

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**OBLIKOVANJE STIMULATIVNEGA PLAČNEGA SISTEMA ZA
PROIZVODNE DELAVCE**

Ljubljana, junij 2016

ANDRAŽ SABOTIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Andraž Sabotič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Oblikovanje stimulatívnega plačnega sistema za proizvodne delavce, pripravljene ga v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a 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 poskrbel/-a, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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.

V Ljubljani, dne 29.6.2016

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV NAGRAJEVANJA IN MOTIVACIJE	4
1.1 Splošno	4
1.2 Sestavine sistema plač in nagrajevanja.....	4
1.3 Opredelitev pojma plača.....	7
1.3.1 Fiksna plača in nagrajevanje	9
1.3.2 Variabilna plača in nagrajevanje	9
1.3.3 Zakonsko predpisane oblike plačil in nagrad	12
1.3.4 Druge oblike plačil in nagrad	13
1.3.5 Posebnosti sistema plač in nagrajevanja za proizvodne delavce.....	15
1.3.6 Posebnosti sistema plač in nagrajevanja v Sloveniji	16
1.4 Motivacija.....	18
1.4.1 Definicija motivacije	19
1.4.2 Motiviranje proizvodnih delavcev	22
2 ZAKONSKA UREDITEV SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA TER KOLEKTIVNE POGODBE	23
2.1 Splošno	23
2.2 Zakonska ureditev sistema plač in nagrajevanja	24
2.2.1 Zakon o delovnih razmerjih	24
2.2.2 Davčni zakoni.....	25
2.2.3 Drugi pomembni zakoni za plače in prejemke zaposlenih.....	30
2.3 Kolektivne pogodbe.....	31
3 PRIMER NAGRAJEVANJA PROIZVODNIH DELAVCEV	35
3.1 Splošno	35
3.2 Metodologija.....	36
3.3 Predstavitev podjetja.....	37
3.4 Predstavitev plačnega sistema	39
3.4.1 Ovrednotenje plačnega sistema s teoretičnega vidika.....	44
3.4.2 Primerjava plačnega sistema s sistemi v drugih podjetjih.....	47
3.5 Pričakovanja delavcev	57
3.6 Pričakovanja posloводства	58
3.7 Ključne ugotovitve analize in razprava o rezultatih	58
4 PREDLOGI IZBOLJŠAV NAGRAJEVANJA PROIZVODNIH DELAVCEV	69
SKLEP	76
LITERATURA IN VIRI	79
PRILOGA	84

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tipična plača proizvodnega delavca.....	26
Tabela 2: Lestvica za odmero dohodnine v letu 2015	28
Tabela 3: Višina prispevkov	29
Tabela 4: Tarifni razredi in najnižja osnovna bruto plača	33
Tabela 5: Dodatki k osnovni plači zaradi neugodne razporeditve delovnega časa	34
Tabela 6: Urne postavke za osnovno bruto plačo.....	40
Tabela 7: Dodatki k osnovni plači	41
Tabela 8: Kriteriji za osebne ocene	42
Tabela 9: Delovna uspešnost podjetja	43
Tabela 10: Višina trinajste plače	43
Tabela 11: Pregled denarnih nagrad v podjetju Belimed d.o.o.	49
Tabela 12: Pregled denarnih nagrad v podjetju Sparts d.o.o.	52
Tabela 13: Pregled denarnih nagrad v podjetju Kemija d.o.o.	53
Tabela 14: Pregled denarnih nagrad v podjetju Belteh d.o.o.....	56
Tabela 15: Primerjava variabilnega dela denarnih nagrad med obravnavanimi podjetji	60
Tabela 16: Primerjava ostalih denarnih nagrad	62
Tabela 17: Pregled in primerjava nedenarnih nagrad med obravnavanimi podjetji.....	63
Tabela 18: Učinek prehoda med davčnimi razredi	67
Tabela 19: Učinek prehoda med razredi pri izračunu otroškega dodatka za štiričlansko družino z dvema otrokoma	67
Tabela 20: Obrazec za kriterije in ocenjevanje delovne uspešnosti	72
Tabela 21: Merila za ocenjevanje delovne uspešnosti.....	73

KAZALO SLIK

Slika 1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja	5
Slika 2: Trikotnik pravičnosti:	6
Slika 3: Matrika izpolnjevanja obveznosti	7
Slika 4: Plačna piramida	8
Slika 5: Pregled plačnega sistema	12
Slika 6: Elementi nedenarnega nagrajevanja.....	14
Slika 7: Primerjava rasti inflacije z rastjo povprečne in minimalne plače v Sloveniji.....	17
Slika 8: Primerjava bruto plač predpisanih v panožnih kolektivnih pogodbah za posamezne tarifne razrede	18
Slika 9:: Maslowova hierarhija potreb.....	19
Slika 10: Herzbergovi higieniki in motivatorji.....	20
Slika 11: Motivacijska hierarhija po Millerju.....	21
Slika 12: Razlogi zakaj delavci izberejo določenega delodajalca	23
Slika 13: Razdelitev stroškov dela.....	27

Slika 14: Povprečna letna stopnja davkov in prispevkov, ki se obračunavajo in plačujejo od plač v Sloveniji.....	27
Slika 15: Gibanje števila zaposlenih v podjetju CS d.o.o. v letu 2015	38
Slika 16: Organizacijska struktura podjetja CS d.o.o.....	39
Slika 17: Možni plačni sistemi za proizvodno podjetje	64
Slika 18: Primer strukture bruto plače za proizvodnega delavca	70
Slika 19: Struktura najprimernejše plače in nagrade za proizvodnega delavca	71

UVOD

Proizvodni delavci so običajno plačani z najnižjimi plačami. Delajo v težkih razmerah, so manj izobraženi. Večkrat povejo, da hodijo v službo le zaradi denarja. Njihov primarni cilj je zaslužiti za golo preživetje, s plačo si ne morejo oblikovati večjih prihrankov, živijo iz meseca v mesec; zato ti delavci pogosto razmišljajo drugače in živijo druge vrednote kot sodelavci z višjimi dohodki (strokovnjaki, poslovodstvo). S tega vidika se samo po sebi postavlja vprašanje, kakšen plačni sistem je najbolj primeren za proizvodne delavce. Glede na dejstvo, da so proizvodni delavci kar številčna skupina v podjetjih, je kar malce presenetljivo, da je na to temo zelo malo razpoložljive literature.

Plača predstavlja nadomestilo za delo, ki ga je delavec opravil v podjetju (Barber & Bretz, 2000). Od dela, ki ga je vložil delavec, ima podjetje korist, zato delavcu povrne s plačilom. Plačilo je lahko poleg denarja tudi v drugih oblikah (Henderson, 1989). Prav tako lahko denarna plačila razdelimo na več različnih dohodkov. Nekatera so predpisana v Zakonu o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 21/2013), kot na primer regres, bolniška odsotnost, dopust, druga plačila, npr. jubilejne nagrade, pa v panožnih kolektivnih pogodbah. Dodatna neobvezna plačila so urejena v notranjih aktih podjetja (npr. v pravilniku o plačah).

Osnovna plača je eden najpomembnejših delov celotnega plačila delavcu. Na podlagi osnovne plače se potem računajo dodatki (delovna doba, zahtevnost del, pogoji dela, nočno delo ...), lahko pa je osnovna plača tudi osnova za stimulativen del plače. Zato je še posebej pomembno, da je osnovna plača v podjetju dobro definirana. Pri oblikovanju sistema variabilnega dela plače ne moremo mimo dejstva, da je učinkovit le takrat, ko zaposleni dobro razumejo, kako je njihovo vedenje povezano z doseganjem uspešnosti (Zupan, 2001). Variabilni del plače se najpogosteje povezuje z motivacijo delavcev. Več in bolje kot bodo naredili, višjo plačo naj bi dobili. Če delavcu izplačujemo variabilni del plače, trčimo ob veliko ovir (Henderson, 1989). Najprej moramo izbrati kriterije, po katerih bomo določali višino variabilnega dela. Potem moramo delavcem te kriterije razložiti do take mere, da jih bodo razumeli na enak način, kot ga razume poslovodstvo. Le tako bo variabilni del plače imel svoj namen. Naslednji korak je, da spremljamo kriterije in variabilni del plače redno računamo. Na koncu je potrebno delavcem pri vsaki plači razložiti, zakaj taka višina variabilnega dela. Le tako bo sistem lahko deloval učinkovito.

Poleg individualnega plačila lahko delavce nagradimo s skupinskim plačilom. Konec koncev delavci delajo enako opravilo z enakim ciljem (Armstrong & Murils, 2004). Ta način je manj pogost, uporabljen bolj za projektno delo in ne za ponavljajoče se operacije. Pri proizvodnih delavcih to obliko plačila srečamo pri izplačilu božičnice ali 13. plače, ki se običajno izplača zaradi uspešnega poslovanja podjetja v tekočem letu, h kateri so prispevali vsi delavci, vsak po svojih močeh in vplivu. Zakonodaja med drugim omogoča

tudi udeležbo zaposlenih pri dobičku (Ur. l. RS, št. 25/08). Poleg tega, da si dobiček razdelijo lastniki, se lastniki in delavci lahko dogovorijo o delitvi dela dobička delavcem. S tem so delavci motivirani, da delujejo v enaki smeri, kot jo želi lastnik, torej k povečevanju dobička. Kruse (1996) je opredelil štiri razloge, zakaj je delitev dobička med zaposlene koristna. Vpliva na produktivnost, fleksibilnost in porazdelitev tveganj, vpliva na zmanjšanje moči sindikatov ter ima svoje davčne prednosti.

Podjetje lahko delavcem omogoči tudi razne ugodnosti, ki niso neposredno plačilo, so pa lahko dober motivator, povečujejo pripadnost podjetju ali pa gradijo skupinski duh. Med te ugodnosti lahko štejemo organizirano športno vadbo, udeležbo na športnih prireditvah, brezplačne vstopnice za prireditve, ki jih sponzorira podjetje, razni pikniki, novoletne zabave ... K plačilu delavcem lahko štejemo tudi plačilo za bolniško odsotnost, dopust ali druge odsotnosti. Tako plačilo Lipičnik imenuje plačilo za nedelo (Lipičnik, 1996).

V Sloveniji imamo urejene plače v več zakonih. Poleg zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS št. 21/2013), ki predpisuje osnovne pravice, je za proizvodne delavce zelo pomemben tudi zakon o minimalni plači (Ur.l. RS, št. 13/10 in 92/15). Po drugi strani so za poslovodstvo in podjetje pomembni tudi davčni zakoni, ki poleg zaslužka delavca določajo višino stroška dela. Drugi pomembni zakoni za pravice delavcev so še Zakon o delovnih razmerjih, Zakon o urejanju trga dela, Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku in Zakon o interventnih ukrepih na področju trga dela.

Kolektivne pogodbe urejajo razmerja med delavci in delodajalci. Sklepajo jih sindikati na strani delavcev in delodajalci ali združenja delodajalcev (Zakon o kolektivnih pogodbah, Ur. l. št. 43/2006). V evidenci kolektivnih pogodb na internetni strani Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve lahko najdemo 50 veljavnih kolektivnih pogodb (www.mdds.gov.si). Te ureja zakon o kolektivnih pogodbah iz leta 2006 (Zakon o kolektivnih pogodbah, Ur. l. RS, št. 43/2006).

Podjetje, ki ga analiziram (CS, d.o.o.), je manjše proizvodno podjetje v tuji lasti. Podjetje obdeluje gradbene in industrijske materiale v izdelke z višjo dodano vrednost ter jih prodaja večinoma na evropski trg. Proizvodnja je manj zahtevna, večinoma gre za fizično delo zalaganja strojev s polizdelki, upravljanje teh strojev ter zlaganje in pakiranje končnih izdelkov. Lastniku je v prvi vrsti pomemben dobiček iz poslovanja (EBITDA). Stroški dela predstavljajo približno 25 % v strukturi stroškov podjetja. V podjetju CS d.o.o., ki ga analiziram, plače določa Pravilnik o plačah.

Primarni cilj proizvodnih delavcev je zaslužiti dovolj, da lahko normalno preživijo mesec in si včasih lahko privoščijo še kakšen priboljšek. Poleg denarja tudi proizvodni delavci pričakujejo priznanje, da so ljudje, ne samo številka na papirju in strošek za podjetje. Namen raziskave in magistrskega dela je opozoriti na problematiko plačevanja proizvodnih

delavcev z upoštevanjem slovenske zakonodaje. Poiskati želim najučinkovitejši plačni sistem za proizvodne delavce, da bo pozitivno vplival na motivacijo delavcev in s tem povečal njihovo učinkovitost, ter posledično izboljšal rezultat podjetja. Cilj raziskave in mojega magistrskega dela je preveriti, če je trenutni plačni sistem v obravnavanem podjetju možno izboljšati, da bo bolj pregleden za delavce in jim nudil pravo mero motivacije. Omejitev so stroški dela, ki so določeni z letnim poslovnim načrtom.

Raziskovalna vprašanja so naslednja.

1. Kakšne so zakonodajne zahteve in zahteve kolektivnih pogodb pri izplačilih proizvodnim delavcem?
2. Ali je smiselno, da podjetje za proizvodne delavce oblikuje poseben plačni sistem, ki je drugačen od sistema za druge zaposlene?
3. Ali je lahko fiksna plača brez stimulativenega dela dovolj za motivacijo delavcev? Ali lahko z drugimi prijemi razen s plačo motiviramo proizvodne delavce?
4. Kako visok mora biti stimulativen del plače za proizvodne delavce, da bo učinkovit?
5. Katere elemente mora vključevati stimulativen del plače?

Raziskovanja sem se lotil na način, da sem najprej pregledal dosedanja teoretična spoznanja v domači in tuji literaturi ter virih. Opredelil sem ključne pojme in koncepte, ki sem jih kasneje v empiričnem delu primerjal z izbranim primerom podjetja. Informacije sem iskal tudi v zakonodaji in kolektivnih pogodbah. Izbrani primer sem predstavil na podlagi informacij iz internih aktov podjetja, z intervjuji poslovodstva in opazovanjem. Teoretična in praktična spoznanja sem v posebnem poglavju primerjal in kritično ovrednotil. Da je analiza bolj kakovostna, sem dodal še primerjavo z več primeri podobnih podjetij o tem, kako imajo urejene plačne sisteme drugje. Podatke sem zbral z intervjuji s člani poslovodstva izbranih podjetij, ki imajo znanje in podatke o plačnem sistemu v podjetju. Iz primerjave trenutnega stanja, teoretičnih vidikov in stanja v podobnih podjetjih sem na koncu pripravil predlog, kakšen naj bi bil najbolj optimalen plačni sistem za proizvodne delavce.

Svoje magistrsko delo sem razdelil v štiri poglavja. V prvem delu sem opisal, kaj je v znani literaturi že bilo zapisanega o plačah. Osredotočil sem se na tista področja, ki so pomembna za proizvodne delavce. Vključil sem tudi motivacijske vidike plač, oz. kaj proizvodne delavce žene k delu. V drugem delu sem raziskal in zapisal, kaj o plačah govori zakonodaja v Sloveniji z dodatkom ureditve kolektivnih pogodb. Drugo poglavje je predvsem podlaga za nadaljnje razmišljanje in raziskave. V tretjem poglavju sem analiziral trenutni plačni sistem v podjetju CS d.o.o. ter ga ocenil z vidika teoretične primernosti. Poskušal sem ugotoviti, ali je trenutna ureditev primerna, ter če se tudi ustrezno izvaja. Obstaja verjetnost, da je plačni sistem dober, vendar se ga ne izvaja v celoti ali pravilno. Vključil sem tudi primerjavo plačnega sistema z ureditvijo v podobnih podjetjih iz

Slovenije in tujine. Na koncu sem odgovoril na zastavljena raziskovalna vprašanja in predlagal izboljšave plačnega sistema.

1 OPREDELITEV NAGRAJEVANJA IN MOTIVACIJE

1.1 Splošno

Nagrajevanje in motivacija sta zelo tesno povezana. V osnovi se moramo vprašati, zakaj hodimo v službo, kaj je naše poslanstvo in doprinos v podjetju. Pfeffer (1998) v svojem članku lepo povzema, da ljudje sicer delamo za denar, vendar še v večji meri delamo za smisel svojega življenja, v bistvu delamo zato, da nekaj ustvarimo, da nismo nezanemarljiv delček v svetu, da nekaj pustimo za seboj. Podjetja, ki tega dejstva ne upoštevajo, na nek način podkupujejo svoje zaposlene in slej ko prej plačajo ceno v pomanjkanju pripadnosti in zavzetosti. Po mojem mnenju drži to za vse zaposlene, ne glede na to, na katerem položaju v podjetju so in kakšna je njihova vloga. Zelo podobno velja za proizvodne delavce in za vodstvene položaje. Na koncu vedno pridemo do človeka in njegovih osnovnih potreb in vrednot. Razlika pri manj plačanih delovnih mestih je ta, da jim vsaka dodatna denarna nagrada pomeni precej več kot tistim, ki imajo višje prejeme (Henderson, 1989, str. 17). Nižje plačani delavci morajo zelo dobro preračunati, kako bodo razporedili zaslužen denar med dvema plačnima dnevoma. Z vsakim dodatnim evrom to obdobje lažje preživijo, lahko si privoščijo stvari, ki si jih običajno ne morejo. Zato je denarno nagrajevanje za nižje plačane delavce bolj občutljivo kot za bolj plačane, kjer prihajajo do izraza tudi druge oblike plačila, ki jih bom obravnaval kasneje v svojem delu. Seveda so druge oblike nagrajevanja nižje plačanih delavcev tudi zelo pomembne.

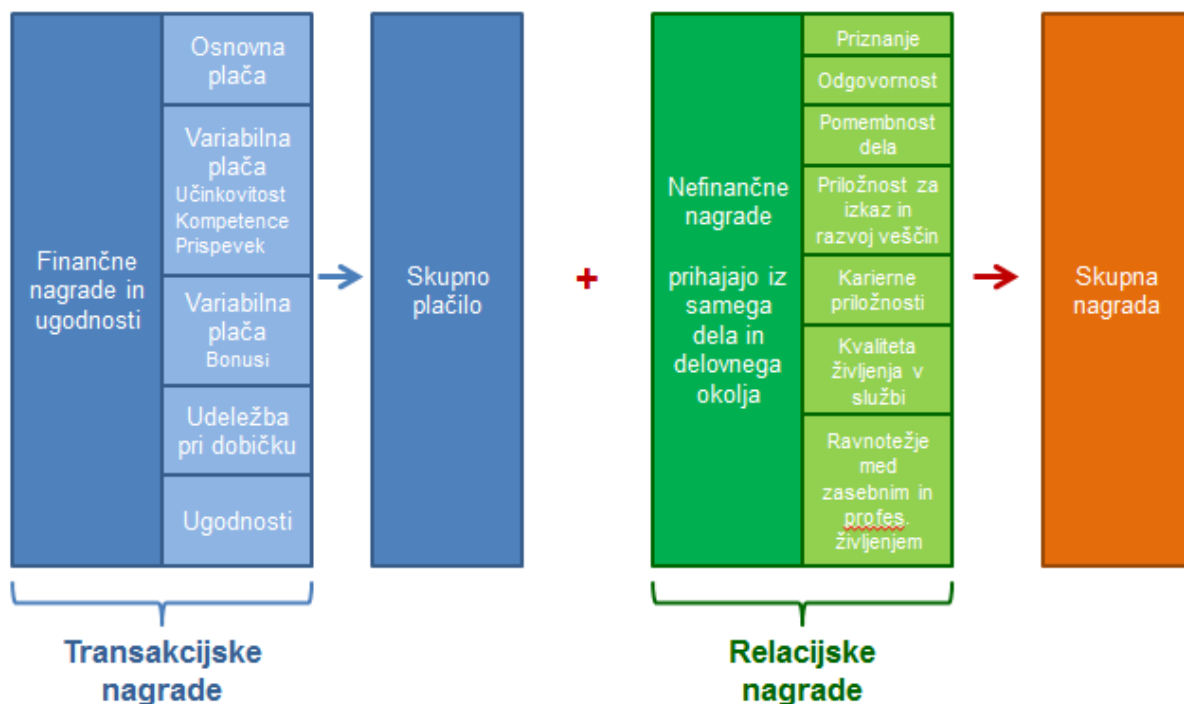
1.2 Sestavine sistema plač in nagrajevanja

Brown in Armstrong (1999) sta razvila model, kjer ločita med transakcijskimi in relacijskimi nagradami. Transakcijske nagrade so finančne narave ter so ključne ob iskanju in zadrževanju zaposlenih, vendar jih lahko konkurenca zelo hitro kopira. Relacijske nagrade se odražajo skozi učenje, razvoj oseb ter v sami delovni izkušnji. So ključne pri dopolnjevanju transakcijskih nagrad. Thompson (2002) pravi, da se resnična moč pokaže šele, ko se združijo transakcijske in relacijske nagrade. Podrobneje so sestavine sistema plač in nagrajevanja prikazane v sliki 1.

Vsekakor pa je potrebno nagrajevanje gledati v širši luči posameznega podjetja. Sistem plač mora biti oblikovan strateško, da vključi vse vidike nagrajevanja in motivacije zaposlenih. Mora biti del strategij razvoja človeških virov in del celotne strategije podjetja (Armstrong, 2004, str. 4). Podobno kot Armstrong, tudi drugi avtorji (Martocchio, 2001, Milkowich, 1996, Henderson, 1989, Thorpe, 2000) kot temelj za dober plačni sistem

postavljajo strategijo podjetja. Strategija obsega zunanje in notranje dejavnike, ki vplivajo na podjetje. Martocchio (2001, str. 27) navaja naslednje zunanje dejavnike: panoga, konkurenca, povpraševanje po izdelkih/storitvah, dolgoročna perspektiva panoge in seveda trg dela. V sklopu zunanjih dejavnikov je potrebno upoštevati tudi zakonodajo in vpliv sindikatov (Martocchio, 2001, str XXIII).

Slika 1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja



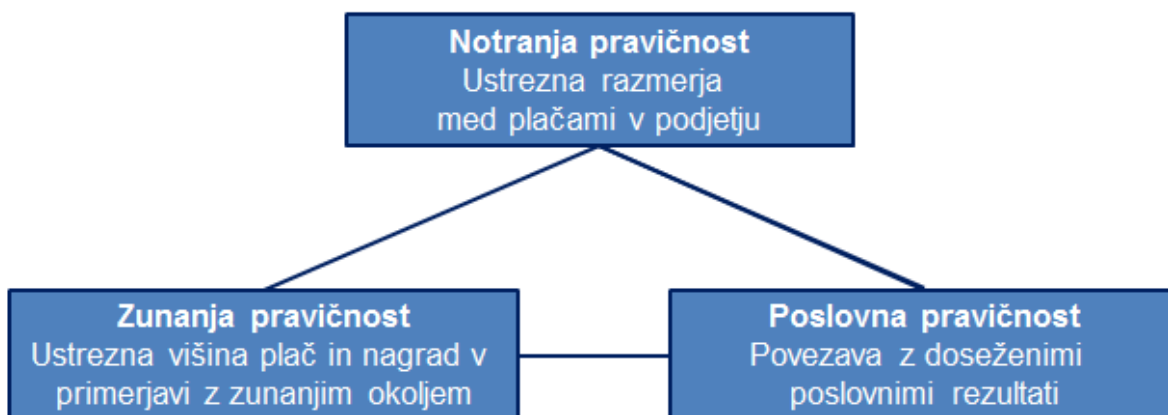
Vir: M. Armstrong & H. Murlis, *Reward Management*, 2004, str. 12.

Plača posameznika je vedno vpeta med druge v podjetju in izven njega. Zupanova (2001, str 6) navaja štiri zahteve sistema plač, da lahko podpira strategijo podjetja:

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

Poslovodstvo mora stremeti k boljšim rezultatom; višja učinkovitost zaposlenih pa je eden od pogojev za boljše rezultate. Plačni sistem je eden izmed faktorjev, ki vplivajo na večjo učinkovitost in uspešnost zaposlenih. Plačni sistem mora biti pravičen za zaposlene in za podjetje. To lahko ponazorimo s trikotnikom pravičnosti, ki ga prikazuje slika 2.

Slika 2: Trikotnik pravičnosti:



Vir: M. Hilb, *Transnationales Management der Human-Resourcen*, 2000, str. 230.

Notranjo pravičnost se lahko doseže s pametno postavljenimi razmerji med plačami v podjetju, zunanjo pravičnost z ustrezno določeno višino plač in nagrad v primerjavi z zunanjim okoljem, poslovno pravičnost pa se lahko doseže z ustrezno postavljenim sistemom nagrajevanja uspešnosti.

Zupanova (2001) navaja, da sta plača in sistem nagrajevanja v širšem smislu za podjetje in posameznika pomembni sestavini zaposlitvenega odnosa, ki utegne odločilno vplivati na konkurenčnost in uspešnost podjetja. Vodstvo podjetja mora zagotoviti normalno poslovanje podjetja in izpolniti cilje, ki so zastavljeni s strani lastnika podjetja. Eden izmed elementov uspešnosti podjetja je tudi nadzor nad stroški dela. Stroški dela so lahko le tako visoki, kot to dopušča letni načrt poslovanja.

Lipičnik (1996) razmerje med delavcem in podjetjem gleda skozi pogodbo, ki jo skleneta na začetku sodelovanja. Podpis pogodbe ne pomeni le dogovora o obveznostih in dolžnostih, ampak na vsaki strani vzbudi določena pričakovanja. Pri delavcu, da bo dobil denar, in pri delodajalcu, da bo dobil opravljeno delo. Eno in drugo pričakovanje silita obe strani, da izpolnita svoje obveznosti, saj le tako lahko pričakujeta izpolnitev svojih pričakovanj. V primeru, da ena stran svojih pogodbenih obveznosti ne izpolni, na drugi strani vzbudi razočaranje, nezadovoljstvo, upor in še kaj. V primeru, da obe strani ne izpolnjujeta obveznosti, pride do položaja, kjer podjetje hitro zaide v težave, saj nobena stran nima želje sodelovati, družijo ju le formalno razmerje in skrb, da bo druga stran imela večjo korist. Na drugi strani imamo lahko stanje, kjer obe strani izpolnjujeta svoje obveznosti, si zaupata in morebiten spodrseljaj vidita kot nenameren. Lahko se pojavlja strah pred neuspehom ali pred tem, da bo druga stran nezadovoljna. V takem razmerju sta obe strani tudi v slabih časih pripravljene na sodelovanje. Vse možnosti prikazuje slika 3.

Slika 3: Matrika izpolnjevanja obveznosti

DELODAJALEC	izpolni	<p>Delam, kar hoče, dobim, kar moram Nezaupanje delodajalca Delavnost normalno upada Zahteve po posebnem motiviranju Delo je delavcu pravica</p>	<p>Zadovoljstvo je medsebojno pogojeno Veliko zaupanja Posebnega motiviranja ni Delavnost pri obeh raste Strah pred neuspešnostjo Velika želja po sodelovanju</p>
	ne izpolni	<p>Nezadovoljstvo obeh Popolno nezaupanje Tarnanje obeh – brez dela Posiljevanje Formalno druženje -> propad</p>	<p>Nezadovoljen delavec, delodajalec nepošten Delavčevo nezaupanje Delavčeva aktivnost hitro slabi Tolažba delavca ali grožnje Delavec dela v škodo delodajalca</p>
		ne izpolni	izpolni
		DELAVEC	

Vir: B. Lipičnik, *Človeški viri in ravnanje z njimi*, 1996, str. 176.

1.3 Opredelitev pojma plača

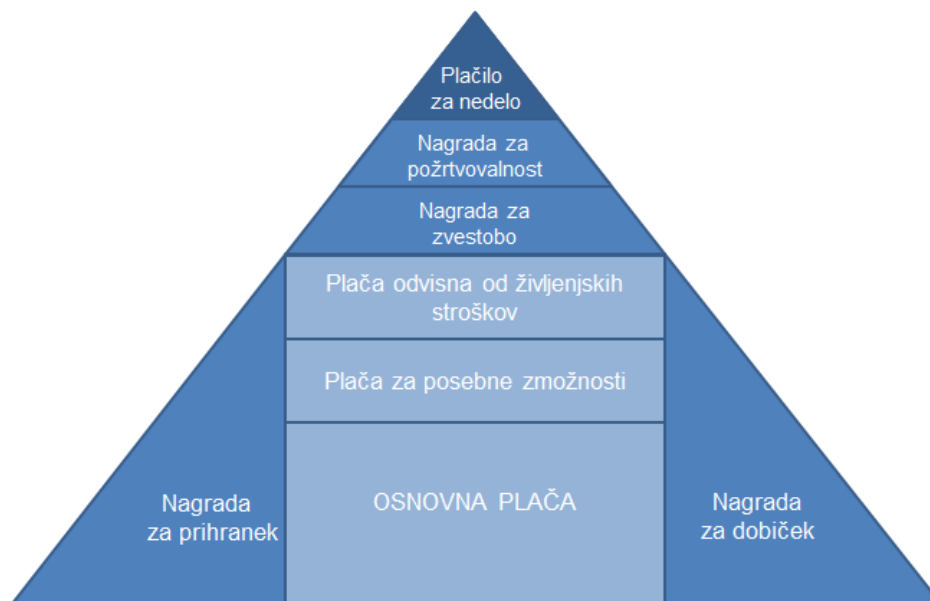
Plača predstavlja nadomestilo za delo, ki ga je delavec opravil v podjetju (Barber & Bretz, 2000). Plača je zelo pomemben socialni, gospodarski in motivacijski dejavnik (Jurančič, 1995). Mnogim tistim, ki plače prejemajo, je to verjetno edini vir prihodka, državi je plača skozi sistem obdavčitve pomemben del proračunskih dohodkov ter velik del izdatkov zaradi plač javnih uslužbencev. Plača ali denarno plačilo je ena od oblik nagrajevanja zaposlenih. Ni pa le ena izmed, ampak je najpomembnejša. Razlogov za to je več, ključni pa je ta, da je denar možno zamenjati za druge dobrine. Vrednost denarja v teh časih je relativno stabilna, zato denar lahko služi tudi za zelo lahko primerjavo v času in primerjavo z drugimi zaposlenimi, prijatelji oz. celotnim trgom dela. Thorpe & Homan (2000) lepo opisujeta pomen plače v celotnem managementu podjetja:

- odraža zasluge delovnega mesta v podjetju (status, veščine, odgovornost),
- zadrževanje dobrih delavcev,
- motiviranje za visoke učinkovitosti,
- spodbujanje zanimanja za napredovanje,
- spodbujanje pripadnosti podjetju,
- nagrajevanje zaslug na splošno,
- nadomestilo za neugodne pogoje dela.

Poleg pomena plače vidita denarno plačilo tudi kot ključni del pri nadzoru stroškov v podjetju in ohranjanja podobe in ugleda podjetja.

Lipičnik (1996) svoj plačni model prikazuje s svojo plačno piramido (slika 4) in po mojem mnenju zelo lepo prikazuje plačne sisteme, značilne v Sloveniji. Osrednji del z osnovno plačo nadgrajuje z ostalimi elementi v celoten plačni sistem.

Slika 4: Plačna piramida



Vir: B. Lipičnik, Človeški viri in ravnanje z njimi, zapiski predavanj, 1996, str. 178.

Osrednji del piramide predstavlja osnovna plača, ki ima po Lipičniku (1996) dva pomena. Prvi je primerjava plače s trgov delu oz. drugimi podjetji, ki zaposlujejo, drugi pomen pa je v notranjem razlikovanju med delovnimi mesti. Zahtevnejša delovna mesta so običajno višje plačana. Podjetja pogosto plačujejo dodatna znanja, ki jih imajo delavci, čeprav jih ti ne potrebujejo vsak dan, podjetja pa cenijo delavce s širšimi znanji, ker jih tako lahko razporedijo na različna delovna mesta. Čedalje manj pogosto podjetja vključujejo del plače v odvisnosti z življenjskimi stroški. Vzrok za to je predvsem v tem, da so se življenjski stroški v zadnjih letih precej stabilizirali. Ta del plače je učinkovit v smislu, ker so delavci pripravljeni delati tudi za nižjo plačo, če jim podjetje obljubi prilagoditev v primeru zvišanja življenjskih stroškov. Nagrada za zvestobo kaže na interes podjetja, da želi imeti v podjetju bolj izkušene zaposlene, ki so v podjetju dalj časa in so v njega vložili precej truda. S tem se jim podjetje zahvali za preteklo delo, novim sodelavcem pa daje motiv za dobro in dolgoročno delo v podjetju. Nagrada za požrtvovalnost je plačilo za delo preko delovnega časa (nadure) ali za težje pogoje dela (izmensko delo, nočno delo, delo ob koncu tedna ali med prazniki). Plačilo za čas, ko delavca ni na delovnem mestu (dopust, bolniška,

čakanje), podjetje pa mu vseeno plača, Lipičnik imenuje plačilo za nedelo. Podjetja razumejo, da se mora delavec za učinkovito delo tudi spočiti in si nabrati novih moči. Plačno piramido podjetje lahko širi z delitvijo dobička med zaposlene ali pa z delitvijo prihrankov, ki so jih zaposleni s svojim delom, novimi idejami, večjo zavzetostjo ali z nečim več od pričakovanega dosegli s svojim delom.

