odsotnost ali nepravična razdelitev pa povzroča nezadovoljstvo, občutek krivice in upad zaupanja v vodstvo. Kadar je DU korektno izplačana, le redko deluje kot dolgoročni motivator, temveč predvsem preprečuje nezadovoljstvo. Večji motivacijski učinek ima DU tam, kjer so zneski visoki. Motivacijski učinek DU se poveča pri nadpovprečno uspešnih posameznikih, vendar tudi pri njih ne nadomesti drugih dejavnikov, kot so odnosi, varnost zaposlitve in odnos vodij.

Drugo raziskovalno vprašanje je obravnavalo, ali bi bili delavci bolj motivirani, če bi se delovna uspešnost prelila v osnovne plače. Raziskava jasno kaže, da večina podjetij in sogovornikov takšno rešitev ocenjuje kot neustrezno. Prelivanje DU v osnovne plače bi kratkoročno sicer povečalo občutek varnosti in stabilnosti dohodka, dolgoročno pa bi **zmanjšalo motivacijski in diferenciacijski učinek nagrajevanja**, saj bi se uspešnost izenačila ne glede na dejanski prispevek posameznika. Podjetja opozarjajo tudi na večje tveganje uravnilovke ter zmanjšano fleksibilnost stroškov dela. Ugotovitve potrjujejo, da proizvodni delavci dolgoročno niso bolj motivirani z višjo osnovno plačo, če ta ni povezana z jasno povratno informacijo o uspešnosti dela.

Tretje raziskovalno vprašanje se je nanašalo na doslednost uporabe orodij za ocenjevanje delovne uspešnosti s strani vodij. Raziskava ugotavlja, da vodje v podjetjih **ne uporabljajo vedno dosledno in enotno razpoložljivih orodij**. V praksi obstajajo razlike med oddelki in posameznimi vodji, zlasti pri uporabi subjektivnih kriterijev, kot so zavzetost, odnos do dela in izstopajoče vedenje. Pomanjkanje usposabljanja, časovni pritiski in izogibanje konfliktom pogosto vodijo v povprečenje ocen in zmanjševanje razlik med delavci. To negativno vpliva na zaznano pravičnost sistema in zmanjšuje zaupanje zaposlenih v ocenjevanje. Uspešnost sistemov nagrajevanja je v veliki meri odvisna od njihovega izvajanja. V podjetjih, kjer so vodje dobro usposobljeni, dosledni in pripravljeni vlagati čas v razlago ocen, zaposleni sistem bolje razumejo in mu bolj zaupajo. Nasprotno pa pomanjkljiva komunikacija, izogibanje razlagi odločitev in neenotna uporaba sistema vodijo v nezadovoljstvo, občutek nepravičnosti in zmanjšano motivacijo ne glede na zasnovo sistema.

Četrto raziskovalno vprašanje se je nanašalo na morebitno ukinjanje mase za delovno uspešnost zaradi pritiska na stroške dela, ki jih je ustvarila sprememba Zakona o minimalni plači leta 2020, ko so se vsi dodatki izvzeli iz minimalne plače, s čimer se je masa plač v (proizvodnih) podjetjih zvišala. Izkazalo se je, da **nobeno od opazovanih podjetij zaradi tega ni posegalo v maso za nagrajevanje delovne uspešnosti**.

Peto raziskovalno vprašanje se je nanašalo na delež delovne uspešnosti v osnovni plači proizvodnih delavcev. Ugotovitve kažejo, da proizvodni delavci v povprečju prejmejo **med 5 % in 10 % osnovne plače kot variabilni del plače**, pri čemer so razlike med podjetji precejšnje, od približno 2 do 5 % v podjetjih, kjer ima DU predvsem simbolno ali dopolnilno vlogo, do skoraj 20 % v podjetju z izrazito individualno usmerjenim sistemom. Višji delež DU omogoča večjo diferenciacijo in nagrajevanje nadpovprečnih rezultatov, vendar zahteva bolj razvit sistem kazalnikov, boljšo komunikacijo in večjo vlogo vodij.

