

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SKUPINSKO MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA V SLOVENIJI Z
VIDIKA DELODAJALCEV IN ZAPOSLENIH**

Ljubljana, junij 2016

MARJETA PANDŽA
SABINA SUŠNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Marjeta Pandža in Sabina Sušnik, študentki Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorici predloženega dela z naslovom ANALIZA SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA V SLOVENIJI Z VIDIKA DELODAJALCEV IN ZAPOSLENIH, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Robertom Kašetom.

IZJAVLJAVA

1. da sva predloženo delo pripravili 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 sva poskrbeli, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljava oziroma navajava v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedava, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot najinih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedava posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za najin status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sva pridobili vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označili;
7. da sva pri pripravi predloženega dela ravnali v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobili soglasje etične komisije;
8. da soglašava, 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 prenašava 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 dovoljujeva objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentk: _____

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Marjeta Pandža in Sabina Sušnik, študentki Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorici predloženega dela z naslovom ANALIZA SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA V SLOVENIJI Z VIDIKA DELODAJALCEV IN ZAPOSLENIH, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Robertom Kašetom.

IZJAVLJAVA

11. da sva predloženo delo pripravili samostojno;
12. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
13. 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 sva poskrbeli, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljava oziroma navajava v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
14. da se zavedava, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot najinih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
15. da se zavedava posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za najin status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
16. da sva pridobili vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označili;
17. da sva pri pripravi predloženega dela ravnali v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobili soglasje etične komisije;
18. da soglašava, 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;
19. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašava 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;
20. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujeva objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentk: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZNAČILNOSTI SODOBNIH SISTEMOV PLAČ IN NAGRAJEVANJA	3
1.1 Celovit sistem plač in nagrajevanja	3
1.2 Cilji in oblikovanje sistema plač in nagrajevanja	5
1.2.1 Novi modeli oblikovanja osnovnih plač.....	8
1.3 Model plač in nagrajevanja po Milkovichu in Newmanu.....	9
1.3.1 Strateške odločitve	9
1.3.2 Ustrezne metode.....	11
1.4 Sistematizacija in vrednotenje dela.....	12
1.4.1 Sistematizacija delovnih mest.....	12
1.4.2 Vrednotenje dela	13
1.4.2.1 Sumarne metode	15
1.4.2.2 Analitične metode	16
1.4.3 Izbira metode za vrednotenje dela.....	16
2 OBLIKE NAGRAJEVANJA	17
2.1 Sistem nagrajevanja	17
2.2 Vrste nagrajevanja	20
2.2.1 Finančne in nefinančne nagrade.....	20
2.2.2 Notranje in zunanje nagrade.....	22
2.2.3 Formalne in neformalne nagrade.....	23
2.3 Poštenost sistema nagrajevanja.....	23
2.4 Sistem plačevanja po uspešnosti.....	25
2.4.1 Plačilo za uspešnost posameznika.....	26
2.4.2 Plačilo za uspešnost skupine	27
2.4.3 Plačilo za uspešnost celotnega podjetja	28
2.4.4 Tehnike ocenjevanja delovne uspešnosti	29
3 SESTAVA SLOVENSKE PLAČE	30
3.1 Struktura slovenske plače	31
3.2 Davčni vidik.....	36
3.2.1 Prispevki za socialno varnost.....	36
3.2.2 Dohodnina	37
3.2.3 Olajšave.....	37
3.2.4 Obdavčitev bonitet	38
3.2.5 Udeležba v dobičku.....	39
3.3 Plače v Sloveniji	40
3.3.1 Statistični podatki.....	40
3.3.1 Stroški dela v Evropski uniji in Sloveniji.....	43

4	KVALITATIVNA RAZISKAVA: SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA V OČEH DELODAJALCEV	46
4.1	Metodologija.....	46
4.2	Rezultati kvalitativne raziskave.....	47
4.2.1	Obdelava podatkov	47
4.2.2	Ugotovitve raziskave	48
4.2.2.1	Oblikovanje osnovnih plač v proučevanih podjetjih	49
4.2.2.2	Elementi variabilnega plačila v proučevanih podjetjih	50
4.2.2.3	Nedenarno nagrajevanje v proučevanih podjetjih	52
4.2.2.4	Možnosti napredovanja v podjetjih	53
4.2.2.5	Dodana vrednost podjetij na trgu dela.....	54
5	KVANTITATIVNA RAZISKAVA: SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA V OČEH ZAPOSLENIH.....	56
5.1	Metodologija.....	56
5.2	Analiza raziskave.....	57
5.2.1	Opis vzorca	57
5.2.2	Opisna statistika	60
5.2.3	Ugotovitve raziskave	66
5.2.3.1	Pogled zaposlenih na plačni sistem	67
5.2.3.2	Zadovoljstvo zaposlenih s plačo	69
5.2.3.3	Nagrajevanje zaposlenih.....	72
5.2.3.4	Vpliv delovnega okolja na zadovoljstvo s plačo	73
5.2.3.5	Možnosti napredovanja zaposlenih	76
5.2.3.6	Razlogi za odhajanje zaposlenih.....	80
6	SKUPNA DISKUSIJA.....	82
6.1	Glavne ugotovitve.....	82
6.1.1	Plačni sistem	82
6.1.2	Elementi nagrajevanja.....	84
6.1.3	Konkurenčnost plačnega sistema	85
6.2	Priporočila za podjetja	87
6.3	Omejitve raziskave	89
6.4	Priporočila za nadaljnje raziskave	90
	SKLEP.....	91
	LITERATURA IN VIRI.....	93
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Sistem plač in nagrajevanja v širšem smislu	4
Tabela 2: Razlike med tradicionalnimi in sodobnimi modeli določanja osnovnih plač.....	8
Tabela 3: Osnovni model plač in nagrajevanja	9
Tabela 4: Prednosti in slabosti denarnih nagrad.....	18
Tabela 5: Lastnosti posameznih ocenjevalnih lestvic.....	30
Tabela 6: Prikaz stopenj prispevkov na plače in iz plač.....	37
Tabela 7: Lestvica za odmero dohodnine za leto 2016	37
Tabela 8: Prikaz razčlenjenih stroškov dela v letu 2015	44
Tabela 9: Določanje osnovne plače	48
Tabela 10: Delovno okolje, v katerem zaposleni delujejo.....	61
Tabela 11: Načini napredovanja zaposlenih v podjetju, kjer so zaposleni.....	61
Tabela 12: Frekvenca dejanskega napredovanja zaposlenih	62
Tabela 13: Poznavanje sistema določanja plač zaposlenih	62
Tabela 14: Zadovoljstvo zaposlenih s plačo.....	63
Tabela 15: Ustreznost plačnega sistema v podjetji, z vidika zaposlenih.....	63
Tabela 16: Vrsta nagrade, ki zaposlene najbolj motivira	64
Tabela 17: Plačilo po uspešnosti, ki zaposlenim najbolj ustreza.....	65
Tabela 18: Konkurenčnost plačnega sistema v podjetju z vidika zaposlenih.....	65
Tabela 19: Razlogi, zakaj bi bili zaposleni pripravljeni zamenjati službo	66
Tabela 20: T-test aritmetičnih sredin.....	68
Tabela 21: T-test aritmetičnih sredin.....	69
Tabela 22: Zadovoljstvo s plačo tistih, ki plačni sistem natančno poznajo.....	70
Tabela 23: Zadovoljstvo s plačo tistih, ki plačnega sistema ne poznajo	71
Tabela 24: Wilcox-ov test predznačenih rangov	73
Tabela 25: Novi spremenljivki, skupno zadovoljstvo s plačo in stimulativnost delovnega okolja	74
Tabela 26: Prikaz odgovorov s kontingenčno tabelo.....	76
Tabela 27: Prikaz koeficientov asimetričnosti in sploščenosti za odvisno in neodvisno spremenljivko	79
Tabela 28: Prikaz rezultatov regresijskega modela	79
Tabela 29: Frekvenca odgovorov brez tistih, ki ne želijo zamenjati delovnega mesta	80

KAZALO SLIK

Slika 1: Trikotnik pravičnosti	6
Slika 2: Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja	7
Slika 3: Vrste nagrad	20
Slika 4: Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika.....	26
Slika 5 : Plačilna piramida v podjetju.....	34
Slika 6 : Struktura plače	35
Slika 7: Prikaz gibanja povprečne bruto plače 2009-2015	41
Slika 8: Prikaz povprečnih mesečnih bruto plač po spolu, starosti, sektorju zaposlitve in izobrazbi, 2014	42
Slika 9: Prikaz povprečne mesečne bruto plače v EUR po statističnih regijah, 2014	42
Slika 10: Višina povprečne bruto plače po dejavnostih, 2014	43
Slika 11: Stroški dela v državah članicah EU, 2014.....	44
Slika 12: Prikaz starostne skupine anketirancev.....	58
Slika 13: Delovna doba zaposlenih	58
Slika 14: Prikaz velikosti podjetja, kjer so anketiranci zaposleni	59
Slika 15: Glavna dejavnost podjetja, kjer so anketiranci zaposleni	59
Slika 16: Najvišja dosežena formalna izobrazba zaposlenih.....	60
Slika 17: Kategorije delovnih mest	60

UVOD

Zaposleni v podjetjih prispevajo k ustvarjanju dodane vrednosti in konkurenčnih prednosti. Da pa so zaposleni lahko uspešni, podjetje potrebuje dober sistem plač in nagrajevanja. Delodajalci morajo zato zagotoviti plačni sistem, ki je usklajen s poslovno strategijo in cilji podjetja, prav tako pa ne smejo pozabiti na pravično vrednotenje dela v podjetju, tudi v primerjavi s konkurenco, če ne želijo izgubiti svojih zaposlenih.

Sestava plačnega sistema je v zasebnem sektorju v Sloveniji širši javnosti zaupen podatek, saj podjetij noben zakon ne obvezuje k javni objavi. Vseeno so plače do določene mere urejene z zakonodajo s strani države. Glede določanja obveznih in neobveznih sestavin plače 126. člen Zakona o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 21/2013) pravi, da je: »Plača sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov. Sestavni del plače je tudi plačilo za poslovno uspešnost, če je le-to dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi.« Omenjeni zakon skoraj v celoti ureja plačo in druge prejemke zaposlenih in s tem uokvirja možnosti dogovarjanja o plačilu za delo. Dogovarjanja so možna pri višini plačila za delo, pri čemer država zaposlene ščiti predvsem na spodnji meji plačila, da jim delodajalci ne bi izplačevali plač pod minimalno plačo, določeno z zakonom. Zgornja meja višinaposameznih izplačil plač ni določena, ampak je to prepuščeno delodajalcem.

Na podlagi javno objavljenih letnih poročil lahko vidimo, da so plače zaposlenih v večini podjetij najvišja postavka odhodkov v finančnih izkazih. Z vidika delodajalca je pomembno, kakšen strošek povzroča določen zaposleni in na drugi strani kakšno finančno korist in dodano vrednost doprinese podjetju. Delodajalci zaposlenih sicer ne bi smeli obravnavati kot strošek, temveč kot naložbo. To pa zato, ker je treba na plačni sistem gledati širše.

V magistrskem delu predstaviva celovit sistem plač in nagrajevanja oziroma sistem plač in nagrajevanja v širšem smislu, kjer prikazujeva, kako naj bo le-ta sestavljen, da bo služil svojemu namenu in iz zaposlenih izvabil najboljše. Na drugi strani moramo zaposlenim predstaviti, kaj je tisto, kar se nagrajuje v podjetju, da bodo vedeli, kako doprinesti. Plača zaposlenim predstavlja vir za preživetje in izboljšanje kakovosti življenja, hkrati pa predstavlja merilo za njihovo delo. Zaradi različnih pogledov delodajalcev in na drugi strani zaposlenih prihaja do neusklajenosti strategije in ciljev podjetja s potrebami zaposlenih. Zupanova (1995, str. 21) meni, da se pristopi in pogledi na to vsebino v praksi močno razlikujejo. Plače in nagrajevanje so eno od zelo zahtevnih področij v vsakem podjetju in uspešno obvladovanje le-tega je ključnega pomena za stabilnost, uspeh in perspektivo podjetja.

Do neusklajenosti pri nas verjetno prihaja tudi, ker so plače skrivnostna tema, tako v podjetjih kot izven njih in je težko vedeti, koliko za posamezno delovno mesto plačujejo

različna podjetja. Ravno tako je težko sklepati, kakšna je sestava plače. Drugače je v tujini, kjer si ljudje s pomočjo anket o plačah lahko ustvarijo sliko o trendih plač v panogah oziroma o višini plače za svoje delovno mesto. Nekaj primerov takih spletnih strani so *Payscale.com*, *Salary.com*, *Glassdoor.com*, *Indeed.com* in *Valut.com*. V Sloveniji si delodajalci največkrat pomagajo zgolj z lastno presojo in s preteklimi izkušnjami na podlagi narejene sistematizacije ali pa z morebitnimi kolektivnimi pogodbami.

Namen magistrskega dela je proučiti teoretična izhodišča v zvezi s sistemom plač in nagrajevanja in na osnovi izhodišč prikazati le-tega z vidika delodajalcev in zaposlenih v zasebnem sektorju. Nadaljnje želiva pripraviti praktična priporočila glede oblikovanja plačnega sistema v zasebnem sektorju v Sloveniji, ker o slednjem zaradi občutljive tematike ni toliko podatkov. Z magistrskim delom želiva prikazati, kakšno je dejansko stanje v zasebnem sektorju in z metodo zbiranja primarnih podatkov prikazati (ne)ujemanje pogledov delodajalcev in zaposlenih na plačni sistem. Tema je zanimiva tako za delodajalce kot za zaposlene, saj je težko oblikovati sistem plač in nagrajevanja, ki bo ustrezal vsem v določenem podjetju.

Cilj je analizirati sistem plač in nagrajevanja v Sloveniji z vidika delodajalcev in zaposlenih ter primerjati oba vidika. Na osnovi raziskave želiva narediti kritičen pregled pridobljenih rezultatov, ki so podlaga za priporočila delodajalcem.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu sva na osnovi izhodiščne literature uporabili več metod raziskovalnega dela. Z metodo deskripcije opiševa teorijo, pojme in spoznanja. Metodo kompilacije uporabiva za povzemanje mnenj, spoznanj in stališč različnih avtorjev. V magistrskem delu prav tako primerjava teoretična izhodišča s pridobljenimi rezultati raziskave, za kar uporabiva metodo komparacije. V tretjem poglavju za prikaz gibanja plač in stroškov dela v Sloveniji pa uporabiva metodo prikazovanja podatkov.