1.3.1 Fiksna plača in nagrajevanje

Plača, ki je enaka skozi obdobje, ne glede na to, kako dela delavec in kako posluje podjetje, je ena možnost plačila (Deb, 2009). Pravimo ji enostavno fiksna plača. Ima nekaj dobrih lastnosti: delavci imajo večjo varnost in stabilnost, ker vedo vnaprej, kakšno plačo lahko pričakujejo konec meseca. To jim daje občutek varnosti in med mesecem v bistvu ne premišljujejo o plači. Pogovori in debate o plačah med delavci so pogosto negativne in prinašajo v podjetje nemir in negativno energijo. Delavci se brez debat o plačah lahko lažje in bolje osredotočijo na svoje delo in cilje. Prašnikar (1992) navaja kar nekaj prednosti fiksne plače:

- zagotavlja fiksne dohodke,
- spodbuja zaposlene k lojalnosti,
- temelji na preprosti formuli,
- olajša obračun,
- zagotavlja razmeroma fiksne stroške plač.

Tak način plačila bi po mojem mnenju lahko bil primeren le za plačilo dela v krajšem obdobju za delavce, ki imajo zelo visoko razvito samodisciplino, so zelo ciljno usmerjeni, predani podjetju in svojim nalogam.

Vsekakor pa pri tej obliki plačila slej ko prej trčimo na vprašanje motivacije. Delavci vedno dobijo enako plačilo, ne glede na to, koliko naredijo, kako naredijo, iz česa naredijo. Sčasoma se glede na človeško naravo delavci polenijo in ne dajo vsega od sebe. Pogosto prevlada občutek, da želijo delavci vedno več in nikoli niso zadovoljni, s tistim kar dobijo. To željo in motivacijo pa je dobro izkoristiti in fiksni plači dodati še stimulatívni, variabilni del plače.

1.3.2 Variabilna plača in nagrajevanje

Večina avtorjev (npr. Henderson, 1989; Armstrong, 2000; Milkowich, 1996; Thorpe, 2000; Lipičnik, 1996) predlaga variabilno obliko plačila. Henderson (1989) opredeljuje variabilno zasnovan sistem plač in nagrajevanja iz štirih elementov.

- Osnovna plača
Osnovna plača daje delavcu okvir in standarde, po katerih lahko živi, kakšno hrano bo jedel, kako se oblači, kakšno stanovanje in prevozno sredstvo si lahko privošči. Osnovna plača določa način življenja.

- **Dodatki k plači**
Zaradi narave dela k osnovni plači pogosto prištejemo še razne dodatke, to so dodatki za izmensko delo, nočno delo, za stalno pripravljenost ... Ti dodatki pogosto postanejo stalnica in bi jih lahko šteli kot del osnovne plače. Delavec lahko vedno računa nanje in jih lahko vključi v svoj izračun življenjskega sloga. Dodatki k plači so v Sloveniji večinoma zakonsko predpisani ali dogovorjeni v kolektivnih pogodbah (kot so dodatek za delovno dobo, delovne pogoje, neugoden delovni čas ...).
- **Stimulacija**
To je verjetno najstarejša oblika plačila, saj se je v zgodovini delavce večinoma plačevalo po učinku. Toliko kosov, kot so naredili, toliko so dobili plačano. Toliko kg rude, kot so nakopali, toliko so dobili plačano. V zadnjih 50 letih pa z razmahom servisnih dejavnosti postane plačilo po učinku za nekatere poklice brezpredmetno (administracija, uradniki, znanstveniki, poslovodstvo ...).
- **Bonitete in ostale ugodnosti**
Najpogostejše bonitete v zadnjem času so službeno vozilo in razna zavarovanja. V to kategorijo pa Henderson šteje tudi plačilo bolniške odsotnosti, dopust, pokojninsko zavarovanje, zdravstvene storitve na lokaciji, otroški vrtec, rekreacija ...

Hendersonovo razmišljanje lahko nadgradimo s členitvijo stimulacije ali variabilnega dela nagrade, kot jo je predstavil Milkowich (1996, str. 322), ki pravi, da je bila plača v preteklosti samoumevna samo, če si hodil v službo. V zadnjih letih zaradi povečanja konkurence in težjih tržnih razmer podjetja vedno bolj gledajo tudi na stroške dela in učinkovitost. Zato Milkowich opredeljuje naslednje tipe variabilnega plačila.

- **Plačilo za zasluge (angl. *Merit pay*)**
Delavce se enkrat letno oceni in se jim določi povišanje osnovne plače. Ta način je drag in ima vprašljive učinke na izboljšanje produktivnosti podjetja.
- **Enkratni bonus (angl. *Single Bonus*)**
Delavec na koncu leta dobi bonus, glede na dosežene cilje. Bonus se ne vgradi v osnovno plačo, kar pomeni, da se mora delavec vsako leto znova dokazovati, da zasluži bonus.
- **Individualne enkratne nagrade (angl. *Spot awards*)**
To so nagrade, ki jih delavec prejme za posebne zasluge ali pa za posebne projekte, ki se odvijajo v podjetju.
- **Individualne spodbude (angl. *Individual Incentives*)**
Ta sistem prispeva k zvišanju produktivnosti, povečanju dobička in prejemkov zaposlenih. Na drugi strani pa je lahko nevarno, da delavci ne bodo dovolj pozorni na kakovost izdelkov, obstaja verjetnost, da ne bodo predlagali izboljšav izdelkov ali postopkov, ne bodo opozarjali na potrebna popravila strojev in ne bodo pomagali novim sodelavcem pri učenju. Na koncu se lahko tak sistem odraža v zmanjšanem zaupanju med delavci in poslovodstvom.
- **Skupinske spodbude (angl. *Group Incentives*)**

Skupinske spodbude so čedalje pogostejše, ker so procesi v čedalje več podjetjih odvisni od skupinskega dela in kako skupine delujejo.

Predvsem razdelitev na skupinske in individualne spodbude je za proizvodno podjetje pomembna, saj je v proizvodnih podjetjih, kjer se dela v skupinah, precej težje ocenjevati delavce individualno kot na kakšnem projektnem delu ali recimo v prodajnih službah.

Martocchio (2001, str. 92) gre v svojem razmišljanju še dlje in opredeljuje variabilno plačo kot plačilo za delno ali polno dosežene cilje. To plačilo se spreminja glede na delež doseženih ciljev, ki so vnaprej znani in določeni za posameznika, skupino ali celo za celo podjetje. Učinkovita variabilna plača naj bi temeljila na treh predpostavkah.

- Posamezniki in skupine se ne razlikujejo le po tem, kaj delajo, ampak tudi po tem, kako dobro kaj naredijo.
- Uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od učinkovitosti posameznikov in skupin znotraj podjetja.
- Za pridobitev, ohranitev in motivacijo dobrih delavcev ter poštenosti do drugih sodelavcev mora podjetje nagradjevati svoje zaposlene glede na njihov relativni učinek.

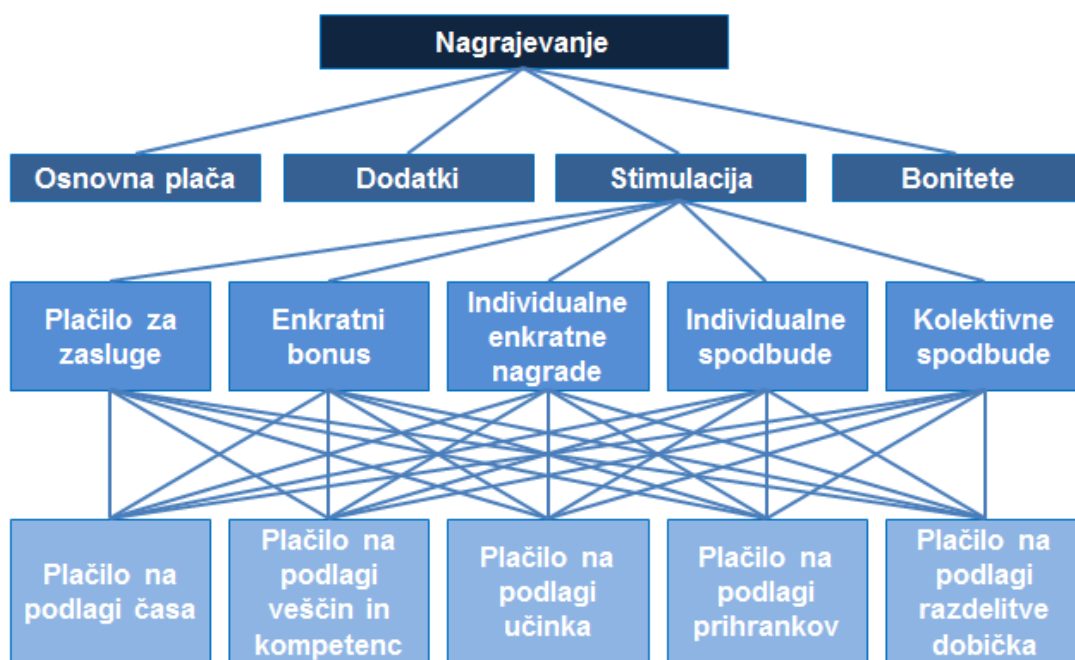
Ugotovili smo, da je variabilni del nagrade pomemben, ter da se ta lahko izplača individualno ali skupinsko. Naprej smo ugotovili, da je za pravo stimulacijo odločilna tudi višina variabilnega dela nagrade, zato v nadaljevanju navajam, kako je Thorpe (2000, str. 274 in naprej) opisal način, kako določiti višino stimulacije oz. oceniti uspešnost posameznikov ali skupin.

- Plačilo na podlagi časa
Plačilo, večinoma osnovna plača se računa na podlagi časa, ki ga preživi delavec na delovnem mestu.
- Plačilo na podlagi veščin in kompetenc
Veščine in kompetence so čedalje pomembnejše pri razvoju podjetja, zato je logično, da se to tudi nagradi. Podjetje določi veščine in kompetence, ki so zahtevane za določeno delovno mesto. Zaposleni plezajo po lestvici navzgor s pridobitvijo novih veščin in kompetenc. Dober primer za tako nagrajevanje bi bili šolski učitelji.
- Plačilo na podlagi učinka
To so vsa plačila, ki povezujejo učinek z višino plače. Pomembno je, da je možno vnaprej postaviti cilje in jih potem za posameznika oz. skupino tudi meriti. Lahko je izplačan mesečno ali pa letno.
- Plačilo na podlagi prihrankov
Podjetje razdeli prihranke zaradi večje učinkovitosti med delavce in lastnike. Največkrat prihranki nastanejo s povečano produktivnostjo, s čimer se zniža strošek na enoto ter poveča dobičkonosnost. Tak sistem poveča komunikacijo med zaposlenimi, okrepi vključenost in pomaga vsem zaposlenim delati kot tim.
- Plačilo na podlagi razdelitve dobička

Delavci za svoj prispevek dobijo plačilo tudi v lastniškem deležu podjetja. Ker je lastnikom največkrat najpomembnejši dobiček, ki ga podjetje ustvari, je smiselno postaviti tudi delavcem enak cilj.

Pregled plačnega sistema s teoretičnega vidika sem strnil v sliki 5.

Slika 5: Pregled plačnega sistema



Vir: Povzeto in prirejeno po Henderson, 1989, Martocchio, 2001, Milkowich, 1996, Thorpe, 2001

Vsako podjetje naj bi si oblikovalo svoj sistem in strukturo plač, odvisno od strategije in ciljev, ki jih želi doseči s pomočjo plačnega sistema. Vsak del plače ima za podjetje določen pomen in deluje kot svojevrstno orodje pri vodenju podjetja in ljudi.

1.3.3 Zakonsko predpisane oblike plačil in nagrad

Poleg plačil za neposredno opravljeno delo podjetje svojim zaposlenim plačuje še več. Najbližje neposrednemu delu je plačilo za nedelo. Lipičnik (1996) ga opredeljuje kot plačilo za čas, ko je delavec na bolniški, dopustu ali odsoten zaradi drugih vzrokov. V tem času si delavec nabere moči, da lahko potem učinkovito dela, ko je prisoten na delu.

Poleg plačila za nedelo plačata podjetje in delavec še zakonsko določene prispevke, ki so namenjeni varovanju delavčevega socialnega statusa (FURS, b.l.):

- prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje,
- prispevek za obvezno zdravstveno varstvo,

- prispevek za zavarovanje za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni,
- prispevek za starševsko varstvo,
- prispevek za zaposlovanje.

Poleg zgornjega je del plačila še dohodnina, ki se obračuna in je nakazana v državni proračun. Ta del delavec občuti kot servis države v šolstvu, infrastrukturi, varovanju ... Na podlagi zakonskih predpisov mora delodajalec organizirati prehrano v času, ko je delavec prisoten na delu, ali pa mu za to plačati nadomestilo (ZDR). Nadomestilo se lahko izplača do najvišje vrednosti 6,12 evra (Ur. l. RS, št. 140/06). Podobno kot prehrana je tudi prevoz do delovnega mesta zakonsko predpisan (ZDR) in v Sloveniji pri nižje plačanih delovnih mestih predstavlja nezanemarljiv delež prejemka zaposlenega. V primeru, da podjetje plačuje avtobusno karto v višini petih evrov za vsako smer, to na en mesec prinese 200 evrov nadomestila, kar je pri najnižjih plačah med 600 in 700 evri več kot četrtnina dohodka. Če se delavci znajdejo in se skupaj vozijo na delo, s tem nekaj prihranijo in si lahko povečajo porabo za druge potrebne dobrine. Zakonsko predpisan je tudi regres za letni dopust (Ur. l. RS, št. 21/2013), ki je izplačan enkrat letno in naj bi bil namenjen za preživljanje počitnic. Regres bi verjetno lahko prišteli kar k osnovni plači, vendar se izplačuje le enkrat letno in ne mesečno kot redna plača.

1.3.4 Druge oblike plačil in nagrad

Delavec pa od delodajalca lahko prejme plačila tudi v drugačnih oblikah, kot so denarne. Henderson (1989) opredeljuje druge oblike plačil kot vsako aktivnost, ki ima vpliv na intelektualno, čustveno in fizično ugodje zaposlenega ter ni pokrito s plačilom v obliki denarja. Za podjetje je najlažje in najceneje nedvomno, da svojemu zaposlenemu da občutek, da je pomemben, ter občutek, da vsak prispeva k skupnemu cilju. Delavci velik delež časa prebijejo na delovnem mestu ter na poti od doma in nazaj. To vpliva na njihovo zdravje, ki pa je pogosto zapostavljeno, dokler se ne zgodi kaj hujšega. Zato je varno delovno mesto zelo pomembno pri njihovem počutju med delom, ki pa močno vpliva na njihovo učinkovitost.

Razumevanje med sodelavci je naslednja pomembna komponenta, ki prispeva k dobremu delovanju vsakega posameznika in s tem celotnega podjetja. Proti koncu 19. stoletja so delavcem nalagali delo podobno kot strojem, na način, da so jim razdelili nekaj osnovnih nalog, ter jim za to dali točna navodila. Na ta način so potem delavci delali do konca. V sedanjem času to ni več mogoče, saj delavcem postane dolgčas, se naveličajo in izgubijo motivacijo. To se odraža v višji fluktuaciji, bolniških odsotnostih, nižanju kakovosti in produktivnosti. Bolj pravilen način pravi, da naj bi se delo razdelilo in potem delavcem pustilo določeno svobodo pri načinu, kako to naredijo, na koncu pa bi jim morali s povratno informacijo razložiti, kaj so naredili prav in kaj narobe. Globina tega načina dela je seveda odvisna od vsakega delovnega mesta in lastnosti panoge.

Pri motivaciji zaposlenih je zelo pomembno, da podjetje ustvari pogoje, da bo delavec lahko učinkovito delal. To pomeni predvsem, da bo od podjetja poleg navodil dobil tudi sredstva, s katerimi bo lahko izpolnil svoje cilje, ter da mu na to ni treba misliti. Zaposleni bi radi čedalje bolj sodelovali pri odločitvah v podjetju, kar ni nujno slabo, vendar je zato potrebno postaviti določene nadzorne elemente. Nekatera dela je možno opraviti v fleksibilnem času ali od doma, ker je delavcu tako ljubše in je zato bolj motiviran. Ena najpomembnejših oblik nedenarnega nagrajevanja je tudi slog vodenja, ki poslušá zaposlene, jih ceni in pomaga pri izpolnjevanju njihovih nalog. Nadrejeni mora svojim delavcem pomagati pri njihovem razvoju, jih pohvaliti, ko dobro opravijo nalogo in jim pokazati pot, kako narediti stvari bolje, če so naredili napako. Nadrejeni mora prepoznati ter nagraditi dobre zaposlene ter jim omogočiti njihovo napredovanje. Elementi nedenarnega nagrajevanja, kot jih je predvidel Henderson, so prikazani v sliki 6.

Slika 6: Elementi nedenarnega nagrajevanja



Vir: R. I. Henderson, Compensation Management, Rewarding Performance, 1989, str. 8.

V Sloveniji imajo nekatera večja podjetja svoje počitniške kapacitete, ki jih delavci lahko koristijo pod ugodnejšimi pogoji, saj podjetje s to dejavnostjo ne služi. V sodelovanju s sindikatom lahko podjetje organizira delno sofinancirane izlete, športna tekmovanja, piknike, na katerih se delavci v sproščenem vzdušju še bolj povežejo, si zgradijo zaupanje in tako še učinkoviteje delajo na svojem delovnem mestu. Delodajalec lahko organizira tudi športno vadbo, lahko tudi v prostorih podjetja. Kot sponzor kulturnih in športnih prireditev lahko pridobljene vstopnice razdeli med svoje zaposlene. Te usluge so običajno

za delavce brezplačne, jih pa delavci zelo cenijo. Podjetje lahko sklene pogodbe za storitve pod ugodnejšimi pogoji kot individualno za vse zaposlene. To se največkrat uporabi kot nezgodno zavarovanje ali tretji steber pokojninskega zavarovanja. Vse navedeno v tem odstavku se z davčnega vidika v Sloveniji razume kot boniteta in se šteje kot prejemek iz delovnega razmerja, ki je obdavčen z dohodnino.

Za določene delavce (npr. prodajalce na terenu) in poslovodstvo podjetje omogoči bonitete (Armstrong, 2004). To so največkrat uporaba službenega vozila, mobilnega telefona in oddaljen dostop z računalnikom za delo od doma. Podjetja lahko plačujejo delavcem še višja nadomestila za zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, kot je predvideno z zakonodajo. Te oblike bonitet imajo lahko še dodatne ugodne učinke za delodajalca, saj delavce še bolj navežejo na podjetje in delavci z večjim čutom odgovornosti opravljajo delo tudi v svojem prostem času.

Hankin (2005) navaja v naših krajih nekaj manj pogostih storitev, ki spadajo v kategorijo ugodnosti za zaposlene. Podjetje lahko za svoje zaposlene organizira hišniške storitve, ki jih doma potrebujemo vsak dan, organizira lahko prevoz otrok v šolo ali na popoldanske dejavnosti, prevoz oblek v čistilnico, prevoz staršev ali invalidnih članov družine k zdravniku. V menzi lahko pripravijo zdravo prehrano, ki jo delavci odnesejo domov in do konca pripravijo, podjetje ima lahko nutricionista, ki svetuje pri prehranjevanju, ali pa športnega trenerja, ki vzdržuje fizično kondicijo zaposlenih.

1.3.5 Posebnosti sistema plač in nagrajevanja za proizvodne delavce

Na trgu poznamo proizvodna in storitvena podjetja. Henderson (1989, str. 16) pravi, da je bil strošek dela v proizvodnih podjetjih v preteklosti okrog 40 % od vrednosti prodaje. S povečevanjem prisotnosti računalnikov in robotov se ta odstotek zmanjšuje. V zahodnem svetu je le še 20 % zaposlenih v proizvodnih poklicih, preko 70 % ljudi pa dela v storitvenih dejavnostih. Storitvena podjetja so zelo delavno intenzivna, zato storitvena podjetja za plačilo delavcem dajo tudi do 80 % svojih prihodkov.

Proizvodni delavci so v proizvodnem podjetju navadno najštevilčnejša skupina. Torej za podjetje pomenijo precejšen delež v celotni masi plač. Ker so številčni, ima vsako povečanje plač multiplikativen učinek na stroške dela, kar bi lahko preveč obremenilo stroškovni del in ogrozilo dobičkonosnost podjetja. Na drugi strani so to delovna mesta, ki so manj plačana v primerjavi z drugimi službami. V tem smislu so najnižje na hierarhični lestvici v podjetju.

Proizvodni delavci so navadno nižje na lestvici višine plač. Zaradi nižjih dohodkov imajo s plačo drugačne probleme kot višje plačani delavci. Pri proizvodnih delavcih je tema plača zelo pogosto na urniku. Razlog je v tem, da jim plača pokriva le osnovne stroške, pa še te v

omejenem obsegu. Tako morajo ves čas imeti v mislih, koliko časa je še do naslednje plače in koliko denarja imajo še na voljo. Seveda proizvodni delavci niso roboti in moramo upoštevati tudi njihovo človeško plat. Tudi njim, kot vsakemu drugemu, priznanje za uspeh veliko pomeni. Dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi jim olajšajo vsakdanji prihod na delo in jim dajo občutek pomembnosti in ugodnosti. Tako lažje in učinkoviteje delajo.

Pomembna postavka so tudi pogoji dela, v katerih delajo. Proizvodni delavci so pogosto izpostavljeni težjim pogojem, kot so vročina, prah, hrup; odvisno od panoge in posameznega podjetja. To vse vpliva na njihovo počutje in zdravje ter je še posebej pri starejših zaposlenih zelo pomemben faktor zadovoljstva.

Plačni sistem za proizvodne delavce mora biti v skladu s strategijo podjetja; torej s cilji, ki naj bi jih proizvodni delavci dosegali (Armstrong, 2004). Če poenostavim, je v proizvodnji en glavni cilj: čim ceneje narediti čim več izdelkov v zahtevani kakovosti v najkrajšem možnem času. Plačni sistem za proizvodne delavce mora biti prilagojen skupini, saj je v večini primerov zelo težko meriti posamezne delavce, oz. bi bilo to zelo drago; individualno se lahko meri le v redkih primerih (Armstrong, 2004). Skupinsko merjenje spodbudi timsko delo in sodelovanje med zaposlenimi. Močnejši člani v skupini ob pravilni motivaciji pomagajo šibkejšim in tako kot skupina naredijo več kot bi vsak posamezno.

Plačilo na normo je lahko zanimivo za proizvodne delavce. Delavec dobi določen dodatek k plači, če naredi večje število izdelkov v določenem času, kot je predpisano (Prašnikar, 1992). Ta metoda se lahko uporablja zlasti v proizvodnji s kratkimi izdelavnimi časi. Obratno se lahko delavce plača tudi na način, ko se meri čas izdelave. Če delavec naredi izdelek v krajšem času, kot je predpisano, dobi dodatno nagrado. Ta način je primeren za panoge, kjer so izdelavni časi daljši (Prašnikar, 1992).

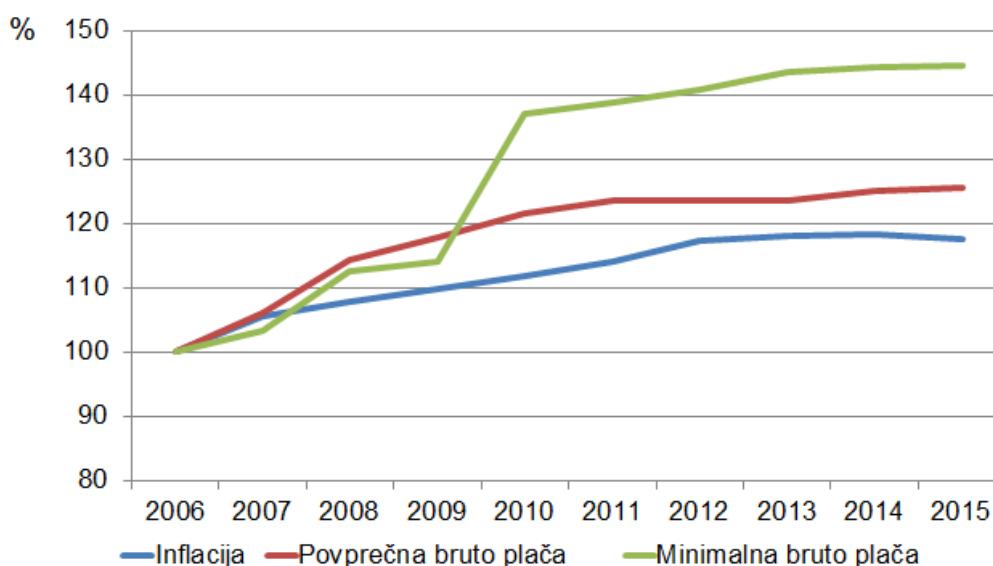
1.3.6 Posebnosti sistema plač in nagrajevanja v Sloveniji

Slovenija in z njo delavci so šli v zadnjih 25 letih skozi zelo burno obdobje. Najprej s spremembo iz planskega v tržno gospodarstvo, s preoblikovanjem oblik gospodarskih družb in spremembami v lastništvih podjetij. Če so ob razdelitvi certifikatov delavci postali delni lastniki podjetij, pa se je to hitro spremenilo, saj se delavci niso identificirali z lastništvom in so v teh lastniških deležih videli le hiter zaslužek. Veliko vlogo v tem obdobju so odigrali sindikati, ki so branili pravice delavcev v procesu, ki jih podjetja imenujejo zniževanje stroškov. Še posebej po gospodarski krizi leta 2008 so stroški dela postali pomembna tema v poslovanju podjetij (Počivavšek, 2015). Z negotovostjo se je širilo zaposlovanje za določen čas, kar je še dodatno znižalo moč delavcem, kar se je odrazilo v naraščajočem nezaupanju v podjetje in poslovodstvo. Ta kratkoročnost je pripeljala do najemanja delovne sile preko agencij za posredovanje dela, ki so zaradi nekaterih slabih praks v javnosti izgubile na ugledu. Te agencije bi lahko imele veliko

korist za podjetja in delavce, če bi bili zakonodaja in praksa usklajeni. Največji vzrok za najemanje delavcev preko agencij je v prenosu tveganj v primeru pomanjkanja dela. Ob primerni kritični masi bi v primeru, da eno podjetje v določenem času ne potrebuje delavcev zaradi sezone ali drugih vzrokov, lahko agencija te delavce poslala delat v drugo podjetje, kjer bi jih takrat rabili. V sedanjem sistemu pa je to skoraj nemogoče, saj je delavec zaposlen v podjetju in najeti delavec preko agencije izenačen, kar onemogoči že tako nizko stopnjo prožnosti na trgu dela.

Splošen gospodarski položaj v zadnjih letih še poslabšuje položaj, saj so se stroški življenjskih potrebščin v zadnjih desetih letih dvignili za 17,6 %. Kljub temu da je rast povprečne plače (+25,6 %) v tem obdobju kar precejšnja, plače, predvsem v proizvodnih podjetjih, niso rasle s takim tempom kot v negospodarstvu (slika 7).

Slika 7: Primerjava rasti inflacije z rastjo povprečne in minimalne plače v Sloveniji



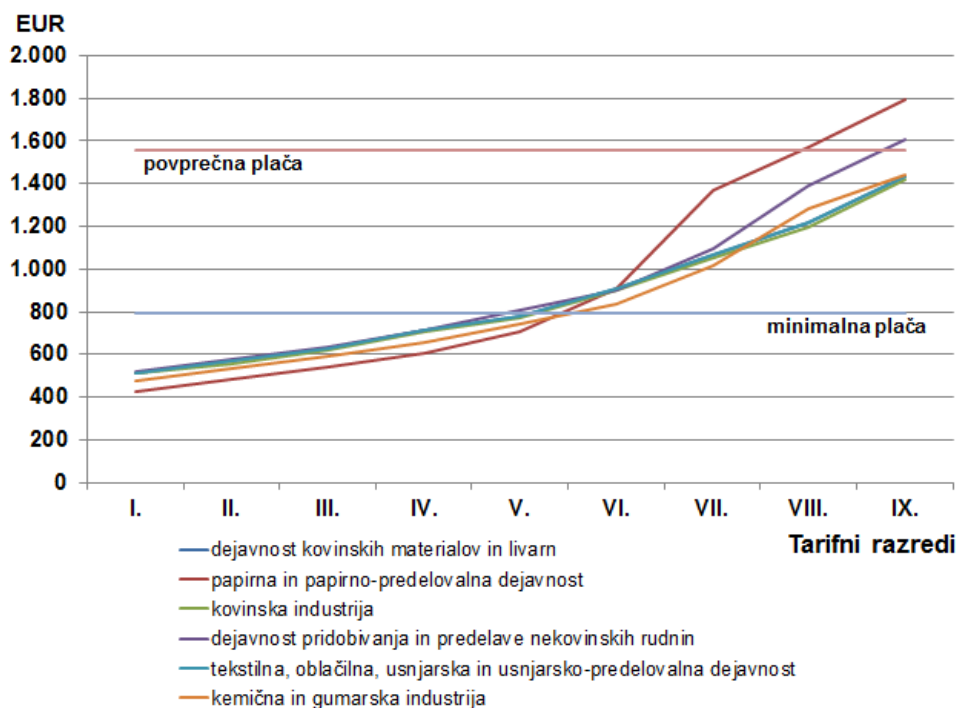
Vir: Povzeto in prirejeno po Statistični urad R, b.l. in Ministrstvo za delo, družino in socialno varnost (b.l.)

Znano je, da se je od leta 2008 precej delovnih mest z najnižjimi plačami ukinilo. Do leta 2008 smo imeli zelo močan gradbeni sektor s tujimi delavci, vendar so podjetja po krizi 2008 občutno zmanjšala svoj obseg delovanja, dodatno se je zaprlo nekaj velikih tekstilnih tovarn, kot na primer Mura. V teh podjetjih so dobivali delavci v glavnem minimalne plače. Z njihovim dvigom (+44,4 % v zadnjih 10 letih) in gospodarskimi razmerami pa ta podjetja niso bila več sposobna preživeti. Miličeva (2009) v svojem članku piše, da denarnice zaposlenih v javnem sektorju v letu 2008 niso čutile recesije. Na račun odprave plačnih nesorazmerij so se jim povprečne plače od junija 2008, pa do avgusta 2009 okrepile za dobrih osem odstotkov. V tem času se je za odstotek povečalo tudi število zaposlenih v javnih službah, medtem ko je delo v gospodarstvu izgubilo dobrih sedem odstotkov zaposlenih. Izplačana povprečna bruto plača v javnem sektorju je bila v avgustu

2009 1.808 evrov, kar je bilo debelih 35 % več kot v gospodarstvu. Iz tega lahko zaključimo, da se je povprečna plača v Sloveniji zviševala zaradi spremembe razmerij v številu zaposlenih med javnim sektorjem, kjer so višje plače, in gospodarstvom, kjer je povprečna plača precej nižja.

Da so plače v gospodarstvu nižje od povprečja, je razvidno tudi iz primerjave osnovnih bruto plač, predpisanih s kolektivnimi pogodbami posameznih dejavnosti (slika 8). Za primerjavo sem vzela le panoge, ki so pretežno proizvodne narave. Proizvodni delavci, ki so po navadi razvrščeni v prve štiri tarifne razrede, imajo osnovno plačo celo nižjo od predpisane minimalne bruto plače. Osnovna plača je sicer nadgrajena še z dodatki ter delovno in poslovno uspešnostjo, tako da naraste nad mejo minimalne plače, vendar je še zelo daleč od povprečne slovenske plače.