Med pomembnimi ugotovitvami raziskave velja omeniti tudi **načine merjenja uspešnosti**. Večina podjetij se je v zadnjih letih odmaknila od izključno individualnega ocenjevanja in prešla na **skupinsko ali kombinirano (individualno in skupinsko) nagrajevanje**. Le eno podjetje uporablja izključno individualno ocenjevanje uspešnosti delavcev, medtem ko ostala podjetja poudarjajo timsko delo, sodelovanje in skupno odgovornost za rezultate. Skupinski sistemi se izkazujejo kot bolj primerni za proizvodna okolja, saj zmanjšujejo pretirano tekmovalnost, krepijo organizacijsko klimo in spodbujajo medsebojno pomoč, vendar hkrati pogosto ne razlikujejo dovolj med povprečnimi in najboljšimi posamezniki.

Naslednja ugotovitev je povezana z **izborom kazalnikov uspešnosti**. Ne glede na panogo ali podjetje se kot temeljni kazalniki pojavljajo količina opravljenega dela, kakovost, varnost in zdravje pri delu. Pri individualni uspešnosti podjetja pogosto vključujejo tudi mehkejša, subjektivna kriterija, kot so zavzetost, angažiranost, odnos do dela in izstopajoče vedenje delavca. Raziskava kaže, da so prav ti subjektivni kazalniki najpogostejši vir nezadovoljstva zaposlenih, kadar vodje niso dovolj dosledni, usposobljeni ali transparentni pri razlagi ocen.

Ugotovimo lahko, da je učinkovitost sistemov nagrajevanja delovne uspešnosti v proizvodnih podjetjih manj odvisna od same višine nagrade in bolj od **pravičnosti, razumljivosti, transparentnosti ter doslednosti izvajanja**. Delovna uspešnost deluje predvsem kot higienik, njena vloga motivatorja pa je omejena in pogojena z načinom izvajanja ter širšim organizacijskim kontekstom.

7.2 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Raziskavo je treba interpretirati ob upoštevanju več vsebinskih in metodoloških omejitev. Prva pomembna omejitev je **majhen in namenski vzorec podjetij**, saj je raziskava zajela sedem proizvodnih podjetij, pretežno iz elektro industrije. Takšen vzorec omogoča poglobljen vpogled v prakse nagrajevanja delovne uspešnosti, vendar ne omogoča posploševanja ugotovitev na celoten proizvodni sektor ali na druge panoge. Ob tem velja omeniti, da je bilo vabilo k sodelovanju poslano 14 podjetjem, med katerimi jih je bilo pripravljenih sodelovati sedem. Ostalih sedem se bodisi ni odzvalo na elektronska

sporočila bodisi so sodelovanje zavrnilo iz različnih razlogov (na delovnem mestu »zgolj« začasno nadomeščajo odsotnega strokovnjaka, njihov način nagrajevanja delavcev ni dobro sprejet s strani sindikatov, nedavne organizacijske spremembe v podjetju, plačni sistem na pragu prenove).

Druga omejitev se nanaša na **kvalitativno naravo raziskave**. Podatki temeljijo predvsem na intervjujih z vodstvom oziroma kadrovskimi strokovnjaki, kar pomeni, da ugotovitve odražajo predvsem pogled delodajalcev in vodij. Perspektiva proizvodnih delavcev je vključena posredno, preko interpretacij sogovornikov, kar lahko vpliva na zaznavo motivacijskih učinkov delovne uspešnosti. Prvotno sem sicer želela opraviti tudi raziskavo med proizvodnimi delavci, vendar so anketiranje proizvodnih delavcev v vseh podjetjih zavrnilo. Razlogi so bili, da ne želijo vznemirjati zaposlenih, da rezultati ankete ne bi odražali dejanskega stanja zadovoljstva zaposlenih, da bi morebitno poizvedovanje pri zaposlenih vzbudilo pričakovanje o prenovi plačnega sistema, da bi tovrstna raziskava med zaposlenimi vzbudila različne govorice, v enem podjetju pa je anketo zavrnilo vodstvo družbe.