Empirični del temelji na analizi primarnih virov, ki so ponekod podkrepljeni s sekundarnimi viri. Sestavljen je iz kvalitativne in kvantitativne raziskave. Za raziskavi uporabiva spletni anketni vprašalnik, ki je uporabljen za analizo pogleda zaposlenih na plačni sistem v njihovem podjetju. Za pogled delodajalcev na plačni sistem sva izbrali strukturiran intervju.

Teoretični del zajema tri poglavja, v katerih predstaviva sistem plač in nagrajevanja. V prvem poglavju predstaviva sestavo celovitega sistema plač, v drugem poglavju se osredotočiva na oblike nagrajevanja, v tretjem poglavju pa predstaviva strukturo plače v Sloveniji. V empiričnem delu (v četrtem in petem poglavju) predstaviva rezultate kvantitativne in kvalitativne raziskave, ki jima sledi skupna diskusija, v kateri predstaviva glavne ugotovitve, priporočila za podjetja, omejitve raziskave ter priporočila za nadaljnje raziskovanje.

1 ZNAČILNOSTI SODOBNIH SISTEMOV PLAČ IN NAGRAJEVANJA

1.1 Celovit sistem plač in nagrajevanja

Dober sistem plač in nagrajevanja podpira in spodbuja uspešnost zaposlenih, ki so danes s svojim znanjem, ustvarjalnostjo in zavzetostjo ključni dejavnik uspešnosti vsakega podjetja. Mnogokrat potrjeno dejstvo je, da so uspešni zaposleni zadovoljnejši, ne le pri delu, temveč tudi v zasebnem življenju (Zupan, 2001, str. 7).

Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja. Plače so v vsakem obdobju in v vsakem okolju pomemben socialni, gospodarski ter motivacijski dejavnik. Če poskušamo določiti vlogo plač v družbenih in gospodarskih procesih, lahko ugotovimo, da ima tri vloge (Jurančič, 1995, str. 8).

- **Socialna vloga plač.** Plača tistim, ki jo prejmejo, omogoča in zagotavlja boljše ali slabše življenjske razmere. Težnja, ki temelji na socialni vlogi plač, je zmanjševanje socialnih razlik. Skrajna realizacija vloge plač bi pomenila visoke in za vse zaposlene enake plače. To vlogo zastopajo predvsem sindikati.
- **Stroškovna vloga plač.** Temelji na dejstvu, da je vsaka plača strošek, ki ga pokriva proizvod ali storitev. S tem plača vpliva na oblikovanje cen proizvodov in storitev oziroma na konkurenčnost proizvajalcev. V vsakem poslovnem procesu je zniževanje stroškov nekaj povsem normalnega, tako tudi delodajalce zanima zniževanje plač.
- **Motivacijska vloga plač**(angl. *incentives effect*). Realizira medsebojno odvisnost med zahtevnostjo dela in rezultati opravljenega dela ter med višino plače zaposlenega. Dobro motiviran posameznik prevzame delo v podjetju in ga opravi, kot se od njega pričakuje ali pa delo opravi še boljše. Skrajna realizacija motivacijske vloge pomeni, da je ta odvisna samo od tega, kaj in kako je zaposleni delal. To vlogo plač zastopajo predvsem poslovodstva.

Poleg treh vlog, ki jih navaja Jurančič (1995), ima plačni sistem še eno pomembno vlogo, in sicer tako imenovani **učinek razvrščanja**(angl. *sorting effect*). Karakteristike plačnega sistema imajo namreč veliko vlogo pri iskalcih zaposlitve na trgu dela. Nekateri zaposleni iščejo bolj fiksno in zagotovljeno plačilo, medtem ko so drugi bolj nagnjeni k tveganju in jih privlačijo višja plačila po uspešnosti (Korok, 2012, str. 2). Podjetja se morajo tega učinka zavedati in ustrezno zasnovati svoj plačni sistem.

Sistemi plač in nagrajevanja so povezani s procesi, ki prevajajo strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo. Delujejo kot vezno tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. Z njimi podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k želenemu načinu vedenja in dela. So tudi del zaposlitvene pogodbe ter določajo naravo odnosov med

delavci in delodajalci. Če so učinkoviti, niso le orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, temveč odražajo prispevke posameznikov in gradijo privrženost podjetju. Ravno zaradi te prepletenosti različnih vidikov so plače in nagrajevanje zaposlenih od nekdaj vroča tema, saj so zanimivi tako za podjetja kot za vsakega zaposlenega (Zupan, 2001, str. 118).

Obravnavanje sistema plač in nagrajevanja je veliko širši pojem kot zgolj obravnavanje plačil, ki jih na koncu meseca zaposleni pospravijo v žep, kar je tako imenovana neto plača. Sistem plač in nagrajevanja v širšem smislu vključuje vse, kar delodajalec ponuja zaposlenemu. Če pojem plač in nagrajevanja opredelimo v širšem smislu, ga torej lahko razdelimo na štiri sestavine: osebna rast, privlačna prihodnost, plače, nagrade in ugodnosti ter dobro delovno okolje in razmere (Tabela 1).

Tabela 1: Sistem plač in nagrajevanja v širšem smislu

Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu	
Osebna rast • Vlaganje v ljudi • Razvoj in usposabljanje • Sistem zagotavljanja uspešnosti • Napredovanje na poklicni poti • Odnos zmaga – zmaga (<i>win – win</i>) med podjetjem in posameznikom	Privlačna prihodnost • Vizija in vrednote • Uspešnost in razvoj podjetja • Podoba in ugled podjetja • Deležništvo (<i>stakeholdership</i>)
Plača, nagrade in ugodnosti • Osnovna plača • Plačilo po uspešnosti • Ugodnosti in posredna plačila • Priznanja in praznovanja uspehov	Dobro delovno okolje in razmere • Usmerjenost k ljudem • Vodenje • Sodelavci • Značilnosti dela • Vključenost v dogajanje • Zaupanje in privrženost • Odprto komuniciranje

Vir: P. K. Zingheim & J. R. Schuster, Pay People Right: Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies, 2000, str. 13.

Tako široka opredelitev pojma plač in nagrajevanja so za podjetje in posameznika pomembna sestavina zaposlitvenega odnosa, ki odločilno vpliva za konkurenčnost in uspešnost podjetja. So tudi izvor notranje motivacije zaposlenih, zato včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot zgolj plača, nagrade in ugodnosti. Kljub temu je v sodobnem času še vedno pozornost usmerjena zgolj v plače, različne nagrade in ugodnosti. Delodajalci in delavci v pogajanjih le redko omenjajo druge vidike, saj le-ti predstavljajo manj otipljiva posredna plačila (Zupan, 2001, str. 119).

V ožjem smislu sistem plač in nagrajevanja predstavljajo vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih je delodajalec pripravljen dati zaposlenemu v zameno za njegovo prizadevanje za

doseganje pričakovanih delovnih rezultatov, torej za pričakovano delovno uspešnost. Z zoženjem opredelitve v praksi še vedno srečamo z različnim obravnavanjem pojmov, saj imajo zaposleni in delodajalci le redko v mislih isto opredelitev. Zaposleni so navajeni govoriti le o čisti plači, se pravi o znesku, ki ga na koncu meseca prejmejo na svoj osebni račun. To ustvarja zelo popačeno sliko plačilnega sistema, saj lahko zaradi dohodnine in raznih davčnih olajšav najboljši delavec, ki ima sicer največji delež plače izražen v plačilu za uspešnost, na koncu meseca dobi enako ali celo nižjo čisto plačo kot povprečen delavec. S tega vidika bi bilo bolj smiselno obravnavanje kosmatih (bruto) plač. Management že zdaj razmišlja o kosmati plači kot tudi drugih izplačilih, kot so povračila za stroške prevoza na delo, prehrana, regres za dopust in podobno (Zupan, 2001, str. 117). Z vidika delodajalca plača torej predstavlja strošek oziroma naložbo, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično podjetja. Ravno zaradi tega prihaja do razhajanj pri obravnavi plačnega sistema.

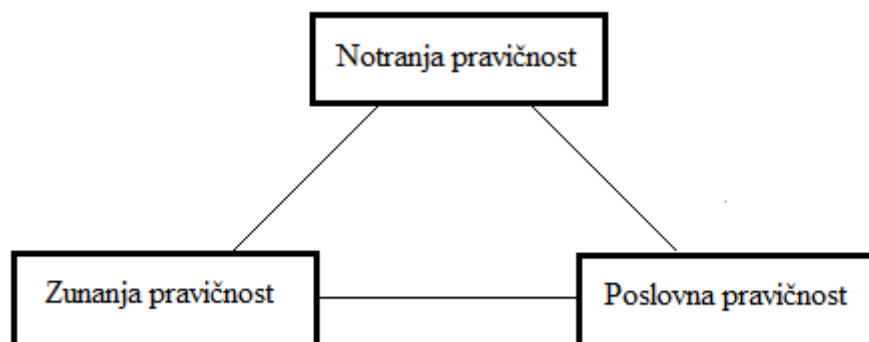
1.2 Cilji in oblikovanje sistema plač in nagrajevanja

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Da bi sistem plač in nagrajevanja ustrezno podpiral izvajanje strategije podjetja, mora zadostiti naslednjim zahtevam: (1) prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, (2) biti mora pravičen, (3) stroške dela mora zadržati v dovoljenih okvirih in (4) ustrezati mora veljavnim zakonskim normam (Zupan, 2001, str. 122).

Ne glede na to, kje (dejavnost, geografska lokacija) podjetje deluje, je njegova uspešnost odvisna od kakovosti kadrovskega potenciala in od tega, kako ga prenese v rezultate dela. Zahteva po večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih temelji na treh vprašanjih: kako poiskati najboljše zaposlene, kako zagotoviti njihovo uspešnost in kako jih zadržati v podjetju. Če zna podjetje poiskati ustrezne odgovore na vsa tri vprašanja, je toliko večja verjetnost, da bo uspešno (Zupan, 2001, str. 42). Bistvenega pomena za sam sistem plač in nagrajevanja je vprašanje, kako zagotoviti uspešnost zaposlenih. Za doseganje uspešnosti zaposlenih je ključnega pomena, da zaposleni svoje zmožnosti čim bolje uporabijo pri izvajanju nalog za doseganje skupnih ciljev. Pri tem pa je vsekakor odločilna vloga vodje, ki mora za uresničevanje skupne vizije znati dobro organizirati delo in zaposlene spodbuditi k čim boljšim rezultatom (Zupan, 2001, str. 57).

Zahtevo po pravičnosti je nekoliko težje uveljaviti. Dojemanje pravičnosti je pogojeno z različnimi interesi, prepričanji in vrednotami. Dejstvo je, da mora biti sistem pravičen tako za zaposlene kot za podjetja. Govorimo lahko o trikotniku pravičnosti, ki naj bi ga podjetja upoštevala pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja (Slika 1).

Slika 1: Trikotnik pravičnosti



Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 122.

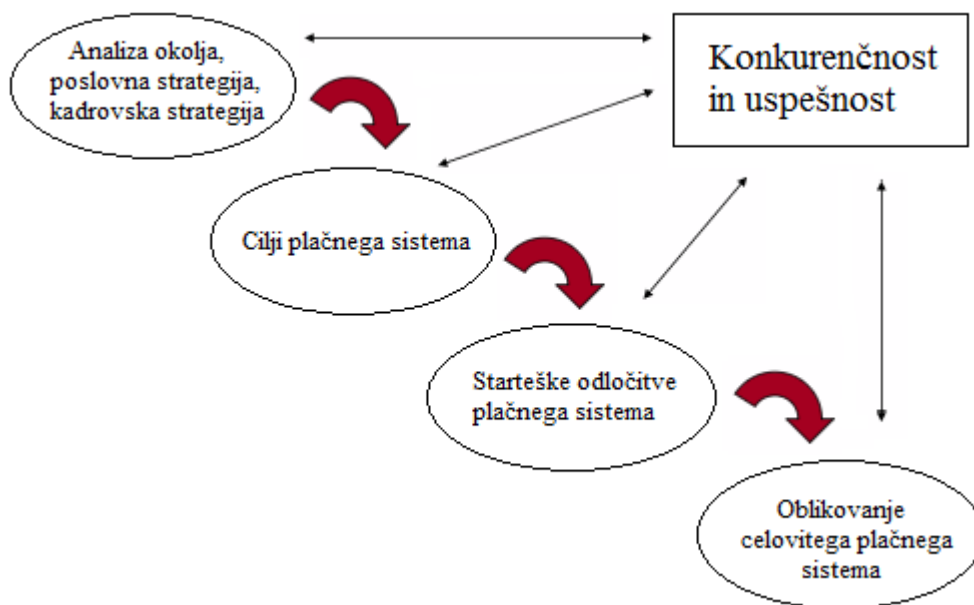
Notranjo pravičnost dosežemo z ustreznimi razmerji med plačami v podjetju, zunanjo pravičnost z ustrezno višino plač in nagrad glede na primerjavo z okoljem, poslovno pravičnost pa z ustrezno povezavo plač in nagrad z uspešnostjo.

Dejstvo je, da zaposleni nenehno primerjajo svoje plače z drugimi v podjetju in zunaj njega. Ker dojemanje poštenosti predstavlja osebno doživljanje, nanj ne moremo vplivati samo z oblikovanim sistemom nagrajevanja, temveč moramo posebno pozornost nameniti tudi komuniciranju in razlagi sistema, da ga zaposleni dobro (s)poznajo. Dobiti morajo povratne informacije o tem, kako dobro delajo. Tudi poznavanje poslovnih ciljev in rezultatov podjetja ter konkurenčnost položaja lahko prispevata k realnejšim primerjavam. Poslovna pravičnost morda nekoliko manj neposredno vpliva na zavzetost zaposlenih, toliko bolj pa na ustvarjanje pravega partnerskega odnosa med delavci in delodajalci. To pa je temelj dolgoročne uspešnosti podjetja (Zupan, 2001, str. 123).

Četrta zahteva, da mora plačni sistem ustrezati veljavnim zakonskim normam, je seveda samoumevna, težave nastanejo le pri spremembah zakonskih okvirjev, saj je takrat potrebnega kar nekaj časa, da se plačni sistemi prilagodijo. Tovrstne težave so za slovenska podjetja precej pogost pojav, saj ponekod še vedno nimajo urejenih vseh potrebnih sprememb (Zupan, 2001, str. 122).

Oblikovanje strategije plač in nagrajevanja s tehničnega vidika ni tako zahteven proces. Podjetja lahko uporabijo splošna načela in modele oblikovanja poslovne strategije, ki jih prilagodijo ožjemu področju določanja plač in nagrajevanja. Strategija plač in nagrajevanja pa je ustrezna le takrat, ko pri njenem oblikovanju upoštevajo analizo okolja (socialni sporazum, zakonske omejitve, trg dela in podobno), poslovno strategijo podjetja (ključne točke uspeha, temeljne vrednote podjetja) in kadrovske strategije (prednosti, slabosti kadrov in kadrovskega sistema ter priložnosti in nevarnosti). Omenjen proces prikazuje Slika 2 (Zupan, 2002, str. 299-300).