Slika 8: Primerjava bruto plač predpisanih v panožnih kolektivnih pogodbah za posamezne tarifne razrede



Vir: Povzeto in prirejeno po tarifnih delih panožnih kolektivnih pogodb, Ur. l. RS, št. 78/2014, Ur. l. RS, št. 110/2013, Ur. l. RS, št. 6/2015, Ur. l. RS, št. 4/2016, Ur. l. RS, št. 18/2014, Ur. l. RS, št. 25/2013

1.4 Motivacija

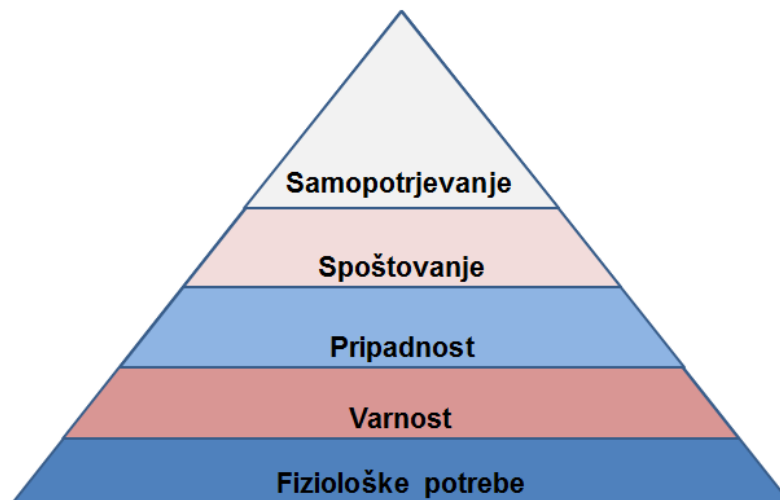
O motivaciji je bilo že veliko napisanega in izrečenega. Pa vendar je to še vedno tema, o kateri ne vemo dovolj, niti je ne razumemo do potankosti. Največji problem vidim v tem, da smo si ljudje različni, da različno delujemo, so nam pomembne različne stvari. V različnih položajih in različnih časovnih obdobjih različno reagiramo. Po tej strani bi bilo najučinkoviteje vsakega posameznika motivirati na svoj način. Za proizvodne delavce je

težava, da so na delovnem mestu običajno prisotni v večjem številu. Zato je osebno motiviranje težko izvedljivo. Sam po sebi se denar ponuja kot sredstvo, v katerega lahko pretvorimo večino drugih materialnih stvari. Žal pa se motivacija ne ustavi pri materialnih stvareh, ampak je še mnogo globlja. Thorpe (2000, str. 96) pritrjuje temu s tem, da ni dovolj, da poslovodstvo poskrbi za delavce, organizacijo in okolje, v katerem delujejo. Ustvariti morajo procese, ki bodo povezali celotno podjetje in tako potegnili največ iz svojih delavcev. Jurančič (1995) nadalje pravi, da dobro motiviran delavec prevzame zahtevnejše delo in ga opravi tako, kot je bilo pričakovano ali še bolje. Anderson (2001, str. 285) navaja celo vrsto utemeljitev, da samo denarno plačilo ni stimulatívno. Sicer lahko motivira tiste, ki ga dobijo, vendar pa še bolj demotivira tiste, ki ga ne dobijo v višini njihovih pričakovanj; teh zadnjih pa je običajno več.

1.4.1 Definicija motivacije

Podrobneje so znanstveniki začeli proučevati motivacijo sredi prejšnjega stoletja. Temelje je postavil Maslow (1954) s svojo piramido potreb. On trdi, da človeka vedno motivira naslednja stopnica potreb po vrsti (slika 9).

Slika 9:: Maslowova hierarhija potreb

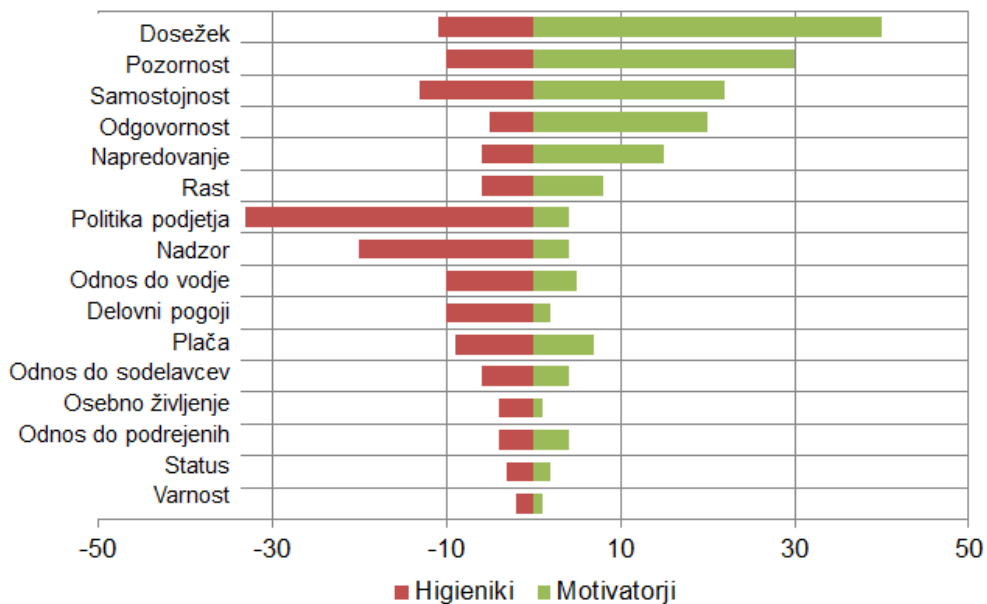


Vir: A. H. Maslow, Motivation and personality, 1954.

Ko zadovolji en nivo, ga motivira naslednji. Človek mora najprej zadovoljiti fiziološke potrebe, preden gre na drugo stopnico, kjer so potrebe po varnosti; naslednja stopnica je potreba po pripadnosti, četrta po vrsti je potreba po ugledu in samospoštovanju, in ko so vse te potrebe zadovoljene, človeka motivira še potreba po samopotrjevanju. Če dobro pogledamo, ugotovimo, da je večina potreb, ki jih lahko kupiš z denarjem, v našem delu sveta izpolnjenih; torej, delavci imajo streho nad glavo in hrano, da preživijo. Motivirajo jih potrebe na naslednjih nivojih. Denar ni dovolj.

Herzberg, Mausner in Snydermann (1959) so v svojem delu zapisali, da moramo ljudje najprej zadovoljiti higienike, preden lahko začnemo delovati na višjem nivoju. Kasneje je Herzberg (2003) z raziskavo opredelil motivacijske faktorje v dve skupini: higienike in motivatorje (slika 10).

Slika 10: Herzbergovi higieniki in motivatorji

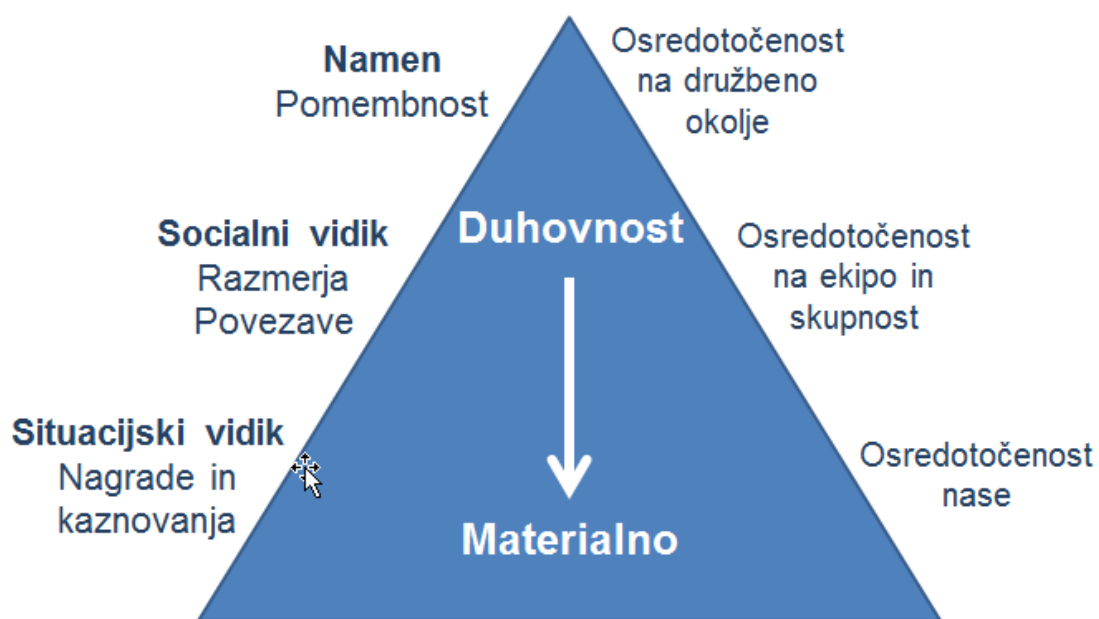


Vir: F. Herzberg, *One more time: How do you motivate employees*, 2003.

Higienike poslovodstvo uporablja za ustvarjanje zadovoljstva med zaposlenimi, med tem ko motivatorji koristijo pri aktivnostih in reakcijah zaposlenih. Iz Herzbergove analize sledi, da moramo delavcem omogočiti varnost, odnose in osebno življenje, da bodo v miru delali, za boljše dosežke pa jih lahko motiviramo s predstavljenimi dosežki, pozornostjo, samostojnostjo, odgovornostjo in napredovanjem.

Miller (2014) razpravlja o motivaciji z očmi vitke proizvodnje. V svojem članku navaja, da je učinek odvisen od veščin in motivacije (veščine x motivacija = učinek). Vsako podjetje, ko analizira svoje poslovanje, pride na koncu do vedenja svojih delavcev. Nekatere motivira denar, druge položaj in ugled, tretje rezultat, ki so ga naredili. Zato Miller poslovodstvu priporoča, da naj optimirajo vse vidike motivacije, osredotočenost le na enega bi bila napaka. Predlaga osredotočenost na tri vire motivacije: namen ali pomembnost, medsebojne odnose in nagrade/graže. Millerjev model je predstavljen v sliki 11.

Slika 11: Motivacijska hierarhija po Millerju



Vir: M. L. Miller M., *The Lean System of Motivation*, 2014.

V razvoju motivacijskih faktorjev Pink (2009) vidi tri stopnje. Motivacija 1.0 je bila podrejena preživetju, kasneje se je razvila motivacija 2.0, ki je gradila na zunanjih dejavnikih, kot sta nagrada in kazen. Zdaj je na vrsti motivacija 3.0, ki temelji na zadovoljstvu, ki ga prinaša delo samo. Pink (2009) v svoji knjigi trdi, da so stare motivacijske metode, kot so palica in korenček, v 21. stoletju zastarele. Celo več, v tem stoletju te metode večinoma naredijo več škode kot koristi. Pri motiviranju naj bi upoštevali tri elemente.

- Avtonomija – želja, da upravljamo s svojim življenjem. Ljudje smo rojeni, da smo avtonomni, ter da vodimo sami sebe, kar je v skupinah, kjer imamo vodje, težko, zato se raje pustimo voditi. Za dvig motivacije potrebujemo svobodo, da lahko odločamo o tem, kaj bomo delali, kdaj, s kom in kako bomo to naredili.
- Mojstrstvo – vnetost, da se znova in znova izboljšujemo v tistem, kar šteje. Motivacija 3.0 zahteva angažma in ne samo delo po predpisih. Mojstrstvo potrebuje trud, pogum in premišljeno učenje. Mojstrstvo se ne neha, ker se vedno lahko naučimo še nekaj več. Zato je lahko tudi frustrirajoče.
- Namen – hrepenenje po tem, da smo del nečesa večjega. V podjetjih naj bi se poleg maksimiziranja dobička posvetili tudi maksimiziranju svojega namena, kaj za svojo okolico delovanje podjetja še pomeni. Lahko je razvoj novih tehnologij in napredek človeštva ali pa le boljše življenje in notranja rast sodelavcev.

Motiviranje s palico in korenčkom lahko izžene notranjo motivacijo, zmanjša učinek, uniči kreativnost, izrine dobro obnašanje, spodbudi neetičnost ter pospeši kratkoročno

razmišljanje. Za rutinske naloge, pri katerih ni veliko kreativnosti, je lahko metoda palica-korenček kljub vsemu še vedno učinkovita. To bi v določenem obsegu lahko rekli tudi za proizvodnjo, in sicer zaradi ponavljajočih in točno določenih nalog, kjer kreativnost v bistvu ni zaželeno. Poleg tega pa so delavci v proizvodnji manj izobraženi ter se zaradi nižjih dohodkov soočajo s problemi, ki so bolj povezani z denarjem kot z njihovim doprinosom k družbi.

Čertalič (2014) v svojem članku priporoča dve pravili, kako motivirati svoje podrejene. Prvo pravilo pravi, da preden lahko človeka motiviramo, ga moramo najprej poznati – ne »spoznati«, ampak »spoznavati«. Motivacija je proces zato, ker se ljudje spreminjamo bodisi zaradi notranjih vzgibov bodisi zaradi zunanjih okoliščin. Z namenom spoznavanja zaposlenih izvajamo letne razgovore, t. i. team building, testiranja, razvojne centre itn. Naj nam vsak sam pove, česa si želi, da bo bolj zadovoljen. Udeležba zaposlenih pri oblikovanju načina motiviranja na posameznika deluje zavezujoče in ga sili, da prevzame odgovornost. Drugo pravilo pa je, da mora vodja spoznati vsako delovno mesto, standarde dela, cilje dela, metode itn. Le tako bo vedel, kaj lahko pričakuje od človeka na določenem delovnem mestu. S tem tudi lažje predstavi jasne standarde dela in delovne učinkovitosti zaposlenemu ter mu v zameno ponudi ustrezno nagrado. To pa je že eden od zelo pomembnih motivacijskih dejavnikov. Ljudje morajo in želijo vedeti, kaj in koliko morajo narediti ter kaj in koliko bodo dobili v zameno. Seveda se morajo s tako menjavo tudi sami strinjati in kar je še pomembneje, standardi dela morajo biti realni. Že sama nerealnost standardov dela namreč uničuje motivacijo.

1.4.2 Motiviranje proizvodnih delavcev

V zadnjem času delavci gledajo čedalje bolj kratkoročno, tako da nagrade, ki jih delavci dobijo za doseganje dobička ali celo lastniške deleže, niso motivator, da bi delavci bolj ali več delali. To bolj vpliva na to, da delavci v podjetju ostanejo dalj časa (Johnston, b.l.). Zato Johnston nadalje predlaga naslednje oblike plačil za proizvodne delavce.

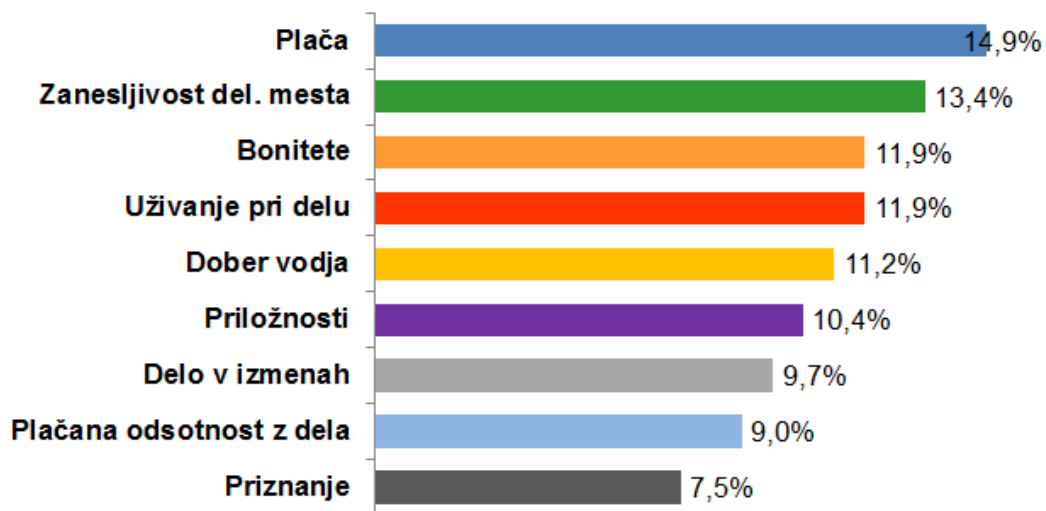
- Oblikuj plačni sistem glede na doseženo količino. Ker zato kakovost pade, je potrebno za oblikovanje bonusa odšteti izdelke, ki so reklamirani.
- Vpelji nagrado za prihranek. Če delavci prihranijo, potem so upravičeni do bonusa. Ta ukrep se izplača sam od sebe, saj bodo delavci motivirani, da prihranijo.
- Omogoči stike med delavci. Delavci, ki so v skupini in komunicirajo med seboj, so veliko bolj produktivni kot tisti, ki so na delovnem mestu osamljeni.
- Nagovori delavčeve potrebe. Na podlagi Maslowove piramide nas vsaka stopnica po svoje motivira, zato bodo delavci delali več in bolje. Fiziološke potrebe na delovnem mestu so zadovoljene, če jim je na voljo hrana in pijača, varnosti jim ne predstavlja le varnostna oprema, ampak tudi, kako je urejeno delovno mesto. Potreba po pripadnosti je lahko preprosto zadovoljena z dobro komunikacijo med vodstvom in delavci, urejenim prostorom za odmor ali z organiziranimi pikniki/novoletnimi zabavami.

Potreba po ugledu je lahko nagrada najboljšim delavcem, potreba po samopotrjevanju pa je lahko zadovoljena z napredovanjem najboljših.

- Omogoči delavcem raznoliko delo. Tisti, ki delajo raznolika dela, so bolj produktivni. Lahko se le rotirajo na delovnih mestih in je že dovolj, da jim popestri delo in s tem motivacijo. Lažje se primerjajo med seboj in tekmujejo.

V svoji raziskavi je Wisner (2015) predstavil, kaj je proizvodnim delavcem pomembno, ko iščejo službo (slika 12). Največ, slabih 15 %, jih meni, da je plača najpomembnejši kriterij za izbiro določenega delodajalca.

Slika 12: Razlogi zakaj delavci izberejo določenega delodajalca



Vir: K. Wisner, What Manufacturing Workers Want, 2015

Wisner (2016) nadaljuje s svojim razmišljanjem na podlagi rezultatov raziskave. Delavcem je višina plače izziv, kako se prebiti do naslednjega plačilnega dne. Kot rezultat tega delavci sprejemajo težke odločitve, kot na primer naslednje.

- Najpomembnejši razlog, poleg odpuščanja, za menjavo službe je »Našel sem novo službo, kjer dobim večjo plačo«.
- 27,8 % delavcev bi zamenjalo službo za slabšo, če bi prejeli 1 \$ na uro višjo plačo.

2 ZAKONSKA UREDITEV SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA TER KOLEKTIVNE POGODBE

2.1 Splošno

V Sloveniji imamo plače z več zakoni precej močno regulirane. Predvsem za tisti delavce z najnižjimi prejemki veliko prostora pri oblikovanju plačnega sistema ni. Sindikalna gibanja v gospodarstvu in negospodarstvu so bila v preteklosti precej močna. V zadnjem času so

močnejši sindikati v javnem sektorju, tisti v gospodarstvu so se precej predali položaju in načeloma sodelujejo s poslovodstvom. To močno sindikalno gibanje in zaščita delavcev z najnižjimi prejemki je vodilo v precej tog trg dela, kar spet ščiti delavce na kratki rok in hkrati otežuje poslovanje podjetij na dolgi rok. To se na koncu lahko vrne s stečajem podjetja in izgubo delovnih mest. Zakoni so napisani bolj na splošno, med tem ko kolektivne pogodbe zelo natančno predpisujejo plačne sisteme.

2.2 Zakonska ureditev sistema plač in nagrajevanja

Osnova predpisov so zakoni, sprejeti v državnem zboru. Nad delovno zakonodajo skrbi Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Plače delavcev določajo Zakon o delovnih razmerjih, Zakon o kolektivnih pogodbah, Zakon o urejanju trga dela, Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku, Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih, Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju ter davčni zakoni.

2.2.1 Zakon o delovnih razmerjih

Zadnja verzija zakona o delovnih razmerjih (ZDR) je bila sprejeta v državnem zboru 5. 3. 2013 (Ur. l. RS, št. 21/2013). Zakon ureja široko področje delovnega razmerja od začetka delovnega razmerja, preko pogojev za delo pa do konca delovnega razmerja. Že sam obseg zakona, ki je napisan v 230 členih, kaže na to, da gre za pomembno področje. Zakon o delovnih razmerjih ureja vsa pravna razmerja, v katerih ena oseba za drugo opravlja delo, in ki jih je hkrati mogoče opredeliti kot delovna razmerja. Praviloma se delovno razmerje vzpostavi s sklenitvijo pisne pogodbe o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem, pravno razmerje pa se šteje za delovno razmerje tudi, če med pogodbenima strankama ni sklenjena pisna pogodba o zaposlitvi, če v njem obstajajo elementi delovnega razmerja, določeni v ZDR. Zakon ureja le individualna delovna razmerja, se pravi pravice in obveznosti iz delovnih razmerij med delavci in delodajalci, ki izhajajo iz pogodbe o zaposlitvi. Kolektivna delovna razmerja so urejena v drugih zakonih. Delavec in delodajalec se lahko dogovorita za ugodnejše pravice za delavca, kot jih določajo veljavni akti, ne moreta pa se dogovoriti za manj ugodne pravice, niti se delavec ne more odpovedati minimalnim pravicam iz delovnega razmerja (Vodnik po pravicah iz delovnega razmerja, b. l.).

Področje plač določajo členi od 126 do 141 zakona. ZDR določa, da mora biti plačilo delavcu vedno izvedeno v denarni obliki. Plača mora biti sestavljena iz osnovne plače, plače za delovno uspešnost in dodatkov. Dodatki se plačujejo za nadurno delo, nočno delo ter delo ob nedeljah in praznikih in še poseben dodatek za delovno dobo. Višine dodatkov se določajo v kolektivnih pogodbah. Zakon določa še plačilo nadomestila za prehrano in prevoz, regres za letni dopust ter odpravnino pri upokojitvi. Dodatno ZDR še določa, da mora biti plačilo za ženske in moške enako, da je plačilni dan najkasneje 18. dan v mesecu,

ter da se plače izplačujejo največ za enomesečno obdobje preko bančnega nakazila. Dokaj podrobno zakon ureja plačila zaposlenemu za čas, ko ne dela, torej za državne praznike, dopust, bolniško odsotnost, čakanje na delo in podobno.

ZDR kar podrobno določa obliko plačnega sistema, ki mora biti vpeljan v podjetju. Podjetje mora na plačilni listi prikazati osnovno plačo, delovno uspešnost ter dodatke, torej to že takoj izključuje, da podjetje plača delavcem fiksno plačo. Če ima podjetje delovni proces, ki traja vedno v izmenah, tudi ponoči in ob nedeljah, podjetje ne more najeti delavcev za fiksno plačo, kljub temu da delavci že vnaprej vedo, da bodo delali ponoči in med vikendi. Na plačilni listi morajo imeti prikazane vse dodatke.

Dodatno so v ZDR predpisana še nadomestila za prehrano in prevoz. Organizacija prehrane med delom je zagotovo dobrodošla za podjetja in delavce, saj v osmih urah človek potrebuje topel obrok. Menim, da je drugače z nadomestilom za prevoz, saj so delavci iz bližnje okolice delovnega mesta prikrajšani za možen dodaten prejemek. V tem sistemu se dogaja, da je čim daljši in bolj kompliciran prevoz od doma na delovno mesto stimuliran. Pri neto plači okrog 600 evrov delavci, ki stanujejo od delovnega mesta 30 km, dobijo približno 150 evrov nadomestila za prevoz, tisti, ki pa stanujejo do kilometer stran, pa ničesar. Če je le možno, se delavci dogovorijo za skupen prevoz in tako prihranijo nekaj denarja, kar se jim šteje v neto dohodek. To pa pripelje do tega, da se na dolgi rok v podjetju znajdejo delavci, ki stanujejo precej daleč od delovnega mesta. Čas, ki ga preživijo za prevoz, bi lahko izkoristili za bolj koristno delo zase, družino ali družbo. Pozitivno pri tem je, da to kreira nekaj dodatnih delovnih mest pri prodaji avtomobilov, servisnih službah, bencinskih črpalkah, negativno pa sigurno, da se obrablja infrastruktura, onesnažuje okolje in na koncu prihaja tudi do prometnih nesreč, ki državo spet ogromno stanejo.

2.2.2 Davčni zakoni

Davčni zakoni za področje dohodkov fizičnih oseb so obsežni in zajeti v več zakonih, ki jih bom poskušal povzeti v tem poglavju. Stroški so pomemben vidik poslovanja podjetij. V Sloveniji je velik del stroška plače v obliki prispevkov in davkov.

V primeru plačilne liste v tabeli 1 za tipičnega proizvodnega delavca vidimo, da je pri najnižjih plačah neto izplačilo delavcu le 71 % stroška delodajalca. Če bi odšteli strošek prevoza (če bi bil delavec iz okolice delovnega mesta), potem ta odstotek pade na slabih 65 %. V tem primeru delavec dobi 644,98 evra plače in 216 evrov nadomestila za prevoz. V tem mesecu so mu torej na račun nakazali 860,98 evra, podjetje pa je za to plačalo 1.211,12 evra.

Tabela 1: Tipična plača proizvodnega delavca

Naziv vrste plačila	Ure	Odstotek	Bruto	Neto
Redno delo	174		600,30	452,95
Dodatek za popoldansko delo	80		27,60	20,82
Poslovna uspešnost	80	10	55,89	42,17
Individualna uspešnost		9,31	80,00	60,36
Dodatek za stalnost			40,00	30,18
Minulo delo		8,5	51,03	38,50
BRUTO REDNO DELO	174		854,82	644,98
Boniteta nezgodno zavarovanje			3,78	
SKUPAJ BRUTO	174		854,82	
SKUPAJ PRISPEVKI		22,1	189,75	
Olajšava za dohodnino			543,31	
Splošna: 275,22€; Dodadna: 268,09€; Skupaj: 543,31€				
Osnova za davek			125,54	
Davek 16% od 125,54 = 20,09€			20,09	
NETO IZPLAČILO	174			644,98
Prevoz – dnevi	20			216,00
OD ZA IZPLAČILO				860,98

Prispevki iz bruto (plača delavec)	Osnova	Stopnja	Za plačilo
Prispevek iz OD delavcev za pokojninsko in invalidsko zavarovanje	858,60	15,5	133,08
Prispevek za zdravstveno zavarovanje	858,60	6,36	54,61
Prispevek za zaposlovanje	858,60	0,14	1,20
Prispevek za starševsko varstvo	858,60	0,10	0,86
SKUPAJ PRISPEVKI		22,1	189,75

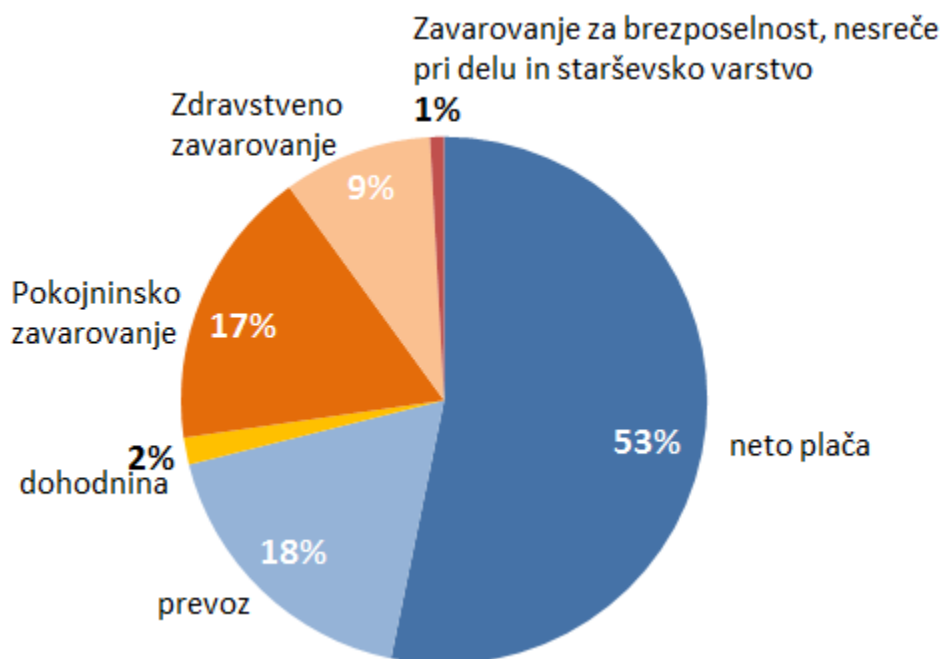
Prispevki iz bruto (plača delodajalec)	Osnova	Stopnja	Za plačilo
Prispevek za SPIZ iz BOD	858,60	8,85	75,99
Prispevek za zdravstveno zavarovanje	858,60	6,56	56,32
Prispevek za zaposlovanje	858,60	0,30	2,558
Prispevek za nesreče pri delu in poklicne bolezni	858,60	0,53	4,55
Prispevek za starševsko varstvo	858,60	0,10	0,86
SKUPAJ PRISPEVKI		16,34	140,30
SKUPAJ VSI PRISPEVKI IN DAVKI			350,14
Skupaj strošek v breme podjetja			1.211,12

Vir: CS d.o.o., Plačilna lista delavca, 2015.

Precejšen delež stroška delodajalca tako ni izplačan delavcu neposredno, ampak posredno preko zdravstvenih storitev, pokojnine, šolske izobrazbe, infrastrukture ... Delavec čuti le neposredno plačilo, ki pride na njegov transakcijski račun. Razliko med neto izplačilom na račun in stroškom delodajalca, ki je v zgornjem primeru 29 %, delavec dobi skozi svojo celotno življenjsko obdobje. Tega dela izplačila pa delavec ne čuti, da si je to zaslužil, oz. da mu je ta del plačal delodajalec, ampak to pričakuje od države, ki zbira denar in ponuja te storitve. V bistvu se povezava med plačilom davkov in prispevkov ter storitvami države pretirga. Vzrok temu je verjetno slaba informiranost delavcev in nizko zaupanje v državo. Primer razdelitve stroškov dela je prikazan v sliki 13.

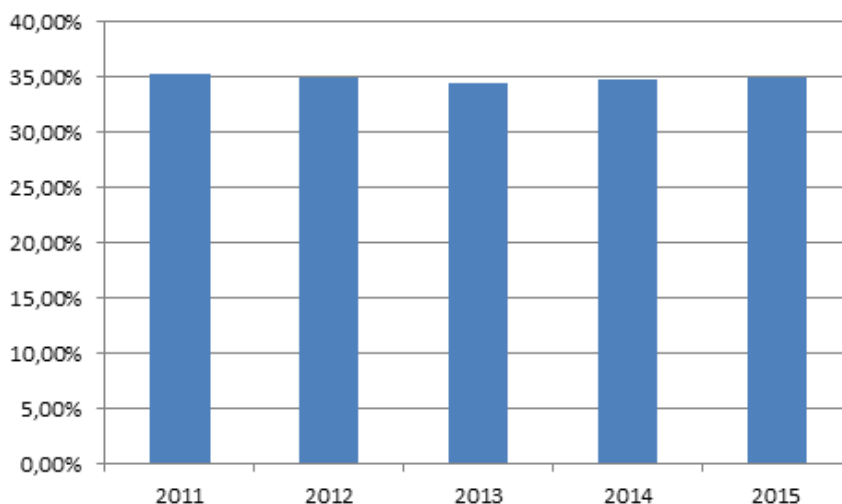
Finančna uprava (FURS) redno objavlja povprečno stopnjo davka in prispevkov, ki so plačani na podlagi izplačanih osebnih dohodkov. Odstotek se v zadnjih petih letih giblje okrog 35 %, kar pomeni, da je obdavčitev stabilna (Slika 14).

Slika 13: Razdelitev stroškov dela



Vir: Prirejeno in povzeto po Plačilni listi delavca v CS d.o.o.

Slika 14: Povprečna letna stopnja davkov in prispevkov, ki se obračunavajo in plačujejo od plač v Sloveniji



Vir: Finančna uprava Republike Slovenije. (b.l.). Povprečna letna stopnja davka in prispevkov.

Proizvodni delavci z najnižjimi plačami so obdavčeni manj, kot je slovensko povprečje. Obdavčitev nagrade delavca v zgornjem primeru (29 %) je za 6 odstotnih točk nižja od slovenskega povprečja. Razliko prinesejo višje plačana delovna mesta, ki so bolj obdavčena.

Temeljni zakon o obdavčitvi plač je **Zakon o dohodnini** (Uradni list RS, št. 13/11). Ta zakon je spet eden obsežnejših in podrobno določa, kdo in koliko dohodnine plača. Ker zakon obsega veliko podrobnosti, je skoraj vsako leto dopolnjen, kar vnaša določeno nestabilnost posameznikom (delavcem) in podjetjem. Dohodnino morajo plačati vsi, ki v Sloveniji prejmejo katerokoli vrsto dohodka:

- dohodek iz zaposlitve,
- dohodek iz dejavnosti,
- dohodek iz osnovne kmetijske in osnovne gozdarske dejavnosti,
- dohodek iz oddajanja premoženja v najem in iz prenosa premoženske pravice,
- dohodek iz kapitala,
- drugi dohodek.

Nadalje zakon podrobno določa, kaj spada med zgornje dohodke in kaj ne. Na podlagi teh definicij zakon za vsako vrsto dohodka določa davčno osnovo za odmero dohodnine, olajšave ter druge posebnosti vsake vrste dohodka. Skupna davčna osnova je seštevek vseh posameznih davčnih osnov. Od te osnove se potem odštevajo določene olajšave, kot so na primer splošna olajšava, osebna olajšava, posebna olajšava za otroka ali druge vzdrževane člane ter olajšava za prostovoljno pokojninsko zavarovanje. Višina dohodnine je odvisna od višine davčne osnove in se določi na podlagi sistema, ki je prikazan v Tabeli 2.

Tabela 2: Lestvica za odmero dohodnine v letu 2015

Če znaša neto letno davčna osnova v evrih		Znaša dohodnina v evrih	
Nad	do		
	8.021,34		16 %
8.021,34	18.960,28	1.283,41	+27 % nad 8.021,34
18.960,28	70.907,20	4.236,92	+41 % nad 18.960,28
70.907,20		25.535,16	+50 % nad 70.907,20

Vir: Povzeto in prirejeno po Uradni list RS št. 94/14 in FURS, Lestvica za odmero dohodnine v letu 2015.