Tretja omejitev je povezana z različno stopnjo razvitosti in formaliziranosti sistemov nagrajevanja v vključenih podjetjih. Nekatera podjetja imajo jasno opredeljene, dokumentirane in merljive sisteme, medtem ko so v drugih sistemih manj strukturirani in bolj odvisni od presoje vodij. V večini podjetij so poleg objektivnih kazalnikov uporabljeni tudi subjektivni kriteriji, kot so zavzetost, odnos do dela in vedenjski vzorci. To otežuje neposredno primerjavo med podjetji in lahko vpliva na interpretacijo rezultatov.

Prav tako se podjetja razlikujejo glede načina obračunavanja oziroma poročanja višine delovne uspešnosti. Nekatera podjetja spremljajo in poročajo delovno uspešnost kot odstotek od osnovne plače, druga kot odstotek od bruto plače, tretja so za ta namen določila posebno osnovo, kar otežuje primerjavo višine DU med posameznimi podjetji. Če bi želeli bolj natančno primerjavo višine zneskov delovne uspešnosti, bi mi morala podjetja omogočiti vpogled v plačilne liste zaposlenih, kar pa se šteje pod zaupne podatke, ki jih podjetja ne razkrivajo nepooblaščenim osebam.

Na podlagi ugotovitev in omejitev raziskave se odpirajo številne možnosti za nadaljnje raziskovanje. Prvi predlog je izvedba **kvantitativne raziskave na večjem in reprezentativnejšem vzorcu proizvodnih podjetij**, ki bi omogočila statistično preverjanje ugotovitev ter primerjavo med različnimi panogami in velikostmi podjetij.

Drugi pomemben predlog je vključitev **neposrednega vidika proizvodnih delavcev**. Nadaljnje raziskave bi lahko temeljile na anketiranju ali fokusnih skupinah delavcev, kar bi omogočilo bolj celovit vpogled v zaznavanje pravičnosti, motivacijskega učinka in razumljivosti sistemov nagrajevanja delovne uspešnosti.

Tretji predlog je poglobljena raziskava **vloge vodij pri ocenjevanju delovne uspešnosti**, zlasti z vidika njihovega usposabljanja, razumevanja orodij in sposobnosti podajanja povratne informacije. Nadaljnje raziskave bi lahko analizirale povezavo med stilom vodenja, doslednostjo ocenjevanja in zaznano pravičnostjo sistema nagrajevanja.

7.3 Priporočila za izboljšanje plačnih sistemov za proizvodne delavce

Na podlagi ugotovitev raziskave je mogoče oblikovati priporočila za izboljšanje plačnih sistemov za proizvodne delavce s ciljem povečanja zaznane pravičnosti, učinkovitosti in dolgoročne vzdržnosti sistemov nagrajevanja.

Prvo priporočilo je, da podjetja **ohranijo jasno ločnico med osnovno plačo in variabilnim delom plače**. Osnovna plača mora zagotavljati občutek varnosti in stabilnosti dohodka, medtem ko mora delovna uspešnost ostati variabilna komponenta, neposredno povezana z doseženimi rezultati. Prelivanje delovne uspešnosti v osnovno plačo zmanjšuje njen motivacijski in diferenciacijski učinek ter povečuje tveganje uravnilovke, zato ni priporočljivo kot dolgoročna rešitev.

Drugo priporočilo se nanaša na **poenostavitev in standardizacijo meril za ocenjevanje delovne uspešnosti**. Kazalniki morajo biti jasno opredeljeni, razumljivi proizvodnim delavcem in čim bolj merljivi. Delavci si morajo znati sami izračunati, koliko delovne uspešnosti bodo prejeli za trud, ki ga vlagajo. Priporočljivo je omejiti število kriterijev ter jasno razlikovati med objektivnimi (npr. količina, kakovost, varnost) in subjektivnimi kazalniki (npr. zavzetost, odnos do dela). Pri subjektivnih kriterijih je nujna dodatna razlaga in konkretni primeri, da se v čim večji meri zagotovi občutek pravičnosti.