Slika 2: Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja



Vir: N. Zupan, *Plače in nagrajevanje zaposlenih*, 2002, str. 300.

Ustrezno oblikovan sistem ima ključno vlogo pri pridobivanju novih delavcev, hkrati pa je zelo pomemben tudi za obstoječe zaposlene. Tako lahko privablja ali odvrča nov kader, obstoječe zaposlene pa obdrži v delovnem razmerju ali povzroči njihov odhod (Zupan, 2001, str. 123).

Ko podjetja sprejemajo strateške odločitve o oblikovanju sistema plač in nagrajevanja, morajo odgovoriti na pet temeljnih vprašanj (Zupan, 2001, str. 124).

- Kakšna je vloga sistema plač in nagrajevanja v povezavi z ravnanjem s človeškimi viri?
- Kako zagotoviti konkurenčnost plač?
- Kakšna naj bo notranja struktura plač?
- Kako ovrednotiti prispevek zaposlenih k uspešnosti podjetja?
- Kako urediti odločanje, komuniciranje in administrativna opravila, povezana s sistemom plač in nagrajevanja?

Strateške odločitve podrobneje obravnavava v poglavju 1.3.

1.2.1 Novi modeli oblikovanja osnovnih plač

Osnovna plača je najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja, saj še vedno zavzema največji delež v celotnih izplačilih. Na njeno višino se veže še mnogo drugih dodatkov in nagrad, zato je zelo pomembna notranja urejenost sistema osnovnih plač. Njihovo višino podjetja določajo z različnimi metodami vrednotenja dela in upoštevanjem tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivne pogodbe (Milkowich & Newman, 1996, str. 45).

Tradicionalno so v podjetjih vrednotili predvsem zahtevnost dela, danes pa nekatera podjetja pri določanju osnovne plače izhajajo iz potrebnih zmožnosti za uspešno opravljanje določenega dela. Sodobni sistemi so torej usmerjeni v osebo, ki delo opravlja, in ne v zahtevnost dela (Tabela 2). Temeljna razlika je v tem, da zdaj ni pomembno, kaj delaš, temveč kaj si sposoben narediti. Razlogi za uvajanje teh metod so predvsem v spodbujanju učenja ter pridobivanju znanj in zmožnosti. To povečuje prilagodljivost zaposlenih, ki znajo opravljati več delovnih nalog in so sposobni uspešno izpeljati tudi povsem nove delovne izzive. To je tudi posledica izginjanja značilnih pregrad med delovnimi mesti (uvajanje tako imenovanih kariernih poslov) kot tudi podrobnih opisov delovnih mest (Risher, 1999, str. 141-205).

Tabela 2: Razlike med tradicionalnimi in sodobnimi modeli določanja osnovnih plač

Značilnosti	Tradicionalni način	Sodobni način
Enota analize	Zahtevnost dela	Delavec
Kako določimo vrednost	Vrednotenje dela	Vrednotenje zmožnosti
Kaj določa višino plače	Vrsta dela	Sposobnost opravljanja dela
Napredovanje v osnovni plači	Skromne razlike znotraj plačilnih razredov, napredovanje ob občutnih spremembah zahtevnosti dela	Velike razlike med začetno in končno vrednostjo osnovne plače, odvisno od posameznika
Sestava osnovne plače	Veliko delovnih mest in plačilnih razredov, hierarhična urejenost	Malo široko opredeljenih kariernih pasov

Vir: H. Risher, Aligning Pay and Results, 1999, str. 179.

V slovenskem prostoru zaradi uveljavljenega sistema kolektivnih pogodb prevladuje precej tradicionalen pristop k določanju osnovne plače. Sistem temelji na vzpostavljanju relativnih razmerij, tako da najpreprostejše delo v podjetju ovrednotijo z vrednostjo ena, druga delovna mesta pa kot relativno razmerje v primerjavi z njim. Ponekod že uvajajo določene novosti, predvsem tiste, ki se nanašajo na široko opredelitev delovnih mest (Zupan, 2001, str. 126).

1.3 Model plač in nagrajevanja po Milkovichu in Newmanu

Pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja morajo podjetja vse strateške odločitve smiselno povezati v celoto. Pri tem si lahko pomagajo z osnovnim modelom oblikovanja sistema plač in nagrajevanja, ki je prikazan v Tabeli 3. Model vsebuje tri osnovne komponente: (1) strateške odločitve, ki so osnova za plačni sistem, (2) cilje, in vez med njima, ki so (3) ustrezne metode, s katerimi se dokončno oblikuje celovit sistem (Milkovich & Newman, 1996, str. 11). V nadaljevanju sledi razlaga naštetih komponent in povezave med njimi.

Tabela 3: Osnovni model plač in nagrajevanja

STRATEŠKE ODLOČITVE	USTREZNE METODE				CILJI
Notranja urejenost	analiza dela/delavca	opis dela/delavac	vrednotenje	notranja sestava plač	Učinkovitost: ° Težnja k uspešnosti
Zunanja konkurenčnost	določitev trga	raziskava trga	politika konkurenčnosti	prilagoditev notranje sestave plač	° Celovita kakovost ° Usmerjenost k strankam
Prispevki zaposlenih	načelo senioritete	načelo uspešnosti	smernice za oblikovanje programov plačila po uspešnosti	programi plačila po uspešnosti	° Nadzor stroškov Enak položaj zaposlenih
Način izvajanja	načrtovanje	proračun	komuniciranje	presojanje	Skladnost z zakonskimi določili

Vir: G. T. Milkovich in J. M. Newman, *Compensation*, 1996, str. 11

Kot sva že omenili, je oblikovanje plačnega sistema zasnovano tako, da sledi zastavljenim ciljem podjetja. Osnovni cilji po Milkovichu in Newmanu, prikazani na desni strani modela, so učinkovitost, enak položaj zaposlenih in skladnost z zakonskimi določili. Omenjene cilje sva podrobneje obravnavali že v poglavju 1.2, zato bova tukaj več pozornosti namenili prvima dvema komponentama.

1.3.1 Strateške odločitve

Osnovni model je zasnovan na štirih odločitvah, ki jih mora pri oblikovanju in upravljanju plačnega sistema upoštevati vsak delodajalec. Strateške odločitve, prikazane na levi strani modela, so gradniki oziroma temelji, na katerih je zasnovan plačilni sistem. Le-te služijo tudi kot vodilo za doseganje ciljev sistema. Drugače rečeno, so orodje, s katerim organizacija oblikuje strategijo plačnega sistema.

Notranja urejenost se nanaša predvsem na primerjavo delovnih nalog in potrebnih znanj in spretnosti za delovno mestoznotrajposamezne organizacije. Organizacija deluje kot celota, pa vendar znotraj nje delujejo posamezniki (zaposleni), ki različno prispevajo k doseganju ciljev. Kdo torej k zadovoljstvu strank prispeva več? Ali katero delovno mesto zahteva več spretnosti in izkušenj kot druga delovna mesta? Notranja urejenost postane torej ključni dejavnik, ki določa višino plače tako zaposlenih na enakem delovnem mestu kot tistih, ki delajo na različnih delovnih mestih. Glavni izziv managerjev je torej določanje razlik višine plač zaposlenih, ki imajo različno delovno uspešnost.

Poznamo dve dimenziji določanja primerne razlike višine plač:

- relativna podobnost in različnost dela oziroma zahtevanih kompetenc.
- relativni prispevek dela ali spretnosti za doseganje organizacijskih ciljev.

Notranja urejenost vpliva na vse tri cilje plačnega sistema. Na enakost zaposlenih in skladnost z zakonskimi določili vpliva povsem neposredno, medtem ko na učinkovitost vpliva bolj posredno. Plačni sistemi znotraj organizacije so ključni pri odločitvah zaposlenih, ali bodo še naprej delali pri določeni organizaciji ali ne. Pomembne so investicije v znanja in dodeljevanje večje odgovornosti zaposlenim. Z motiviranjem zaposlenih z omenjenima tehnikama se njihova učinkovitost povečuje, posledično narašča tudi učinkovitost organizacije.

Zunanja konkurenčnost se nanaša na to, kako delodajalci določajo višino plače glede na njihovo konkurenco. Koliko smo pripravljeni plačati računovodjo v primerjavi s tem, koliko so jo/ga pripravljeni plačati konkurenti? Delodajalci imajo na voljo različne prijeme oziroma politike. Lahko se zgledujejo po politiki Astra-Merck, ki pravi, naj bo plačilo tako kot pri 75 % konkurentov, medtem ko politika Hewlett-Packard zagovarja, naj bo plačilo tako kot pri vodilnih konkurentih (Milkovich & Newman, 1996, str. 14). Nekateri se odločijo za določanje plačila višje kot konkurenti z namenom privabiti najboljše kandidate za delovno mesto. Spet drugi osnovno plačilo določijo nekoliko nižje kot konkurenti, vendar ponudijo boljše bonitete in druge ugodnosti. Lahko pa se odločijo za nižjo osnovno plačo in nižje ugodnosti, vendar zagotovijo zanesljivo in varno delovno mesto.

Zunanja konkurenčnost na cilje plačnega sistema vpliva na dva načina: (1) zagotavlja, da je višina plače zadovoljivo visoka, da privabi in obdrži zaposlene v organizaciji – če zaposleni zaznajo svoje plačilo kot nepravilno v primerjavi s tem, koliko so jim pripravljeni ponuditi konkurenti za isto vrsto dela, bodo povsej verjetnosti zapustili organizacijo in (2) nadzira stroške dela v ta namen, da njihove cene proizvodov ali storitev ostanejo na konkurenčni ravni. Zunanja konkurenčnost torej neposredno vpliva tako na učinkovitost kot tudi na enakost zaposlenih. To seveda dosegajo z upoštevanjem zakonskih določil.

Prispevki zaposlenih se nanašajo na uspešnost zaposlenih. Odločitev o tem, zakaj, kako in kdaj se posamezniku poviša osnovna plača, je morda celo najpomembnejša strateška odločitev. Povišanje plač ima namreč zelo močno sporočilo vrednosti, saj usmerja pozornost in prizadevanja k posameznim merilom, ki so osnova za določanje povišanja plač (na primer doseganje proizvodnega načrta, zmanjšanje stroškov materiala, povečanje zadovoljstva strank). Pomembne so tudi možnosti napredovanja tako v smislu višje plače na istem delovnem mestu kakor tudi skok na zahtevnejše delovno mesto in z njim povezane višje plače. Več o tehnikah in načinih stimuliranja zaposlenih prek plačil bova predstavili v poglavju 2.

Način izvajanja je zadnja strateška odločitev v obravnavanem plačilnem modelu. Medtem ko je povsem izvedljivo oblikovati sistem, ki vključuje notranjo urejenost, zunanjo konkurenčnost in prispevke zaposlenih, sistem ne bo izpolnjeval ciljev, dokler ne bo voden na prav način. Najbolje oblikovan sistem na svetu je povsem neuporaben, če nima usposobljenega managementa. Managerji morajo načrtovati vsak element plače, ki naj bi bil vključen v plačni sistem, oceniti, kako naj bi sistem deloval, komunicirati z zaposlenimi in ovrednotiti, ali sistem dosega zastavljene cilje ali ne. Managerji se morajo vprašati, ali na podlagi plačnega sistema privabijo usposobljene delavce? Ali so jih sposobni zadržati? Ali zaposleni zaznavajo plačilni sistem kot pravičen? Ali zaposleni razumejo dejavnike, ki oblikujejo njihovo plačilo? Ali se strinjajo, da so ti dejavniki pomembni? Ali imajo zaposleni možnost postavljanja vprašanj in glasovanja, v zvezi z njihovimi plačili? Slednje informacije so pomembne, za ohranjanje oziroma preoblikovanje sistema, za prilagajanje spremembam in za odkrivanje področij, kjer so potrebne dodatne raziskave.

1.3.2 Ustrezne metode

Preostanek modela je zasnovan na ustreznih metodah, ki predstavljajo vez med strateškimi odločitvami in cilji. Notranja urejenost je še posebej zasnovana na tako imenovanem zaporedju metod, na začetku z analizo dela, nato opisom del in tako dalje. Analize služijo zbiranju informacij o vrsti dela, ki se jo na koncu ovrednoti. Slednje je nadalje podlaga za strukturiranje plačila po uspešnosti. Kot sva že omenili, je plačilo po uspešnosti bistvenega pomena za doseganje organizacijskih ciljev. Predvsem pomembna je enakost položaja zaposlenih, za organizacijo naj bodo vsi enako pomembni (Milkovich & Newman, 1996, str. 17).

Zunanja konkurenčnost, ki sva jo že predstavili, je zasnovana na določanju višine plače v primerjavi s tem, koliko za isto delo ponujajo konkurenti. Ustrezne metode na ravni zunanje konkurenčnosti pa so usmerjene v pridobivanje teh informacij. Kdo sploh so konkurenti za dano organizacijo? Višina plače je torej zasnovana na ustrezni raziskavi trga dela, na katerem organizacije konkurirajo. Dobljene informacije nato organizacije preslikajo v svoje strateške odločitve in tako vse skupaj generirajo v sam plačni sistem.

Slednji odločilno vpliva na to, kako učinkovito bo organizacija pritegnila pozornost sposobnedelovne sile kot tudi, kako učinkovito bodo nadzorovali stroške dela.

Poudarek pri prispevku zaposlenih ni nič drugega kot plačilo po uspešnosti, se pravi načelo uspešnosti, smernice za oblikovanje programa kot tudi sam program plačila po uspešnosti. Če se organizacija odloči za plačilo po načelu uspešnosti, potemtakem mora obstajati način, kako to ovrednotiti oziroma oceniti. Veliko organizacij se odloča za tako imenovan spodbujevalni načrt (gre za različne stimulacije, provizije in podobno), na podlagi katerega svojo uspešnost delijo z zaposlenimi. Omenjene prakse so oblikovane z namenom doseganja vrednot zaposlenih. Želijo, da se zaposleni počutijo kot del organizacije, da skupaj z njo dihaljo in da skupaj učinkovito delujejo (Milkovich & Newman, 1996, str. 13-18).

Za lažje razumevanje najine tematike se bova osredotočili zgolj na določene metode, in sicer na oblike nagrajevanja, sistem plačevanja po uspešnosti ter vrednotenje dela, ki jih bova podrobneje obravnavali v naslednjih poglavjih.