FURS to lestvico določi tudi mesečno, tako da lahko podjetja to upoštevajo že pri mesečnih izplačilih. Naprej zakon določa način plačila dohodnine, in sicer morajo zavezanci med letom plačati akontacije dohodnine, v začetku leta pa se jim za preteklo leto odmeri višina dohodnine. Na koncu zakon določa še, na kakšen način se izogiba dvojnemu obdavčevanju za vse tiste, ki delajo v tujini in davek plačajo že tam, ter določilo, da zavezanec lahko del dohodnine nameni dobrodelnosti.

Na sliki 13 je lepo razvidno, da proizvodni delavci, ki imajo najnižje plače, plačajo le zelo majhen del dohodnine. Z olajšavami ti zneski znašajo le nekaj evrov mesečno (v tem primeru 20 evrov). Večina dajatev gre za pokojninsko in zdravstveno zavarovanje, torej si delavci z dajatvami plačujejo neposredno zase (zdravstvo in pokojnino), med tem ko druge storitve države (šolstvo, infrastruktura, varnost ...) dobijo tako rekoč brezplačno.

Poleg dohodnine se od plače plačujejo tudi prispevki v višini, kot jih določa **zakon o prispevkih za socialno varnost (2016)**. Plačilo prispevkov je razdeljeno na plačevanje s strani delavcev in plačevanje s strani delodajalca. Višina prispevkov je prikazana v tabeli 3.

Tabela 3: Višina prispevkov

	Prispevek delavca	Prispevek podjetja	*Skupaj prispevki
Pokojninsko in invalidsko zavarovanje	15,50 %	8,85 %	24,35 %
Obvezno zdravstveno zavarovanje	6,36 %	6,56 %	12,92 %
Za poškodbe pri delu in poklicne bolezni		0,53 %	0,53 %
Starševsko varstvo	0,10 %	0,10 %	0,20 %
Zaposlovanje	0,14 %	0,06 %	0,20 %
Skupaj	22,10 %	16,10 %	38,20 %

*Osnova za odstotek je bruto plača, zato je seštevek odstotnih točk le približek celotnega deleža prispevkov v plači

Vir: FURS, Dohodek iz zaposlitve, Podrobnejši opis, b.l.

V Sloveniji imamo sistem bruto plač, kjer podjetje prispevke odvede pred nakazilom plače delavcu in jih plača upravičencem (ZPIZ, ZZZS ...). Osnova za plačilo prispevkov je plača vključno z bonitetami ter povračili stroškov v zvezi z delom, izplačanimi v denarju, bonih ali v naravi. Ta osnova je podrobno določena v **zakonu o pokojninskem in invalidskem zavarovanju** (Uradni list RS, št. 96/12).

Delavci z najnižjimi dohodki razporejajo denar zelo kratkoročno. Glavna razloga zato sta dva. Prvi je v njihovi izobrazbi, saj so to praviloma nižje izobraženi delavci in njihovi interesi ne segajo daleč v prihodnost. Drugi je pa v višini njihovih dohodkov, ki so med najnižjimi, tako da si pomagajo preživeti obdobje med dvema plačami tudi z iznajdljivostjo, da si lahko privoščijo še kaj več. Zato je toliko pomembnejše, da obstaja sistem, ki jim omogoča zdravstveno oskrbo in nek dohodek po upokojitvi. Brez tega bi se med boleznijo ali po upokojitvi znašli v velikih težavah, tako pa imajo zagotovljeno vsaj neko mero dostojanstva. Seveda se postavlja vprašanje, kako učinkoviti so ti sistemi in če za zbrani denar ponujajo optimalne storitve.

2.2.3 Drugi pomembni zakoni za plače in prejemke zaposlenih

V zadnjih 20-ih letih bi podjetja rada, da strošek dela postane variabilni strošek, odvisen od obsega poslovanja; torej da bi bil strošek dela na enoto izdelka fiksen. To se lahko izvaja le v zelo omejenem obsegu, večinoma je strošek dela fiksen, saj se število delavcev zelo težko prilagaja spremembam v obsegu poslovanja podjetja. To večinoma ureja **Zakon o urejanju trga dela**, ki ga je sprejel Državni zbor 28. septembra 2010 (Ur. l. RS, št. 80/2010). Določa predvsem pravice delavcev v zvezi z brezposelnostjo, od iskanja službe do pogojev za pridobitev nadomestila za brezposelnost, ter samo delovanje in organizacijo Zavodov za zaposlovanje. Zakon je za delavce pomemben z vidika varnosti zaposlitve in tveganj, ki jih v službi lahko prevzemajo. V primeru, da delavec izgubi službo, mu bo naslednjih nekaj mesecev pripadalo nadomestilo za brezposelnost, poleg tega pa naj bi mu Zavod za zaposlovanje pomagal najti novo službo. Delavci dobijo med 350 in 1050 evrov nadomestila za brezposelnost. Višina za prve tri mesece je 80 % povprečja zadnjih osmih plač, od četrtega meseca naprej pa 60 %. Dolžina prejemanja je odvisna od delovne dobe in je med 3 meseci za delavce do 5 let ter do 25 mesecev za starejše od 55 let, ki imajo 25 ali več let delovne dobe. Delavci so upravičeni do nadomestila, če so delali 9 mesecev v zadnjih dveh letih.

Zakon o minimalni plači (Uradni list RS, št. 13/10 in 92/2015) določa pravico delavcev, da prejmejo določen nivo minimalne plače. Namen zakona je, da delodajalci ne izkoriščajo delavcev ter da silijo delodajalce v kreiranje višje plačanih delovnih mest. Zakon določa še višino minimalne plače v bruto znesku ter način njenega določanja in objave. Minimalna plača za delo s polnim delovnim časom od 1. januarja 2016 znaša 790,73 evra bruto oz. 604,32 evra neto brez olajšav in bonitet. Strošek za delodajalca za tako plačo pa znaša 925,00 evrov. Izračune sem pripravil s pomočjo orodja na spletni strani <http://www.swtools.si/calc.html#obracun>.

Februarja 2008 je Državni zbor sprejel **zakon o udeležbi delavcev pri dobičku** (Uradni list RS, št. 25/2008), s katerim je podjetjem omogočeno razdeliti del dobička tudi delavcem, ne samo lastnikom. Če se delavci in podjetje dogovorijo za delitev dobička na ta način, so delavci motivirani, da podjetje doseže čim višji dobiček. Podjetje in zaposleni se dogovorijo za tako vrsto plačila s pogodbo. Podjetje lahko razdeli do 20 % letnega dobička, delavec pa iz tega naslova ne sme prejeti več kot 5.000 evrov. Dobiček je lahko izplačan v denarju ali pa v obliki delnic (lastniškega deleža). Izplačilo je lahko le v eni od obeh oblik. Tako pridobljenih delnic delavec ne sme prodati tri leta od prejema. Zakon predvideva še davčne olajšave za tako vrsto izplačila, odvisno od obdobja, v katerem je bil dobiček izplačan. Do enega leta po pridobitvi pravice za izplačilo delavec ne prejme olajšave, med prvim in tretjim letom po pridobitvi pravice dobi delavec 70 % olajšave in

po tretjem letu 100 % olajšavo. Znesek se drugače šteje v dohodninsko osnovo in za ta del se tudi plačajo prispevki.

Delavci so v primeru bolezni ali poškodbe upravičeni do nadomestila, ki ga določa **zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju** (www.pisrs.si, 2016). Ta zakon določa pogoje, pod katerimi so delavci (zavarovanci) upravičeni do zdravljenja v smislu storitev v zdravstvenih domovih in bolnišnicah ter potrebnih zdravil. Poleg zdravljenja pa ZZZS krije tudi nadomestilo plače v času odsotnosti z dela, ki je daljša od 31 dni. Podjetje delavcu krije nadomestilo za obdobje do 30 dni odsotnosti. Osnova za izračun nadomestila je plača, višina nadomestila pa je odvisna od vrste odsotnosti:

- 100 % osnove ob zadržanosti od dela zaradi poklicne bolezni, poškodbe pri delu, presaditve živega tkiva in organov v korist druge osebe, posledic dajanja krvi ter izolacije, ki jo odredi zdravnik;
- 90 % osnove ob zadržanosti od dela zaradi bolezni;
- 80 % osnove ob zadržanosti od dela zaradi poškodb izven dela, nege družinskega člana in spremstva, ki ga odredi zdravnik.

Za prvih 90 dni je nadomestilo manjše za deset odstotnih točk.

V skrbi za višjo nataliteto naša država omogoča plačan dopust za čas porodniške. To je urejeno v **zakonu o starševskem varstvu in družinskih prejemkih** (Uradni list RS, št. 26/2014). Ta zakon ureja materinski, očetovski in starševski dopust. Neposrednih stroškov podjetje s tem nima, vendar pa mora v primeru koriščenja tega dopusta organizirati delo na drugačen način, saj delavec takrat ni prisoten na delu.

2.3 Kolektivne pogodbe

V Sloveniji imamo, tako kot drugod v zahodnem svetu, sistem kolektivnih pogodb. Kolektivne pogodbe so pogodbe med delavci in delodajalci. Jurančič (1995) opisuje, da so se kolektivne pogodbe uveljavile po osamosvojitvi Slovenije. Takrat so nadomestile samoupravno sporazumevanje in družbeno dogovarjanje kot sistem urejanja plač. Kolektivne pogodbe so bile takrat že dobro uveljavljene v razvitih državah, za uspešne pa so se izkazale tudi v manj razvitih državah.

V naši praksi so se uveljavile kolektivne pogodbe na treh ravneh:

- splošna kolektivna pogodba za gospodarstvo,
- kolektivne pogodbe dejavnosti,
- kolektivne pogodbe v podjetjih.

Splošna kolektivna pogodba za gospodarstvo je bila leta 2006 odpovedana. Od takrat naprej veljajo le panožne kolektivne pogodbe in kolektivne pogodbe v podjetjih.

Kolektivne pogodbe ureja **zakon o kolektivnih pogodbah** (Uradni list RS št. 43/2006), ki je bil v DZ sprejet leta 2006. Zakon predvideva, da so kolektivne pogodbe sklenjene prostovoljno med delavci in delodajalci. Na strani delavcev je običajno predstavnik reprezentativni sindikat ali več njih; na strani delodajalcev pa je to Gospodarska zbornica Slovenije (GZS) za panožne kolektivne pogodbe in podjetje v primerih, ko gre za pogodbe za določeno podjetje. Nadalje zakon določa še vsebino, veljavnost, evidenco, nadzor in reševanje morebitnih sporov.

V Sloveniji imamo 49 panožnih kolektivnih pogodb (Evidenca kolektivnih pogodb, b. l.). Evidenco teh vodi Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Na podlagi panožnih pogodb podjetja lahko sklenejo svoje kolektivne pogodbe, vendar morajo biti pogodbe na nižjem nivoju enake ali ugodnejše za delavce, kot so panožne kolektivne pogodbe.

Podjetje CS d.o.o., ki ga analiziram, deluje v dejavnosti proizvodnje drugih nekovinskih mineralnih izdelkov. Podjetja v tej dejavnosti pokriva panožna kolektivna pogodba pridobivanja in predelave nekovinskih rudnin (Uradni list RS, št. 55/2013), zato v tem poglavju opisujem to kolektivno pogodbo. Kolektivna pogodba je poleg zakona o delovnih razmerjih ključna za oblikovanje plačnega sistema in višine plač v podjetju. Tako tudi ključno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, ki se na koncu odraža v učinkovitosti in uspešnosti podjetja.

Zadnja pogodba velja od junija 2013, prejšnja je bila podpisana leta 1998 in potem leta 2010 odpovedana. Do začetka 2016 je bilo k veljavni pogodbi sprejetih še 5 aneksov, ki v glavnem določajo višino osebnih prejemkov delavcev. Pogodbo sta podpisali Gospodarska zbornica Slovenije (GZS) in Združenje delodajalcev Slovenije kot predstavnika delodajalcev ter Zveza svobodnih sindikatov Slovenija kot predstavnik delavcev.

Pogodba določa tarifne razrede, v katere so razporejeni delavci. Kriterij je postavljen glede na izobrazbo, ki je zahtevana za delovno mesto. Proizvodni delavci so običajno razvrščeni v prvih pet razredov. Za vsak tarifni razred je določena najnižja osnovna plača. Tarifni razredi in najnižje osnovne plače, določene s to pogodbo, so prikazane v tabeli 4.

Nadalje pogodba določa pogoje, pod katerimi se lahko sklene pogodba o zaposlitvi za določen čas, definira izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje, poskusno delo in pripravništvo. V poglavju o delovnem času je podrobno določena pravica do dopusta, omejitve pri razporeditvi delovnega časa, nadurno, nočno delo, odmore in počitek.

Delodajalec lahko zaradi disciplinske kršitve delavcu izreče opomin, mu odvzame do 15 % osnovne mesečna plače ali pa odvzame dogovorjene bonitete. Posebno poglavje je namenjeno poslovanju sindikata v podjetju. Za plače je najpomembnejše sedmo poglavje

Tabela 4: Tarifni razredi in najnižja osnovna bruto plača

Tarifni razred	Stopnja (raven) izobrazbe	Najnižja osnovna plača
I	Nedokončana osnovnošolska obveznost	516,78 €
II	Osnovnošolska izobrazba	574,20 €
III	Nižja poklicna in podobna izobrazba	636,84 €
IV	Srednja poklicna in podobna izobrazba	713,40 €
V	Srednja strokovna in splošna izobrazba	803,88 €
VI / I	Višješolska, višja strokovna in podobna izobrazba	903,06 €
VI / II	Visokošolska izobr. prve stopnje, visokošol. strok. izobrazba in podobna izobrazba	977,88 €
VII	Visokošolska izobrazba druge stopnje in podobna izobrazba	1.097,94 €
VIII	Visokošolska izobrazba tretje stopnje in podobna izobrazba	1.388,52 €

Vir: Kolektivna pogodba pridobivanja in predelave nekovinskih rudnin (Uradni list RS, št. 55/2013) in aneks k tarifni prilogi h Kolektivni pogodbi za dejavnosti pridobivanja in predelave nekovinskih rudnin Slovenije (Uradni list RS, št. 4/2016)

pogodbe. Osebni prejemki delavca, določeni s to pogodbo, so plača, nadomestilo plače, povračila stroškov v zvezi z delom in drugi osebni prejemki. Plača je sestavljena iz:

- osnovne plače,
- plačila za delovno uspešnost,
- plačila za poslovno uspešnost,
- dodatkov.

Osnovna plača je plačilo za 40-urni delovni teden in je določena glede na tarifni razred. Najnižja osnovna plača je enaka plači za najnižji tarifni razred. Plačilo za delovno uspešnost je sestavljeno iz stimulacije in napredovanja. Delovna uspešnost delavca se določi z upoštevanjem gospodarnosti, kakovosti in obsega opravljanja dela. Kriteriji morajo biti delavcu znani vnaprej in morajo biti postavljeni tako, da jih lahko doseže 90 % delavcev. Stimulacija se izplača, če delavec preseže zastavljene kriterije, če pa jih ne dosega, potem se mu lahko trikrat letno odvzame do 10 % osnovne plače. Če delavec dosega dolgoročnejsše učinke na poslovanje podjetja, lahko na delovnem mestu napreduje, do plačila pa je upravičen, dokler ti učinki delujejo. Plačilo za poslovno uspešnost se lahko izplača v obliki 13. plače, poročuna ali kako drugače.

Delavec je upravičen do dodatkov k osnovni plači na podlagi:

- posebnih pogojev,
- neugodne razporeditve delovnega časa,
- posebnih obremenitev, neugodnih vplivov okolja in nevarnosti pri delu,
- delovne dobe.

Zaradi neugodne razporeditve delovnega časa je delavec upravičen do dodatkov k osnovni plači, kot je prikazano v tabeli 5.

Tabela 5: Dodatki k osnovni plači zaradi neugodne razporeditve delovnega časa

Delovni čas	Dodatek
za čas dela v pop. izmeni, kadar se del. proces izvaja najmanj v dveh izmenah	10 %
za delo v deljenem del. času, za vsakokratno prekinitvev dela več kot 2 uri	15 %
za nočno delo	50 %
nadurno delo	40 %
za delo v nedeljo	50 %
za delo na praznike in dela proste dneve po zakonu	50 %
za delo 1. januarja, 1. maja	100 %

Vir: Kolektivna pogodba pridobivanja in predelave nekovinskih rudnin (Uradni list RS, št. 55/2013)

Ob izplačilu je delavec upravičen do pisnega obračuna, kjer je razvidno, kako je sestavljena njegova plača. Pogodba določa naslednje obvezne postavke na plačilni listi:

- osnovno plačo delavca ali urno postavko,
- plačilo za delovno uspešnost delavca iz naslova stimulacije,
- plačilo za delovno uspešnost delavca iz naslova napredovanja,
- plačilo za poslovno uspešnost,
- dodatke po posameznih vrstah, ki izhajajo iz zakona, kolektivne pogodbe oziroma pogodbe o zaposlitvi,
- nadomestila plače po posameznih vrstah,
- bruto plačo,
- znesek prispevkov za socialno varnost,
- davek od osebnih prejemkov,
- neto plačo,
- neto izplačilo.

Ta dolg seznam je lahko še širši z dodanimi podatki o povračilu stroškov za prevoz in prehrano, dopustom in drugimi podatki. Prav tako ima svoje prednosti in slabosti, saj na

eni strani ponuja podatke, kako je plača sestavljena, po drugi strani pa prinaša določeno zmedo delavcu, ki ga količina podatkov zmede in podatke razume šele, ko se poglobi v detajle. Zmeda ob prvem pogledu na plačilno listo deluje predvsem negativno, saj vsakega najprej zanima, kakšno nakazilo je dobil na račun, šele kasneje se lahko poglobi v podrobnosti. Zmeda pa v delavcu sproži nezaupanje v izračun, v sistem, v delodajalce in v poslovodstvo.

Poleg plače so predvideni še drugi osebni prejemki, ki jih je delodajalec dolžan plačati delavcu:

- regres za letni dopust, ki znaša 900 € (Uradni list RS, št. 6/2015),
- jubilejna nagrada, ki znaša med 460 in 919 € glede na delovno dobo pri zadnjem delodajalcu,
- solidarnostna pomoč, ki znaša od 420 do 1400 € (Uradni list RS, št. 6/2014),
- odpravnina ob upokojitvi je določena v zakonu.

In povračilo stroškov v zvezi delom, ki so naslednji:

- prehrana med delom,
- prevoz na delo in z dela,
- stroški službenega potovanja v Sloveniji in tujini,
- terenski dodatek.

Delodajalec mora delavcem, ki so na delu prisotni več kot 4 ure, zagotoviti prehrano v vrednosti 4,00 €/dan. Povračilo stroškov za prevoz na delo in z dela se izplača v višini 70 % cene prevoza po najkrajših relacijah rednih linijskih prog javnih prevoznih sredstev, razen za tiste, ki stanujejo manj kot 2 km stran od delovnega mesta.

Na koncu pogodbe so še določila o trajanju, odpovedi, reševanju sporov, pogajanjih o novi pogodbi in podobne splošne teme, ki ne vplivajo bistveno na plače in druge pravice ter obveznosti delavcev in delodajalcev.

3 PRIMER NAGRAJEVANJA PROIZVODNIH DELAVCEV

3.1 Splošno

Teoretična spoznanja so le temelji, na katerih lahko svoja znanja gradimo. Za dopolnitev tega znanja je pomembno, kako se ta znanja lahko uporabijo v praksi v vsakodnevem življenju. V svojem delu želim poiskati najučinkovitejši plačni sistem za proizvodne delavce, ki bo pozitivno vplival na motivacijo delavcev in s tem povečal njihovo učinkovitost ter posledično izboljšal rezultat podjetja. Zato sem v nadaljevanju naredil analizo primerov iz slovenskega prostora.

3.2 Metodologija

Za svojo raziskavo sem izbral manjše proizvodno podjetje, ki je vpeto v širši evropski prostor. Podjetje s približno 50 zaposlenimi ima nekaj lastnosti majhnih podjetij in nekaj lastnosti velikih, tako da je po mojem mnenju dobra kombinacija za začetek raziskave. Kasneje bi bilo verjetno smiselno še dodatno raziskati razlike med plačnimi sistemi za različno velika podjetja. Predstavitev podjetja ter njegov plačni sistem sem preučil in zapisal v tem delu na osnovi intervjuja s poslovodstvom tega podjetja. Ovrednotenje trenutnega plačnega sistema obravnavanega podjetja sem primerjal s teorijo, ki sem jo prebral in predstavil v prejšnjih poglavjih. Tukaj sem poskusil izluščiti, kaj ima podjetje v svojem plačnem sistemu dobrega in kaj od teoretičnih navedb posameznih obravnavanih avtorjev ni zajeto.

Plačni sistem sem v posebnem poglavju primerjal s plačnimi sistemi drugih podjetij. Izbral sem samo proizvodna podjetja iz Slovenije, ki naj bi se najbolj približala obravnavanemu podjetju in naj bi bila analiza zato najboljša. Podatke o drugih podjetjih in njihovih plačnih sistemih sem zbral z intervjuji odgovornih oseb iz proizvodnje in kadrovske službe, ki imajo določeno znanje in informacije o tematiki (vodja proizvodnje, vodja kadrovske službe, direktor splošnega področja, direktor podjetja). Intervjuje sem pripravil vnaprej, tako da sem vnaprej smiselno določil vprašanja za intervju. Med samim potekom intervjuja sem vprašanja še dopolnjeval, v smislu pridobiti še več informacij. Intervjuji so trajali med uro in pol do dve uri. V intervjuje sem vključil tudi vprašanja o pričakovanjih poslovodstva in zaposlenih, da bi na podlagi odgovorov dobil še dodatno dimenzijo, in preveril, če je njihov plačni sistem v skladu z njihovimi pričakovanji. Zaradi omejitev v času in resursih sem se osredotočil na intervjuje s poslovodstvom in ne z delavci, tako da pričakovani zaposlenih nisem posebej zbiral neposredno pri zaposlenih, ampak sem sam povzel percepcijo poslovodstva. Pričakovanja zaposlenih bi bilo na splošno in podrobno glede plačilnega sistema smiselno še dodatno raziskati v prihodnje. V analizi plačnih sistemov drugih podjetij sem ovrednotil njihov način nagrajevanja in poskušal pridobiti čim več informacij, predvsem o delu nagrajevanja, ki ni zakonsko določen, ampak ga vsako podjetje lahko razvije na svoj način.

Nazadnje sem povzel ključne ugotovitve ter razvil plačni model, ki naj bi najboljše upošteval pridobljena znanja, izkušnje drugih podjetij in dosedanjih izkušenj v podjetju. Pri pripravi predloga sem se osredotočil, da bo plačni sistem prilagojen posebnostim proizvodnih podjetij, upošteval omejitve zakonodaje ter pri tem delavce kar najbolj motiviral k boljši učinkovitosti, boljšim rezultatom in njihovem osebnem zadovoljstvu.

3.3 Predstavitev podjetja

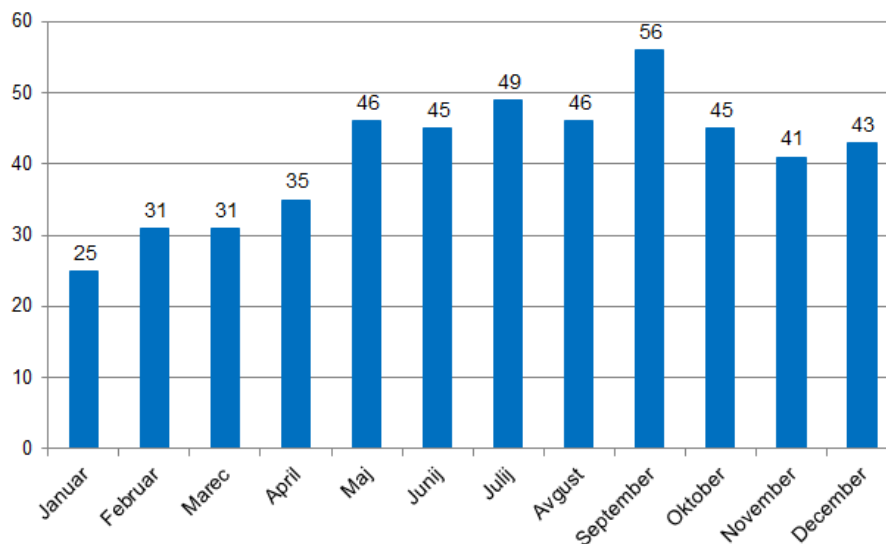
Podjetje, ki ga analiziram (CS, d.o.o.), je manjše (Uradni list RS, št. 42/2006) proizvodno podjetje v tuji lasti. Podjetje proizvaja gradbene in industrijske izdelke, ki so kasneje vgrajeni v različne aplikacije. V programu ima preko 1000 različnih izdelkov. Proizvodnja je manj zahtevna, večinoma gre za fizično delo zalaganja strojev s polizdelki, upravljanje teh strojev ter zlaganje in pakiranje končnih izdelkov. Proizvodnja je organizirana otočno, del izdelkov se izdeluje le na enem stroju, del izdelkov pa potuje skozi več operacij/strojev. Delo je organizirano v dveh izmenah z namenom čim bolj izkoristiti kapacitete strojev. Nočna izmena je možnost za morebitno rast v prihodnje. Dnevno je v proizvodnji med 10 in 20 različnih izdelkov, kar daje delavcem v proizvodnji določeno dinamiko in zanimivost, na drugi strani pa kar precejšnjo kompleksnost, saj se morajo znotraj posameznega dneva tudi seliti med stroji ter se prilagajati sprotne položaju. Katere izdelke in koliko se jih bo izdelovalo, določi planer. Načrt dela je načeloma znan vnaprej za en do dva tedna. Po potrebi se načrt proizvodnje prilagodi znotraj dneva. Delavce po strojih razporedi vodja izmene na začetku dneva. Na enem stroju dela en delavec samostojno, lahko delata v paru, lahko jih je več, tudi do šest na enem stroju. Kriterije, ki jih uporabi, so znanje, izkušnje, sposobnost samostojnega dela ter sposobnost motiviranja in spodbujanja sodelavcev, ki delajo v skupini. Delavci dobijo navodila na delovnem nalogu in morajo biti sposobni prebrati in razumeti, kaj je potrebno narediti. Stroj za delo pripravi in nastavi vodja izmene ali njegov pomočnik. Za pravilno količino narejenih izdelkov so odgovorni delavci na stroju, za nadzor kakovosti pa vodja izmene. Po koncu dela, delavec odda poročilo o izdelavi vodji izmene.

Vhodne materiale podjetje po večini kupuje od sestrskih podjetij, del pa tudi od zunanjih dobaviteljev iz Slovenije in tujine. Materiali so v večini dobro znani vsem delavcem. O vsaki novosti so ustrezno izobraženi s strani tehnologa. Po končani proizvodnji so izdelki prepeljani v skladišče končnih izdelkov, kjer čakajo na odpremo h kupcem. Za skladišče, nakladanje in razkladanje tovornjakov skrbita dva skladiščnika. Izdelki čakajo na odpremo največ do tri dni. Dnevno pride v tovarno med 5 in 10 tovornjakov z materialom, podobno število odpelje izdelke. Izdelki se prodajajo večinoma na evropski trg. V Sloveniji se proda manj kot 5 % svojih izdelkov. Kupci so zelo različni in prihajajo iz različnih panog. Ta podjetja so lahko garažni obrtniki ali pa velike multinacionalke. Posledično je zahtevnost izdelkov zelo različna. Zaradi kasnejše vgradnje teh izdelkov v druge izdelke so zahtevani dobavni roki relativno kratki, do dva tedna, kar se odraža na pritisku vseh v verigi, da so izdelki pravočasno dostavljeni kupcem. Uskladiti je potrebno celo verigo, od dobaviteljev do števila delavcev v proizvodnji.

Konkurenca analiziranemu podjetju so podobno velika ali še manjša podjetja, razsejana po celotni Evropi, vedno v zasebni lasti ene osebe, ki je običajno tudi glavni vodja v podjetju. Konkurenčna podjetja delujejo bolj kot garažna podjetja, kjer je odvisno od enega človeka,

zato se zelo hitro odločajo, so prilagodljiva in včasih ne gledajo zelo strateško, ampak bolj na kratek rok. Kot del multinacionalke je CS d.o.o. v tem primeru manj prilagodljiv, slediti mora internim procesom, ki zagotavljajo varno in pregledno poslovanje velike skupine podjetij. Pav tako je s plačnim sistemom, kjer mala zasebna podjetja izkoriščajo luknje v zakonu v smislu nižanja stroškov dela.

Slika 15: Gibanje števila zaposlenih v podjetju CS d.o.o. v letu 2015



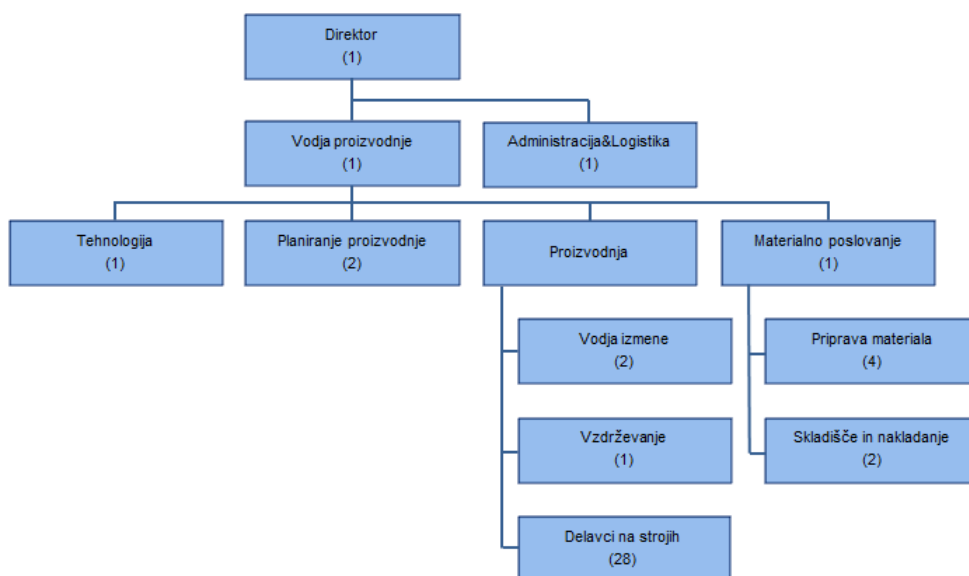
Vir: CS d.o.o, Notranji podatki podjetja, 2015.

V podjetju je trenutno 44 zaposlenih, število pa niha glede na obseg poslovanja oz. obseg naročil kupcev. V sliki 15 je prikazano gibanje števila zaposlenih v letu 2015. Struktura zaposlenih v podjetju je zelo vitka, saj je večina zaposlenih delavcev v proizvodnji, to je 28 delavcev za stroji, dve vodji izmen, sedem delavcev, odgovornih za premikanje materiala in zaloge, eden vzdrževalec strojev, tehnolog, dva planerja in en sodelavec v logistiki.

V sliki 16 je prikazana organizacijska shema. Direktor je odgovoren za prodajno in finančno funkcijo. Vodja proizvodnje je odgovoren za organizacijo pravočasne izdelave naročenih izdelkov v okviru vnaprej določenih stroškov. Zato ima svojo ekipo, ki vsak s svojimi zadolžitvami prispeva svoj delež. Tehnolog določa, kako se kakšen izdelek naredi, postavi normative in izobrazijo delavce, da naredijo ustrezen izdelek. Sodeluje s prodajo in kupci pri določanju specifikacij.

Planska služba proizvodnje skrbi, da so materiali pravočasno dobavljeni, ter da je na voljo zadostno število delavcev. Planerja potrjujeta dobavne roke kupcem. Sodelavci v materialnem poslovanju so odgovorni za premikanje materiala po tovarni, od takrat, ko pride na lokacijo, do strojev, naprej v skladišče in na tovornjak. Vodja izmene razporeja delavce na delovna mesta in nadzira njihovo izvedbo. V primeru težav ustrezno ukrepa. Vodja izmene je odgovoren, da je dnevni načrt izpolnjen. Vzdrževalec skrbi, da stroji

Slika 16: Organizacijska struktura podjetja CS d.o.o.



Vir: Notranji podatki podjetja CS d.o.o.

pravilno delujejo, izvaja redno vzdrževanje strojev in odpravlja morebitne napake, ki se dnevno pojavljajo. Delavci za stroji skrbijo, da so izdelki pravilno narejeni, ter da dosegajo postavljene norme. Med svojim delom kontinuirano vizualno pregledujejo izdelke, če so v skladu s pričakovanji. Vsako opaženo odstopanje javijo vodji izmene.

Lastniku je v prvi vrsti pomemben dobiček iz poslovanja (EBITDA). Vsi ostali cilji so zastavljeni na način, da kratkoročno in dolgoročno pripomorejo k povečanju dobičkonosnosti podjetja. Stroški dela predstavljajo približno eno četrtnino v strukturi stroškov podjetja.