Tretje priporočilo je **dosledno in enotno izvajanje sistema nagrajevanja na ravni celotnega podjetja**. Raziskava je pokazala, da razlike v pristopu med posameznimi vodji pomembno vplivajo na zaznano pravičnost sistema. Podjetja bi morala vzpostaviti jasna pravila, interne smernice in redne preglede izvajanja, s čimer bi zmanjšala odstopanja med oddelki in posamezniki.

Četrto priporočilo poudarja **usposabljanje vodij za ocenjevanje delovne uspešnosti in podajanje povratne informacije**. Vodje imajo ključno vlogo pri delovanju plačnih sistemov, zato je potrebno sistematično vlaganje v razvoj njihovih kompetenc na področju objektivnega ocenjevanja, komunikacije in vodenja pogovorov o uspešnosti. Redna izobraževanja in mentorstvo lahko pomembno prispevajo k večji doslednosti in zaupanju v sistem. Razmisliti velja tudi, da bi posamezni vodje nadzirali manjše število ljudi, saj bi jim s tem omogočili, da niso usmerjeni zgolj na doseganje operativnih ciljev, pač pa bi lahko več časa namenili medosebnim odnosom in vodstvenim zadolžitvam.

Peto priporočilo je, da podjetja **kombinirajo individualno in skupinsko nagrajevanje**, zlasti v proizvodnih okoljih, kjer je delo močno timsko naravnano. Skupinski del nagrajevanja spodbuja sodelovanje, solidarnost in skupno odgovornost za rezultate, individualni del pa omogoča razlikovanje med nadpovprečno in povprečno uspešnimi delavci. Takšen kombiniran pristop lahko uravnoteži produktivnost in organizacijsko klimo.

Šesto priporočilo se nanaša na **povečanje transparentnosti plačnih sistemov**. Proizvodni delavci morajo razumeti, kako se njihova delovna uspešnost meri, kako se izračunava nagrada in kaj lahko storijo za izboljšanje svojega rezultata. Redna komunikacija, jasne razlage in dostop do informacij prispevajo k večjemu zaupanju v sistem ter zmanjšujejo nezadovoljstvo in napačna pričakovanja.

Zadnje priporočilo poudarja, da morajo podjetja **plačne sisteme obravnavati kot del širšega sistema upravljanja zaposlenih**, ne kot samostojen motivacijski instrument. Plačni sistemi so učinkoviti le, če so podprti z ustrezno organizacijsko kulturo, pravičnim ravnanjem vodij, možnostmi razvoja in kakovostnimi odnosi v kolektivu. Le celosten pristop omogoča, da plačni sistem prispeva k dolgoročni motivaciji, zavzetosti in uspešnosti proizvodnih delavcev.

8 SKLEP

Cilj magistrskega dela je bil preučiti motivacijske dejavnike za proizvodne delavce in ugotoviti, kako učinkovita je raba nagrajevanja po delovni uspešnosti v večjih slovenskih proizvodnih podjetjih. Z opravljeno analizo sem želela strokovnjakom za plačno politiko ponuditi orodje za primerjavo znotraj panoge in snovanje idej ter usmeritev za izboljšanje obstoječih plačnih sistemov. Strokovnjaki, ki obravnavajo motivacijo zaposlenih v literaturi, si niso enotni glede vprašanja učinkovitosti finančnega nagrajevanja delavcev. Kljub temu pa je ta način široko uporabljen v vseh sedmih opazovanih podjetjih, ki nagrajevanje delovne uspešnosti uporabljajo kot eno od orodij motiviranja zaposlenih v kombinaciji z drugimi, mehkejšimi načini spodbujanja angažiranosti delavcev.