1.4 Sistematizacija in vrednotenje dela

1.4.1 Sistematizacija delovnih mest

Sistematizacija delovnih mest je akt, s katerim podjetje določi delovna mesta, jih razvrsti v tarifne razrede, zbere vse podatke za razpisovanje prostih delovnih mest in podatke za vrednotenje teh delovnih mest z uporabo izbrane metode (Jurančič, 1995, str. 14).

Obveznost sistematizacije delovnih mest izhaja že iz leta 1993, ko je država s sprejetjem Splošne kolektivne pogodbe v svojem 1. členu določila, da je treba delovna mesta razvrstiti v tarifne razrede z aktom o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest, in sicer ob upoštevanju zahtevane strokovne izobrazbe (Jurančič, 1995, str. 11). Dne 30. 9. 2005 je bila Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti s strani pristojnih organizacij odpovedana (Ur.l. list RS, št. 90/2005), zato danes velja sistematizacija delovnih mest po določilih Zakona o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR-1). Predstavlja obvezen organizacijski splošni akt. Obvezen je pri vsakem delodajalcu, razen pri delodajalcu z manj kot 10 zaposlenimi, vendar ga priporočajo tudi njim. Glede na navedbe zakona so obvezne sestavine sistematizacije delovnih mest podatki o vrsti dela, kratek opis dela in pogoji za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu. Kejžar (2005, str. 51-56) priporoča še naslednje neobvezne sestavine sistematizacije delovnih mest:

- podatki za identifikacijo delovnega mesta (organizacijska enota, naziv ter šifra delovnega mesta),

- organizacijsko-tehnični podatki o delovnem mestu (opis nalog, ključna vloga delovnega mesta, čas trajanja aktivnosti, pristojnosti in odgovornosti delovnega mesta, sredstva in predmeti dela, delovni pogoji, varstvo pri delu)
- kadrovske podatke o delovnem mestu (izobrazba, dopolnilna znanja, delovne izkušnje, psihofizične sposobnosti, osebnostne zahteve, druge osebnostne značilnosti delavca, pomembne za opravljanje dela).

Opisi delovnih mest so običajno oblikovani kot priloga sistematizaciji delovnih mest, vendar se kot priloga aktu lahko spreminjajo in dopolnjujejo glede na razvoj podjetja. Delovno mesto se uporablja za združevanje večjega števila delovnih postopkov z namenom, da se združujejo enakovredni delovni postopki. Vsak delovni proces sestavlja množica delovnih postopkov, ki jih morajo opraviti zaposleni. Delovno mesto v ta namen združuje delovne postopke, ki zahtevajo enako strokovno in delovno usposobljenost zaposlenega. Oblikovanje delovnih mest mora vse delovne postopke, ki se pojavljajo v delovnem procesu, razporediti na delovna mesta, tako da ne preostane prav nič nerazporejeno. V isto delovno mesto je mogoče združevati samo takšne delovne postopke, ki jih glede na stroko in stopnjo usposobljenosti lahko izvaja isti zaposleni. Lahko je oblikovano tako, da so v opisu natančno naštet delovni postopki, naloge in aktivnosti, čeprav ta natančnost ne more biti izvedena do te mere, da bi zaposleni izvajal izključno samo to, kar piše v opisu delovnega mesta. Načeloma velja, da zaposleni opravlja tudi druge naloge z naslova pogodbe o zaposlitvi, če ustrezajo strokovni in delovni usposobljenosti in lokaciji izvajanja. Delovna mesta, namenjena sprejemanju pomembnih odločitev v podjetju, so delovna mesta s posebnimi pooblastili in odgovornostmi. Lahko so vključena v sistematizacijo delovnih mest ali pa se za njih sklenejo posebne individualne pogodbe o zaposlitvi (Jurančič, 1995, str. 11-14).

Sistematizacija dela ni samo formalna zahteva zakona, povezana z zaposlovanjem delavcev in sklepanjem pogodb o zaposlitvi, gre tudi za povezavo mikroorganiziranosti dela z ljudmi in z njihovimi delovnimi zadolžitvami. Je pomembna podlaga za korektno vrednotenje delovnih mest in baza podatkov o delu, in sicer v majhnih, srednje velikih in največjih organizacijah (Sistemiziranje dela, 2016).

1.4.2 Vrednotenje dela

Za vrednotenje dela upoštevamo narejeno sistematizacijo delovnih mest v podjetju. Po Bullingerju (1996, str. 228) vrednotenje dela predstavlja zajemanje in merjenje merljivih razlik težavnosti pri delu. Osnova so različne delovne zahteve posameznega delovnega mesta oziroma nalog. Vrednotenje dela predstavlja odnose med težavnostnimi stopnjami in relativno višino plačila.

Pred začetkom vrednotenja dela je treba najprej opredeliti pomembnost posameznih elementov pri vrednotenju dela. Elementi vrednotenja so lahko različni. Odvisni so od

delovnega mesta in metode, ki jo uporabljamo za vrednotenje dela. Merkač Skok (2005, str. 206) na primer navaja naslednje splošne elemente vrednotenja:

- zahtevana strokovna znanja,
- dodatna funkcionalna znanja (obvezna, želena),
- delovne izkušnje,
- odgovornost (za lastno delo, vodenje),
- umski napor,
- napor pri stikih z ljudmi,
- fizični napor.

Delo je trošenje telesne in umske energije z namenom, da nastane nova dobrina, ki je lahko proizvod ali storitev. Delo je po svojih sestavinah in značilnostih zelo različno. Če obravnavamo delo po zahtevnosti, lahko ugotovimo, da zahtevnost dela ni enoplastna (Lipičnik, 1995, str. 17).

Ugotavljanje zahtevnosti opravil je aktivnost, s katero se sistematično ugotavljajo odnosi med različnimi opravili. Ne upoštevajo se lastnosti delavca, ki delo opravlja, ampak vnaprej določene normalne umske in telesne sposobnosti namišljenega delavca, ki jih zahtevajo delovni postopki. Zahtevnost opravil ugotavljamo (analitično) z uporabo naslednjih skupin zahtev (Uhan, 1996, str. 86):

- sestavljenost dela, to je usposobljenost (delavčeve umske in telesne sposobnosti, znanja in spretnosti), ki je potrebna za opravljanje določenih opravil,
- odgovornost delavca za opravljanje opravil, ki je povezana z zaupanimi mu sredstvi za delo, z odnosom do drugih delavcev in medsebojno pogojenostjo opravil, ki jih opravlja,
- umske in fizične obremenitve pri opravljanju opravil,
- vplivi okolja, v katerem delavec opravlja opravila.

Ker nobena od zgoraj naštetih sestavin zahtevnosti opravil ni enovita in intenzivnost v okviru vsake izmed njih ni izmerljiva, ugotavljanje zahtevnosti opravil ni preprosto. Karakteristik zahtevnosti dela je lahko zelo veliko. Nekatere so univerzalne in se pojavljajo v vseh delovnih procesih, druge so karakteristične za določene delovne procese. Intenzivnost je izmerljiva le pri nekaterih značilnostih zahtevnosti dela, in sicer pri tistih, ki sodijo med napore in vplive okolja. Karakteristike zahtevnosti dela iz skupine usposobljenost za delo in odgovornost praviloma niso izmerljive. Njihovo intenzivnost je mogoče ugotavljati le s presojo (ocenjevanjem) (Lipičnik, 1995, str. 17-18).

Metodologija vrednotenja zahtevnosti delovnih mest nam pomaga določiti plačno strukturo. Z isto metodologijo določimo tudi razmerje med najvišje in najnižje ovrednotenim delom v organizaciji. Vsaka izmed metod za vrednotenje delovnih mest

omogoči določitev medsebojnega relativnega razmerja med delovnimi mesti. (Merkač Skok, 2005, str.208).

Razlikujemo dve veliki skupini metod vrednotenja dela (Lipičnik, 2002, str. 146):

- sumarne (globalne) metode,
- analitične metode.

Z globalnimi oziroma sumarnimi metodami vrednotenja dela ugotavljamo razlike med različnimi deli oziroma delovnimi mesti. Pri tem ne primerjamo dela po vnaprej določenih merilih, temveč na podlagi splošnega občutka o razlikah med njimi. Rezultati so izraženi na ordinalnih skalah, kar pomeni, da vemo le, katero delo je bolj in katero manj zahtevno, vendar ne vemo, kolikšna je razlika oz. razmerje med zahtevnostma. Pogosto ugotovljene razlike niti ne znamo skladno pojasniti. Sem sodita predvsem metodi princip razvrščanja (angl. *Job Ranking Method*) in princip klasificiranja (angl. *Job Classification Method*).

1.4.2.1 Sumarne metode

Metoda po principu razvrščanja jenajpogostejše uporabljena neanalitična metoda, s katero ocenjevalci razvrstijo vrste dela po njihovi pomembnosti. Bistvo razvrščanja temelji na celoviti vrednosti dela za podjetje. Metoda je razmeroma preprosta za uporabo, omogoča pa tudi hitro ocenitev dela. Veliko težav se lahko pojavi pri razvrščanju del, ki so rangirana nekje na sredini lestvice, saj so nianse v težavnosti del tukaj najmanjše, zato se tukaj pojavlja veliko nesoglasij, ki jih je težko rešiti (Treven, 1998, str. 222).

Največkrat uporabljeni načini razvrščanja dela so (Lipičnik, 2002, str. 147):

- klasično rangiranje: izmed vseh delovnih mest, ki jih ocenjujemo, na podlagi opisov delovnih mest z medsebojnimi primerjavami poiščemo najprej najzahtevnejše delo, nato drugo, tretje in tako naprej do zadnjega, to je najmanj zahtevnega mesta ali v obratni smeri.
- lupljenje: na podlagi opisov vseh del, ki jih ocenjujemo, poiščemo najprej najzahtevnejše delo in najmanj zahtevno delo, nato drugo in predzadnje in tako nadaljujemo z obeh strani do sredine.
- primerjava v parih: pri tej metodi morajo ocenjevalci izpisati vse pare del. V vsakem posameznem paru označi tisto delo, ki je zahtevnejše. Delo, ki je največkrat izbrano kot zahtevnejše, rangiramo kot najzahtevnejše, delo, ki je bilo drugo največkrat izbrano kot zahtevnejše, zasede na rang lestvici drugo najzahtevnejše mesto in tako naprej.

Metoda po principu klasificiranja temelji na številu rangov oziroma razredov, ki je že vnaprej določeno. Delo je treba uvrstiti v že predvidene range oziroma razrede. V tem primeru lahko več del sodi v isti rang oziroma razred.

1.4.2.2 Analitične metode

Z analitičnimi metodami primerjamo različna dela z vnaprej dogovorjenimi merili in ocenjevalnimi lestvicami. Rezultate izražamo na intervalnih skalah, kar pomeni, da spoznamo, katero delo je zahtevnejše in za koliko. Razlike lahko pojasnimo, saj vidimo, po katerem merilu se dela med seboj razlikujejo. Sem uvrščamo predvsem metodo faktorjev (angl. *Factor Comparison Method*) in metodo točkovanja (angl. *Point Method*).

Odločitev o tem, katero metodo uporabiti za vrednotenje, praviloma ni preprosta. Nekatere organizacije celo prepisujejo metode, ker predpostavljajo, da če je metoda dobra za druge, mora biti tudi za njih. Težava se ne pojavi v prevzemu tehnologije dela, ampak v prevzemu kriterijev, ponderjev in ostalih posebnosti. To so elementi, ki naredijo vsako metodo uporabno samo v tem določenem okolju (Lipičnik, 2002, str. 160).

Pri **metodi faktorjev** se različne zahtevnosti ali karakteristike delovnih mest razvrstijo v range z različnimi ponderji. Vsak rang ima določeno vrednost od 0 do 100, določen pa je tudi vpliv posameznih meril. Vse karakteristike pridobijo ponderje glede na težavnost v odstotkih oziroma točkah. To metodo veliko uporablja ameriška praksa, v Evropi pa se uporablja zelo redko.

Metoda točkovanja za razvrščanje delovnih mest uporablja postopek grupiranja. Zahtevnost dela se z uporabo te metode za vsako delovno mesto ugotovi tako, da se po vsaki izmed zahtev (sestavin zahtevnosti dela) razvrsti v ustrezno stopnjo (skupino). Razvrščanje v ustrezno stopnjo se za vsako delovno mesto izvede tolikokrat, kolikor sestavin zahtevnosti dela (zahtev) vsebuje posamezen izbrani ocenjevalni model točkovne metode. Ocena delovnega mesta je seštevek točk po vseh zahtevah (Jurančič, 1995, str. 32).

1.4.3 Izbira metode za vrednotenje dela

Izmed vseh metod za vrednotenje dela mora podjetje izbrati tisto, ki bo ob upoštevanju posebnosti dejavnosti in podjetja najprimernejša. Pri izbiri ustrezne metode za vrednotenje delovnih mest je treba upoštevati tudi stroškovni vidik izvajanja ocenjevanja zahtevnosti dela, ki pa sicer ne sme biti prevladujoč vidik, ampak se je treba odločiti za najboljšo različico. Pri izbiri metode velja pravilo, da je v preprostejših delovnih procesih z manjšim številom različnih delovnih mest, pri manjši usposobljenosti ocenjevalcev in v krajšem času za izvedbo vrednotenja delovnih mest primernejša uporaba preprostejših metod in ocenjevalnih modelov. Za zahtevnejši in obsežnejši delovni proces, za veliko število različnih delovnih mest ob strokovno dobro usposobljenih ocenjevalcih in potrebnem času je primernejša zahtevnejša analitična metoda za vrednotenje dela (Juračič, 1995, str. 39).

Najpogosteje uporabljena metoda med globalnimi metodami je metoda razvrščanja, pri analitičnih pa metoda primerjave faktorjev in točkovna metoda (Zupan, 2002, str. 305-306). V poglavju 2.4.4 podrobneje predstavlja tehnike ocenjevanja delovne uspešnosti.

2 OBLIKE NAGRAJEVANJA

2.1 Sistem nagrajevanja

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni medsebojno usklajenost politike, procesov in prakse organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno vrednost. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru svoje filozofije nagrad, strategije in politike. Ta vsebuje odgovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik, 1998, str. 191)

Oblikovan mora biti tako, da spodbuja zaposlene k doseganju strateških ciljev podjetja, hkrati pa jim mora omogočati, da so nagrajeni pravično glede na svoje delo in dosežke v podjetju ter v skladu z njihovo vrednostjo za podjetje (Armstrong, 2007, str. 4). Plačevanje neproduktivnih zaposlenih ne vodi k dobrim poslovnim rezultatom in višji produktivnosti, zato je ključno, da zaposlujeemo kadre, ki k razvoju in uspešnosti podjetja največ prispevajo (Rajasekar, 2013, str. 1).