3.4 Predstavitev plačnega sistema

Več kot 90 odstotkov stroškov dela predstavljajo plače zaposlenim. Plače so obračunane po enotnem sistemu za vse zaposlene, razen direktorja in vodje proizvodnje, ki imata individualne pogodbe in individualne cilje, na podlagi katerih dobiva variabilni del plače. Plače za zaposlene v podjetju določa pravilnik o plačah. Sklicuje se na ZDR in panožno kolektivno pogodbo. Podjetje svoje kolektivne pogodbe z zaposlenimi nima sklenjene. Pravilnik določa sestavo plače:

- osnovna plača,
- dodatki,
- del plače na podlagi doseganja delovne uspešnosti posameznika,
- del plače iz naslova stimulacije uspešnosti podjetja,
- nadomestila plače.

Osnovna plača je določena na podlagi opravljenih ur v tekočem mesecu pomnoženo z urno postavko v bruto znesku po skupinah dela. Skupine dela so razdeljene glede na zahtevnost del. Urne postavke so razvidne v tabeli 6, kateri sem za orientacijo dodal še izračun za povprečno število ur na mesec (174). Proizvodni delavci so razvrščeni med 15. in 17. skupino dela, odvisno od izkazane prizadevnosti in doprinosa podjetju v preteklih letih.

Tabela 6: Urne postavke za osnovno bruto plačo

Grupa dela	Urna postavka €/uro	Osnovna plača za 174 ur €
14	3,29	572,46
15	3,46	602,04
16	3,63	631,62
17	3,81	662,94
18	3,99	694,26
19	4,20	730,80
20	4,41	767,34
21	4,63	805,62
22	4,87	847,38
23	5,12	890,88
24	5,38	936,12
25	5,66	984,84
26	5,94	1.033,56
27	6,25	1.087,50
28	6,57	1.143,18
29	6,93	1.205,82
30	7,27	1.264,98
31	7,66	1.332,84
32	8,06	1.402,44
33	8,47	1.473,78
34	8,93	1.553,82
35	9,39	1.633,86
36	9,91	1.724,34

Vir: CS d.o.o., Pravilnik o plačah, 2015.

Na podlagi tega osnovna plača vsak mesec niha, glede na število delovnih dni v mesecu. Razpon je med 19 in 23 dnevi, kar prinese razliko 20 % med posameznimi meseci. Za skupino 14 je najnižja osnovna bruto plača za 19 dni 498,56 evra, najvišja pa 603,52 evra. Razlika je več kot 100 evrov ali 20 %.

Na podlagi osnovne plače se računajo **dodatki**. Dodatki za posebne obremenitve pri delu, neugodne vplive okolja, nevarnosti pri delu se ne izkazujejo kot poseben dodatek, ker so pogoji dela, v katerih se delo opravlja, že upoštevani v vrednotenju in zajeti v plači tipičnega dela. Dodatki za delo v delovnem času, ki je za delavce manj ugoden, se obračunavajo le za čas, ko je delavec dejansko delal v pogojih, zaradi katerih mu pripada dodatek. Dodatke za neugodno razporeditev delovnega časa sem navedel v tabeli 7.

Tabela 7: Dodatki k osnovni plači

Neugodna razporeditev časa	Dodatek
izmensko delo v popoldanski izmeni	10 %
nočno delo	50 %
nadurno delo	50 %
delo v nedeljo	50 %
delo na praznik in na dela proste dneve po zakonu	100 %

Vir: CS d.o.o., Pravilnik o plačah, 2015.

Delavcu pripada dodatek za delovno dobo v višini 0,5 % od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto svoje celotne delovne dobe.

Vsi zgornji dodatki so predpisani v ZDR ali v panožni kolektivni pogodbi. Poleg teh pa podjetje izplačuje še dva dodatka, in sicer **dodatek za vodenje** v višini deset odstotkov osnovne plače, ki v obravnavanem podjetju pripada vodjema izmene in njunima namestnika v času, ko dejansko vodi druge zaposlene. Zelo pomemben pa je **dodatek za stalno prisotnost na delu**. Ta dodatek, ki se izplača v višini 40 evrov bruto, pripada vsem zaposlenim, ki v zadnjih treh mesecih niso bili v bolniškem staležu, za njih ni bil podan predlog za negativno stimulacijo ali niso bili neopravičeno odsotni z dela.

Za delovno uspešnost pripada delavcu del plače v obliki stimulacije – **delovna uspešnost delavca**. Delavci prejmejo pozitivno oz. negativno stimulacijo na podlagi ocene uspešnosti. Pozitivna ocena uspešnosti pripada delavcu, ki presega pričakovane delovne rezultate ali je nadpovprečno delovno obremenjen. Delavec, ki dosega slabše rezultate od pričakovanih, je negativno ocenjen. Ob normalni delovni uspešnosti znaša višina stimulacije za delovno uspešnost posameznika 100 €. V kolikor mesečna osebna delovna uspešnost posameznika odstopa od pričakovane, potem se na predlog vodje stimulacija za delovno uspešnost posameznika zviša ali zniža. Najvišja stimulacija za delovno uspešnost znaša 200 €. Stimulacijo določi vodja na podlagi ocene, ki jo doseže delavec v posameznem mesecu. Možne ocene so med 1 in 5, kot je prikazano v tabeli 8.

Tabela 8: Kriteriji za osebne ocene

Ocena	Opis ocene	Stimulacija
1	ovira potek proizvodnje in delo sodelavcev	0 €
2	ne dosega pričakovanj	50 €
3	dosega pričakovanja	100 €
4	presega pričakovanja	150 €
5	doseže izjemen rezultat	200 €

Vir: CS d.o.o., Pravilnik o plačah, 2015.

Vodja mesečno pripravi poročilo z ocenami in utemeljitvijo. Oceni 1 in 5 se uporabljata v izjemnih primerih, ocene 2–4 pa so v povprečju razporejene po Gaussovi krivulji s ciljem imeti mesečno dva do tri delavce, ocenjene z oceno 2, ki imajo cilj, da se izboljšajo, ter dva do tri delavce z oceno 4, ki odstopajo od povprečja. Oceno (1–5) določi vodja izmene za vsakega v svoji skupini na podlagi naslednjih kriterijev, ki temeljijo na njegovi subjektivni oceni. Vodji je prepuščeno, kako pride do končne ocene, lahko ovrednoti vsak kriterij posebej in potem izračuna povprečje ali pa le podeli oceno za vse kriterije hkrati. Kriteriji pa so:

- prizadevnost pri delu,
- sodelovanje in pomoč sodelavcem pri doseganju boljših rezultatov,
- kakovost izdelkov,
- skrb za stroje in material,
- predlaganje novih idej,
- prispevek k večji količini kakovostno narejenih izdelkov.

Poleg individualne stimulacije dobijo zaposleni še nagrado za skupinski uspeh. **Delovna uspešnost** je del plače, ki temelji na pričakovanih delovnih rezultatih podjetja. Stimulacija za uspešno poslovanje podjetja ob normalnem poslovanju znaša 10 % osnovne plače posameznega zaposlenega, prilagojena za faktor glede na uspešnost poslovanja v tekočem mesecu. Višina se določa mesečno, v odvisnosti od nivoja doseganja dogovorjenih ciljev podjetja. Do te stimulacije so upravičeni vsi zaposleni. Stimulacija se obračuna na podlagi kriterijev v tabeli 9.

Poleg mesečne nagrade za uspešno poslovanje podjetja lahko delavci dobijo tudi letno nagrado, tako imenovano **13. plačo**. Podlaga za izplačilo za uspešno poslovanje družbe je dosežen dobiček iz poslovanja družbe. Kot osnova za izplačilo je ocena rezultata, ki jo poda poslovodstvo na osnovi doseženih rezultatov v obdobju od januarja do novembra

Tabela 9: Delovna uspešnost podjetja

Kriterij	Teža	Mesečna ocena
Obseg poslovanja v €	25 %	5 % preseganja načrta = 100 % stimulacije
Obseg proizvodnje v tonah	25 %	5 % preseganja načrta = 100 % stimulacije
Urejenost lokacije*	25 %	>90=100 %/80–90=50 % / <80=0 %
Izplačane reklamacije v tekočem mesecu	25 %	<500 €=100 %/500–2000 €=50 %/>2000 €=0 %
	100 %	

*Urejenost lokacije se nenapovedano ocenjuje večkrat v mesecu v ocenjevalnem listu, kjer so predpisani standardi. Doseganje standardov se izračuna v obliki odstotka, ki je podlaga za višino mesečne ocene.

Vir: CS d.o.o., Pravilnik o plačah, 2015.

tekočega leta in se predvidoma izplača do konca koledarskega leta. Po zaključenem poslovnem letu se na podlagi znanih rezultatov poslovanja lahko izvede poračun izplačila za uspešno poslovanje družbe. Porračun se izvede praviloma v mesecu aprilu. Višina 13. plače je določena po lestvici v tabeli 10.

Tabela 10: Višina trinajste plače

Doseg rezultata poslovanja	Višina 13. plače
70 %	0
80 %	25 %
90 %	50 %
100 %	75 %
105 %	100 %
110 %	125 %

Vir: CS d.o.o., Pravilnik o plačah, 2015.

Delavcu pripadajo **nadomestila plače** v skladu s panožno kolektivno pogodbo. **Drugi prejemki** iz delovnega razmerja – regres, jubilejna nagrada in solidarnostna pomoč, se obračunajo na podlagi Uredbe o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih odhodkov iz delovnega razmerja, ki se ne všttevajo v davčno osnovo. Delavec je upravičen do **povračila stroška prevoza na delo** in z dela za dan prisotnosti na delu. Delavcu pripada povračilo stroškov za prevoz na delo in iz dela po najkrajših relacijah rednih linijskih prog prevoznih sredstev. Podjetje organizira prehrano med delovnim časom s pomočjo zunanjega dobavitelja. Delavci posebnega **nadomestila za prehrano** med delom ne dobijo. Za motivacijo, boljšo povezanost in pripadnost podjetju se 2-krat letno organizira skupinsko druženje zaposlenih. Poleti piknik z nogometno tekmo, okrog novega leta pa novoletna zabava. Kot nedenarno nagrado lahko štejemo tudi simbolično novoletno darilo.

Na prvi pogled sistem vključuje motivacijske faktorje z osebno in skupno stimulacijo. V praksi pa se ta sistem izkaže kot neučinkovit, saj plača med meseci niha, česar pa delavci ne razumejo. Zgodi se, da imajo pri različnih pogojih enako plačo. Recimo, v mesecu, ko je manj delovnih ur in dobijo boljšo osebno oceno, dobijo enako kot v mesecu z več urami in slabšo osebno oceno. Iz tega zaključijo, da je vseeno, kako dobro delajo. Dodatno se zgodi, da v kratkem mesecu in z nizko osebno oceno dobijo plačo, ki ji nižja od zakonsko določene minimalne plače, kar pomeni, da jim je potrebno obračunati dodatek k minimalni plači. To še dodatno izniči sistem stimulacije ter s tem ne prispeva k boljšim rezultatom podjetja. Torej, sistem je potrebno izboljšati tako, da bo razumljivejši za delavce ter bo imel učinek k boljšim rezultatom podjetja.

3.4.1 Ovrednotenje plačnega sistema s teoretičnega vidika

Armstrong (2004) deli vrste nagrajevanja na finančne in nefinančne oblike in prav tako deluje obravnavano podjetje. Med finančne nagrade spadajo mesečna plača, 13. plača, regres, enkratne nagrade in jubilejne nagrade. Slovenska zakonodaja določa, da so poleg osnovne plače delavci upravičeni še do dodatkov in stimulacije. To že v osnovi določa sistem z variabilnimi plačami, kar pomeni, da fiksna mesečna plačila ne pridejo v poštev, če želi biti podjetje v skladu z zakonom.

Trenutni plačni sistem se še najbolj približa definiciji plačnega sistema, ki ga je predstavil Henderson (1989), ki poleg osnovne plače predvideva še dodatke, stimulacijo in bonitete. Kot je že bilo napisano, to na prvi pogled kaže na dober sistem, ki pa očitno za delavce ni motivacijski, zato preverjam sistem s pogledom Zupanove (2001), če plačni sistem:

- prispeva k večji učinkovitosti,
- je pravičen,
- zagotavlja obvladljive stroške dela,
- ustreza zakonodaji.

Glede na to, da se stimulacija porazgubi med različnim številom delovnih ur v mesecu ali je celo kompenzirana z dodatkom do minimalne plače, lahko ugotovim, da **ne prispeva k večji učinkovitosti delavcev.**

Delavci vedno dobijo vsaj minimalno plačo; tako ugotavljam, da je sistem **zunanje pravičen**, saj ne dobijo manj kot delavci na primerljivih delovnih mestih v drugih podjetjih. Prav tako je **pravičen poslovno**, saj so stroški dela v obsegu, da dovoljujejo normalno poslovanje podjetja. Drugače je z notranjo pravičnostjo, kjer imajo vsi proizvodni delavci enako višino osnovne plače, razlika se naredi le z osebno stimulacijo ter skupno delovno dobo. Glede na to, da so nekateri delavci sposobnejši in delajo zahtevnejša dela, bi si verjetno zaslužili več kot tisti, ki niso tako sposobni, zavzeti ter samostojni. Prav tako je **vprašljiva notranja pravičnost** v primeru, ko delavec slabo dela, dobi nizko stimulacijo, ampak se zaradi zakonskih omejitev izplača dodatek do minimalne plače, ki

kompenzira stimulacijo in se izplačilo izenači s tistim delavcem, ki dela dobro in dobi višjo stimulacijo.

Plačni sistem je preverjen **v skladu z ZDR in kolektivno pogodbo**. Delavci dobijo vsaj minimalno plačo, dobijo predpisane dodatke in dobijo del plače v obliki stimulacije.

Thorpe in Homan (2000) sta predvidela šest elementov dobrega plačnega sistema:

- odraža zasluge delovnega mesta v podjetju,
- zadržuje dobre delavce,
- motivira visoko učinkovitost,
- spodbuja napredovanje,
- spodbuja pripadnost,
- ponuja nadomestilo za neugodne delovne pogoje.

Obravnavani plačni sistem nekako **odraža zasluge delovnega mesta** v podjetju, saj so odgovornejša delovna mesta nagrajena bolj kot manj odgovorna. Morda je med samimi proizvodnimi delavci kljub vsemu nekaj razlik v sprejemanju odgovornosti, tako da je tukaj še nekaj prostora za izboljšave. Vsekakor trenutni sistem **ne zadržuje dobrih delavcev**, saj razen osebne stimulacije in ustnih pohval dobri delavci ne dobijo dodatne nagrade. Višja osebna stimulacija v višini 30–70 evrov neto ni prav veliko odstopanje za razliko, ki jo zanesljivi delavci prinesejo podjetju. V prejšnjih poglavjih sem že razložil, da **motivacije za visoko učinkovitost ta sistem ne spodbuja. Spodbujanje napredovanja je možno** le pri napredovanju na višje plačano delovno mesto. Posebnih pravil o zvišanju plač za boljše delavce ni. Prav tako ta **sistem neposredno ne spodbuja pripadnosti**, mogoče prav nasprotno, saj nezadovoljstvo s plačnim sistemom in nerazumevanjem izračunov vodi delavce v odpor do podjetja. Na podlagi zakonskih potreb plačni sistem predvideva dodatke k plači za popoldansko, nočno in nadurno delo, torej **zagotavlja nadomestilo delavcem za neugodne delovne pogoje**.

Glede na napisano zgoraj je največji problem v variabilnem delu plače, ki ne spodbuja k večji učinkovitosti delavcev. Posledično je negativni vpliv na zadrževanje dobrih delavcev in pripadnosti podjetju. Zato se bom v nadaljevanju posvetil analizi variabilnega dela plače. Vsi avtorji poleg osnovne plače na različne načine določajo njen variabilni del. To je pri povečevanju učinkovitosti delavcev za njih ključen element.

Armstrong (2000, str. 284) predvideva naslednje elemente variabilnega dela plače:

- plačilo po učinku,
- plačilo glede na kompetence,
- plačilo glede na prispevek,
- plačilo na osnovi veščin,
- plačilo storitev.

Delno je plačilo po učinku uveljavljeno v obliki 13. plače in posebne nagrade, ki se jo za najboljšega delavca/delavko podeli enkrat letno. Posebnih stalnih dvigov plač ni predvidenih. Osnovna plača se dvigne v primeru, ko delavec napreduje na višje plačano delovno mesto, ali pa ko je povišanje osnovne plače določeno na ravni panožne kolektivne pogodbe. **Plačilo glede na kompetence ni uveljavljeno**, saj imajo vsi delavci v proizvodnji enako osnovno plačo. Tisti, ki so boljši, so nagrajeni skozi mesečno oceno, ki pa je sestavljena iz več faktorjev. Veljalo bi razmisliti, če je smiselno uveljaviti razlike med proizvodnimi delavci na tiste, ki prevzemajo večjo odgovornost in dajo vse od sebe, ter na tiste, ki samo hodijo v službo. Prav tako je **plačilo za prispevek uveljavljeno le delno**, in sicer v obliki osebne ocene, ki jo mesečno določa neposredno nadrejeni. Delavci so nagrajeni, če tisti mesec prispevajo več, vendar k mesečni oceni prispevajo tudi drugi faktorji, ki potem zameglijo posamezen vpliv na oceno. Zaradi svojega prispevka delavci ne prejmejo povišanja osnovne plače. **Plačilo na osnovi veččin ni uveljavljeno**. Veščin se v podjetju ne meri, niti se jih ne nagrajuje. **Plačilo storitev ni relevantno** za obravnavani primer.

Glede na Armstrongovo teorijo se v obravnavanem primeru uporablja le 13. plača in mesečna ocena, pa še ti dve le delno pokrivata vzroke za višino variabilnega plačila, ki ga predvideva Armstrong. Iz tega modela bi veljalo razmisliti predvsem o uveljavitvi različnih stopenj delovnih mest v proizvodnji. Tistim delavcem, ki prevzemajo večjo odgovornost in prinašajo večjo dodano vrednost podjetju, bi lahko z višjo osnovno plačo pokazali, da je njihovo delovanje pravilno, ter drugim delavcem dalo zgled, kaj se v podjetju ceni.

Precej bolj kot Armstrongu se obstoječi plačni model v podjetju približa Milkowichevi (1996, str. 322) teoriji, ki predlaga individualne in skupinske nagrade:

- plačilo za zasluge,
- enkratni bonus,
- individualna enkratna nagrada,
- individualne spodbude,
- skupinske spodbude.

Plačilo za zasluge je uveljavljeno z zakonom v obliki dodatka na delovno dobo. Torej delavci z daljšo delovno dobo in s tem več izkušnjami vsako leto dobijo višjo plačo. Glede na veljavne predpise (Ur.l. RS, št. 55/2013) delavec za vsako dopolnjeno leto dobi 0,5 % dodatka k osnovni plači. Za delavca sredi delovne dobe to pomeni 10 % višjo plačo od začetnika, kar je v našem primeru približno 60–70 evrov neto. **Enkratni bonus je vpeljan** kot izplačilo 13. plače v primeru, da podjetje dobro posluje. To delavci prejmejo na podlagi skupnih dobrih rezultatov in vsi na enak način, ne glede na to, koliko je kdo prispeval. **Individualna enkratna nagrada se izplača** le enemu delavcu na leto, ki je izbran za delavca leta. Ostali, čeprav so lahko bili dobri, ne dobijo posebne nagrade, ampak

le v sklopu mesečne osebne ocene. **Individualne spodbude so vpeljane** v obliki mesečnih osebnih ocen. Ta inštrument je sicer primernejši za prodajne službe, kjer so določeni individualni prodajni cilji. V proizvodnji, kjer več delavcev dela skupaj v skupini, se merila za individualne spodbude težko določijo in merijo. V obravnavanem primeru so mesečne osebne ocene postavljene zelo subjektivno. **Skupinske spodbude se izplačajo** v obliki mesečne stimulacije. Ker je narava dela v proizvodnji zelo skupinska, je cilje in merila za ta način variabilnega plačila najlažje določiti in jih tudi razložiti delavcem. V obravnavanem primeru se skupinske spodbude določa na podlagi mesečnih rezultatov in izplačuje pri redni plači.

Preveril sem tudi višino variabilne nagrade, ki sem jo povzel po avtorju Thorpe (2000). On vidi variabilno nagrado v glavnem kot posledico finančnih učinkov za podjetje:

- plačilo na podlagi časa,
- plačilo na podlagi veščin in kompetenc,
- plačilo na podlagi učinka,
- plačilo na podlagi prihrankov,
- plačilo na podlagi razdelitve dobička.

Osnovna plača v podjetju CS d.o.o. je izračunana glede na obseg ur, ki jih delavci opravijo, torej je **plačilo na podlagi časa vpeljano**. Torej več prebitega časa na delu pomeni višje plačilo konec meseca. Vprašanje je, če je to najprimernejši način plačila za podjetje. **Plačilo na podlagi veščin in kompetenc se ne izvaja**, saj je sistemizacija in plačni sistem narejen na podlagi zahtevnosti dela in ne na podlagi zahtevanih veščin ali kompetenc, ki so potrebne za izvajanje nalog v proizvodnji. **Plačilo na podlagi učinka se izvaja v omejen obsegu** v obliki plačila skupne mesečne stimulacije. Individualnega učinka se v obravnavanem podjetju ne meri. Ker je tudi ta mesečna stimulacija precej nizka v primerjavi s celotnim izplačilom delavcu (< 5 %), je učinek tega dela nagrade delavcu omejen. Tudi **plačilo na podlagi prihrankov ni vpeljano**. Če delavci podjetju s svojim ravnanjem prihranijo, oz. naredijo z istimi sredstvi več, se jim to pri plačilu neposredno ne pozna. Indirektno to občutijo skozi mesečno stimulacijo zaradi večjega obsega prodaje ali proizvodnje. Ves dobiček se nameni za nove investicije ali se ga izplača lastnikom, tako da **delavci ne dobijo posebnega plačila v obliki razdelitve dobička**.

3.4.2 Primerjava plačnega sistema s sistemi v drugih podjetjih

Primerjava v praksi je vedno zanimiva, predvsem z vidika, kako se druga podjetja lotijo izziva stimulativnega plačnega sistema. Ta primerjava je zelo verodostojna, saj podjetja delujejo v istem okolju z istimi zakonskimi in drugimi predpisi, zaradi razmeroma majhne države, v kateri živimo, pa so tudi razlike na strani delavcev zelo majhne. Za primerjavo

sem izbral nekaj slovenskih proizvodnih podjetij iz različnih panog, da bi dobil kar najrazličnejše odzive in poglede na problematiko plačnega sistema proizvodnih delavcev.

3.3.2.1 Plačni sistem v podjetju Belimed

V podjetju Belimed d.o.o. skrbijo za razvoj, proizvodnjo in trženje pomivalno dezinfekcijskih strojev in sistemov ter opreme za sterilizacijo za področja medicine, farmacije in laboratorijev. Njihova proizvodnja obsega pripravo materialov, sestavljanje in končno preizkušanje. Glede na naravo izdelka in njegove uporabe je kakovost izjemno pomembna. To od podjetja zahtevajo predpisi in kupci. Vsak izdelek je narejen po naročilu kupca, torej ko pride naročilo v podjetje, nabava začne naročati komponente, kar vzame večino časa od naročila do odpreme. Planska služba na podlagi potrjenih dobavnih rokov razporedi naročilo v proizvodni načrt. Prvi del proizvodnje je priprava vseh potrebnih materialov za končno sestavljanje. Ta del obsega večinoma oblikovanje in varjenje kovinskih delov, ki mora biti zelo natančno za kasnejšo sestavljanje. Ko so vsi elementi pripravljene, se v drugem prostoru sestavi končni izdelek. Pri sestavljanju je izredno pomembna natančnost, da izdelek na koncu dosega zahtevano kakovost. Zadnji korak je preverjanje kakovosti. Vsak končni izdelek je preizkušen, da ustreza predpisanim zahtevam. Proizvodnja deluje v eni izmeni, kasneje pa bodo ob potrebi večjih kapacitet organizirali izmensko delo. Vhodne materiale kupujejo od zunanjih dobaviteljev v Sloveniji in tujini. Svoje izdelke prodajajo po celem svetu v različne segmente. Zato poskrbijo njihovi vodje segmentov. Podjetje je v lasti tujega koncerna.

Belimed ima trenutno slabih 200 zaposlenih in zaradi načrtovane rasti aktivno zaposluje. Pri zaposlovanju se sooča s pomanjkanjem ustreznega kadra na trgu, torej večino delavcev prevzame od drugih podjetij v bližnji ali daljni okolici. Med zaposlenimi je le 10 % žensk, predvsem zaradi narave dela v proizvodnji, kjer so potrebni delavci z znanjem varjenja in električnih komponent. Gre za razmeroma mlad kolektiv, saj je povprečna starost v podjetju dobrih 30 let. Proizvodni delavci imajo četrto ali peto stopnjo izobrazbe.

Najnižja mesečna plača za proizvodnega delavca je okroglih 1.000 evrov bruto (713 evrov neto), povprečna pa 1.600 evrov bruto (1.058 evrov neto). Enkrat letno se plače povečajo na podlagi zbranih predlogov vodij in v skladu z načrtovano maso plač.

Plačni sistem v podjetju se večinoma prilagaja zakonskim zahtevam in kolektivni pogodbi za kovinsko industrijo. Vsi zaposleni imajo enak sistem, razen posloводства, ki ima individualne pogodbe. Plačo sestavlja fiksni del, ki vključuje osnovno plačo glede na opravljene delovne ure v mesecu, ter dodatkov, določenih v zakonih in v kolektivni pogodbi. Nekateri dodatki se izplačujejo v višjem znesku, kot so predpisani. Variabilni del se giblje med nič in dvajset odstotki. Vsak mesec vodja na poseben obrazec vpiše osebno oceno, ki je osnova za izračun. Ta obrazec delavec prejme skupaj s plačilno listo. Sistem je

zelo transparenten, tudi komunikacija delavcem je jasna in ob pravem trenutku. Delavec skupaj s plačilom dobi razlago, zakaj je dobil določen variabilni del nagrade.

Poleg mesečne plače vsi zaposleni dobijo letni bonus v višini do ene mesečne plače, ki je odvisen od doseganja letnih ciljev posameznika in uspešnosti celotnega podjetja. Vsi delavci v podjetju imajo svoj osebni letni razgovor s svojim vodjo. Na tem letnem razgovoru se določijo cilji posameznika, ki se zapišejo na določenem obrazcu. Cilji se določijo za štiri sklope, in sicer število reklamacij, število predlaganih inovacij (3 obvezne) ter pravočasnost izdelave. Posebno nagrado dobi delavec, ki je bil med letom v vlogi mentorja svojim sodelavcem.

Tabela 11: Pregled denarnih nagrad v podjetju Belimed d.o.o.

Fiksna mesečna plača	Variabilna mesečna plača	Kriteriji za variabilni del	Regres Božičnica 13. plača	Letni bonus	Kriteriji za letni bonus	Povišanja plače	Drugi pokojninski steber	Ostale denarne nagrade
dejanske ure	0 – 20% individualna ocena	št. reklamacij pravočasnost	regres	1 plača	pravočasnost št. inovacij mentorstvo	1x letno individualno	ne	ne
zakonski dodatki			božičnica					

Konec leta podjetje poleg bonusa izplača še božičnico, med letom pa zakonsko določen regres. K denarnim nagradam lahko prištejemo še plačevanja drugega stebra pokojninskega zavarovanja v maksimalno dovoljenem znesku. Pregled denarnih nagrad, ki jih podjetje plačuje delavcem, je povzet v tabeli 11.

Poleg denarnih nagrad podjetje svojim zaposlenim omogoča precej aktivnosti, ki jih lahko štejejo kot nedenarne nagrade: nezgodno zavarovanje, prijavnine za športne prireditve, trening z Marušo Mišmaš, enkrat letno delavcem razdelijo bolj kakovostne polo majice, v sodelovanju z zunanjim dobaviteljem podjetje organizira pranje delovnih oblek, enkrat letno se odvijeta izbor sodelavca leta, piknik, vsak dan imajo delavci na voljo sadje v proizvodnji, razliko do polnega zneska za malico lahko porabijo na avtomatu za kavo in prigrizke. Nedenarni del nagrad je v tem podjetju zelo razvit in daje zaposlenim precej več od golega nakazila na bančni račun.

Poslovodstvo od plačnega sistema v prvi meri pričakuje, da bo omogočal pridobiti ustrezne delavce, za katere velja pomanjkanje na trgu. V trenutnem položaju podjetja, ko rastejo in iščejo nove zaposlene, ki jih je na trgu zelo omejeno število, je plačni sistem tisti jeziček na tehtnici, ki naj bi privabil nove zaposlene. Zadrževanje zaposlenih pa naj bi bilo potem odvisno od motivacije in počutja na delovnem mestu.

Po mnenju poslovodstva je za doseganje zastavljenih poslovnih rezultatov in motiviranje zaposlenih, poleg fiksnega dela plače, nujno potreben tudi variabilni del. Variabilni del

plače naj bi bil vsaj tako visok kot fiksni, del, česar pa žal zaradi zakonskih omejitev z minimalno plačo ni mogoče izvesti. Visok del variabilnega plačila po mnenju posloводства daje večji zagon k boljšemu delu in povečuje odgovornost za doseganje rezultata. Ta variabilni del nagrade mora biti odvisen le od obsega odgovornosti ocenjevane osebe ali skupine.

V podjetju redno preverjajo zadovoljstvo svojih zaposlenih. V zadnjih dveh letih se je klima zelo izboljšala, po mnenju posloводства tudi na račun bolj premišljenega nagrajevanja in boljše komunikacije znotraj podjetja (seveda tudi povezano z nagrajevanjem). Nadrejeni delavce motivirajo s pohvalo in z razumevanjem, da so ljudje med seboj drugačni. Predvsem novi delavci, neobremenjeni s stanjem izpred več let, so ekstremno zadovoljni, hvalijo pozitivno klimo v podjetju in dobre odnose.

V primeru tega podjetja je lepo vidno, da nagrada samo v obliki denarja delavcem omogoči varnost in stabilnost, nedenarne nagrade pa dodajo nekaj več, kar povečuje pripadnost, zavzetost in višjo stopnjo motiviranosti delavca. Zato delavci ne prihajajo le v službo po plačo, ampak prihajajo na delo, da nekaj naredijo, da prispevajo ter so ob koncu delovnega dneva zadovoljni.

3.3.2.2 Plačni sistem v podjetju SPARTS

V podjetju Sparts d.o.o. izdelujejo in prodajajo izdelke za vgradnjo v avtomobilsko industrijo. Njihovi izdelki se vgrajujejo že pri prvi vgradnji, kakor tudi kasneje pri rednem vzdrževanju vozil. Avtomobilska industrija narekuje visoko raven kakovosti in varnosti ter okoljske prijaznosti, zato je vse troje zelo pomembno tudi za obravnavano podjetje. To se odraža v prioritetah delovanja in pri sami proizvodnji. Varnost pri delu in kakovost izdelkov sta na prvem mestu. Proizvodnja je organizirana za izdelavo na zalogo, torej se oddelek proizvodnje izključno osredotoči na stroškovno učinkovito in kakovostno izdelavo. Proizvodnja se izvaja v treh korakih, prvi pri pripravi materialov, drugi korak je sestavljanje posameznih elementov v celoto, zadnji korak v proizvodnji pa je končna obdelava izdelka. Na koncu je vsak izdelek še pregledan, da ustreza specifikaciji. Delavec v proizvodnji, ki dela za strojem, lahko zelo vpliva na storilnost stroja, predvsem kako je spreten in kako se organizira pri delu. Pri tem mu z navodili seveda pomagajo nadrejeni. Vhodne materiale podjetje kupi na svetovnem trgu, svoje izdelke pa prodaja v Slovenijo in tujino. Kot ostalim slovenskim proizvodnim podjetjem so tuji trgi ključni pri njegovi konkurenčnosti.

Podjetje se skladno s slovensko zakonodajo uvršča med velika podjetja (Uradni list RS, št. 42/2006). 90 % zaposlenih dela v sami proizvodnji, ostali pa v podpornih službah. Večina delavcev je moških, saj je delavk v proizvodnji manj kot 5 %. Povprečna starost je 45 let, kar pomeni, da je večina delavcev zelo izkušenih in dela že v drugi polovici svoje kariere.

V proizvodnji imajo delavci v glavnem osnovnošolsko ali poklicno izobrazbo, v podpornih službah pa so tehniki in inženirji (V.–VII. stopnja). Povprečna mesečna plača presega slovensko povprečja. Masa za plače se poveča enkrat letno v skladu z letnim načrtom, upoštevajoč makroekonomski položaj v okolju v Sloveniji. Povečanje plač delavcem se določi z ocenami, na način ocenjevanja delovne uspešnosti, pri čemer sodeluje vodja in sodelavci. Na tak način delavci, ki so pri delu uspešnejši, hitreje povečujejo svoj osebni dohodek. Ta oblika motivacije za boljše delo se zdi z vidika delavca precej dobra, saj za dobro delo v enem letu učinek traja dalj časa. Z vidika delodajalca je lahko tako poviševanje plač nevarno, saj mora vsako leto povišati maso plač. Del ocene, ki ga podelijo sodelavci, je po mojem mnenju dober, saj delavcem daje občutek vključenosti in dejstvo, da so slišani. Delavci včasih vidijo tudi kaj, česar vodje ne vidijo. S tem se zmanjša vpliv dejstva, da včasih vodja ni naklonjen kakšnim tipom ljudi in jih zaradi predsodkov oceni slabše ali bolje, kot bi jih nevtralni opazovalec.