Večina podjetij delovno uspešnost ocenjuje na podlagi skupinskega doseganja ciljev, najpogosteje pa se za ocenjevanje uspešnosti poslužujejo kazalnikov s področja količine opravljenega dela, kakovosti in varstva ter zdravja pri delu. Na podlagi raziskave lahko povzamem, da je nagrajevanje po delovni uspešnosti higienik in ne motivator, še zlasti tam, kjer je delež delovne uspešnosti v celotni bruto plači nizek (5 % ali manj), medtem ko ima v podjetjih, kjer je odstotek višji, delovna uspešnost večji motivacijski učinek. Veliko vlogo pri motivaciji delavcev imajo vodje, ki svojo vlogo pogosto podrejajo doseganju operativnih ciljev in manj delu z ljudmi. Usposabljanje vodij, njihova razbremenitev v smislu operativnih nalog in poudarjanje pomembnosti ravnanja z ljudmi pri delu bi bila za snovalce plačnih sistemov in vodstvo podjetij eno ključnih priporočil

magistrskega dela. Čeprav sem predvidevala, da bi bili delavci bolj motivirani, če bi se zneski, ki jih podjetja namenjajo izplačevanju delovne uspešnosti, prelili v osnovne plače, tega na podlagi opravljene raziskave nisem mogla potrditi, saj so vsi sogovorniki tej trditvi nasprotovali. Sklepam, da je to prepričanje strokovnjakov tudi razlog, da kljub vse večjim pritiskom zakonodaje na dvig minimalne plače, izvzemanje dodatkov iz minimalne plače in visoka obdavčitev plač nista povzročila, da bi delodajalci iz tega razloga znižali maso za nagrajevanje delovne uspešnosti.

Kljub skrbno načrtovani raziskavi pa velja omeniti določene omejitve, ki jih je pri interpretaciji rezultatov potrebno upoštevati. To sta predvsem majhnost vzorca, saj se je na vabilo za sodelovanje odzvala le polovica povabljenih, ter zgolj kvalitativen pristop k obravnavi raziskovalnih vprašanj. Čeprav je bil v prvotni idejni zasnovi namen opraviti tudi kvantitativno raziskavo med proizvodnimi delavci, sem kasneje to idejo opustila zaradi časovne in prostorske omejitve, predvsem pa zaradi nasprotovanja sodelujočih vodilnih strokovnjakov, kar nakazuje, da delodajalci kljub vse večjemu poudarjanju pomena transparentnosti plač v to temo še vedno neradi drezajo. V nadaljnjem raziskovanju bi imel vidik delavcev za presojanje motivacijskih učinkov, pravičnosti in učinkovitosti vodenja veliko dodano vrednost.

Magistrsko delo nudi vpogled v načine motiviranja proizvodnih delavcev, ki jih uporabljajo velika proizvodna podjetja v Sloveniji, in predstavlja okvir za snovanje idej o nadaljnjem razvoju plačnih sistemov, ki pa jih je potrebno obravnavati zgolj kot del širšega spektra orodij, ki so podjetjem na voljo za dvig motivacije in zavzetosti zaposlenih. Celoviti sistemi morajo poleg nagrajevanja zaposlenih temeljiti tudi na ustrezni organizacijski kulturi, pravičnem ravnanju vodij in kakovostnih medosebnih odnosih na delovnem mestu, s ciljem, da zaposleni na delo prihajajo s pozitivno energijo, ponosni na vsakodnevne rešitve, ki jih s svojim znanjem in izkušnjami lahko ponudijo delodajalcem v zameno za pošteno plačilo.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Gerhart, B. (2017). Chapter Three – Incentives and Pay for Performance in the Workplace. *Advances in Motivation Science*, 4, 91–140. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2017.02.001>
2. Hennequin, E. (2007). What “career success” means to blue-collar workers. *Career Development International*, 12(6), 565–581. <https://doi.org/10.1108/13620430710822029>
3. Lucas, K. (2011) Blue-Collar Discourses of Workplace Dignity: Using Outgroup Comparisons to Construct Positive Identities. *Management Communication Quarterly*, 25(2), 353–374. <https://doi.org/10.1177/0893318910386445>