Cilji sistema nagrajevanja so, da so cilji podjetja usklajeni s posameznikovimi kariernimi cilji in sposobnostmi ter kadrovskimi potrebami podjetij. Nagrajevati mora dejanja in dosežke zaposlenih, ki so pomembna in vplivajo na uspešno poslovanje podjetja. Motivirati mora zaposlene, da ostanejo zvesti podjetju in mora delovati kot orodje s katerim lahko obdržimo in privabimo zaposlene, ki ustrezajo potrebam podjetja (Armstrong, 2007, str. 4).

Gruban (Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih, 2016) pravi, da mnoga podjetja nimajo izdelanega sistema nagrajevanja zaposlenih ali pa je ta sistem slabo razdelan ali zastarel. Mnogi načini nagrajevanja zaposlenih namreč izvirajo še iz časov, ko je bil temeljni produkcijski dejavnik delo oziroma kapital in zato še zdaleč ne ustrezajo sedanjim potrebam tako organizacij kot zaposlenih, ko prevladuje znanje. Tudi Jamieson in O'mara (1991, str. 110-112) menita, da so sistemi nagrajevanja v podjetjih zastareli in premalo dodelani. Podjetja morajo svoje sisteme nagrajevanja preučiti in jih dopolniti, tako da ustrezajo merilom, kot so:

- **višina nagrade:** izražati mora spremembe v produktivnosti zaposlenih. Če v določenem obdobju naredijo več kot v preteklih obdobjih, morajo biti tudi bolje nagrajeni.

- **merila nagrajevanja:** opredeliti je treba, za katere učinke v podjetju je odgovoren posamezen zaposleni. Pomembno je, da so merila takšna, da na njih ne vplivajo drugi dejavniki.
- **privlačne nagrade:** nagrade morajo biti privlačne za zaposlene, saj bodo zaposleni le tako motivirani za doseg ciljev in pridobitev nagrad.
- **vključenost vseh zaposlenih:** v oblikovanje sistema nagrajevanja morajo biti vključene vse ravni zaposlenih v podjetju.

Pri sistemu nagrajevanja se vedno pojavlja vprašanje glede uporabe denarnih in nedenarnih nagrad ter katera izmed teh oblik je boljša (Mihalič, 2008, str. 27). Podjetja uporabljajo različne vrste nagrad. Izbiro za vrsto nagrade običajno prepustijo vodji, ki naj bi pohvale, nagrade in priznanja uporabljal kot učinkovito orodje pri vodenju zaposlenih (Zupan, 2001, str. 210).

Denarne nagrade so lahko zelo močan motivator zaposlenih in imajo pomembno vlogo tudi pri zadrževanju zaposlenih v organizaciji. Stajkovic in Luthans (2001, str. 582) sta v svoji raziskavi ugotovila, da učinkovitost dela zaposlenih najbolj naraste v primeru denarnega nagrajevanja. Locke, Feren, McCaleb, Shaw in Denny (v Aguinis, Joo & Gottfredson, 2013, str. 242) navajajo, da denarne nagrade v največji meri vplivajo na učinkovitost zaposlenih, ki se poveča za 30 %, kadar jim ponudimo denarno nagrado. Navsezadnje pa je učinkovitost zaposlenih odvisna od njihovega znanja, spretnosti in sposobnosti, katerih ne moremo doseči, če denarnih nagrad ne vlagamo v izobraževanje in razvijanje zaposlenih, zato ima lahko zanašanje na denarne nagrade kot možnost izboljšanja učinkovitosti negativen učinek (Aguinis et.al., 2013, str. 243).

Denarne nagrade pa sicer prinašajo kar nekaj težav, kljub temu, da so preproste, zaželeno in lahko razumljive. Težava se lahko pojavi, ker ljudje hitro pozabimo, da smo nagrado sploh dobili, ker denar zapravimo. Te nagrade so tudi vsakdanje, ker ne razmišljamo kaj bomo nagrajencu ponudili, zato ne prinesejo globlje vrednosti. Največja težava je pa v temu, da je zelo težko nagraditi, saj nagrajenci za vsako naslednjo nagrado samodejno pričakujejo višji znesek. Zaposlenim denarne nagrade hitro postanejo samoumevne (Zupan, 2001, str. 211). Tabela 4 prikazuje prednosti in slabosti denarnih nagrad.

Tabela 4: Prednosti in slabosti denarnih nagrad

DENARNE NAGRADE	
Prednosti	Slabosti
So zaželeno	Niso obstojne
So preproste	So vsakdanje
Vsi jih razumemo	Težko jih nadgradimo
Lahko so dodatna spodbuda	Lahko postanejo samoumevne

Milkovich (v Svetlik & Zupan, 2009, str. 533), pravi, da težava niso nagrade, temveč način, kako jih ljudje uporabijo. Rezultati njegovih raziskav kažejo, da z ustreznim sistemom nagrajevanja lahko pričakujemo boljše dosežke zaposlenih. Merila, ki jih uporabimo, morajo upoštevati cilje, ki zaposlenim predstavljajo izziv in hkrati povečujejo uspešnost podjetja. K merilom lahko vključimo tudi dosežke skupine in s tem vplivamo na njihovo pripravljenost na sodelovanje in timsko delo. Zupanova svetuje (2009, str. 561-562), če želimo, da bodo nagrade in priznanja učinkoviti, je potrebno paziti, da nagrađimo le tiste dosežke in vedenje, ki vplivajo na uspešno poslovanje podjetja. Vrednost mora biti primerna dosežku, nagrađiti pa moramo dosežke zaposlenih in ne prizadevanja. Pomembno je tudi, da je nagrada pisana na kožo nagrađencu (izraža naj njegove potrebe in želje) ter navsezadnje kdo izroči nagrado in kje, saj nagrade iz rok uglednih ljudi pomenijo

Slabosti denarnih nagrad je opredelil Kohn (1993), ki jim je očital šest slabosti:

- nagrade ne delujejo spodbujevalno. Spodbujale delo, ki zaposlenim predstavlja izziv.
- nagrade kaznujejo tiste, ki jih ne dobijo, torej neugodno vplivajo na zaposlene, ki nagrade niso prejeli.
- nagrajevanje sili zaposlene k tekmovalnosti, s tem pa uničuje odnose med njimi.
- nagrade zanemarjajo upravičene razloge. Vodje pogosto delajo napake, saj podeljujejo nagrade kot nujno stvar, ki jo zaposleni potrebuje, da lahko svoje delo dobro opravi.
- nagrade zavirajou stvarjalnost. Zaposleni naredijo to, kar se od njih pričakuje, po ustaljenih načinih in ne na svojevrsten, kreativen način, ki zahteva določeno mero tveganja.
- nagrade spodkopavajo notranjo motivacijo. Bolj kot vodje poudarjajo, kaj lahko zaposleni dobi za dobro opravljeno delo, manj interesa bo imel za delo samo.

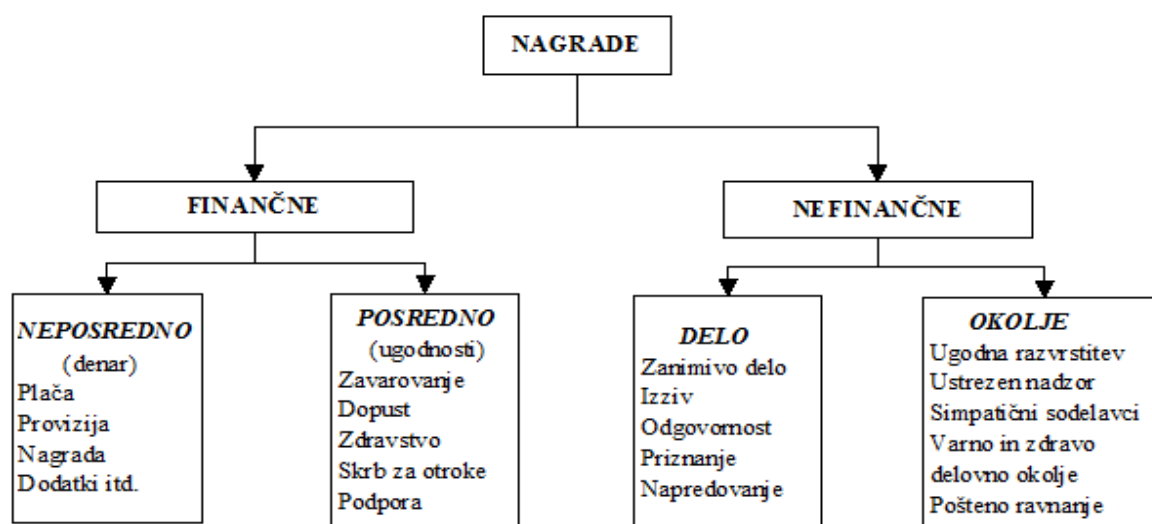
Po drugi strani so lahko nederne nagrade eden izmed najboljših načinov motiviranja zaposlenih. Iskreno priznanje in moč pohvale je ena izmed najbolj dragocenih metod za spodbujanje storilnosti zaposlenih (Twentier, 1999, str. 46). Anketa, ki jo je izvedlo podjetje McKinsley&Company prikazuje, da so se nederne nagrade odrezale bolje kot tri najpogostejše denarne ugodnosti (bonusi za rezultate, povečanje osnovne plače, nagrade v obliki delniških opcij). Med nedernimi nagrađami najboljša mesta zasedajo pohvala neposredno nadrejenega, pozornost vodij in možnost sodelovanja ali vodenja v posebnih projektih (Dewhurst, Guthridge & Mohr, 2009).

Spet drugi avtorji so mnenja, da optimalno nagrajevanje za spodbujanje stvarjalnosti in inovativnosti predstavlja zmes denarnih in nedernih nagrad, ki mora biti usmerjeno na nagrajevanje inovativnih dosežkov in njihove kakovosti (Ilič, 2004, str. 197).

2.2 Vrste nagrajevanja

Pri nagrajevanju sta na voljo dve osnovni skupini nagrad. Prva skupina so finančne nagrade, ki se delijo na neposredne in posredne finančne nagrade, druga pa nefinančne nagrade (Snoj, 2005, str. 223).

Slika 3: Vrste nagrad



Vir: R. Stone, *Human Resource Management*, 1998, str. 341

DeCenzo in Robbins (1988, str. 397-402) razvrščata nagrade na notranje in zunanje. Zunanje delita na nefinančne in finančne, med zadnjimi pa razlikujeta nagrade za uspešnost in nagrade, ki temeljijo na članstvu oziroma pripadnosti neki skupini. Vrste nagrad se med seboj ne izključujejo, temveč se prepletajo.

2.2.1 Finančne in nefinančne nagrade

Med finančne nagrade sodijo predvsem fiksni del plače, spremenljivi del plače in druge finančne ugodnosti (Možina, 2002, str. 488). Finančne nagrade so nagrade, ki zaposlenim predstavljajo glavno obliko finančnega nagrajevanja, ti pa jo prejmejo na podlagi delovnega razmerja (Černetič, 2007, str. 242).

Nagrade, ki izboljšajo finančno stanje zaposlenega, so lahko neposredne finančne nagrade, kot sta plača, delitev dobička, ali posredne finančne nagrade, kot so plačan dopust, popusti pri nakupih. Finančne nagrade delimo tudi glede na to, ali so vezane neposredno na posameznikovo uspešnost ali pa mu pripadajo na osnovi članstva v določeni skupini oziroma podjetju. Podjetje tako dodeljuje posameznikom finančne nagrade na podlagi (DeCenzo & Robbins, 1998, str. 397-402):

- **merila članstva:** zvišanje plače zaradi porasta življenjskih stroškov ali zaradi prilagoditve razmeram na trgu dela, udeležba v dobičku, nadomestila, dodatek na delovno dobo, plačilo za stopnjo izobrazbe;
- **merila uspešnosti:** finančne nagrade, kot so provizije, plačilo po učinku (na akord), bonusi za uspešno skupinsko delo.

Denarna spodbuda deluje motivacijsko, kadar je podeljena za izjemne dosežke in trud, kadar je v občutnem znesku in kadar je občasna. Da je nagrada učinkovita, mora imeti določene lastnosti (Zupan, 2001, str. 60):

- pomembnost – posameznika je treba nagraditi z nagrado, ki je zanj pomembna in mu omogoča zadovoljitev individualnih potreb;
- primernost – posameznik mora nagrado dojemati kot primerno za vložen napor in ne nagrado, ki jo prejemajo drugi, ki opravljajo podobno delo v isti ali drugi organizaciji;
- vidnost – vidna nagrada zadovolji delavčeve potrebe po spoštovanju;
- nizki stroški – učinkovita nagrada podjetju povzroča čim manjše stroške.

Med nefinančne nagrade sodijo različne stvari, ki jim zaposleni pripisujejo neko vrednost in jih je organizacija sposobna ter pripravljena omogočiti. Načeloma te nagrade niso namenjene izboljšanju socialnega ali finančnega položaja zaposlenega, temveč izboljšanju kakovosti dela ter časa, ki ga zaposleni preživi v službi (Zupan, 2001, str. 24). Nefinančne nagrade torej zadovoljujejo čustvene in intelektualne zahteve posameznika, zaradi njih se zaposleni dobro počutijo, omogočajo jim, da izkoristijo svoje talente in spodbujajo dobre odnose med sodelavci.

V okviru nefinančnih nagrad zaposlenim je treba posebej izpostaviti tudi različne bonitete, ki tvorijo pomemben segment nagrajevanja zaposlenih. Vrste bonitet, ki jih napogosteje uporabljamo predvsem pri nagrajevanju vodilnih in vodstvenih ter drugih ključnih zaposlenih, in ki imajo praviloma visoke učinke na motiviranost posameznika, so predvsem naslednje (Mihalič, 2008, str. 217):

- službeno vozilo,
- službeni mobilni telefon,
- parkirni prostor,
- službeni prenosni računalnik,
- specialistični managerski zdravniški pregled,
- plačilo športnih dejavnosti,
- izobraževanje v službenem času,
- šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali v lastnem interesu.