Mesečna plača je sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela ter se oblikuje v skladu z zakonskimi zahtevami in kolektivno pogodbo. Fiksni del obsega osnovno plačo in predpisane dodatke, kot so dodatek za delovno dobo, za pogoje dela, izmensko delo. Variabilni del obsega skupinsko mesečno stimulacijo, ki je odvisna od doseganja standardov varnosti in kakovosti. Podjetje želi delati v skladu s svojo vizijo o visoki kakovosti, varnosti in odnosu do okolja, zato se mi zdi stimuliranje teh elementov pravilna, saj delavce usmerja v zeleno smer. Od plačnega sistema predvsem pričakujejo, da bo enostaven in transparenten, da si lahko vsak delavec sam izračuna plačo, ter pravičen, da ne bo razlik pri plačilu podobno uspešnih delavcev. Po mnenju posloводства se je trenutni model nagrajevanja (fiksni in variabilni del) izkazal za uspešnega, zato želijo s tem nadaljevati. Plačni sistem mora delavce spodbujati k boljši učinkovitosti in nižanju stroškov, kar pa se najlažje izvede z variabilnim delom. Cilji in merila morajo biti postavljena tako, da se izboljša končni rezultat podjetja, to je dobiček iz poslovanja. Višina variabilnega dela nagrade mora biti v skladu z vplivom na končni rezultat podjetja, kar pomeni, da naj bi imeli delavci z večjim vplivom na rezultate višji variabilni del osebnega dohodka kot pa tisti, ki imajo manjši vpliv. Podjetje svoje delavce ocenjuje dvakrat, prvič skupinsko vsak mesec, ocenjuje doseganje skupinskih kriterijev, ter drugič enkrat letno kot že omenjeno – ocenjevanje letne delovne uspešnosti. Konec leta se izplača še božičnica, sredi leta pa regres. Pregled denarnih nagrad, ki jih podjetje plačuje delavcem, je povzet v tabeli 12.

Podjetje svojim zaposlenim daje tudi celo kopico nedenarnih nagrad. Enkrat letno se z družinami zberejo na pikniku, kjer zaposleni dobijo simbolično darilo, organizirane so športne in druge aktivnosti, z namenom sprostitve in povezovanja med sodelavci. Vsak mesec razglasijo delavca meseca, enkrat letno pa še delavca leta. Izbor objavijo na oglasnih deskah in v internem časopisu. Za boljšo fizično kondicijo in zdravje delavcev so

uvodli subvencionirano športno rekreacijo, cepljenje proti gripi in drugim zdravstvenimi meritvami.

Tabela 12: Pregled denarnih nagrad v podjetju Sparts d.o.o.

Fiksna mesečna plača	Variabilna mesečna plača	Kriteriji za variabilni del	Regres Božičnica	Letni bonus	Kriteriji za letni bonus	Povišanja plače	Drugi pokojninski steber	Ostale denarne nagrade
dejanske ure	10 % skupinska ocena	standardi varnosti in kakovosti	regres	1 mesečna plača	polna prisotnost individualno	1x letno individualno	ne	osebno darilo, skladno z davčno politiko
zakonski dodatki			božičnica					

Poleg materialnih in nematerialnih fizičnih nagrad podjetje motivira svoje zaposlene še s priznanjem sodelavcev za njihov doprinos, izpostavijo dobre delavce in jim namenijo pozornost. S tem jim dajo potrditev, da so dobro delali, ter jih dajo za vzgled drugim.

V podjetju vsaki dve leti izvedejo raziskavo o klimi v podjetju, kjer so rezultati v zadnjih letih stabilnih in nekje na sredini lestvice.

3.3.2.3 Plačni sistem v podjetju Kemija

Podjetje Kemija d.o.o. je v lasti koncerna iz tujine in proizvaja visokokakovostne kemijske spojine. Proizvodni proces poteka 24 ur na dan in sedem dni tedensko zaradi narave procesa. Vhodne materiale, ki jih kupijo na svetovnem trgu, s pomočjo kemijskih reakcij 'spremenijo' v končni proizvod, ki ga z več koraki čiščenja obdelajo do zelene kakovosti. En izdelek gre lahko skozi več faz, nekateri pa grejo skozi proces le enkrat. Delavci v proizvodnji pripravljajo material za proizvodnjo in nadzorujejo proces. Na koncu izdelke spakirajo v končno obliko, primerno za prevoz kupcu. Že med samim proizvodnim procesom in seveda na koncu poteka podroben nadzor kakovosti izdelka. Med samim procesom je v pomoč pri nadzoru samega procesa, na koncu pa seveda za dokaz, da je izdelek varen in ustrezen za prodajo kupcu. Proizvodnja poteka po naročilu kupcev, ki prihajajo iz celega sveta. Kupci večkrat pridejo pogledat in preverit procese in nadzor podjetja nad kakovostjo svojih izdelkov.

V podjetju je trenutno 400 zaposlenih, od tega 60 najetih preko agencije za pokrivanje obdobja višje količine proizvodnje. V proizvodnji delajo pretežno moški (80 %), povprečna starost pa je 40 let, kar kaže na dobro razporeditev med mlajšimi in izkušenejšimi delavci. Proizvodni delavci imajo v glavnem končano srednjo šolo, njihovi vodje pa višjo ali visoko. Najnižja plača v proizvodnji je 900 evrov bruto, povprečna pa dobrih 1.500 evrov bruto in je odvisna predvsem od izkušenosti oz. dolžine zaposlitve v podjetju.

Podjetje izplačuje vseh dvanajst mesecev enako plačo brez variabilnega dela. Mesečna plača se oblikuje v skladu z zakonskimi zahtevami in kolektivno pogodbo. Fiksni del obsega osnovno plačo in predpisane dodatke, kot so dodatek za delovno dobo, za pogoje dela, izmensko delo in je izplačana na podlagi dejansko opravljenih ur v mesecu. Poleg mesečne plače uspešnim sodelavcem podjetje plača še posebno delovno uspešnost na predlog vodje. Preko celega leta tretjina zaposlenih dobi enkrat letno po tristo evrov bruto te nagrade. Konec leta podjetje izplača variabilni del. Letni bonus se računa kot zmnožek treh postavk: odstotka letne plače, individualne uspešnosti delavca ter uspešnosti podjetja. Odstotek letne plače je določen v pogodbi o zaposlitvi. Delavci v proizvodnji dobijo devet odstotkov od njihove letne plače, strokovnjaki pa med dvanajstimi in petnajstimi odstotki tega bonusa. Individualno uspešnost določi vodja za vsakega svojega zaposlenega v višini med 0 % in 150 % ter je določen s tremi kriteriji: kakovost, kjer se ocenjuje, da so postopki izvedeni v skladu s predpisanimi in da je proces izdelave voden na ponovljiv način. Drugi kriterij je varstvo pri delu, kjer vodja ocenjuje, da delavec dela v skladu s pravili varnega dela, da ne ogroža sebe in drugih. Tretji kriterij je spodbujanje 'speek up' vrednote, kjer naj bi delavci opozarjali na morebitna tveganja in predlagali izboljšave. Vsak zaposleni ima tri razgovore s svojim vodjem glede osebnih ciljev. Prvič se sestaneta v začetku leta, kjer so dogovorjeni osebni cilji za posameznika, drugič sredi leta pregledata, kaj je že bilo narejeno in če je cilje morebiti potrebno prilagoditi, in tretjič se sestaneta konec leta, kjer podrobno pogledata doseganje letnih ciljev in kako se bo to odrazilo v njegovem letnem bonusu. Tretji element letnega bonusa je uspešnost podjetja, ki je izračunana na podlagi ciljev za tekoče leto in je odvisna od dobička iz poslovanja in se giblje med 50 in 150 %.

Poleg mesečne plače in letnega bonusa vsi delavci prejmejo še regres in božičnico, podjetje jim plačuje še prostovoljno zdravstveno zavarovanje in drugi steber pokojninskega zavarovanja. Že regres in božičnica sta nekje na ravni ene mesečne plače, poleg tega pa prineseta zdravstveno in pokojninsko spet skoraj še eno mesečno plačo, tako da dodatne denarne nagrade nanesejo še skoraj tri mesečne plače. Pregled denarnih nagrad, ki jih podjetje plačuje delavcem, je povzet v tabeli 13.

Tabela 13: Pregled denarnih nagrad v podjetju Kemija d.o.o.

Fiksna mesečna plača	Variabilna mesečna plača	Kriteriji za variabilni del	Regres Božičnica	Letni bonus	Kriteriji za letni bonus	Povišanja plače	Drugi pokojninski i steber	Ostale denarne nagrade
dejanske ure	-	-	regres	do 9 %	kakovost varnost 'speek up', ocenjeno individualno	1x letno individualno	da	posebna delovna uspešnost
zakonski dodatki			božičnica					prostovoljno zdravstveno zavarovanje

Z nedenarnimi nagradami podjetje spodbuja pripadnost in sodelovanje med zaposlenimi. Tako dvakrat letno organizirajo srečanje vseh zaposlenih (piknik in novoletna zabava),

izbirajo sodelavca leta, organizirajo team buildinge (tudi za povezovanje med oddelki) in družinski dan, kjer otroci lahko izvajajo kemijske poskuse, subvencionirajo športne aktivnosti in vsem delavcem ponujajo cepljenje proti gripi.

Na vsaki dve leti v podjetju opravijo merjenje klime, kjer se v zadnjih leti kaže nadpovprečna motivacija zaposlenih, tako da delavci odgovorijo, da rade volje naredijo več za svoje podjetje, kot piše v opisu del in nalog. Poslovodstvo povečuje motivacijo zaposlenih s tem, da jim dajo občutek pomembnosti in vpetosti, da dobijo delavci občutek, da imajo s svojim delom vpliv na kakovost izdelkov in s tem rezultat podjetja.

3.3.2.4 Plačni sistem v podjetju Belteh

V podjetju Belteh d.o.o. proizvajajo komponente, ki se vgrajuje v različne vrste gospodinjskih aparatov. Ta industrija je kot mnoge druge, ki deluje na trgu končnih potrošnikov in je precej skoncentrirana, zelo zahtevna pri kakovosti, zato tudi dobavitelji komponent zelo veliko pozornost namenjajo kakovosti in zanesljivosti svojih izdelkov. Proizvodni proces poteka v treh izmenah, predvsem zaradi koriščenja svojih proizvodnih kapacitet. Sestavne dele za svoje izdelke kupujejo pri domačih in tujih dobaviteljih, delovni proces pa zajema v večji meri obdelavo kupljenih sestavnih delov in njihovo sestavljanje v končni izdelek, ki je potem namenjen za pošiljanje kupcem in kasnejšo vgradnjo v gospodinjski aparat. Ker je paleta izdelkov zelo široka, so tudi stroji v proizvodnji zelo različni. Nekateri so zahtevnejši, nekateri manj, zato so tudi delavci ustrezno usposobljeni. Začetniki in manj sposobni delajo na lažjih strojih, kasneje pa se priučijo tudi za delo na drugih strojih, tako da bolj izkušeni in sposobnejši delavci krožijo z namenom, da jim je delo bolj zanimivo in da so bolj pozorni, kaj delajo. Namen kroženja med stroji je, da delavci z rutinskimi operacijami ne izgubijo koncentracije, kar zmanjša število napak. To pripomore k bolj kakovostnim izdelkom. Kakovost pa spremljajo že ob prihodu sestavnih delov od dobaviteljev, med samim proizvodnim procesom in na koncu. Na koncu je vsak izdelek pregledan s strani za to zadolženega sodelavca v službi kakovosti. Proizvodnja je organizirana v dveh oddelkih po načelu velikosti končnega izdelka. Vsak oddelek ima svojo službo za tehnologijo, kjer uvajajo novosti v proizvodni program, plansko službo, kjer organizirajo dnevni proizvodni proces ter službo kakovosti, ki skrbi, da so narejeni izdelki ustrezni.

Belteh ima trenutno 520 zaposlenih, od tega približno 60 začasno preko agencije. V proizvodnji delajo večinoma moški, saj je od dobrih 500 zaposlenih le 65 žensk. Zaposleni so večinoma mlajši, saj njihova delovna povprečna starost znaša le 35 let in imajo večinoma osnovnošolsko izobrazbo. Za proizvodne delavce posebna izobrazba ni zahtevana, saj se delavci hitro priučijo svojih delovnih nalog. Na višjih delovnih mestih je izobrazba seveda pomemben del znanj, ki jih delavci morajo obvladati za svoje delo.

Podjetje oblikuje plače na podlagi zakonov, panožne kolektivne pogodbe za elektroindustrijo ter svoje podjetniške kolektivne pogodbe. Povprečna mesečna plača delavca v proizvodnji znaša 880 evrov bruto in med meseci niha glede na število opravljenih delovnih ur ter uspešnost delavca. Fiksni del plače obsega osnovno plačo, ki je določena s plačnim razredom, v katerega sodi delovno mesto, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Osnovno plačo podjetje in sindikat usklajujeta enkrat letno. Plače se povečajo za en do pet odstotkov vsem delavcem za enak odstotek. Posameznim delavcem, ki so s svojim delom in znanjem napredovali, podjetje individualno poviša plače. Individualne spremembe se odobrijo na podlagi predlogov neposrednih vodij.

Variabilni del mesečne plače lahko znaša med nič in tridesetimi odstotki osnovne plače. Variabilni del plače za vsakega delavca ocenjuje njegov neposredni vodja na posebnem obrazcu, ki ga odda vodji organizacijske enote. Ta naredi revizijo vseh ocen in jih po potrebi prilagodi, kar je potem podlaga za izplačilo. Ob morebitni spremembi osebne ocene delavca manjka povratna informacija oz. dogovor z neposrednim vodjem delavca, o vzroku za spremembo. Primanjkljaj medsebojne komunikacije glede tako občutljive teme, kot je plača delavca, je lahko zelo nevaren, saj zgleda, kot da vodja organizacijske enote ne zaupa svojemu podrejenemu, ki kot vodja skupine zelo dobro pozna svoje sodelavce. Nezaupanje vodi v še večjo blokado komuniciranja tudi na drugih področjih, kar je lahko potencialno nevarno tudi za kakovost izdelkov, produktivnost in na koncu uspešnost podjetja. Dobro v tem sistemu je, da ocene določata dva nivoja, s čimer se zniža subjektivnost ocene ter se poenoti ocene med posameznimi skupinami. V variabilnem delu se ocenjujejo štirje kriteriji:

- količina dela,
- kakovost dela,
- gospodarnost in inovativnost,
- kooperativnost in odnos do strank.

Večino zgornjih ocen se določi subjektivno, zato je nadzor s strani vodje organizacijske enote nujno potreben. Prav tako bi lahko en vodja skupine po pravilu določal višje ocene, ker drugače vidi kooperativnost in odnos do strank kot njegov kolega v drugi skupini. Pregled ocen s strani vodje organizacijske enote je v smislu poenotenja ocen med skupinami ključen. Vloga pregleda je tudi pri nadzoru stroškov dela, saj naj variabilni del ne bi presegal treh odstotkov mase plač v mesecu. V primeru preseganja se morajo ocene ustrezno znižati. V praksi se osebne ocene gibljejo med nič in devetimi odstotki osnovne plače. V primeru, da delavec prijavi koristno inovacijo, ki je s strani posloводства priznana kot koristna za podjetje, delavec prejme določeno denarno nagrado.

Mesečna plača pa ni edina denarna nagrada, ki jo dobijo delavci, saj podjetje izplačuje še božičnico in regres. Poleg tega dobijo delavci plačano še prostovoljno zdravstveno zavarovanje, ki znaša dobrih 25 evrov mesečno, ter drugi pokojninski steber v

maksimalnem znesku. Varčevanje za višjo pokojnino je za podjetje zelo pomembno, saj si delavci s tem nivojem plač verjetno sami za svojo starost ne prihranijo nič. S plačilom prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja imajo vsi urejeno polno zavarovanje, tako da se jim v primeru bolezni ali poškodb ni potrebno ukvarjati še s temi stroški. Podjetje plača delavcem še preostanek nadomestila za prehrano do neobdavčene višine, tako da delavci mesečno poleg plače prejmejo še med 50 in 60 evrov dodatnih sredstev. Po mnenju delavcev je teh slabih deset odstotkov plače precejšen doprinos podjetja k njihovim dohodkom. Ta del dohodka delavci vidijo kot del fiksne plače za tiste dni, ki so prisotni na delu. Za podjetje pomeni ta znesek najcenejši del plačila delavcu, saj ga delavec dobi v enaki višini, kot to stane podjetje. To ne prinese neposredne motivacije pri delu, deluje pa pozitivno na posreden način, saj delavci vidijo, da je podjetje za njih naredilo nekaj več. Tisti delavci z bolj razvitim čutom odgovornosti dajo podjetju zato nekaj več, hkrati pa potegnejo za seboj še ostale delavce. Med denarne nagrade bi lahko vključili še sklad za posojila ob izrednih primerih, ko se delavci znajdejo v stiski. V primeru, da se delavec znajde v denarni stiski, mu podjetje stoji ob strani ter mu odobri posojilo, ki ga potem odplačuje s svojim delom. To je še ena izmed oblik nagrade, kjer delavec čuti, da ni prepuščen samemu sebe, saj mu podjetje, kjer preživi tretjino svojega dneva, stoji ob strani in mu pomaga v najhujših trenutkih. S tem se krepí pripadnost in dviguje zavzetost pri delu. Pregled denarnih nagrad, ki jih podjetje plačuje delavcem, je povzet v tabeli 14.

Poleg denarnih nagrad pa podjetje svoje zaposlene nagraduje tudi z nedenarnimi nagradami. Kot veliko drugih podjetij dvakrat letno organizirajo srečanje vseh zaposlenih, enkrat ob koncu leta, drugič poleti. V okviru svojega športnega društva pokrivajo štartnine za športne prireditve in subvencionirajo rekreacijo. Z namenom izboljšanja zdravja organizirajo predavanja, zdravstvene preglede in cepljenje proti gripi. Med tistimi zaposlenimi, ki celo leto niso bili na bolniški, izvedejo žrebanje in nagrajenec lahko s svojim partnerjem preživi vikend razvajanja v toplicah. Da jim je mar za družino, dokažejo s tem, da vsakemu otroku do dopolnjenega petnajstega leta v decembru podarijo darilni bon za nakupe v BTC-ju v Ljubljani.

Tabela 14: Pregled denarnih nagrad v podjetju Belteh d.o.o.

Fiksna mesečna plača	Variabilna mesečna plača	Kriteriji za variabilni del	Regres Božičnica	Letni bonus	Kriteriji za letni bonus	Povišanja plače	Drugi pokojninski steber	Ostale denarne nagrade
dejanske ure	0–30 %	količina kakovost inovativnost kooperativnost	regres	ne	-	1x letno individualno	da	prostovoljno zdravstveno zavarovanje
zakonski dodatki			božičnica			1–5 % skupinsko		razlika do 6,12 € pri prehrani
						sklad za posojila		

Podjetje skuša svoje zaposlene motivirati predvsem z nedenarnimi nagradami, s sestanki z zaposlenimi, kjer skrbijo za dvosmerno komunikacijo, ter z ocenjevanjem delovnih mest, kjer poudarjajo urejenost, vključenost in pozornost.

3.5 Pričakovanja delavcev

Za učinkovit plačni sistem je nujno razumeti pričakovanja delavcev. Vedno najprej pomislimo na to, da delavci hodijo v službo le zaradi denarja. Verjetno je to delno res, vendar pa verjetno denar ni vse. Turkova (2003) v svojem članku opisuje primer Luke Koper, kjer je eno od meril na področju upravljanja kadrov tudi zagotavljanje ustrezne stopnje zadovoljstva zaposlenih in ustrezne organizacijske klime, ki jo izmerijo enkrat letno. Poleg merjenja klime pa ocenjujejo tudi uspešnost posameznih vodij, ki jo določijo na podlagi ocen neposrednih podrejenih in nadrejenega vodje. Tako v bistvu tudi podrejeni prispevajo k variabilnem delu plače vodje. To je verjetno zelo redko v poslovnem svetu, ki pa ima svojo logiko v tem, da vodja aktivno dela s svojimi podrejenimi čez celo leto, ter izpolnjevanju pričakovanj delavcev.

Po mnenju vodstva v podjetju Belimed zaposleni najprej pričakujejo redne plače. Naslednja stvar na njihovi lestvici pričakovanj pa je, da od svojih vodij pričakujejo naloge, s katerimi bodo lahko izkazali svoje znanje. Torej delavce žene k delu tudi rezultat, ki ga na koncu dosežejo. V podjetju Sparts delavci od poslovodstva pričakujejo pošteno plačilo za opravljeno delo ter dokaz, da poslovodstvo ceni njihov doprinos k uspehu podjetja. To lahko podjetje stori skozi pregleden in pošten plačni sistem, lahko pa doda tudi druge elemente, kot so vključenost, odkrita povratna informacija v sklopu letnih razgovorov in vsakodnevna pohvala ter druge drobne pozornosti. Podobno tudi v podjetju Kemija zaposleni pričakujejo, da bo delodajalec prepoznal, da je delavec dobro delal. V podjetju Belteh zaposleni na prvem mestu pričakujejo višjo plačo, da bo plačni sistem pravičen, ter da jim podjetje omogoča varno delovno mesto.

Stillova (2012) navaja v svojem članku štiri pravila, ki so pomembna pri obvladovanju pričakovanj.

- Jasnost – prvo pravilo je, da je v podjetju vsem jasno, kaj morajo narediti in za kaj so odgovorni.
- Komunikacija – jasna komunikacija in informiranje so temelj za razumevanje med vodjo in delavci. Ker se stvari dnevno spreminjajo, se lahko tudi pričakovanja prilagajajo, zato je pomembno, da je komunikacija o pričakovanjih konstantna.
- Zaupanje – v podjetju mora biti vzpostavljena ta stopnja zaupanja, da kdorkoli lahko kadarkoli pove svoje mnenje, posebej, če se je položaj, ki vpliva na rezultat in cilje podjetja ali posameznikov, spremenil.

- Naključja – vedno je potrebno predvideti tudi možnost, da se stvari s časom spremenijo. To je lahko vpliv notranjih ali zunanjih dejavnikov, zato je sprotno prilagajanje zelo pomembno.

Poslovodstvo mora jasno predstaviti, kaj so naloge delavcev, ter kaj bodo delavci zato dobili. V podjetju se mora vzpostaviti klima, kjer vsak zaposleni lahko pove svoje mnenje, če opazi, da gre lahko v drugo smer, kot je načrtano. Vsi skupaj pa se morajo zavedati, da se pričakovanja skozi čas spreminjajo, ter da na njih vpliva vrsto dejavnikov, od sprememb, razvoja vsakega posameznika, do sprememb v zunanjem okolju. Zunanje spremembe so lahko posledica zakonskih sprememb ali pa sprememb v okolju, kjer podjetje posluje.

3.6 Pričakovanja poslovodstva

V podjetju Belimed poslovodstvo od svojih zaposlenih pričakuje, da delajo v skladu z vrednotami podjetja, ter izpolnjevanje poslovnega načrta. Poslovodstvo podjetja Sparts od svojih zaposlenih pričakuje, da ponotranjijo vrednote podjetja, kot so varnost in kakovost. Od zaposlenih pričakujejo, da delajo v skladu z vrednotami podjetja, kar bi morala biti njihova želja, ne pa njihova obveznost, kjer jih mora vedno nekdo nadzirati. V podjetju Kemija poslovodstvo pričakuje, da zaposleni razumejo, da delajo pomembne izdelke za njihove kupce, zato morajo delati izdelke v primerni kakovosti, nadalje pričakujejo, da delavci svoje delo opravljajo na varen način, da med seboj sodelujejo, ter da izrazijo svoje mnenje in so odkriti do sebe, svojih sodelavcev ter poslovodstva. Poslovodstvo podjetja Belteh od svojih zaposlenih pričakuje zavzetost pri delu, da bodo svoje delo opravljali strokovno, z veseljem in po svojih najboljših močeh. V svojem delu naj bi videli izzive za osebno in strokovno rast.

Na podlagi opravljenih intervjujev ugotavljam, da so pričakovanja poslovodstva v podjetjih zelo podobna. Poslovodstva od svojih zaposlenih pričakujejo, da bodo delovali za skupen cilj podjetja, da bodo to delali v skladu z vrednotami podjetja ter pri svojem delu dali vse od sebe. Če se poslovodstvo tega zaveda, mora s svojim delovanjem spodbuditi svoje zaposlene, da bodo tako tudi delovali. To lahko naredijo skozi proces motiviranja, kjer je plačni sistem ključen, torej se morajo ta pričakovanja odražati tudi v plačnem sistemu.

3.7 Ključne ugotovitve analize in razprava o rezultatih

Iz raziskave sledi, da je plačni sistem v Sloveniji najbolj podoben tistemu, ki ga opisuje Henderson (1989). Osnovna plača, pravi, daje delavcu okvir in standarde, po katerih lahko živi, kakšno hrano bo jedel, kako se oblači, kakšno stanovanje in prevozno sredstvo si lahko privošči. Osnovna plača naj bi določala način življenja. Zaradi narave dela k osnovni

plači prišteva še razne dodatke, kot so dodatki za izmensko delo, nočno delo, za stalno pripravljenost. Dodatki k plači so v Sloveniji večinoma zakonsko predpisani ali dogovorjeni v kolektivnih pogodbah. K osnovni plači in dodatkom Henderson dodaja še stimulacijo, ki je v bistvu plačilo po učinku, podjetja pa ga poskušajo uporabljati kot vzvod motivacije za boljše delo. Tudi ta stimulacija je predpisana v zakonu (Ur. l. RS št. 21/2013), na kakšen način pa je stimulacija oblikovana, pa je prepuščeno podjetjem. Na koncu so tu še bonitete in razne storitve, ki jih podjetje omogoča svojim delavcem. Povzamem lahko, da so plačni sistemi v Sloveniji zelo omejeni z zakonskimi obveznostmi in predpisi v panožnih kolektivnih pogodbah. Seveda se podjetja skušajo znajti po svoje, zato vsak naredi sebi najboljši plačni sistem. Plačni sistem za proizvodne delavce, ki prejemajo najnižje dohodke, je še toliko bolj na udaru, saj se izplačila običajno gibljejo na spodnji meji zakonskih omejitev

Fiksni del mesečne plače je v vseh obravnavanih podjetjih izračunan na podlagi dejansko opravljenih ur v mesecu, pomnoženih z urnimi postavkami za posamezno delovno mesto, ki so določene v panožni ali podjetniški kolektivni pogodbi. Temu znesku so dodani še predpisani dodatki (npr. izmensko delo, nočno delo, delovna doba ...). Čeprav je to fikсни del plače, se ti zneski med meseci razlikujejo, saj se povsod obračunajo dejansko opravljene ure, ki se gibljejo med 152 in 184 urami rednega dela. Dodatki za nočno delo se računajo le za dejansko opravljene ure ponoči, kar pa med meseci spet lahko odstopa. Kakorkoli že, delavec nima veliko vpliva na višino te osnovne plače, zato jo lahko štejemo pod fiksnim delom dohodka. K fiksnim plačam lahko štejemo tudi regres za letni dopust, ki je zakonsko predpisan. Podjetje ga praviloma izplača v enem delu, enkrat pred poletjem.

Vsa podjetja izplačujejo tudi variabilni del plače ali nagrado. Tukaj so sistemi zelo različni, od tega, da podjetje variabilni del plačuje le pri mesečni plači, do tega, da je variabilni del obračunan le enkrat letno na podlagi dosežkov celega leta. Povzetek primerjave variabilnega dela denarnih nagrad sem pripravil v tabeli 15. Variabilni del nagrade lahko razdelimo na mesečno stimulacijo, letni bonus ter povišanje osnovne plače.

Nekatera podjetja se lotevajo variabilnih delov plače individualno, drugi skupinsko. Kakšnega pravila, zakaj, se iz obravnavanih podjetij ne da razbrati. Zagotovo je pri individualnih ocenah sistem za podjetje precej napornejši od skupinskih nagrad, vendar pa je po drugi strani vključenost in pozornost pri delavcih zelo motivacijska, kar podjetju prinese pozitivne učinke. Že Maslow je predvidel, da ljudje, ko zadovoljimo eno potrebo, nas motivirajo potrebe na višjem nivoju. Ker so z osnovno plačo fiziološke potrebe in potrebe po varnosti nekako zadovoljene, delavce motivira pripadnost in kasneje spoštovanje. Ravni ti dve potrebi pa podjetje zadovolji s pozornostjo in poslušanjem delavcev. Pri individualnih ocenah je to prav zadovoljevanje potrebe po spoštovanju.

Tabela 15: Primerjava variabilnega dela denarnih nagrad med obravnavanimi podjetji

Podjetje		Variabilna mesečna plača	Kriteriji za variabilni del	Letni bonus	Kriteriji za letni bonus	Božičnica	Povišanja plače
CS	individualno	0–200 €	prizadevnost sodelovanje inovacije	ne	-	-	1x letno
	skupinsko	0–10 %	količina št. reklamacij urejenost	13. plača	dobiček iz poslovanja	ne	
Belimed	individualno	0–20 %	št. reklamacij pravočasnost	1 mesečna plača	pravočasnost št. inovacij mentorstvo	-	1x letno
	skupinsko	ne	-	ne	-	da	
Sparts	individualno	10 %	št. nesreč kakovost	1 mesečna plača	polna prisotnost	-	1x letno
	skupinsko	ne	-	ne	-	da	-
Kemija	individualno	ne	-	9 %	kakovost varnost 'speak up'	-	1x letno
	skupinsko	ne	-	ne	-	da	-
Belteh	individualno	0–30 %	količina kakovost inovativnost kooperativnost	ne	-	-	1x letno
	skupinsko	ne	-	ne	-	da	1–5 %

Kriteriji, ki jih podjetja navajajo za ocenjevanje uspešnosti skupine ali posameznikov, so zelo enotni. Najpomembnejši so:

- kakovost, ki se kaže že v notranjem nadzoru ali pa z reklamacijami kupcev in spodbuja k zniževanju stroškov in zvišuje ugled podjetja;
- količina, saj vsaka dodatna količina, ki je narejena v istem času, pomeni nižji strošek na enoto;
- inovacije vedno prispevajo k napredku, nižanju stroškov in vključenosti zaposlenih;
- polna prisotnost v prvi vrsti niža stroške podjetju, to pa se zgodi skozi koriščenje dopustov namesto kratke bolniške in skozi večjo pozornost varnemu delu;
- sodelovanje med zaposlenimi vedno prinaša pozitivne učinke, saj se delavci potem bolje počutijo in zato lažje ter bolje delajo.

Višina variabilnega dela se giblje okrog deset odstotkov ali manj. Na podlagi odgovorov v intervjujih je možno zaključiti, da si poslovodstvo želi višjih variabilnih denarnih nagrad, saj naj 10 % ne bi bilo preveč učinkovitih. Poslovodstvo ocenjuje, da če bi variabilni del nagrade znašal vsaj 20–25 % plače, bi bil precej učinkovitejši, kot je pri desetih odstotkih. Problem za izpeljavo tega nastane, ker je v Sloveniji določena minimalna plača, ki zahteva precej visok fiksni del plače, s tem pa onemogoča imeti višji odstotek variabilnega dela, ter da bi hkrati plačni sistem ostal pravičen. Če bi variabilni del povečali, pravi poslovodstvo, bi se plače in s tem stroški dela povečali do te mere, da bi ogrozili finančni uspeh podjetij. Če stroški dela dovolijo, bi bil idealni del variabilne denarne nagrade za proizvodne delavce visok 25 %.

V večini primerov podjetje enkrat letno poviša plače, nekatera podjetja to naredijo vsem enako, druga individualno, lahko pa tudi v kombinaciji obojega. To povišanje spet prinaša delavcem višjo kakovost življenja, hkrati pa jim podjetje s tem pokaže spoštovanje do njihovega dela. Povišanja so v rangi velikosti nekaj odstotkov, največkrat v višini naraščanja stroškov življenjskih potrebščin, ali pa zaradi zelo dobrih poslovnih rezultatov, ki jih podjetje želi dolgoročno deliti s svojimi zaposlenimi.