4. Panait, C. A. in Panait, N. G. (2018). Trends in non-financial motivation policies of employees. *Global Economic Observer*, 6(1), 148–154. https://www.globeco.ro/wp-content/uploads/vol/split/vol_6_no_1/geo_2018_vol6_no1_art_018.pdf
5. Zupan, N. (2023). Plače in nagrajevanje sodelavcev. V Kohont, A. in Svetlik, I. (ur.), *Menedžment človeških virov*. (str. 395–440). Založba Univerze v Ljubljani. <https://doi.org/10.51936/9789612972226>

LITERATURA IN VIRI

1. Aleksić, D. (2021). Zakaj delam? V K. K. Mihelič in N. Zupan (ur.), *Organizacijsko vedenje. Kako (pre)živeti v organizaciji in uspeti?* (str. 123–165). Ekonomska Fakulteta Univerze v Ljubljani.
2. Antoni, C.H., Beaten, X., Perkins, S. J., Shae, J. D. in Vartiainen, M. (2017). Linking Employee Motivation ana Organizational Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 16(2), 57–60.
3. Banjac, M. (2020). *Uvod v kvalitativne metode zbiranja podatkov: opazovanje, intervju in fokusna skupina*. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
4. Baqir, M., Hussain, S., Waseem, R. in Islam, K.M.A. (2020). Impact of reward and recognition, supervisor support on employee engagement. *American International Journal of Business and Management Studies*, 2(3), 8–21.
5. Chen, L., Liu, J., Wang, Y., Yang, N. in Wang, X. (2023). The impacts of role commitment and pay-for-performance on proactive career behavior: an interactionist perspective. *Career Development International* 28(6/7), 721–738.
6. Cusson, N. in Main, K. (2023). *Monetary Incentives In The Workplace (2024 Guide)*. Forbes Advisor. <https://www.forbes.com/advisor/business/monetary-incentives/>
7. Davčna hiša bilans, d.o.o. (2025, 9. junij). *Regres za letni dopust – leto 2025*. <https://davkoplacevalci.com/5-razlogov-za-superdavke/regres-za-letni-dopust--leto-2025-537665>
8. Drašler, S. in Boštjančič, E. (2015). Vloga plače pri motiviranosti in zavzetosti zaposlenih na izbranem ministrstvu v Sloveniji. *Mednarodna revija za javno upravo*, 13(2), 101–117.
9. Editors of Encyclopaedia Britannica (2024, 26. september). *Minimum wage*. <https://www.britannica.com/money/minimum-wage>
10. Fromm, E. (2014). *Imeti ali biti*. Mladinska knjiga.
11. Gallup, Inc. (brez datuma). *What is Employee Engagement, and How Do You Improve It?* <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx#ite-357458>
12. Gallup. (2026). *State of the global workplace: 2026 report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
13. Geeks for geeks. (2024, 17. januar). *Financial and Non-financial incentives*. <https://www.geeksforgeeks.org/financial-and-non-financial-incentives/>

14. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killan, E. A., Agrawal, S., Blue, A., Plowman, S. K., Josh, P. in Asplund, J. (2020). *The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. <https://media-01.imu.nl/storage/happyholics.com/6345/gallup-2020-q12-meta-analysis.pdf>
15. Herzberg, F. (1965). The new industrial psychology. *ILR Review* 18(3), 364–376.
16. Kolektivna pogodba za dejavnost elektroindustrije Slovenije (KPDES). *Uradni list RS*, št. 108/05, 95/06, 82/07, 32/08, 70/08, 75/09, 10/10, 84/11, 104/11, 32/13, 26/15, 58/17, 84/18, 58/20, 49/22, 4/23 in 4/24, 52/24, 95/24, 13/25, 42/25, 107/25.
17. Kolektivna pogodba za kovinsko industrijo Slovenije (KPKIS). *Uradni list RS*, št. 6/15, 6/17, 66/17, 82/18, 15/22, 79/22, 100/23, 36/24, 4/26.
18. Kompare, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T., Jaušovec, N. In Curk, J. (2004). *Psihologija: spoznanja in dileme* (1. izd.) DZS.
19. Kompare, A., Stražišar, M., Vec, T., Dogša, I., Jaušovec, N. in Curk, J. (2005). *Psihologija, Spoznanja in dileme* (1. izd.). Državna založba Slovenije.
20. Krašovec, D. (2013). *Novi veliki komentar Zakona o delovnih razmerjih in reforme trga dela 2013*. Reforma.
21. Kulikowski, K. in Sedlak, P. (2020). Can you buy work engagement? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement. *Current Psychology*, 39, 343–353.
22. Maslach, C. in Leiter, M. P. (2007). Burnout. V G. Fink (ur.), *Encyclopedia of Stress*. (str. 358–362. Elsevier.
23. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2026, 5. februar). *Minimalna plača*. <https://www.gov.si/teme/minimalna-placa/>
24. Mori, S. (2012). *MotivAKCIJA brez meja: kako kjer koli in kadar koli motivirati sebe ali druge za akcijo*. Smilijan Mori Success Systems.
25. Musek, J. in Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Educy.
26. Naile, I. in Selesho, J. M. (2014). The role of leadership in employee motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), 175–182.
27. Nickerson, C. (2023, 28. september). *Herzberg's two-factor theory of motivational-hygiene*. <https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html>
28. Nyberg, A. J., Pieper, J. R. in Trevor, C. O. (2016). Pay-for-Performance's Effect on Future Employee Performance: Integrating Psychological and Economic Toward a Contingency Perspective. *Journal of Management*, 42(7), 1753–1783.
29. Optius. (brez datuma). *Kolektivne pogodbe – ključni element delovnopravne ureditve*. <https://www.optius.com/iskalci/karierna-svetovalnica/kolektivne-pogodbe-kljucni-element-delovnopravne-ureditve/>
30. Pečjak, V. in Musek, J. (1992). *Psihologija* (1. izd.). Državna založba Slovenije.
31. Petrovčič, A. in Boštjančič, E. (2019). Je denar res dober motivator na delovnem mestu? *HR&M*. 4(19).

32. Postolov, K. in Postolov, B. (2021). The impact of non-financial motivation on job satisfaction: The case with physicians in the Republic of North Macedonia. *BH Ekonomski forum* 15(2), 11–24.
33. Roberts, R. (2020). Employee Age and the Impact on Work Engagement. *Strategic HR Review*, 1–6.
34. Rynes, S. L., Gerhart, B. in Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resources Management*, 43(4), 381–394.
35. Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? V C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz in E. Soane (ur.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. (str. 1–37). London: Routledge.
36. Scott, D., McMullen, T., Royal, M. in Stark, M. (2010). The impact of rewards programs on employee engagement. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=6c81117dbe58bb6cf471b3ee17e36862bf6224b3>
37. Shibly, M. in Weerasinghe, T. D. (2019). Impact of Financial Rewards on Work Motivation of Operational Level Employees: Evidence from a Leading Manufacturing Organization in Sri Lanka. *Sri Lanka Journal of Advanced Social Studies*. 9(1), 3–17.
38. Sinyan, P. in Nink, M. (2021). Engaging Europe's employees: a complex problem with a simple solution. *Strategic HR Review*. 20(6), 190–194.
39. Stevenson, M. (2019, 25. november). *Employee engagement: Everything You Need to Know*. <https://www.hrexchangenetwork.com/employee-engagement/articles/employee-engagement-everything-you-need-to-know>
40. Šilih, M. (2023). Pregled različnih metod in pristopov družboslovnega raziskovanja. *Mednarodno inovativno poslovanje*. 15(2), 1–7.
41. Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H. in Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273.
42. Varma, C. (2017). Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 6(3), 10–20.
43. Youndt, M. A. in Snell, S. A. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337–360.
44. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). *Uradni list RS*, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22, 54/22 – ZUPŠ-1, 114/23 in 136/23 – ZIUZDS, 70/25 – ZUTD-I.
45. Zakon o dopolnitvi Zakona o minimalni plači (ZminP-A). *Uradni list RS*, št. 92/15.
46. Zakon o minimalni plači (ZminP). *Uradni list RS*, št. 13/10, 92/15, 83/18.