Henderson (2003, str. 23-27) je nefinančne nagrade razdelil v sedem skupin:

- **zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu:** ena najcenejših in najučinkovitejših nagrad, ki jih organizacija lahko da zaposlenemu. Zaposleni se počuti koristnega in pomembnega.
- **zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti:** zaposleni pričakujejo prijetno, čisto, urejeno in varno delovno okolje, ki ne vpliva na poslabšanje fizičnega zdravja. Omogočen jim mora biti tudi intelektualni razvoj, ki pripomore k učinkovitejšemu opravljanju nalog in zmanjšanju stresa, ki je posledica različnih pritiskov in zahtev delovnega mesta.
- **spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov s sodelavci:** management mora s svojim zgledom spodbujati delovno klimo, ki zagotavlja sodelovanje, zaupanje, ljubezen in lojalnost. Na ta način se zgradijo ustrezni medosebni odnosi, ki so potrebni za udeležanje potenciala vseh zaposlenih.
- **določanje zahtevnih nalog/mest:** to je pomembna nagrada za posameznika, ker mu omogoča večjo odgovornost pri delu, več svobode in samostojnosti pri organiziranju in izvajanju svojega dela. Vse to vodi k povečanemu zadovoljstvu posameznika pri delu.
- **ustrezna preskrba z viri za izvajanje nalog:** zaposleni lahko dobro opravijo naloge, le če imajo na voljo ustrezne vire za izvedbo nalog. Podjetje jim mora zagotoviti ustrezen razpoložljiv čas, delovno silo, tehnologijo in znanje, saj bodo le na ta način uspešno in pravočasno zaključili svoje delo.
- **zagotoviti zaposlenim večji nadzor nad delom:** zaposlenim je treba dati priložnost vključevanja v procese odločanja in načrtovanja o svojem delu. Podjetja jim na ta način omogočijo, da sami izdelajo načrt za izvedbo delovnih nalog, lahko si sami izberejo kraj za izvedbo nalog, prav tako lahko delajo s prilagodljivim delovnim časom in tako delo prilagodijo svojim potrebam.
- **podpora vodstva:** vodstvo mora biti vsem svojim zaposlenim vzor, saj bodo zaposleni vodstvu le tako sledili in ga spoštovali. Zelo koristno je, da vodstvo svojim zaposlenim nudi pomoč pri uvajanju in usposabljanju, jim svetuje in jih usmerja s konstruktivno kritiko. Predvsem pa je pomembno, da imajo za zaposlene posluš in jih pri odločitvah upoštevajo ali jim celo prepustijo odločanje.

2.2.2 Notranje in zunanje nagrade

Glede na motivacijo lahko delimo nagrade na notranje in zunanje. Notranje so vezna na neotipljivo in predstavljajo čustva zaposlenega (sreča, izpolnitev, ljubezen), ki pripomorejo k motivaciji (Sang, 2001, str. 14). Cohen navaja (1992, str. 194), da notranje nagrade izhajajo iz dela samega, kot so ponos na delo, ki ga posameznik opravlja, občutek, da je nekaj dosegel, da je del neke skupine ljudi, priložnost za izražanje svoje ustvarjalnosti. Za dolgoročno motivacijo so notranje nagrade učinkovitejše kot zunanje in jih je zato težje izvajati.

Zunanje nagrade pa so predmeti, ki jih podjetje podeli z namenom motiviranja zaposlenih. Zunanje delimo na denar, priznanja, napredovanja in darila in jih je lažje podeliti kot

notranje, kar pa pomeni tudi, da je motivacija kratkoročna. (Sang, 2001, str. 14-15). Notranja nagrada nastopi kot posledica posameznikovega vloženega napora, zunanje nagrade pa so nadzorovane in zahtevajo nenehno pozornost in revizijo s strani managementa (Cohen, 1992, str.194)

Podobno DeCenzo & Robbins (1988, str. 397-402) razvrščata nagrade na notranje in zunanje, zunanje delita naprej na nefinančne in finančne, med slednjimi pa razlikujeta nagrade za uspešnost in nagrade, ki temeljijo na članstvu oziroma pripadnosti neki skupini. Kategorije se seveda med seboj ne izključujejo, pač pa se prepletajo.

2.2.3 Formalne in neformalne nagrade

Formalne nagrade predstavljajo del formalnega sistema nagrajevanja, ki temelji na vnaprej določenih pravilih in so običajno vrednosti nagrad večje. Uporabimo lahko štiri različne pristope, koga bomo nagradili. Odločimo se lahko, da nagradimo najuspešnejše zaposlene, za kar je merilo skupinska uspešnost v določenem obdobju. Poleg skupinske uspešnosti lahko uporabimo še druga merila, kot so na primer najkakovostnejši, najinovativnejši, najboljši vodja, tisti, ki je najbolj napredoval in podobno. Nagradimo lahko tudi posebne dosežke in vse zaposlene, ki dosežejo cilj.

Neformalne nagrade ponavadi niso tako eksplicitne. Vsak vodja ima svoj pogled na to, kakšno vedenje je treba nagraditi. Vrsta nagrad, ki jo ponudi svoji skupini zaposlenih, je tako odvisna od njegovih domen, kaj motivira zaposlene, kakšni so njegovi zaposleni, kakšno vedenje je odraz trdega dela, sposobnosti in zmožnosti, predanosti organizaciji. To so spontane nagrade in priznanja, ki so povezani z manjšimi stroški, zahtevajo malo načrtovanja in napora ter jih lahko uporabljajo vodje na vseh ravneh. (Zupan, 2001, 209-210).

2.3 Poštenost sistema nagrajevanja

Zaposleni so že po naravi nagnjeni k primerjanju, zato je oblikovanje objektivnega in poštenega sistema nagrajevanja težavna naloga (Merkač Skok, 2005, str. 8). Ko ljudje začutijo, da so obravnavani nepošteno, njihova delovna storilnost pade, sodelavcem pa nisoveč pripravljeni pomagati tako kot dotlej (Ambrose, 2002, str. 803).

Sistem nagrajevanja velja za poštenega in natančnega, ko (Landy, Barnes-Farrell& Murphy, 1978, str. 753):

- nadrejeni pogosto ocenjujejo uspešnost podrejenih,
- so nadrejeni seznanjeni z ravniyo uspešnosti podrejenega,
- so nadrejeni v dogovoru s podrejenimi glede delovnih nalog in

- ko nadrejeni pomagajo podrejenim izboljšati načrte za odpravo pomanjkljivosti sistema.

Teorije poštenosti so se pojavile pred približno pol stoletja, ko so različni avtorji, s pomočjo različnih medolev, poskušali razložiti motivacijo na delovnem mestu. Pred letom 1975 so bile študije o poštenosti osredotočene predvsem na preučevanje **distributivne poštenosti** – tj. zaznano poštenost porazdeljenosti oziroma izidov. Teorija enakosti in drugi povezani koncepti poštenosti predstavljajo predvsem teorije distributivne poštenosti, ker se osredotočajo na poštenost izplačil, ki jih prejmejo posamezniki. Adamsova teorija (1963) pojasnjuje, da izhaja zaznava nepravičnosti iz primerjave lastnega vložka in z njim povezanim rezultatom z vložki in rezultati druge osebe, po navadi sodelavca. Posamezniki distributivno poštenost pojmujejo kot primerjavo niza dohodkov. Primerjava ne vključuje zgolj plačil, temveč tudi izzive na delovnem mestu, varnost delovnega mesta, nadzor, delovni prostor, dopust in podobno. Zaznavanje poštenosti razdelitve dohodka ima ključen vpliv tudi na vedenje zaposlenih, predvsem na njihovo zadovoljstvo pri delu, predanost podjetju ter učinkovitost (Ambrose, 2002, str. 804).

V poznih 80. letih pa so se raziskave usmerile v t.i. **proceduralno poštenost**. Medtem ko distributivna poštenost odgovarja na vprašanje ali so zaposleni dobili prav, proceduralna poštenost odgovarja na vprašanje ali so dobili na pravi način. Zgodnje raziskave o tem so bile močno pod vplivom Thibauta in Walkerja (1975), ki sta pojasnila, da so posamezniki, ki dobijo dohodek, bolj zadovoljni s tem dohodkom takrat, ko verjamejo, da je sistem, s katerim je bil dohodek podeljen, pošten. Tako kot distributivna poštenost tudi proceduralna poštenost pomembno vpliva na vedenje zaposlenih (Ambrose, 2002, str. 804). Ena najbolj pogostih ugotovitev je odkritje, da zaznana proceduralna poštenost pozitivno vpliva na to, kako se posamezniki odzivajo na svoje izplačilo (Van den Bos, Lind, Vermunt & Wilke, 1997, str. 1034). Obstaja šest karakteristik proceduralne poštenosti, na osnovi katerih lahko ovrednotimo organizacijsko poštenost, in sicer takrat, ko (so) postopki (Hartman & Slapničar, 2012, str. 18):

- nepristranski,
- aplicirani natančno med ljudmi skozi čas,
- zagotavljajo, da so zbrane in uporabljene natančne informacije pri izbiri odločitev,
- vključujejo možnost pritožbe,
- se prilagajajo standardom etike in
- zagotavljajo, da mnenja zadevnih skupin vplivajo na odločitve.

Podjetja bodo zagotovila boljšo pravičnost pri merjenju učinkovitosti zaposlenih, v primeru, da (Landy & Conte, 2010, str. 236):

- poskrbijo, da imajo zaposleni možnost sodelovanja v vseh fazah procesa upravljanja z izvedbo dela in ocenjevanja delovne uspešnosti,

- zagotavljajo doslednost v vseh korakih in fazah procesa,
- zagotavljajo, da ocenjevanje temelji na dejavnikih, ki so povezani z delom, in tako le-ta ni pristranska,
- omogočijo zaposlenim, da razpravljajo o pravilnosti ocenjevanja in podani oceni,
- se pogovarjajo z zaposlenimi o vseh vidikih procesa,
- zagotovijo pravočasno in informativno povratno informacijo,
- obravnavajo zaposlene s spoštovanjem in
- poskrbijo, da zaposleni niso presenečeni nad izidom (pozitivnim ali negativnim).

2.4 Sistem plačevanja po uspešnosti

Tradicionalen sistem plačevanja je temeljil na plačilu, ki so ga zaposleni dobili za fiksno urno postavko ali pa na fiksno določeni letni plači. Le-ta se je lahko zvišala zgolj zaradi delovne dobe ali povečanja osnovne plače. Edino plačilo po uspešnosti, ki so ga v preteklosti uporabljali, je bilo delo na akord. Danes pa podjetja uporabljajo sistem plačila po uspešnosti z namenom, da nagradijo zaposlene na podlagi uspešnosti pri delu. Variabilno plačilo pa ni namenjeno zgolj delavcem v proizvodnji in na nižjih položajih, temveč predvsem prodajnikom, managerjem in direktorjem, pravzaprav vsem zaposlenim v podjetju (Martocchio, 2001, str. 93).

Sodobni trendi, ki poudarjajo variabilno obliko plačevanja, vključujejo odstranjevanje rigidnih mej zaposlitev in natančnih opisov delovnih mest. Povezujejo kompetence in prispevke zaposlenih k doseganju ciljev podjetja. Spodbujajo prilagodljivost in pridobitev raznih novih znanj in spretnosti ter nagradujejo odličnost. Prilagodljivo in odzivno podjetje potrebuje tudi variabilen plačni sistem, ki v največji meri spodbuja zaposlene k boljši uspešnosti tako individualno kot skupinsko (Massey, 2000, str. 160). Variabilen plačni sistem lahko omogoča povezavo med prispevkom in kompetencami zaposlenih na eni strani in poslovnim načrtom na drugi. Variabilna plača kot dohodek oziroma kot del plačnega paketa lahko v večji meri prispeva k oblikovanju visoko uspešnega podjetja (Massey, 2000, str. 177).

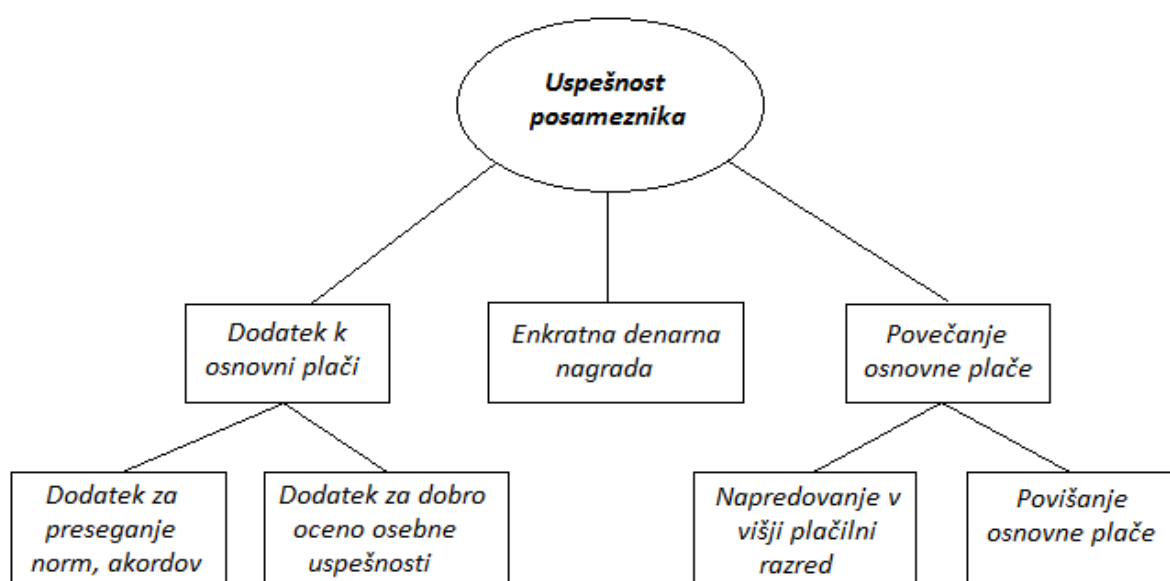
Pri oblikovanju programov povezovanja plač z uspešnostjo ne moremo mimo dejstva, da so učinkoviti le takrat, kadar zaposleni dobro razumejo, kako je njihovo vedenje povezano z doseganjem uspešnosti. Zato je zelo pomembno, da so čim bolj vključeni v proces oblikovanja programov. Najpomembnejše je, da znajo podjetja zaposlenim prikazati ugodnosti, ki jih bodo imeli od novega programa. Ko jim rečejo, da je njihov cilj povečati dobiček in da bodo dobili plačilo po uspešnosti le, če bo vsak prispeval svoj delež, velika večina ne bo razumela, kaj morajo storiti. Če jim povedo, da je povečanje dobička pomembno zato, ker bodo le tako lahko vlagali v nadaljnje usposabljanje in izboljšanje delovnih razmer, hkrati pa jim še razložijo, kako prispevajo k povečanju dobička, bo veliko večja verjetnost, da bodo podjetja s programom dosegla želene rezultate (Zupan, 2001, str. 161). Po mnenju več avtorjev lahko podjetja plačilo po uspešnosti izvajajo na tri načine:

kot plačilo za uspešnost posameznika, kot plačilo za uspešnost skupine in kot plačilo za uspešnost celotnega podjetja (Armstrong, 2005, str. 321; DeCenzo and Robbins, 2005; str. 284; Martocchio, 2001, str. 93; Zupan, 2001, str. 158).