Nadgradnja spoštovanja do zaposlenih so ostale denarne nagrade, ki vsaka po svoje doda kamenček v mozaiku k odnosu med podjetjem in zaposlenimi. Dodatna sredstva za pokojnino so zagotovo nekaj, s čimer podjetje pokaže, da želi s svojimi zaposlenimi dolgoročno sodelovanje, ter da bo njihovo življenje tudi po upokojitvi bolj kakovostno. Še posebej je to pomembno za proizvodne delavce, ki imajo najnižje dohodke in najnižjo izobrazbo, tako da niti nimajo možnosti za sprotne varčevanje, niti ne gledajo tako dolgoročno, da bi si prihranili del dohodkov za pokojnino. Podjetja običajno plačujejo najvišji možen znesek, ki je še neobdavčen, in sicer 5,844 % bruto plače (Ur. l. RS, št. 13/11), kar pri tisoč evrih mesečne bruto plače znese dodatnih 700 evrov letno na računu za pokojnino. Druga razširjena oblika nagrade, ki jo podjetja ponujajo delavcem, je plačilo prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja, ki znaša dobrih 25 evrov mesečno (300 evrov letno). S tem podjetje zagotovi, da imajo njegovi delavci brezplačno javno zdravstvo zase in za otroke, kadarkoli ga potrebujejo. Za delavca je to dodatna pozornost, s katero podjetje kaže, da mu je mar za njegove delavce. Zelo priljubljena oblika dodatnega plačila je plačevanje razlike za prehrano do najvišje neobdavčene vrednosti, ki znaša 6,12 evra na dan prisotnosti. Podjetja, ki imajo organizirano prehrano med delom, in to je večino proizvodnih podjetij, praviloma plačujejo za malico med 3,50 in štirimi evri na obrok. Tako lahko delavcu mesečno plača dodatnih 40 do 50 evrov, ki so popolnoma neobdavčeni, in so tako za podjetje najcenejša oblika plačila delavca. Ostale denarne nagrade so zelo različne in v vsakem podjetju unikatne, še največkrat se pojavlja enkratna nagrada za posebne dosežke, ki jo lahko izplača vodja. Pregled ostalih denarnih nagrad v obravnavanih podjetjih je prikazan v tabeli 16.

Tabela 16: Primerjava ostalih denarnih nagrad

Podjetje	Drugi pokojninski steber	Prostovoljno zdravstveno zavarovanje	Razlika do 6,12 € pri prehrani	Ostale denarne nagrade
CS	ne	ne	ne	za polno prisotnost 40 € bruto/mes
Belimed	da	ne	samo znotraj podjetja	ne
Sparts	ne	ne	ne	darilo v skladu z davčno politiko
Kemija	da	da	samo znotraj podjetja	posebna delovna uspešnost do 300 € bruto/letno
Belteh	da	da	da	sklad za posojila

Kot je v svojem članku napisal Herzberg (2003), pa so denarne nagrade v večini le higienik, ki morajo biti prisotne v določeni višini, drugače demotivirajo delavce. Zato so nedenarne nagrade pomembna oblika pri motiviranju, grajenju pripadnosti, povečevanju sodelovanja. Po opravljenih intervjujih lahko nedenarne nagrade razdelim na tri skupine:

- nagrade za povečevanje pripadnosti podjetju,
- nagrade za boljšo fizično kondicijo zaposlenih,
- nagrade za boljše zdravje zaposlenih.

Večina podjetij nagraduje svoje zaposlene z vsemi tremi skupinami nagrad. Vsa podjetja skušajo svoje zaposlene motivirati in povezati s skupnimi srečanji. To je najbolj priročno narediti z nooletno zabavo ali poletnim piknikom. V nekaterih podjetjih vsaj poletni piknik razširijo ter povabijo tudi družinske člane zaposlenih. S tem se zaposleni še bolj spoznajo, kar na koncu prinese še k večjemu zaupanju med sodelavci ter višjo produktivnost. Podjetja so očitno spoznala, da dobra fizična kondicija zaposlenih prispeva k boljšim rezultatom pri delu, zato svoje delavce spodbujajo k športnim aktivnostim s tem, da jim pokrijejo vse ali vsaj del stroškov za rekreacijo in tekmovanja. Vsi vemo, da je zdravje temelj dobrega počutja in učinkovitega delovanja doma in v službi. Z namenom zmanjšati bolniško odsotnost, ki podjetje stane kar nekaj stroškov in otežuje organizacijo v proizvodnji, podjetja posegajo po različnih preventivnih prijemih. Poleg obveznih periodičnih zdravstvenih pregledov podjetja svoje delavce napotijo na dodatne zdravstvene preiskave o višini sladkorja, pritiska, holesterola ali pa jih napotijo na cepljenja. Predvsem cepljenje za gripo je lahko učinkovito, saj naj bi se z visokim deležem precepljenosti zmanjšal prenos te sezonske bolezni med delavci. Nekatera podjetja naredijo še dodaten korak in plačajo tudi cepljenje proti klopom. V tabeli 17 sem povzel nedenarne nagrade obravnavanih podjetij.

Tabela 17: Pregled in primerjava nedenarnih nagrad med obravnavanimi podjetji

Podjetje	piknik	novoletno darilo	delavec leta	štartnine	rekreacija	zdravniški pregledi	cepljenje	ostalo
CS	da	da	da	ne	ne	ne	ne	ne
Belimed	da	da	da	100 %	100 %	ne	ne	ne
Sparts	da	da	da	100 %	100 %	holesterol pritisk	gripa	ne
Kemija	da	da	da	50 %	50 %	rehabilitacija v zdravilišču	gripa klop	ne
Belteh	da	da	ne	100 %	50 %	obremenilni test	gripa	polna prisotnost

Podjetja večinoma posegajo po enakih elementih, vendar v različnem obsegu. V podjetju Belteh imajo zanimivo rešitev, kjer na koncu leta izžrebajo enega od tistih, ki celo leto niso bili na bolniški, ter ga nagradijo z luksuznim vikend paketom v enem od slovenskih zdravilišč. Za zdravje svojih zaposlenih najbolj skrbijo v podjetju Kemija, kjer svoje delavce cepijo proti gripi in klopnem meningoencefalitisu, poleg tega pa posameznike, za katere to oceni zdravnik, pošljejo v zdravilišče, kjer jim s potrebno terapijo izboljšajo zdravstveno stanje. V podjetjih CS in Belimed nimajo posebnih nagrad glede zdravja, zato imajo tukaj še nekaj prostora za izboljšanje. Vsa podjetja, razen CS, svojim zaposlenim sofinancirajo športne aktivnosti.

Pričakovanja zaposlenih in posloводства so zelo pomembna pri oblikovanju plačnega sistema. Med tem ko delavci pričakujejo predvsem pošteno plačilo in priznanje za svoje delo, pa posloводство pričakuje od svojih zaposlenih, da bodo pri svojem delovanju dali vse od sebe in delovali v skladu z vrednotami podjetja. V vsakem učinkovitem plačnem sistemu bi morala ta pričakovanja biti vključena.

Na podlagi zgornje analize jaz osebno vidim štiri možnosti plačila proizvodnih delavcev (slika 17).

- Fiksna mesečna plača za osemurni delavnik

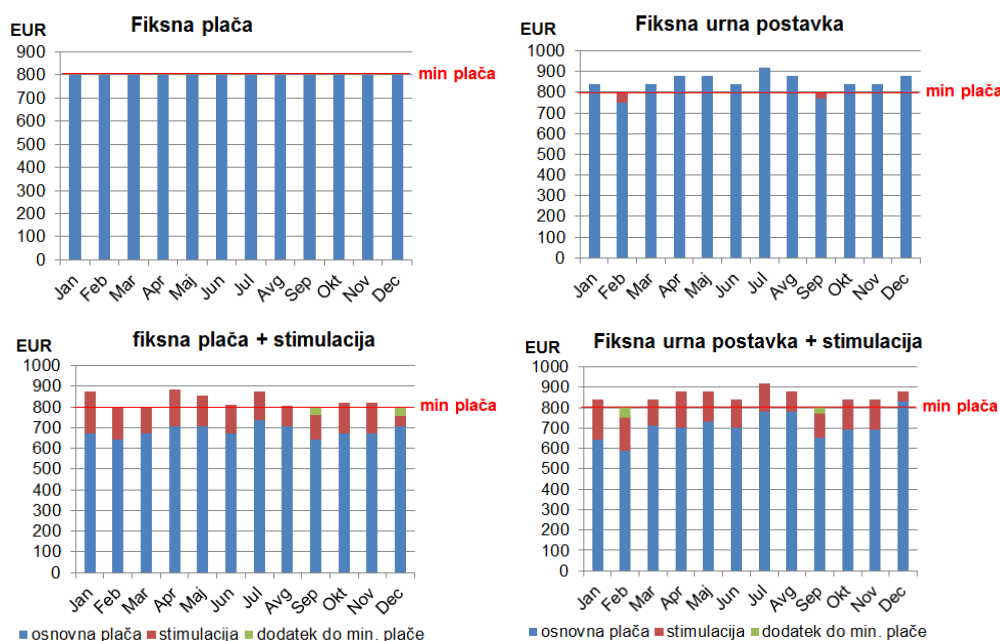
To pomeni, da delavec, ki pride na delo vsak dan za osem ur, dobi enako plačo ne glede na to, koliko delovnih dni ima mesec in koliko delavec naredi. Količina in kakovost izdelkov se zagotovi z organizacijskimi prijemi. Delavec vedno ve, koliko plače bo dobil, s tem ima določeno varnost, vnaprej ve, koliko lahko zapravi in si temu primerno prilagodi svoj mesečni proračun. Lahko načrtuje tudi srednje in dolgoročno. Delodajalec ima vnaprej znane stroške dela. Učinek kratkega meseca se lahko občuti, ko je delež stroškov dela med celotnimi stroški višji kot v mesecu z več delovnimi dnevi. Ta sistem bi bilo možno vpeljati v podjetju, kjer delavec nima velikega vpliva

na količino in kakovost izdelka. Prednost tega sistema je v preprostosti za vse vpletene, slaba stran pa je, da ne ponuja motivacije za večjo učinkovitost.

- Fiksna urna postavka

V tem primeru delavec dobi plačo v višini urne postavke, pomnoženo s številom ur, ki jih je opravil na delovnem mestu. Plača delavcu med meseci niha, saj imajo meseci različno število delovnih dni (od 19 do 23, odvisno od leta). Ker ima mesec vedno 30 ali 31 dni, delavec za življenje porabi vedno približno enako, če je manj delovnih dni zaradi praznikov, je v tem primeru v še težjem položaju. Delavec dobi enako plačilo ne glede na to, koliko in kaj je naredil. Za delodajalca se stroški dela gibajo podobno kot količina proizvedenih izdelkov, saj je v mesecu, ki ima več delovnih dni, tudi proizvedena količina večja. Delež stroškov dela v celotni strukturi stroškov izdelka je fiksen. Tak način nagrajevanja je možen v podjetju, kjer delavec nima velikega vpliva na narejeno količino in kakovost izdelkov. Ta sistem je malenkost bolj zapleten, vendar še vedno zelo pregleden, saj ponuja fiksni dela glede na to, koliko časa delavec dela. Slaba stran je, da ne podpira motivacije za večjo učinkovitost.

Slika 17: Možni plačni sistemi za proizvodno podjetje



- Fiksna osnovna plača + stimulacija

Delavci dobijo poleg osnovne fiksne plače za opravljeno delo še določen del plače, ki se spreminja na podlagi uspešnosti poslovanja podjetja ali posameznika, ali oboje. Ta sistem ponuja dodatno motivacijo delavcev, če podjetje posluje dobro, oz. če posameznik naredi več. Največja težava pri tem sistemu je postavljanje meril, njihovo spremljanje in predstavitev delavcem. Delavci si ustvarijo svojo sliko uspešnosti in imajo pred prejetim izračunom plače svoja pričakovanja. Ker so to delavci z nizkim

dohodki, so njihove želje vedno visoke in posledično je razočaranje, v primeru nižje plače. kot so pričakovali, veliko.

Če so kriteriji za stimulacijo dobro postavljeni in rezultati dobro predstavljeni delavcem, potem je to lahko dober sistem, ki spodbuja delavce k večji učinkovitosti in višji produktivnosti. To možnost bi lahko razdelili še na več variacij, v smislu različnega izračuna osnovne plače, individualnih osebnih ocen, vendar je potrebno paziti, da sistema ne zakompliciramo preveč, ker je delavcem z nižjo izobrazbo težko potem razumljiv in zato v njihovih očeh manj pošten. Ta sistem je že bolj kompleksen in bi lahko pri preveč spremenljivkah delavce zmedel, kar bi lahko privedlo do nezaupanja v plačni sistem, nezaupanje v poštenost plačila ter posledično nezaupanje v podjetje.

- Fiksna urna postavka + stimulacija

V tem primeru delavec dobi plačo v višini urne postavke pomnoženo s številom ur, ki jih je opravil na delovnem mestu. Plača delavcu med meseci niha, saj imajo meseci različno število delovnih dni (od 19 do 23 odvisno od leta). Poleg osnovne plače, ki se obračuna glede na urno postavko, dobi delavec za opravljeno delo še določen del plače, ki se spreminja na podlagi uspešnosti poslovanja podjetja ali posameznika, ali oboje. Ta sistem ponuja dodatno motivacijo delavcev, če podjetje posluje dobro, oz. če posameznik naredi več. Problem v tem sistemu je, da višina plače med meseci niha zaradi števila delovnih dni ter hkrati zaradi različne uspešnosti posameznika ali podjetja. Ker se ti dve spremenljivki spreminjata različno, delavci neposredno ne čutijo, zaradi česa so dobili določeno višino plače, čeprav se jim to lahko razloži osebno in pisno ob plačilnem dnevu. Zaradi tega razloga te vrste plačilnega sistema ne priporočam.

Še dva zelo pomembna elementa je potrebno upoštevati pri izbiri med zgornjimi možnostmi, in sicer minimalno plačo in strošek dela. Vsi vemo, da so proizvodni delavci načeloma plačani z najnižjimi plačami, zato je v Sloveniji tudi uzakonjena minimalna plača, ki podjetje sili v plačni nivo, ki naj bi delavcem še omogočal dostojno življenje. Ker je za veliko podjetij strošek dela zelo pomemben pri njihovi uspešnosti, se pogosto dogaja, da podjetja izplačujejo plače, ki so zelo blizu predpisane minimalne plače. Predpisana minimalna plača se spreminja enkrat letno (Ur. l. RS, št. 13/10 in 92/15) in ni odvisna od števila ur, ki jih delavci opravijo v podjetju, niti od dodatkov, ki bi jih prejeli zaradi neugodnih delovnih pogojev. Pri sistemu fiksne urne postavke in sistemu z osnovno plačo, ki je odvisna od števila opravljenih ur v mesecu, se višina plače med meseci spreminja. V mesecih z manj delovnimi dnevi (recimo v februarju) mora podjetje plačati vsaj minimalno plačo. Če podjetje želi doseči primerljivost med meseci, mora potem v mesecih z več delovnimi dnevi (recimo julija) plačati precej višjo plačo od minimalne. V tem primeru se povprečna mesečna plača, gledano skozi celotno leto, lahko dvigne, odvisno od leta, od

tega, kako so razporejeni vikendi in delovni dnevi. Tako se dvignejo stroški dela. Še večji učinek ima stimulacija, ki v primeru višjega odstotka variabilnega dela tega še poveča. Ker je stimulacija načeloma namenjena povečanju učinkovitosti in je izplačana le v primeru doseganja ali preseganja pričakovanih rezultatov, je možno stimulacijsko lestvico določiti na način, da se povečanje plač pokrije s povečanjem presežka prihodkov nad odhodki, ki nastane zaradi povečane učinkovitosti. Višji odstotek variabilnega dela plače oz. stimulacijo, ki ima večji vpliv na višino plače in s tem na učinkovitost delavcev, je pri najnižjih plačah težko določiti, ker mora podjetje dopustiti tudi možnost, da dobijo delavci nizko stopnjo stimulacije, plače pa morajo še vedno biti višje, kot je predpisana minimalna plača.

Na podlagi intervjujev naj prvi dve možnosti plačnega sistema ne bi bile učinkovite, saj naj bi se v praksi izkazalo, da je finančna motivacija v proizvodnji najbolj učinkovita. Možnost prvih dveh rešitev je tako možna v le zelo omejenem obsegu v posebnih primerih. Poleg tega zakon o delovnih razmerjih določa, da mora biti plača sestavljena iz osnovne plače in stimulatívne delo. To bi se sicer dalo rešiti s prilagajanjem vsakomesečnih izračunov plače in prikazovanjem stimulatívne delo, vendar to ni najprimernejši način za to rešitev. Iz teh razlogov se bom osredotočil na plačni sistem z variabilnim delom za motivacijo večje učinkovitosti.

Na podlagi opravljenih intervjujev naj bi bila najprimernejša višina variabilnega dela plače visoka med 20 in 25 odstotkov plače. Višina variabilnega dela je pomembna zato, da se ob spremembi ta sprememba tudi čuti. Pri plači tisoč evrov bruto in od tega 20 odstotkov variabilnega dela to za delavca pomeni variabilni del v višini sto evrov neto, kar je že znesek, za katerega se delavec zelo potrudí. V primeru, da delavec prejme tako visok variabilni del plače, da bruto mesečna plača preseže mejo (905,53 € oz. 1.047,57 €, Lestvica za odmero dohodnine 2016), za katero ne more več uveljavljati povišane splošne davčne olajšave (543,32 € oz. 368,22 €, Lestvica za odmero dohodnine 2016), zaradi različnih davčnih razredov in olajšav prejme precej nižji letni neto dohodek.

Če se pri mesečnem obračunu plače upošteva posebna splošna olajšava za plačilo dohodnine, se lahko konec leta zgodi, da delavec pade v višji dohodninski razred, kjer je ta olajšava nižja in bo moral plačati razliko. Če je delavec na meji, se mu lahko zgodi, da bo njegova neto plača nižja, kot bi bila, če bi dobil malenkost nižjo plačo. Na srečo je sistem precej zapleten, tako da ga delavci ne razumejo do potankosti, zato verjetno ne vpliva na njihovo motivacijo za delo. V tabeli 18 lahko vidimo, da delavec v primeru mesečne plače 823 evrov bruto in 1.000 evrov regresa na letni ravni dobi 328 evrov nižji neto dohodek, kot če bi imel en evro nižjo mesečno bruto plačo.

Tabela 18: Učinek prehoda med davčnimi razredi

	Mesečno izplačilo					Letni obračun					
	povpr. mesečna bruto plača	prispev.	splošna olajšava	akont. doh.	neto plača	regres	letni bruto dohodek	prispev.	splošna olajšava	dohodnina	neto dohodek
pod mesečno mejo 905,53€	900,00	198,90	543,32	25,24	675,86	1.000,00	11.800,00	2.607,80	4.418,64	763,77	8.428,43
nad mesečno mejo 905,53€	910,00	201,11	368,22	54,51	654,38	1.000,00	11.920,00	2.634,32	4.418,64	778,73	8.506,95
	10,00				-21,47		120,00				78,52
pod letno mejo 10.866,37€	822,00	181,66	543,32	15,52	624,82	1.000,00	10.864,00	2.400,94	6.519,82	310,92	8.152,14
nad letno mejo 10.866,37€	823,00	181,88	543,32	97,80	15,65	1.000,00	10.876,00	2.403,60	4.418,64	648,60	7.823,80
	1,00				0,65		12,00				-328,34

Vir: FURS, Lestvica za odmero dohodnine in olajšave za leto 2015, 2014

Poleg učinka prehoda med dohodninskimi razredi lahko višji dohodek pomeni tudi znižanje otroškega dodatka ali pa nižjo olajšava pri plačilu vrta. Plačilo vrta je odvisno od vsake občine posebej, tako da tega učinka tukaj ne bom posebej opisoval, lahko pa je to predmet dodatne raziskave. V tabeli 19 je razvidno, da štiričlanska družina z dvema odraslima, ki prejmeta po 935 evrov mesečne bruto plače, dobi v enem letu skoraj tristo evrov nižji otroški dodatek kot podobna družina s starši, ki imata vsak po pet evrov nižjo mesečno bruto plačo.

Tabela 19: Učinek prehoda med razredi pri izračunu otroškega dodatka za štiričlansko družino z dvema otrokoma

bruto mesečna plača na osebo	dohodek na družinskega člana (4 člani, dva otroka)	povprečna plača v Sloveniji	povprečni mesečni dohodek na osebo	otroški dodatek
930,00 €	465,00 €	1555,71 €	29,9 %	108,04 €
935,00 €	467,50 €	1555,71 €	30,1 %	83,25 €

mesečna razlika -24,79 €

letna razlika -297,48 €

Vir: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve in enake možnosti, Zakon o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev, 2016.

Verjetno je delavcem pomemben neto izkupiček dohodka in ostalih socialnih ugodnosti skozi celotno leto. Vpliv variabilnega dela plače, ki se izplačuje mesečno in vpliv višine otroškega dodatka, olajšave za vrtec in poročna dohodnine, ki se ugotavljajo letno, je negotov. Sam menim, da je vpliv izplačil v krajšem obdobju višji od vpliva plačil na letnem nivoju. Ne nazadnje tudi ekonomska teorija govori o tem, da je en evro danes vreden več kot en evro čez eno leto. V prihodnje bi bilo smiselno dodatno raziskati, kako delavci gledajo na povezavo med višjo mesečno plačo in morebitnim nižjim otroškim dodatkom ter ostalimi s tem povezanimi socialnimi transferji.

Stimulativni del mora vključevati tisto na kar posameznik ali skupina lahko vpliva, torej morajo v proizvodnji imeti svoje kriterije, po katerih se jim ocenjuje stimulacija. Sam sistem je lahko enak kot v drugih službah, vendar morajo kriteriji za ocenjevanje uspešnosti biti različni. Odvisno od tipa proizvodnje so možni naslednji kriteriji:

- količina narejenih izdelkov v določenem času,
- višina izmeta oz. delež dobrih izdelkov od vseh izdelanih,
- višina porabljenega materiala,
- število reklamacij,
- število delovnih nesreč.

Za te kriterije morajo biti jasno znani cilji in način, kako do tega cilja priti, torej je delavca potrebno naučiti, kako se pravilno in učinkovito dela. Če je le možno, je delavcu dobro pustiti nekaj svobode pri načinu izdelave, če s tem poveča učinkovitost ter to ne vpliva na porabo materiala in na vzdrževanje stroja, s katerim dela.

Zelo pomembna je komunikacija izračunane stimulacije. Najprej je potrebno kriterije in cilje delavcu predstaviti na način, da jih razume. Le tako bo lahko učinkovito delal. Ob koncu obdobja (meseca), ko se računa variabilni del plače, je potrebno rezultat delavcu predstaviti in razložiti, kako je bil rezultat določen oz. izračunan. Variabilni del plače je lahko stimulativen le na način, da delavcu sporoči, kaj je delal prav in kaj narobe. Le tako bo lahko v naslednjem obdobju delal bolje in učinkoviteje ter tako prispeval, da podjetje doseže boljše rezultate. Poleg vsebine je pomembno, da je razlaga posredovana v pravem času, to je ob istem času, ko delavec dobi informacijo o višini variabilnega dela plače. Najlažje je to narediti hkrati s predajo plačilne liste, ki se zgodi na isti dan, kot je plača nakazana na bančni račun delavca.

Ampak tak način nagrajevanja je v smislu korenček-palica ali motivacija 2.0, kot jo opisuje Pink (2009). V sodobnem svetu, kjer smo ljudje motivirani bolj z drugimi, notranjimi faktorji, so zelo pomembne tudi nedenarne nagrade, proizvodni delavci pa so poleg denarnih nagrad, ki so ključne, vedno bolj dovzetni tudi do teh, nedenarnih nagrad. Skupno tem nedenarnim nagradam bi moralo biti, da delavcem pomagajo do njihove notranje rasti, ter da jim dajo občutek, da so del nečesa večjega, pomembnejšega, da vsak delavec pristavi

svoj kamenček k mozaiku današnjega sveta. Samostojnosti, razen v nekaterih panogah, delavcem v proizvodnji ne moremo podeliti v preveliki meri, saj bi to otežilo proces proizvodnje. Delavcem lahko pomagamo do njihove notranje rasti s pohvalo, s pridobivanjem novih znanj, s povezovanjem s sodelavci, z gradnjo varnega delovnega mesta in gradnjo kulture varnega dela. V tem delu je najpomembnejša vloga vodje, ki mora aktivno pristopiti in načrtno nadgrajevati svoje podrejene. Dodatno podjetje lahko omogoči, da delavci bolje skrbijo za svoje zdravje, jih pošljejo na posebne zdravniške preglede, omogočijo cepljenje proti gripi, klopom. Občutek, da so del nečesa večjega, jim lahko gradimo recimo z obiskom največjih kupcev podjetja, z obiskom sestrskih podjetij, ali vsaj s predstavitvami teh. S tem pridobijo sliko o tem, kaj se zgodi z izdelki, ki jih proizvajajo, kako so uporabljeni, kaj in kako delajo njihovi kolegi v drugih tovarnah.

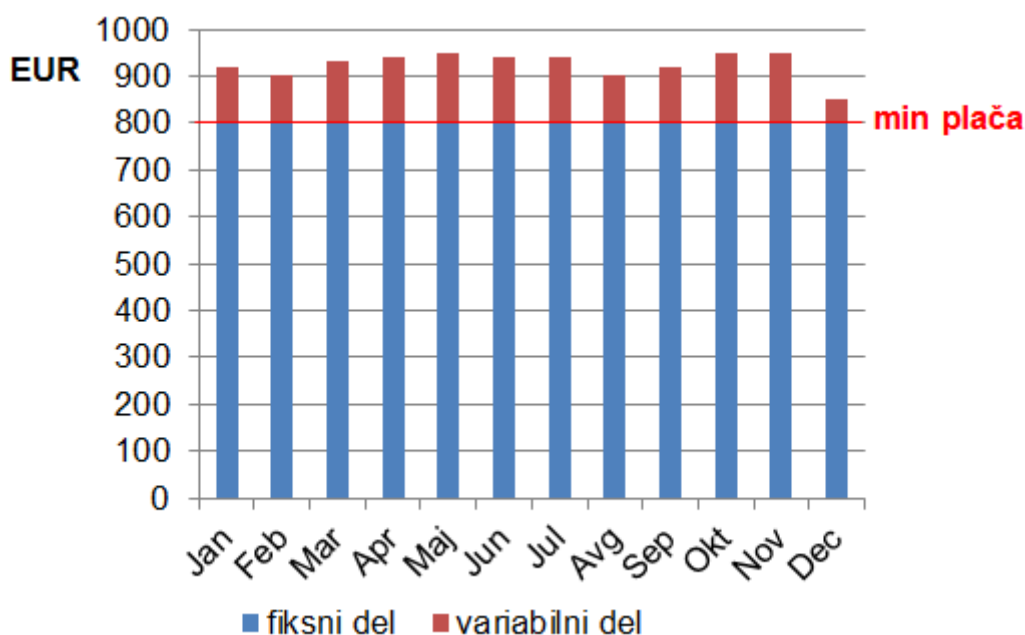
4 PREDLOGI IZBOLJŠAV NAGRAJEVANJA PROIZVODNIH DELAVCEV

Kljub precej podrobnim zakonskim predpisom in kolektivnim pogodbam je obstoječi plačni sistem v podjetju možno še nadgraditi, da lahko postane bolj stimulativen in poveča učinkovitost delavcev. Lawson (2000, str. 304) opisuje plačilo za učinkovitost kot sistem, ki dviguje učinkovitost s tem, da motivira posameznika ali skupine na tistih področjih, ki vplivajo na zvišanje njihove učinkovitosti. To je seveda v vsaki industriji in vsakem podjetju malo drugače.

Na podlagi raziskave ob upoštevanju zakonske ureditve in predpisov v kolektivnih pogodbah sem pripravil najučinkovitejši plačni sistem za podjetje CS d.o.o. Raziskava je pokazala, da je za stimulativen plačni sistem potrebno oblikovati plačo kot kombinacijo fiksnega in variabilnega dela. Fiksni del kot osnovna plača se mora razlikovati glede na zahtevnost in prevzemanje odgovornosti, variabilni del pa naj bi delavce motiviral k boljšemu in učinkovitejšemu delu. Poleg plače bi moralo podjetje ponuditi svojim zaposlenim še nedenarne nagrade.

Plača zaposlenega mora biti na podlagi kolektivne pogodbe sestavljena iz osnovne plače, plačila za delovno uspešnost, plačila za poslovno uspešnost in dodatkov. Z namenom delavcu plačati za njegovo delo na preprost način in s tem okrepiti zaupanje v podjetje predlagam, da se fiksni del plače določi na način, da bo v vseh mesecih enak. Variabilni del naj bo odvisen od rezultatov in naj se razlikuje med meseci. Na ta način bodo delavci vedno imeli osnovo, ki jo bodo vedno dobili, ta pa se nagradi z variabilnim delom v odvisnosti od uspešnosti posameznika in podjetja. Primer take ureditve delavca v proizvodnji sem prikazal v sliki 18.

Slika 18: Primer strukture bruto plače za proizvodnega delavca



Višina fiksnega dela plače bi morala biti v višini predpisane minimalne plače, ki je v letu 2016 790,73 evra bruto. Vse kar je več kot minimalna plača, bi moral biti variabilni del plače. S tem dosežemo dovolj velik variabilni del, ki bi motiviral delavce. Omejitev je seveda pri stroških dela za podjetje. Vendar je ob učinkoviti organizaciji znotraj podjetja in pametno postavljenimi kriteriji za pridobitev variabilnega dela plače delavcem možno omogočiti višjo učinkovitost, s tem boljše rezultate in večje možnosti za plačilo variabilnega dela. Ostali delavci, kot na primer nastavljaivec strojev in vodja izmene, naj bi imeli sorazmerno višje izhodišče pri fiksnem delu in enak sistem pri variabilnem delu. V sliki 19 sem povzel najprimernejšo strukturo nagrajevanja za proizvodnega delavca.

Fiksni del plače mora zajemati vse dele plače, ki jih predpisuje zakonodaja in kolektivna pogodba, ki niso odvisne od doseganja ciljev v podjetju. Sem spada najprej osnovna plača, ki mora biti usklajena s tarifnim delom kolektivne pogodbe (Uradni list RS, št. 4/2016). K fiksnemu delu plače je potrebno prišteti še dodatek na delovno dobo ter ostale dodatke zaradi posebnih obremenitev pri delu ter manj ugodnega delovnega časa. Rešitev, ki se ponuja, je, da se delavcem plača 174 ur, kar je letno povprečje vseh delovnih dni, vključno z dela prostimi dnevi, ter doda dodatek na delovno dobo in dodatek za popoldansko delo.

Delavec bi moral razumeti, da če redno prihaja na delo ter dela, kot se od njega pričakuje, dobi plačo v višini minimalne plače. Enak znesek fiksnega dela med meseci je zelo pomemben pri nadgradnji v obliki variabilnega dela, saj je le stabilen fikсни del lahko osnova za učinkovit variabilni del. V primeru izračuna fiksnega dela glede na opravljene delovne ure se fikсни del plače za eno-, dvo- in triizmensko delo med meseci razlikuje, saj je v enem delovnem mesecu lahko med 152 in 184 ur (19 do 23 delovnih dni). Ta razlika lahko izniči višino variabilnega dela, česar si pa učinkovit plačni sistem ne sme dovoliti.

Slika 19: Struktura najprimernejše plače in nagrade za proizvodnega delavca



Za vnaprej bi bilo vredno razmisliti o izplačilu razlike pri nadomestilu za prehrano, saj trenutno podjetje organizira prehrano na delovnem mestu, katere vrednost ne dosega neobdavčenega 6,12 evra. Nadomestilo po dva evra dnevno bi delavcem na mesečnem nivoju prineslo dodatnih 40 evrov, kar bi za njih pomenilo približno šestodstotno povišanje plače, za podjetje pa bi bil strošek enak. Nevarnost pri tem je, če država spremeni to mejo, ali pa ta znesek obdavči, kar bi pomenilo povišanje stroška za podjetje, ali pa če se strošek rednega obroka poviša, kar bi pomenilo, da je neobdavčen del manjši, posledično bi delavci dobili manj, kar pa je v očeh delavcev spet nepopularno in nemotivacijsko. Ta znesek bi bil z vidika podjetja in delavca del fiksne dela prejemka.

Za učinkovitost plačnega sistema je ključen **variabilni del** plače. Vse kar delavec naredi več od pričakovanega, naj dobi plačano dodatno v obliki variabilnega dela plače. Osnova za učinkovit variabilni del je v postavitvi ciljev in kriterijev za izračun variabilnega dela. V tem delu je precej razlik med posameznimi panogami in podjetji, zato se bo osredotočil na obravnavano podjetje CS d.o.o.. Na osnovi kolektivne pogodbe (Ur.l. RS, št. 55/2013) mora variabilni del vključevati plačilo za delovno uspešnost, ki bi jo lahko imenovali individualna stimulacija in plačilo za poslovno uspešnost, ki bi ji lahko rekli skupinska stimulacija. Na podlagi raziskave naj bi bil variabilni del plače visok vsaj 20 odstotkov. Najbolj smiselno je razdeliti variabilni del na dve enakovredni polovici, saj je tako najbolj pregledno in preprosto za delavce. Ker proizvodni delavci raje vidijo absolutni znesek kot odstotek nečesa, predlagam, da se oba dela izplačujeta v absolutnem znesku, in sicer med

nič in 100 evri bruto. S tem dobimo strukturo plače, kjer imamo fiksni del, velik približno 800 evrov, ter variabilni del visok med nič in 200 evri.