47. Zakon o spremembah Zakona o minimalni plači (ZminP-B). *Uradni list RS*, št. 83/18.
48. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih* (1. izd.). GV Založba.
49. Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. (brez datuma). *Sindikalni ABC, Minimalna plača*. Pridobljeno 6. 4. 2025 s <https://www.zsss.si/sindikalni-abc/minimalna-placa>

PRILOGA

Priloga 1: Vprašalnik za snovalce plačnih sistemov

1. Na kratko opišite sistem finančnega nagrajevanja, ki v vašem podjetju velja za proizvodne delavce.
 - a. Kdaj je bil obstoječi način nagrajevanja sprejet v vašem podjetju?
 - b. Kako pomembna je v vašem sistemu individualna delovna uspešnost delavca? Katera merila upoštevate? Kako to uspešnost merite oz. ocenjujete?
 - c. Ali nagrajujete tudi skupinsko uspešnost? Kakšna merila uporabljate za skupinsko uspešnost?
 - d. Kolikšen % plače proizvodnega delavca predstavlja njegova individualna delovna uspešnost v povprečju? Kolikšen % je v povprečju skupinska uspešnost?
2. Kako pogosto se ocena delovne uspešnosti spremeni?
3. Ali se vsakič, ko se ocena DU delavcu spremeni, to odraža v prejetem znesku DU?
4. Koliko višjo plačo na račun variabilnega dela prejme »top performer« v primerjavi s povprečno učinkovitim zaposlenim? (mag. naloga Stran 18)
5. Ali so vodje dobro usposobljeni za ocenjevanje in razlago delovne uspešnosti? Ali so po vašem mnenju ocene delovne uspešnosti objektivne? Kakšne metode uporabljate, da poenotite strogost ocenjevanja vodij?
6. Kako vodje s svojimi podrejenimi komunicirajo ob morebitnih spremembah ocen delovne uspešnosti? Se vam zdi ta komunikacija ustrezna?
7. Kako učinkovito vodje v proizvodnji uporabljajo orodja, ki so jim na voljo za motiviranje podrejenih sodelavcev (npr. ali predlagajo različne oblike nagrajevanja, ki jih imate na voljo, ali so bolj usmerjeni k sankcioniranju nezaželenih oblik vedenja ali k nagrajevanju uspeha?)
8. Ali ocenjujete, da bi bili delavci bolj motivirani, če bi individualno delovno uspešnost prenesli v osnovne plače (ker menijo, da ocene niso objektivne)?
9. Kje vidite prednosti in slabosti, če bi delovno uspešnost prenesli v osnovne plače delavcev?
10. Ali ste bili ob spremembi Zakona o minimalni plači (obračun dodatkov nad minimalno plačo) primorani znižati maso, ki ste jo do tedaj namenjali delovni uspešnosti?
11. Katere metode nefinančnega nagrajevanja uporabljate za proizvodne delavce? (na primer dodatni dnevi LD, priznanja/pisne pohvale za uspešno delo, ogled sejma, nadstandardna izobraževanja, varstvo otrok, zdravstveno zavarovanje (»specialisti«), dodatno pokojninsko zavarovanje, šport in rekreacija, javna objava – pohvala delavcev ...)
12. Ali velja za delavce izven proizvodnje (režijske delavce) enak ali drugačen sistem nagrajevanja?
13. Ali ocenjujete (glede na morebitne meritve organizacijske klime), da so proizvodni delavci zadovoljni z vpeljanim sistemom finančnega nagrajevanja?

14. Ali ocenjujete, da so plače (skupaj z dodatki in nagradami) v vašem podjetju primerljive/višje/nizje od konkurenčnih podjetij v okolici, s katerimi targetirate iste kandidate?
15. Ali ocenjujete, da obstoječi sistem nagrajevanja vpliva na zavzetost in motivacijo vaših (proizvodnih) zaposlenih?
16. Kaj po vašem mnenju delavce v proizvodnji najbolj motivira in najbolj prispeva k dvigu njihove zavzetosti?
17. Ali razmišljate, da bi plačni sistem v prihodnje spremenili, izboljšali?
18. Kje vidite priložnosti za izboljšavo sistema?