2.4.1 Plačilo za uspešnost posameznika

Ugotavljanje delovne uspešnosti za posameznika je najbolj neposredno in kot motivacijski dejavnik najbolj učinkovito (Jurančič, 1995, str. 63). V osnovi razlikujemo tri skupine programov, ki plače povezujejo z uspešnostjo posameznika (Slika 4). V prvi so vsa plačila, ki jih delavec dobi zaradi svoje uspešnosti, kot so plačilo za preseganje norme ali akorda, osebna ocena uspešnosti in podobno. Običajno gre za dodatek, izračunan kot odstotek osnovne plače. V drugo skupino štejemo enkratne denarne nagrade, ko ima vodja praviloma na voljo določen znesek plačne mase, da nagradi najboljše zaposlene. Tudi ta plačila ne povečajo osnovne plače in se po določenem obdobju (mesečno ali četrtno) ob ponovnem ugotavljanju uspešnosti lahko spremenijo. V tretjo skupino sodijo programi napredovanja, ki povečajo osnovno plačo delavca. Napredovanje je lahko povezano s preходом v višji plačilni razred, ko gre za napredovanje znotraj delovnega mesta (vodoravno) ali na zahtevnejše delovno mesto (navpično). Lahko pa se delavcu osnovna plača preprosto poveča za določen odstotek ali znesek (Zupan, 2001, str. 167). Pri plačilu po uspešnosti posameznika, ki temelji na dosežkih iz preteklih dogodkov in je usmerjeno na dolgi rok, gre za ta tako imenovano plačilo za zasluge(angl. *merit pay*). Za to vrsto plačila po uspešnosti je značilno, da se posamezniku za stalno poviša osnovna plača (Milkowich & Newman, 1996, str. 6).

Slika 4: Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika



Vir: N. Zupan, *Plače in nagrajevanje zaposlenih*, 2002, str. 168.

2.4.2 Plačilo za uspešnost skupine

Ugotavljanje delovne uspešnosti posameznika še ne zagotavlja poslovne uspešnosti in učinkovitosti celotnega delovnega procesa. Usmerjanje k ozko opredeljenim delovnim ciljem je z vidika celote lahko tudi škodljivo, če se parcialni cilji dosegajo, ne da bi doseganje teh ciljev podrejali celoti (Jurančič, 1995, str. 84). Nagrajevanje zaposlenih za doseganje skupnih rezultatov je tako ena od pomembnejših sodobnih smernic v razvoju plačnih sistemov. Armstrong (2005, str. 255) navaja, da je eden izmed razlogov, da podjetje raje nagrajuje ekipe v tem, da plačilo po uspešnosti spodbuja timsko delo in produktivnost tima. Drugi razlog, ki ga navaja, je, da plačevanje po uspešnosti posameznikov deluje destruktivno za komunikacijo med sodelavci in s tem uničuje timski duh.

Izhodišče za ugotavljanje delovne uspešnosti skupine predstavlja sistem načrtovanja, saj mora imeti vsaka delovno povezana skupina delavcev svoj delovni program, ki je del delovnega programa podjetja. Delovni program skupine opredeljuje dela in naloge skupine, načrtovan obseg in kakovost del in nalog, stroške uresničevanja ter potrebno strokovno usposobljenost za izvedbo. Nekateri (Kejžar et al., 1995, str. 180) zaradi povečanja motivacijskega vidika predlagajo opustitev sistema »daj – dam« (stroškovni vidik) in vpeljavo sistema »dam – daj«. Pri tem »dam« pomeni ciljno nalogo delodajalca z vnaprej določenim zneskom za njeno uspešno izvedbo, »daj« na drugi strani pa vložek delavca z vso njegovo usposobljenostjo in motivacijo.

Najbolj pogosto plačilo po uspešnosti skupine so programi razdelitve prihrankov (gain-sharing). Namenjeni so predvsem spodbujanju storilnosti zaposlenih z naslova zniževanja stroškov. Zaposlene v primeru ustvarjenih prihrankov nagradimo z denarnim bonusom. Ocenjevanje prihrankov ponavadi temelji na preteklih podatkih za obdobje več let, lahko pa temelji tudi na oceni in tekočem poslovnem načrtu (Zupan, 2009, str. 549). Najbolj priljubljen dejavnik izračuna višine bonusa je dodana vrednost, ki se izračuna kot razlika med stroški, porabljenimi za vhodni material, in prihodki od prodaje končnega proizvoda (Armstrong, 2005, str. 267).

Nagrajevanje uspešnosti delovno povezane skupine ima kar nekaj prednosti, med drugim spodbuja sodelovanje in nadzor znotraj skupine, skrajša čas priučitve delavca, višja je kakovost proizvodov, zmanjšajo se odsotnosti z delovnega mesta, delitev dela je primernejša, omogoča tudi vključitev pomožnih delavcev, spremljanje uspešnosti posameznih delavcev je preprostejše. Po drugi strani ima ta način tudi nekaj slabosti, predvsem gre za to, da skupina prevzame več nalog, kot jih je sposobna izvesti, lahko se pojavi nezaupanje med člani skupine, pojavlja se tudi težnja po izenačevanju uspešnosti in zaslužkov delavcev v skupini, kar pa negativno vpliva na spodbudo boljših delavcev.

2.4.3 Plačilo za uspešnost celotnega podjetja

Veliko podjetij meni, da bi moral njihov sistem plačevanja temeljiti na sistemu, ki priznava kolektivni napor vseh zaposlenih v podjetju. Tak pristop odpravlja pomanjkljivosti individualnega in skupinskega plačila po uspešnosti. Zaposleni dobijo finančne nagrade, ki so povezane z uspešnostjo celotnega podjetja (Armstrong, 2005, str. 263). Podjetja na ta način dodatno motivirajo zaposlene za opravljanje dela in združujejo cilje lastnikov s cilji zaposlenih (Martocchio, 2001, str. 107).

Delovno uspešnost celotnega podjetja izkazujeta predvsem dva kazalnika: (1) izboljššan gospodarski položaj in (2) dosežen dobiček. Dosežena delovna uspešnost se lahko uporabi kot materialna stimulacija na dva načina (Jurančič, 1995, str. 86):

- za odločitev o višini izhodiščne plače in s tem osnovnih plač za vsa delovna mesta,
- za stimulativen del plač kot udeležba zaposlenih pri poslovnem izidu.

S kolektivno pogodbo je določena izhodiščna plača in s tem najnižja obračunska vrednost za osnovne plače vseh plačilnih razredov. Na podlagi presoje gospodarskega položaja, poslovnih možnosti in na podlagi določb predpisov in dogovorov v posameznem podjetju se lahko določi višja raven izhodiščnih plač in s tem višja raven osnovnih plač vseh zaposlenih.

Druga možnost upoštevanja dosežene delovne uspešnosti celotnega podjetja je udeležba na doseženem dobičku (angl. *profit-sharing*). Iz doseženega dobička se določen del nameni za obračunavanje amortizacije kapitala, preostali del pa je smiselno in tudi z motivacijskega vidika učinkovito razdeliti na dodatni del za delo in kapital. Del dobička, ki je namenjen za dodatno razdelitev, se razdeli med zaposlene. Vloga posameznih vrst dela pri doseganju dobička je zelo različna in je prav, da je pri delitvi dobička to dejstvo upoštevano. Takšna razdelitev dobička vzpostavlja dodatno motivacijo tistih zaposlenih, ki v okviru svoje dejavnosti v večji meri vplivajo na doseganje poslovne uspešnosti delovnega procesa in s tem dobička (Jurančič, 1995, str. 87).

Zupanova (2009, str. 549) poleg udeležbe v dobičku navaja še en program nagrajevanja uspešnosti celotnega podjetja, in sicer: nagrade za dosežene poslovne cilje (angl. *goal-sharing*). Slednji temelji na uresničevanju ciljev podjetja ali njegovih enot. V teh programih se odseva strategija podjetja in njegove temeljne vrednote. Pri izračunu višine variabilne plače upoštevamo primerjavo dosežkov glede na načrtane cilje (Zupan, 2009, str. 550).

2.4.4 Tehnike ocenjevanja delovne uspešnosti

Spremljanje delovne uspešnosti tako posameznih delavcev kot tudi skupine je uporabno pri oblikovanju mnogih odločitev na področju človeških virov. Podjetjem zagotavlja vrsto koristnih podatkov, na podlagi katerih lahko sprejmejo določene administrativne odločitve (npr. o plači, napredovanju, premestitvah, prekinitvah delovnega razmerja ipd.) ter oblikujejo ustrezne ukrepe, s pomočjo katerih lahko povratno vplivajo na povečanje delovne uspešnosti in razvoj delavca (Jereb, 1992, str. 240).

Ocenjevanje delovne uspešnosti je učinkovito, le če je sestavni del politike in strategije nagrajevanja in če kot tako služi doseganju ciljev upravljanja s plačami in organizacije v celoti. Za ocenjevanje delovne uspešnosti se uporabljajo številne tehnike. Za katero tehniko se bo podjetje odločilo, je odvisno od namena ocenjevanja (npr. kot osnova za nagrajevanje, osnova pri oblikovanju sistema razvoja kadrov ipd.), pri tem pa v podjetju upoštevajo tudi stroške razvoja in uporabe posamezne metode, objektivnost pridobljenih ocen ter zadovoljstvo takega sistema.

Vsako ocenjevanje, tudi ocenjevanje delovne uspešnosti, temelji na določeni primerjavi. Za kakšno primerjavo se bo podjetje odločilo, je odvisno od njegove presoje (Jereb, 1992, str. 243).

- Za medsebojno primerjavo delavcev ponavadi nimamo vnaprej določenih povprečnih vrednosti. Šele pri samem primerjanju se pokaže, kaj je povprečno, podpovprečno ali nadpovprečno.
- Vodja sam pri sebi opredeli neko pričakovanje, ki ga ima v zvezi z delovnimi rezultati svojih sodelavcev. Pri tem primerja oziroma ugotavlja, ali je posamezen delavec ta pričakovanja izpolnil ali ne.
- Če so cilji in naloge delavca vnaprej opredeljeni, lahko vodja primerja dejansko dosežene rezultate s pričakovanimi. Osnova take primerjave so vnaprej opredeljeni cilji delavcev. Cilje ponavadi za naslednje ocenjevalno obdobje opredelita vodja in delavec skupaj.
- Če je delo normirano (količina, čas, kakovost), gre za oceno, ali je delavec postavljene norme dosegel ali ne.

V podjetjih najpogosteje uporabljajo naslednje sisteme za ocenjevanje delovne uspešnosti (Lipičnik, 1996, str. 98): (1) ocenjevalne lestvice, (2) sisteme direktnega primerjanja, (3) sisteme označevanja ter (4) sisteme kritičnih točk.

Ocenjevalne lestvice so najbolj pogost sistem ugotavljanja delovne uspešnosti. Z njimi ponavadi ocenjujemo lastnosti, vedenje in delovne rezultate delavcev. Ločimo numerične, grafične ter opisne ocenjevalne lestvice. Lestvice se razlikujejo glede na

merila ocenjevanja, glede na število stopenj (ponavadi so 3-5 stopenjske) ter glede na način opisa posameznih stopenj (Tabela 5).

Tabela 5: Lastnosti posameznih ocenjevalnih lestvic

	Numerične ocenjevalne lestvice	Grafične ocenjevalne lestvice	Opisne ocenjevalne lestvice
Merilo ocenjevanja	Delovni rezultati delavca.	Osebnostne lastnosti delavca in delovni rezultati.	Opisi vedenja, dobljeni z opisi delovnih mest.
Število stopenj	Grafična os od 1 do 5.	Grafična os od 1 do 5.	Poljubno.
Način opisa stopenj	Številčne stopnje.	Številčne ali opisne stopnje.	Opisno. Vsaka lestvica opisuje le eno merilo.

Sistemi direktnega primerjanja temeljijo na medsebojnem primerjanju delovne uspešnosti več delavcev. Pogoji za tako ocenjevanje so (Jereb, 1992, str. 243-244):

- delovna mesta morajo biti približno izenačena, saj med seboj lahko primerjamo le delavce, ki delajo na podobnih delovnih mestih ali opravljajo med seboj primerljive naloge
- med seboj lahko primerjamo le delavce, ki opravljajo približno enako zahtevna dela
- število delavcev, ki jih med seboj primerjamo, ne sme biti premajhno (najmanj pet delavcev, ki izpolnjujejo oba prejšnja pogoja, je spodnja meja za velikost skupine pri primerjalnem ocenjevanju).

Sistemi označevanja so zelo primerni, kadar je natančno definirano, kaj od delavca pričakujemo. V tem primeru na označevalno listo napišemo različne načine vedenja delavca na določenem delovnem mestu. Ocenjevalcu ni treba neposredno ocenjevati uspešnosti delavca, temveč le presoditi, katera od trditev na spisku najbolj odraža lastnosti oziroma način vedenja delavca. Ločimo tehnike obveznega izbora, s katerimi izključimo pristranskost ocenjevalca ter tehnike proste izbire, za katero je značilno, da je nekoliko zapletena in zamudna (Lipičnik, 1996, str. 104).

Sistemi kritičnih točk se redkeje uporabljajo in so primerne zlasti za ocenjevanje uspešnosti delavcev na odgovornih delovnih mestih. Bistvo te metode je, da temelji na posebnostih posameznih delovnih mest oziroma na kritičnih dogodkih. »Kritični dogodki so tisti, ki so se pojavili pri delu posameznika in najbolj izstopajo bodisi kot izjemno uspešni bodisi kot izjemno neuspešni« (Svetlik, 1991, str. 11). Tako za vsakega delavca zapišemo, kdaj je storil nekaj pozitivnega in koristnega ter obratno.

3 SESTAVA SLOVENSKE PLAČE

Za pravno urejanje plač so pomembni mednarodni in notranji pravni viri. V skladu z Ustavo Republike Slovenije morajo biti zakoni in drugi predpisi usklajeni s splošno

veljavnimi načeli mednarodnega prava in z mednarodnimi pogodbami, ki obvezujejo Slovenijo (Kresal, 2001, str. 19).

Področje plač v Sloveniji urejajo zakoni, kolektivne pogodbe, pravilniki, uredbe, sklepi in drugi predpisi. Namen magistrske naloge ni podrobna obravnava le-teh, zato v nadaljevanju predstavlja samo najpomembnejše in bistvene elemente za razumevanje.