Delovna uspešnost se meri za vsakega posameznika ali skupino. Glede na panožno kolektivno pogodbo morajo kriteriji vključevati vsaj gospodarnost, kakovost in obseg dela. Na podlagi raziskave bi bilo potrebno dodati še element inovativnosti in varnosti. Z namenom predstaviti kriterije in izračune delavcem čim bolj pregledno, sem pripravil preglednico s kriteriji in prostorom za ocenjevanje ter je razvidna v tabeli 20.

Tabela 20: Obrazec za kriterije in ocenjevanje delovne uspešnosti

	Ime in priimek											
Ocena 0-1-2	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sept	okt	nov	dec
Količina	1	2	1									
Kvaliteta	2	2	1									
Gospodarnost	1	0	1									
Varnost	2	2	2									
Inovativnost	0	1	0									
Skupaj	6	7	5									

Vsaka točka pri oceni prinese deset evrov, tako da pri najvišji oceni delavec lahko dobi 100 evrov bruto za svojo delovno uspešnost v tekočem mesecu. V zgornjem primeru bi v januarju prejel 60 evrov bruto.

Vsak kriterij mora imeti svoja merila, ki jih predstavljam v tabeli 21. Količino in gospodarnost je potrebno primerjati z normativi izdelave, ki so določeni vnaprej s strani tehnologa. Več narejenih izdelkov v istem času pomeni neposreden vpliv na boljši rezultat podjetja, zato je stimuliranje tega elementa zelo pomembno. Če en delavec naredi sedem odstotkov več, kot je predpisano z normativi, to za obravnavano podjetje pomeni 80 evrov dodatnega zaslužka, od tega je smiselno 20 evrov, povečanih za prispevke, plačati delavcu, ki jih je neposredno prislužil. Pri gospodarnosti se upošteva, koliko izmeta je bilo pridelanega med izdelavo posameznega delovnega naloga. Nižji odstotek izmeta pomeni prihranek pri materialu. Izmet je predpisan povprečno pri petih odstotkih. Izmet v višini štirih odstotkov za obravnavano podjetje v količini, ki jo prispeva en delavec, pomeni prihranek 80 evrov. Čas za izdelavo posameznega delovnega naloga in količina izmeta se redno vpisujeta v poseben program, ki seštevata in primerjata podatke za vsakega delavca posebej in za posamezno skupino delavcev. Na koncu meseca se pripravi poročilo, kjer je za vsakega delavca posebej prikazano preseganje oz. nedoseganje izdelane količine in višina izmeta. To poročilo je podlaga za mesečno osebno oceno delovne uspešnosti. Ker delavci med posameznimi stroji dnevno krožijo, je povprečje izdelane količine in izmeta med delavci v obdobju enega meseca primerljivo.

Kakovost se meri s številom reklamacij kupcev, prav pa je, da je kaznovan le tisti, ki je napako zagrešil. To mora biti ugotovljeno v postopku raziskave reklamacije. Varnost je ocenjena na podlagi delovne nesreče. Če se zgodi, delavec ne samo, da se poškoduje, ampak je kaznovan tudi denarno. To nagrajevanje je pomembno zaradi preventive, da se delavec vnaprej zaveda, da je varnost pomembna in podjetje s tem, ko uvrsti to postavko med kriterije za izračun plače, daje signal delavcem, kaj je pomembno in kaj podjetje od njih pričakuje. Inovativnost se ocenjuje na podlagi oddanih predlogov za izboljšave v proizvodnem procesu ali izboljšave izdelkov. Več štejejo tisti predlogi, ki podjetju znižujejo stroške. Pomembno je, da se predlogi izboljšav s strani posloводства tudi redno obravnavajo in ustrezno uresničijo, če so spoznani za koristne.

Tabela 21: Merila za ocenjevanje delovne uspešnosti

Ocena	0	1	2
Količina	Dosežen plan	Presežen plan za 0–7 %	Presežen plan za več kot 7 %
Kvaliteta	Reklamacije do vrednosti 2.000 €	Reklamacije do vrednosti 500 €	Brez reklamacij
Gospodarnost	Izmet v skladu s planom, poškodbe na delovni opremi	Izmet manjši od plana za 0-5%	Izmet manjši od plana za več kot 5%
Varnost	Nesreča z izostankom od dela	Nesreča brez izostanka od dela	Brez nesreče
Inovativnost	Brez predloga za izboljšavo	Predlog za izboljšavo, ki ima za posledico lažje ali bolj varno delo	Predlog za izboljšavo, ki znižuje stroške

Teoretično bi delovno uspešnost lahko vsi delavci dosegli v višini 100 evrov, kar bi za stroške dela v podjetju pomenilo precejšen zalogaj. Načeloma so stroški dela načrtovani s predpostavko, da ni reklamacij in delovnih nesreč ter s pričakovanim številom predlogov. Količina in gospodarnost se izplačata sami, saj podjetju ostane več, kot plača delavcu.

Poslovno uspešnost se lahko izplača mesečno, letno ali v kombinaciji. Predlagam kombinacijo. Mesečne nagrade za dobre rezultate podjetja delavci hitreje čutijo, zato se pričakuje od njih, da bodo naslednji mesec učinkovitejši. Delavci v proizvodnji gledajo zelo kratkoročno, kar izhaja iz tega, da dobivajo precej nizke mesečne dohodke, ki jih sproti porabijo. Iz tega razloga je pomembno, da se jih motivira kratkoročno. Marsikdo od teh delavcev ne načrtuje tako daleč, kot je obdobje enega leta. S poslovno uspešnostjo mora podjetje motivirati tisto, kar je pomembno za uspešnost podjetja. Za veliko podjetij, kakor tudi za CS d.o.o., je to dobiček iz poslovanja: k temu lahko podjetje doda še kakšen

pomemben element, ki vpliva na rezultat poslovanja posredno in se ga ne da neposredno pretopiti v evre tisti mesec. Problem, ki se pojavi pri računanju višine uspešnosti, je, da rezultat poslovanja v mesecu ni znan, dokler niso znani vsi stroški. Višina stroškov dela pa je odvisna tudi od variabilnega dela plače tisti mesec. Če bi rezultat poslovanja upoštevali z zamikom enega meseca, namen ne bi bil dosežen, saj delavci ne bi povezali višine variabilnega dela s predpreteklim obdobjem, kajti vmes bi že dobili eno plačo. Zato je potrebno najti elemente, za katere so podatki na voljo že takoj v začetku meseca. Poleg tega je treba upoštevati, da poslovna uspešnost na mesečnem nivoju ni nujno enaka kot poslovna uspešnost na letnem nivoju, saj je lahko podjetje v prvih mesecih uspešnejše in delavcem izplača visoko uspešnost, potem pa v drugem delu leta poslovna uspešnost pade ali pa je celo negativna. Takrat podjetje od delavcev ne more zahtevati vračila že izplačane mesečne poslovne uspešnosti in je podjetje na letnem nivoju zaradi tega manj uspešno. Na podlagi raziskave predlagam, da podjetje uporabi naslednje elemente za uspešnost poslovanja:

- obseg prodaje v evrih,
- obseg proizvodnje v enoti (teža, vrednost, kosi, volumen ...),
- urejenost podjetja.

Načrtovan obseg prodaje je znan pred pričetkom leta za celo leto vnaprej, vsi računi pa bi načeloma tudi morali biti poknjženi prvi dan v mesecu za pretekli mesec. Enako velja za obseg proizvodnje v tekočem mesecu. Glede na naravo poslovanja sta oba elementa med seboj zelo povezana, saj podjetje dela vse izdelke na podlagi naročil kupcev. Razlika je v manjših spremembah stanja zalog ob koncu meseca, pa vendarle lahko en element vpliva negativno, drug pa pozitivno. Enkrat proizvodni del vpliva pozitivno, drugič pa prodajni del. Urejenost podjetja je pomemben element v delovanju, zato jo je smiselno tudi nagraditi. Urejenost vpliva na počutje delavcev in ob obiskih kupcev ali presojevalcev odraža celotno poslovanje nekega podjetja. Urejenost naj bi ocenjevalo več različnih ljudi naključno med mesecem, na koncu pa se ocene seštejejo in povprečje vnese v obrazec za izračun mesečne poslovne uspešnosti, ki je prikazan v tabeli 22.

Tabela 22: Obrazec za izračun mesečne poslovne uspešnosti

Januar	plan	cilj	realizacija	preseganje	teža	rezultat
Obseg prodaje	500.000 €	550.000 €	520.000 €	40 %	33 %	13,20 €
Obseg proizvodnje	500 ton	540 ton	530 ton	75 %	33 %	24,75 €
Urejenost	80 %	90 %	87 %	70 %	33 %	23,10 €
Skupaj				61,05 %	100 %	61,05 €

Vsi elementi imajo določen načrt in cilj za preseganje. Realizacije se primerja z doseganjem cilja in izračun vnese v tabelo, kjer se jo ponderira z eno tretjino, kot vsak element prispeva k skupni oceni. Ker je največja možna poslovna uspešnost 100 evrov, je izračunan odstotek kar enak vrednosti, ki jo vsak delavec prejme kot del variabilne

mesečne plače; torej, če so cilji doseženi stoddostno ali celo preseženi, se poslovna uspešnost izplača v višini 100 evrov. V primeru, da je realizacija višja od cilja, se upošteva le doseganje višine cilja. To je na prvi pogled lahko problematično s strani motivacije, vendar so cilji postavljeni kar precej visoko, tako da je preseganje zelo redko. V zgornjem primeru je poslovna uspešnost za januar 61,05 evra bruto.

Ker pa so mesečni zneski za ta del nagrade precej nizki, velja razmisliti o celoletni nagradi, oz. 13. plači, ki se izplača glede na uspešnost celega leta. Obstoječ sistem v podjetju CS d.o.o. je dober, saj predvideva izplačilo 13. plače v odvisnosti od uspešnosti podjetja v koledarskem letu. Podlaga za izplačilo za uspešno poslovanje družbe je dosežen dobiček iz poslovanja družbe v primerjavi z načrtovanim, ki je znan pred začetkom leta. Kot osnova za izplačilo je ocena rezultata, ki jo poda poslovodstvo na osnovi doseženih rezultatov v obdobju od januarja do novembra tekočega leta in se predvidoma izplača do konca koledarskega leta. Po zaključenem poslovnem letu se na podlagi znanih rezultatov poslovanja lahko izvede poračun izplačila za uspešno poslovanje družbe. Porračun se izvede praviloma v mesecu aprilu. Višina 13. plače je določena po lestvici, ki je prikazana v tabeli 10.

Zelo pomembno je, da variabilni del plače ne postane fiksni način, da so kriteriji postavljeni napačno, ali pa da se napačno ocenjuje oz. izračunava variabilni del. Če delavci dalj časa dobivajo enako višino variabilnega dela plače, se nanj navadijo in postane samoumeven. V takem primeru variabilni del postane fiksni in izgubi funkcijo motivatorja. Če se to zgodi, je potrebno razmisliti o spremembi kriterijev za variabilni del plače.

Če denarne nagrade s fiksnim in variabilnim delom pri proizvodnih delavcih pomenijo motivacijo v smislu korenček-palica, pa naj bi **nedenarne nagrade** motivaciji dodale tisto nekaj več, kar ljudje iščemo v današnjem času. Kot je napisal Pink (2009), nas danes ženejo avtonomija, mojstrstvo in namen. Če je v proizvodnji avtonomija zelo omejena, pa sta mojstrstvo in namen zelo pomembna. V učinkoviti proizvodnji je mojstrstvo ključno za uspeh. To lahko gradimo s stalnim izobraževanjem, spodbujanjem delavcev k sodelovanju in prenosu znanja, k medsebojnemu spodbujanju in povezovanju. Ker smo ljudje tako ustvarjeni, da bolj zaupamo tistim, ki jih bolj poznamo, so skupna srečanja v sproščenem vzdušju zelo pomembna. Podjetje CS d.o.o. naj nadaljuje s srečanji delavcev dvakrat letno, poleti s piknikom in konec leta še z novoletno zabavo. Poleg tega so smiselne različne delavnice, kjer delavci govorijo o različnih temah in izražajo svoje mnenja. Takšne delavnice naj bodo vodene in vključujejo teme, kot so vrednote podjetja, varstvo pri delu, komunikacija in podobno. S tem delavci rastejo tudi osebno, dviguje se pripadnost podjetju, vodstvo pa dobi dragocene povratne informacije od delavcev, kaj so njihovi pogledi in problemi. S temi delavnicami krepimo tudi namen, del kakšne zgodbe je podjetje in delavci. Z obiski kupcev, dobaviteljev, presojevalcev se podjetje in z njim

delavci učijo in dobivajo informacije, kje v verigi podjetje nastopa, kaj delavci k temu pripomorejo in kaj naredijo za boljši jutri zase in za svet, v katerem živimo. Zelo veliko delavcem pomeni, da se jih sliši, da se čutijo vključene, zato je kakšen obisk sestrskega podjetja in obisk tovarne pomembnega kupca, kjer se delavci spoznajo z naslednjim korakom v verigi, velika investicija v pripadnost in zavzetost.

Dolgoročna skrb za zdravje delavcev je investicija, na kateri gradi več podjetij, kar se je izkazalo tudi v raziskavi. Podjetja na dva načina skrbijo za zdravje svojih sodelavcev. Prvi način je spodbujanje športnih aktivnosti, tudi s tem, da podjetje delavcem krije določen znesek prijavnin na razna športna tekmovanja ali pa sofinancira rekreacijo. S tem lahko stroški hitro narastejo, saj vsa taka plačila zapadejo v obdavčitev osebnih dohodkov, nekatera podjetja to rešujejo s svojim športnim klubom ali pa preko sindikalnih gibanj. Ker podjetje CS d.o.o. nima niti svojega športnega društva, niti sindikata, je ta nagrada težje izvedljiva, vendar je za prihodnje o njej vredno razmisliti. Drug način skrbi za zdravje pa so razni programi zdravja, ki vključujejo predavanja, zdravniške preglede ali preventivna cepljenja. Zdravniške storitve so precej drage in včasih dajejo vtis, da ne prinesejo rezultatov. Takšni programi zdravja zato zahtevajo predvsem zelo dobro pripravo in določanje ciljev, za kar pa podjetje CS d.o.o trenutno nima dovolj resursov za izvedbo. Vsekakor predlagam, da v prihodnje program zdravja vključi v svoj program nagrajevanja delavcev.

SKLEP

Plače so vedno vroča tema v pogovorih na delovnem mestu, v prostem času in medijih. Primerjave, želje, pričakovanja, preračunavanja zaznamujejo tok misli ob tem pojmu. Za delavce v proizvodnji je plača še toliko pomembnejša, ker imajo delavci najnižje dohodke in vsaka sprememba v plači relativno bolj vpliva na njihov standard kot tistim z višjimi dohodki. V proizvodnem podjetju pomenijo plače delavcev pretežni del mase plač, zato vsaka sprememba pomembno vpliva na končni rezultat podjetja, posebno v delovno intenzivnejših panogah. Proizvodni delavci dobivajo najnižje dohodke, ki so z zakonodajo in kolektivnimi pogodbami zelo podrobno določene. Kljub temu lahko podjetje svoj plačni sistem zgradi na način, da bo stimuliral delavce k boljšim rezultatom.

Dober plačni sistem delavce motivira k učinkovitejšemu delu. Ker je vsaka panoga različna, vsako podjetje ima svoje posebnosti, zgodovino, cilje, strategijo, mora vsako podjetje samo zgraditi svoj plačni sistem. Seveda so v preteklosti različni avtorji predvideli, kaj je tisto pravo pri motiviranju posameznikov in skupin. Podjetje mora pri oblikovanju to vzeti kot osnovo, potem pa sistem nadgraditi in prilagoditi svojim posebnostim. To lahko najlažje naredi, če pri pripravi plačnega sistema vključi svoje zaposlene. Ključna so pričakovanja delavcev, ki pomembno vplivajo na motivacijo delavcev, zato je smiselno raziskati, kaj je delavcem pomembno pri njihovem delu. Pri

pripravi plačnega sistema je smiselno vključiti tudi vodje, ki so dnevno v kontaktu s svojimi podrejenimi. Oni vedo in čutijo, kaj pri vsakodnevnem delu potrebujejo za motiviranje svojih podrejenih in plačni sistem jim je lahko v pomoč.

V svojem delu sem primerjal plačne sisteme v petih različnih podjetjih in ugotovil, da vsi temeljijo na enaki osnovi, kar je verjetno posledica zakonodaje. Podobna pa ni samo osnova, ampak vsa obravnavana podjetja nagrajujejo zelo podobne elemente, ki naj bi motivirali delavce.

V trenutnem plačnem sistemu v podjetju CS d.o.o. se prevečkrat dogaja, da se stimulativen del plače izgubi v dodatku plače do zakonsko določene minimalne plače. To vsekakor ni stimulatивно za delavce, ki vsak mesec dobijo enako plačilo, ne glede na to, ali delajo dobro ali slabše. To na dolgi rok pelje v nezadovoljstvo in apatijo. Ljudje smo po naravi taki, da stremimo k lažjemu. Če dobivajo vsak mesec enako plačilo ali pa ne razumejo, zakaj dobivajo različno plačilo, potem bodo hitro ugotovili, da se jim ni potrebno truditi in bodo zato manj učinkoviti.

Sedanja ureditev plač je na prvi pogled dobra. Delavci naj bi bili plačani po učinku, en del variabilnega dela plače je osebni prispevek k poslovanju, en del pa skupna uspešnost. V praksi se izkaže, da je izračunana plača nižja od minimalno predpisane plače v Sloveniji, zato se obračuna še dodatek do minimalne plače. Ta dodatek potem izniči stimulativen del plače, saj delavci na koncu dobijo vedno enak znesek. Plača se obračunava na podlagi opravljeni ur/dni v mesecu, tako da delavci dejansko med meseci dobijo različno višino plače v evrih, kar jih dodatno zmede. Plačilne liste, ki vsebujejo obilico zakonsko predpisanih podatkov in vrednosti, dodatno zamegljujejo dejansko stanje. Vse to delavcem vliva nezaupanje v podjetje in poslovodstvo.

Najpomembnejša naloga spremembe plačnega sistema v podjetju je, da mora variabilni del postati motivacijski oz. stimulativen. Prvi korak je, da se obračunavanje osnovne plače spremeni tako, da bo med meseci na enakem nivoju. To bo potem lahko stabilna osnova za stimulativen variabilni del. Variabilni del lahko ostane razdeljen na individualno in skupinsko stimulacijo, vsak del v višini sto evrov bruto. Kriteriji za doseganje določenega nivoja variabilnega dela plače morajo biti preprosti, da jih delavci razumejo, in hitro merljivi, da jih poslovodstvo lahko pri izračunih plač uporabi takoj. 13. plača naj se ohrani vneprej z enakimi kriteriji kot do sedaj.

Več prostora za napredek v podjetju je pri nedenarnem nagrajevanju. Do sedaj je bil največji poudarek nedenarnega nagrajevanja na pohvali, pogovorih z delavci ter spodbujanju inovacij in predlogov. Izkazalo se je, da ostala podjetja v tem delu ponujajo svojim delavcem precej širši izbor, predvsem v smeri spodbujanja športa in varovanja zdravja. V tem delu priporočam podjetju, da v prihodnje ti dve komponenti dodatno vključi v svoj program nagrajevanja.

V prihodnje bi bilo smiselno opraviti še širšo raziskavo, kakšno mnenje imajo o plačnem sistemu proizvodni delavci sami. Med analizo sem ob poskušanju poenostavitve plačnega sistema prišel do možnosti, ko bi v najpreprostejši obliki vse stroške dela sešteli in jih delili s številom delavcev ter razdelili le denarno nagrado. Vredno bi bilo raziskati tudi takšno možnost.

Opisani predlog plačnega sistema je nastal na podlagi moje raziskave, verjetno se bo z razvojem podjetja in spremembah v okolju tudi plačni sistem moral še naprej prilagajati in spreminjati. Na kakšen način in v kakšni meri bo pokazal čas.

LITERATURA IN VIRI

1. Aneks h Kolektivni pogodbi za kemično in gumarsko industrijo Slovenije. Uradni list RS, št. 25/2013
2. Aneks k tarifni prilogi h Kolektivni pogodbi za dejavnosti pridobivanja in predelave nekovinskih rudnin Slovenije. Uradni list RS, št. 4/2016
3. Aneks k tarifni prilogi h Kolektivni pogodbi za dejavnosti pridobivanja in predelave nekovinskih rudnin Slovenije, Uradni list RS, št. 6/2015
4. Aneks k tarifni prilogi h Kolektivni pogodbi za dejavnosti pridobivanja in predelave nekovinskih rudnin Slovenije, Uradni list RS, št. 6/2014
5. Armstrong M. & Murlis H. (2004). *Reward Management (5th ed.)*. London, Kogan Page Limited.
6. Barber A.E. & Bretz R.D. Jr (2000). *Compensation, Attraction and Retention*. V Rynes S.L. & Gerhart B. (ur.), *Compensation in Organizations* (str. 32–60). San Francisco: Jossey-Bass.
7. Brown, D & Armstrong M. (1999). *Paying for contribution*. London: Kogan Page
8. CS d.o.o. (2015). *Pravilnik o plačah v podjetju CS, d.o.o.* (interno gradivo). Ljubljana: CS, d.o.o.
9. Čertalič, B. (2014): *Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize*. Poslovni svet, 22. 2. 2014, najdeno 10. 1. 2016 na spletnem naslovu: <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/>
10. Deb, T. 2009. *Compensation Management*. New Dehli Excel Books.
11. Evidenca kolektivnih pogodb (b. l.), najdeno 11. 1. 2016 na spletni strani: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/socialno_partnerstvo/evidenca_kolektivnih_pogodb/
12. Finančna uprava Republike Slovenije. (b.l.). *Povprečna letna stopnja davka in prispevkov*. Najdeno 18. 3. 2016 na spletnem naslovu http://www.fu.gov.si/fileadmin/Internet/Davki_in_druge_dajatve/Podrocja/Prispevki_za_socialno_varnost/Povezave/Povprečna_letna_stopnja_davka_in_prispevkov.pdf
13. FURS. (2014). *Lestvica za odmero dohodnine v letu 2015*. Najdeno 19. 3. 2016 na spletnem naslovu http://www.fu.gov.si/fileadmin/Internet/Davki_in_druge_dajatve/Podrocja/Dohodnina/Letna_odmera_dohodnine/Opis/Lestvica_za_leto_2015.pdf
14. FURS, (b.l.). *Dohodek iz zaposlitve*. Najdeno 19. 3. 2016 na spletnem naslovu http://www.fu.gov.si/fileadmin/Internet/Davki_in_druge_dajatve/Podrocja/Dohodnina/Dohodek_iz_zaposlitve/Opis/Podrobnejši_opis_2_izdaja_Dohodek_iz_delovnega_razmerja.pdf
15. Hankin, H. (2005). *The New Workforce*, New York, Amacom
16. Henderson I. R. (1989): *Compensation Management, Rewarding Performance*. England: Prentice Hall, str. 341–367.

17. Herzberg F. (2003): *One more time: How do You Motivate Employees*, Harvard Business Review – Motivating People, Januar 2003. Najdeno 24. 4. 2016 na spletnem naslovu <http://www.uvm.edu/~pdodds/files/papers/others/1968/herzberg1968.pdf>
18. Herzberg, F., Mausner, B. in Snydermann, B.B. (1959). *The motivation to work. Second edition*. New York: Wiley
19. Hilb, M. (2000): *Transnationales Management der Human-Resourcen*, Kriptel: Lucherhand.
20. Johston, K. (b.l.): *How to Motivate Employees in Manufacturing*. Houston Chronicle. Najdeno na spletnem naslovu 6. 3. 2016 <http://smallbusiness.chron.com/motivate-employees-manufacturing-26118.html>
21. Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: Sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije, 103 str.
22. Kolektivna pogodba za dejavnosti pridobivanja in predelave nekovinskih rudnin Slovenije. Ur.l. RS, št. 55/2013
23. Kolektivna pogodba za dejavnost kovinskih materialov in livarn Slovenije. Uradni list RS, št. 78/2014
24. Kolektivna pogodba za papirno in papirno-predelovalno dejavnost. Uradni list RS, št. 110/2013
25. Kolektivna pogodba za kovinsko industrijo Slovenije. Uradni list RS, št. 6/2015
26. Kolektivna pogodba za tekstilne, oblačilne, usnjarske in usnjarsko-predelovalne dejavnosti Slovenije. Uradni list RS, št. 18/2014
27. Lawson, P. (2000). *Performance Related Pay*, v Thorpe Richard, Homan Gill: *Strategic Reward Systems*. Harlow, England: Pearson Education LiXed, str. 302–317.
28. Lipičnik, B. (1996): *Človeški viri in ravnanje z njimi, zapiski predavanj*. Ljubljana
29. Martocchio, J. J. (2001). *Strategic compensation (2nd ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
30. Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York. Harper & Row.
31. Milič, M. (2009). *Razkrivamo plače 60 poklicev*. Najdeno 15. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/264206>
32. Milkovich, G. T. & Newman J. M. (1996). *Compensation, 5. izdaja*, Chicago. Irwin, str. 43–198.
33. Miller, L. M. (2014). *The Lean System of Motivation*, Industry Week. Najdeno na spletnem naslovu 13. 3. 2016 <http://www.industryweek.com/lean-six-sigma/lean-system-motivation>
34. Minimalna plača. (b.l.). *podatek o minimalni plači za polni delovni čas od 1. Januarja 2016*. Najdeno 19. 5. 2016 na spletnem naslovu http://www.mdds.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/socialno_partnerstvo/minimalna_placa/
35. Minimalna plača. (b.l.). *izračun, bruto-neto*. Najdeno 18. 3. 2016 na spletnem naslovu <http://www.swtools.si/calc.html#obracun>

36. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve in enake možnosti (b.l.). *Minimalna plača*. Najdeno na spletnem naslovu 6. 3. 2016 http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/socialno_partnerstvo/minimalna_placa/
37. Pfeffer, J. (1998). *Six dangerous myths about pay*. Harvard Business Review, 76(3), str. 109–119.
38. Pink, D. H. (2009). *Drive*. New York. Riverhead Books.
39. Počivavšek, J. (2015). *Delavske pravice in delavski boj v 21. stoletju*. Najdeno 20. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/mnenja/komentarji/delavske-pravice-in-delavski-boj-v-21-stoletju.html>
40. Prašnikar, J. (1992). *Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih*. V knjigi Čibej A. J., et al.: *Slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: CISEF, str. 283–314.
41. Statistični urad Republike Slovenije (b.l.). *Cene in inflacija. Indeks rasti življenjskih potrebščin*. http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/viewplus.asp?ma=H175S&ti=&path=../Database/Hitre_Repozitorij/&lang=2
42. Statistični urad Republike Slovenije (b.l.). *Plače in stroški dela*. http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/viewplus.asp?ma=H285S&ti=&path=../Database/Hitre_Repozitorij/&lang=2
43. Still, L. (2012, 19. april). *4 Rules You Need To Know To Help Manage Expectations At Work*. The Grindstone. Najdeno 8. 5. 2016 na spletnem naslovu <http://www.thegrindstone.com/2012/04/19/career-management/4-rules-you-need-to-know-to-help-manage-expectations-at-work-145/>
44. Thompson, P. (2002). *Total Reward*. London: CIPD
45. Thorpe, R. & Homan, G. (2000). *Strategic reward System*. London: Prentice Hall.
46. Tomažič, E. (2002): *Kako ocenjevati »mehke« elemente storilnosti*. Ljubljana: Finance, 3. 12. 2002, <http://www.finance.si/36609/Kako-ocenjevati-mehke-elemente-storilnosti>
47. Turk, D. (2003): *Pri določanju plače nista pomembna le obseg in kakovost dela*. Ljubljana: Finance, 18. 2. 2003, <http://www.finance.si/41246/Pri-dolo%C4%8Danju-pla%C4%8De-nista-pomembna-le-obseg-in-kakovost-dela>
48. Uredba o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja, *Uradni list RS, št. 140/06 in 76/08*
49. Vodnik po pravicah iz delovnega razmerja (b. l.), najdeno 12. 1. 2016 na spletni strani: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/delovna_razmerja/vodnik_po_pravicah_iz_delovnega_razmerja_1_del/#c18993
50. Wisner, K. (2015). *What Manufacturing Workers Want*. IndustryWeek. Najdeno na spletnem naslovu 6. 3. 2016 <http://www.industryweek.com/recruiting-retention/what-manufacturing-workers-want>

51. Wisner, K. (2016). *What Manufacturing Workers Want, Part 2*. IndustryWeek. Najdeno na spletnem naslovu 6. 3. 2016 <http://www.industryweek.com/compensation-strategies/what-manufacturing-workers-want-part-2>
52. Zakon o delovnih razmerjih, *Uradni list RS* št. 21/2013
53. Zakon o dohodnini (ZDoh-2). *Uradni list RS*, št. 13/11 – UPB7, 24/12, 30/12, 40/12-ZUJF, 75/12, 94/12 in 96/13).
54. Zakon o gospodarskih družbah, *Uradni list RS*, št. 42/2006
55. Zakon o kolektivnih pogodbah, *Uradni list RS* št. 43/2006
56. Zakon o minimalni plači, *Uradni list RS*, št. 13/10 in 92/2015
57. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, *Uradni list RS*, št. 96/12 - ZPIZ-2, 39/13, 46/13 - ZIPRS1314-A, 63/13 - ZIUPTDSV, 99/13 - ZSVarPre-C, 101/13 - ZIPRS1415, 111/13 - ZMEPIZ-1, 44/14 - ORZPIZ206, 85/14 - ZUJF-B in 95/14 - ZUJF-C
58. Zakon o prispevkih za socialno varnost, Pravno informacijski sistem RS, Najdeno 19. 3. 2016 na spletnem naslovu <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO984>
59. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih, *Uradni list RS*, št. 26/2014
60. Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku, *Uradni list RS*, št. 25/2008
61. Zakon o urejanju trga dela je sprejel, *Uradni list RS*, št. 80/2010
62. Zakon o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev, najdeno 12. 6. 2016 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/druzina/starsevsko_varstvo_in_druzinski_prejemki/druzinski_prejemki/otroski_dodatek/
63. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju, Pravno informacijski sistem RS, Najden 19.3.2016 na spletnem naslovu <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO213>
64. Zupan, N. (2001): *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba, 304 str.

PRILOGA

PRILOGA: Vprašalnik o plačnem sistemu v podjetju

VPRAŠALNIK

Splošno

1. Ime podjetja
2. Število zaposlenih: lastni _____ agencijski _____
3. Struktura zaposlenih
spol
starost
izobrazba
4. Opišite/skicirajte organizacijsko strukturo
5. Ali je v proizvodnji vpeljeno izmensko delo?

Plačni sistem (lastni delavci, agencijski)

6. Ali imajo lastni in agencijski delavci enak plačni sistem?
7. Kratek opis plačnega sistema za proizvodne delavce.
8. Kaj pričakuje poslovodstvo od plačnega sistema?
9. V čem se plačni sistem proizvodnih delavcev razlikuje od plačnega sistema drugih zaposlenih?
10. Ali je lahko fiksna plača brez stimulatívne delo dovolj za motiviranje proizvodnih delavcev?
11. Kako visok mora biti stimulatívni del plače za proizvodne delavce, da bo učinkovit?

12. Na kakšen način ugotavljate uspešnost proizvodnih delavcev?
13. Katere elemente vključuje stimulativen del plače? Ali dosežejo svoj namen?
14. Kaj se vam zdi smiselno nagrajevati v stimulativnem delu posameznika, skupine, podjetja? Zakaj?
15. Kakšna je struktura teh elementov v celotni plači v vašem podjetju? Ali je učinkovito? Koliko bi moral biti, da bi bil učinkovit?
16. Kako komunicirate stimulativen del plače (sistem + realizacijo) z zaposlenimi?
17. Kakšna je najnižja plača za delavca v proizvodnji?
18. Kakšna je povprečna plača delavca v proizvodnji?
19. Ali izplačujete nadure? V kakšnem primeru in v kakšni obliki?
20. Katere ostale dohodke (poračun, bonus, 13. plača, božičnica, regres ...) prejemajo delavci v proizvodnji?
21. Katere nedenarne nagrade dobijo delavci v proizvodnji (bonitete, izleti, pikniki, šport, kultura ...)?

V drugih službah?
Ali so delavci v proizvodnji na enakem?
Pride do nevoščljivosti?

22. Kako pogosto povečate plače in kaj so razlogi za to?
Za kakšen odstotek so se dvignile plače v zadnjih 10 letih?

23. Kakšen delež v stroških so plače delavcem?

Motivacija zaposlenih

24. Kaj poslovodstvo pričakuje od zaposlenih?

25. Kaj zaposleni pričakujejo od podjetja?

26. Kako ocenjujete splošno stopnjo motiviranosti zaposlenih in posebej proizvodnih delavcev?

27. S čim v podjetju motivirate zaposlene?

28. S katerimi prijemi, razen s plačo, motivirate proizvodne delavce?