Plače v zasebnem sektorju v Sloveniji urejajo naslednji zakoni:

- **Zakon o delovnih razmerjih** (Ur.l. RS, št. 21/2013, v nadaljevanju ZDR-1): je temelj plačne zakonodaje. Zakon ureja delovna razmerja, ki se sklepajo s pogodbo med delavcem in delodajalcem
- **Zakon o minimalni plači** (Ur.l. RS, št. 13/10 in 92/15, v nadaljevanju ZMinP): zakon določa pravico do minimalne plače, njeno višino in pogoje, pod katerimi se lahko izplačuje prehodni znesek minimalne plače ter način njenega določanja in objave.
- **Zakon o dohodnini** (Ur.l. RS, št. 23/15, 55/15, v nadaljevanju Zdoh-2): zakon ureja sistem in uvaja obveznost plačevanja dohodnine.
- **Zakon o prispevkih za socialno varnost** (Ur.l. RS št. 99/13, 26/14, v nadaljevanju ZPSV): s tem zakonom se določa obračunavanje in plačevanje ter stopnje prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, obvezno zdravstveno zavarovanje, porodniško varstvo in za zaposlovanje.
- **Zakon o davčnem postopku** (Ur.l. RS št. 90/14, 91/15, v nadaljevanju ZDavP-2): zakon ureja obračunavanje, odmero, plačevanje, vračilo, nadzor in izvršbo davkov, določa zavezanca za davek in postopek pobiranja posameznih davkov.
- **Kolektivne pogodbe za dejavnosti, kjer so potrebne.**

Poleg naštetih zakonov podjetja za oblikovanje plače uporabljajo še pogodbo o zaposlitvi in splošne akte delodajalcev, na podlagi katerih določijo višino plače za posamezna delovna mesta.

3.1 Struktura slovenske plače

Svetlik in Zupanova (2009, str. 527-528) prikazujeta sestavo tipične slovenske plače glede na veljaven institucionalni okvir plač in nagrajevanja v Sloveniji na naslednji način:

- osnovna plača (poln delovni čas, normalni pogoji dela, normalna uspešnost),
- dodatki za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in manj ugoden delovni čas (nadure, izmensko delo, nočno delo, vročina, vlaga, ipd.),
- dodatek za delovno dobo (vsa delovna doba) in stalnost (delovna doba v podjetju),
- ugodnosti, kot so pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje in nadomestila, (plačilo v času bolniške odsotnosti, porodniške, otroški dodatki ipd.),
- druge ugodnosti (plačani prosti dnevi, plača v primeru čakanja na delo),

- nagrade za uspešnost: osebna ocena, skupinska uspešnost, plačilo iz dobička, nagrade za inovacije,
- drugi osebni prejemki (regres, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostne pomoči),
- povračila stroškov v zvezi z delom (prehrana, prevozi, službena potovanja, terenski dodatek),
- ostali dodatki, ugodnosti in nagrade po presoji delodajalca (dodatek za znanje tujih jezikov, zdravstvene storitve, subvencionirane kulturne, športno-rekreacijske aktivnosti, uporaba počitniških zmogljivosti, uporaba službenih avtomobilov, nadstandardno zdravstveno zavarovanje, nezgodno in življenjsko zavarovanje ipd.

V ZDR-1 je v 126. in 127. členu določeno, da je plača delavca sestavljena iz:

- **osnovne bruto plače** (ki ne sme biti manjša od določene najnižje bruto plače v kolektivni pogodbi dejavnosti po posameznih tarifnih razredih in praviloma je določena v aktu o sistemizaciji delovnih mest po posameznih delovnih mestih ali v pogodbi v zaposlitvi),
- **dodatkov** za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa (nočno delo, nadurno delo, delo v nedeljo, delo na praznike in dela proste dneve po zakonu. Dodatki za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz posebnih obremenitev pri delu, neugodnih vplivov okolja in nevarnosti pri delu, ki niso vsebovani v zahtevnosti dela, se lahko določijo s kolektivno pogodbo),
- dela plače na podlagi **delovne uspešnosti delavca** (upoštevaje gospodarnost, kakovost in obseg opravljanja dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi),
- dela plače na podlagi **poslovne uspešnosti (delodajalca)**, če je to predvideno v kolektivni pogodbi (dejavnosti in/ali v podjetniški kolektivni pogodbi oziroma splošnih aktih delodajalca) ali v pogodbi o zaposlitvi.

Tako sestavljena plača za delo, opravljeno v polnem delovnem času, ne sme biti manjša od zakonsko določene minimalne plače. Delavec, ki dela krajši delovni čas, ima pravico do sorazmernega dela minimalne plače.

Minimalna plača je najnižji zakonsko določen znesek, ki ga ni mogoče znižati z individualno ali kolektivno pogodbo. Delavec je upravičen do plačila za opravljeno delo najmanj v višini minimalne plače, če pri delodajalcu v Republiki Sloveniji dela poln delovni čas. V primeru krajšega delovnega časa od polnega delavcu pripada najmanj sorazmerni del minimalne plače.

V minimalno plačo sodijo vsi elementi plače, ki jih navaja ZDR-1, torej osnovna plača delavca za določen mesec in dodatki, ki mu pripadajo, razen dodatka za delo prek polnega delovnega časa. Od 1. januarja 2016 so iz minimalne plače izvzeti še dodatek za nočno delo, dodatek za delo v nedeljo in dodatek za delo na praznike in dela proste dneve po zakonu (Ur. l. RS, št. 92/2015). V minimalno plačo se ne vštevajo prejemki, ki imajo naravo povračil stroškov v zvezi z delom, kot so na primer dnevnice, terenski dodatki,

povračilo stroškov prevoza na delo in z dela, povračilo stroškov za prehrano med delom. Prav tako se v minimalno plačo ne všteva regres za letni dopust.

V skladu z Zakonom o dopolnitvi Zakona o minimalni plači (Ur.l. RS 92/2015) znaša minimalna plača za delo s polnim delovnim časom, opravljeno od 1. januarja 2016 dalje 790,73 evrov (v nadaljevanju EUR) bruto. V posameznih kolektivnih pogodbah je lahko določen višji znesek minimalne plače.

Osnovna plača je osnovni prejemek, do katerega je upravičen delavec, poleg tega jo veljavni predpisi določajo kot osnovo za izračun številnih dodatkov k osnovni plači, nadomestil plače in nekaterih drugih prejemkov iz delovnega razmerja. Nanaša se na konkretnega delavca in na konkretno pogodbo o zaposlitvi, v kateri mora biti obvezno navedena. Pri višini osnovne plače je treba upoštevati določbe zakonov in kolektivnih pogodb, ki urejajo višino plače oziroma način njene določitve (Kresal, 2001, str. 45).

V pogodbi o zaposlitvi je treba določiti znesek osnovne plače delavca v evrih, ki mu pripada za opravljanje dela po pogodbi o zaposlitvi. Osnovna plača se vedno določi v bruto znesku. Ne vsebuje drugih elementov plače (to je dela plače za delovno uspešnost, dodatkov, plačila za poslovno uspešnost), povračil stroškov (na primer povračila stroškov za prehrano med delom ali povračilo stroškov prevoza na delo in z dela) ali drugih osebnih prejemkov (regresa za letni dopust) (Osnovna plača, 2016).

Višina osnovne plače ima poleg dogovorjene cene delovne sile vsaj še dva namena. Prvi se nanaša na konkurenčnost na trgu delovne sile, saj podjetja brez ustreznih zaposlenih ponujajo višjo osnovno plačo zaposlenim, ki so že zaposleni pri konkurenci. To je sicer prepovedano, vendar težko dokazljivo. Drugi namen se nanaša na razmerja plač v podjetju. S pomočjo vrednotenja dela poskušajo podjetja doseči takšno razmerje v plačah zaposlenih, da bi se po višini vedelo, kdo opravlja zahtevnejše in odgovornejše delo (Lipičnik, 1999, str. 132).

Slika 5 : Plačilna piramida v podjetju



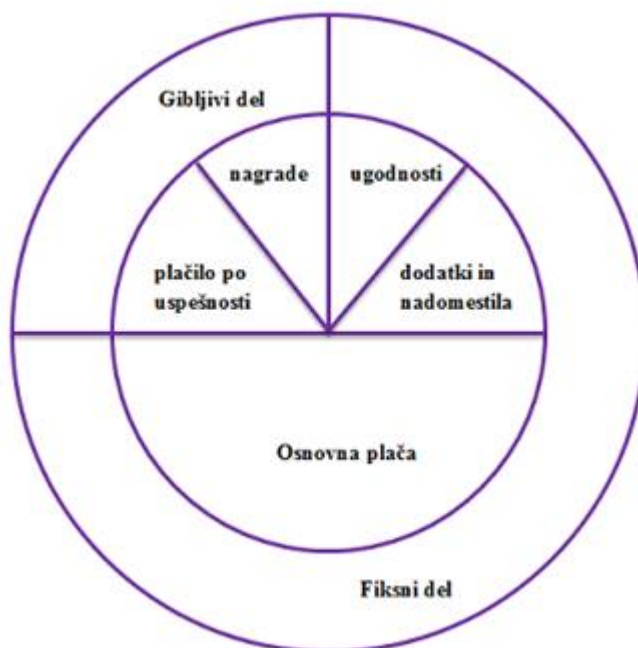
Vir: B. Lipičnik, *Organizacija podjetja*, 2002, str. 132.

Lipičnik navaja (1998, str. 208), da osnovna plača predstavlja le delež celotne plače zaposlenega za njegovo delo. Ostali del plače tvorijo plačila, ki temeljijo na uspešnosti posameznika, uspešnosti podjetja in pomembnosti ter odgovornosti dela, ki ga posameznik opravlja. Deli jih v naslednje skupine:

- plača za posebne zmožnosti: kot so znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti, kar predstavlja večjo uporabno vrednost zaposlenega,
- plača, odvisna od življenjskih stroškov: s pomočjo nje organizacija poskuša omiliti naraščanje življenjskih stroškov,
- nagrada za zvestobo zaposlenim: za zaposlene, ki so že dlje časa v podjetju,
- nagrada za požrtvovalnost: za zaposlene, ki delajo v dežurstvih, v izmenah in nadure,
- nagrada za učinek in uspešnost: s to vrsto nagrade želi delodajalec motivirati zaposlenega, da bi povečal svojo storilnost in posledično pripomogel k uresničevanju ciljev organizacije,
- nagrada za dobiček: posebna vrsta spodbude in zahvale zaposlenim.

Razlikujemo med **stalnim** in **gibljivim delom** prejemkov zaposlenih. Stalni del je odvisen od tega, kakšno delo nekdo opravlja, gibljivi del pa od tega, kako dobro ga opravlja. Največji delež stalnih izplačil običajno zajema osnovna plača, ki jo delavec dobi za normalno uspešno delo določene zahtevnosti in za opravljeno število delovnih ur. Med stalni del prištevamo tudi nadomestila plače, dodatke in ugodnosti. Med gibljivi del v celoti sodi plačilo za uspešnost in nagrade (Svetlik & Zupan, 2009, str. 526-527).

Slika 6 : Struktura plače



Vir: N. Zupan, *Plače in nagrajevanje zaposlenih*, str. 294

Nadomestila, dodatke in ugodnosti podjetja lahko uporabijo pri delu kot dodatek k osnovni plači. Urejeni so z zakoni in predpisi in predstavljajo naslednje (Lipičnik, 1998, str. 243-247):

- **dodatki:** delimo jih na dodatke za pogoje dela (dežurstva, nočne izmene, hrup, umazanija, prah ipd.) in dodatke na delovno dobo,
- **ugodnosti:** delimo jih na tiste, ki pomenijo podjetniško skupno porabo (jubilejne nagrade, odpravnina ob upokojitvi, solidarnostna pomoč, regres za letni dopust) in povračila stroškov v zvezi z delom (povračilo stroškov za prehrano, prevoz, službena potovanja),
- **nadomestila:** del plače posameznika, ki ga prejme za čas, ko iz različnih razlogov ne opravlja dela (redni letni dopust, prazniki, bolniški dopust do 30 dni, obvezni zdravniški pregledi, izobraževanja v interesu podjetja, prekinitve zaradi nezgod).

Najpogostejše nagrade in plačila po uspešnosti v obliki gibljivega dela so (Lipičnik, 1998, str. 248-249):

- plačilo individualne uspešnosti: povečuje osnovno plačo ali pa nastopa v obliki bonus sistema ter je odvisno od dosežene uspešnosti posameznikov,
- bonusi: nagrade za uspešno delo, ki se izplačujejo v enkratnih zneskih glede na rezultate, ki so jih dosegli posamezniki, timi ali organizacija,

- nagrada za storilnost: nagrade povezane z doseganjem predhodno postavljenih ciljev, da bi spodbudili ljudi na najvišjo raven prizadevanj,
- provizije: posebna oblika nagrade za storilnost, s katero so ponavadi nagrajeni prodajalci,
- plačilo servisne dejavnosti: povečuje se v konstantnih korakih po določeni lestvici, kar pa je odvisno od vrste lestvice in dejavnosti, kjer je uporabljena,
- plačilo za zmožnosti ali plačilo za izobrazbo,
- plačilo pristojnosti: odvisno je od ravni pristojnosti, ki jo je dosegel posameznik glede na svoje zmožnosti,
- plačilo za osebni razvoj (kariera): plačilo, ki ga dobijo posamezniki za povečanje odgovornosti, ki so jo dobili z napredovanjem,
- dodatki: ljudje jih dobijo za nadurno delo, delo v izmenah, za posamezne obremenitve pri delu in podobno.

3.2 Davčni vidik

Dohodek iz zaposlitve vključuje vsako izplačilo in boniteto, ki sta neposredno ali posredno povezana z zaposlitvijo. Prav tako se kot dohodek iz zaposlitve obravnavajo vsa izplačila v zvezi s sedanjo kakor tudi s preteklo zaposlitvijo (Martinuzzi, 2005, str. 13-14). Dohodek iz zaposlitve je vsak dohodek, prejet na podlagi pretekle ali sedanje zaposlitve. Med dohodke iz zaposlitve po ZDoh-2 štejemo dohodek iz delovnega razmerja in dohodek iz drugega pogodbenega razmerja (Dohodnina – Dohodek iz zaposlitve, 2016).

Sistem obdavčevanja plač z dohodnino in obveznimi prispevki za socialno varnost je v razvitih državah kompleksno področje. Davki na delo (vsi davki in prispevki, ki se plačujejo od dohodkov iz dela) so najpomembnejši davčni vir v vseh državah EU, saj prispevajo približno polovico vseh davčnih prihodkov (Čok, Brodnjak & Gabrijelčič, 2004, str. 143).

3.2.1 Prispevki za socialno varnost

Prispevke iz plač oziroma na plače plačujejo delodajalci in delojemalci. Bruto plače vključujejo socialne prispevke, ki jih plača zaposleni, medtem ko se neto plače izračunajo po odbitku teh prispevkov in vseh zneskov, dolgovanih državi, kot je na primer dohodnina. V osnovo za plačilo prispevkov sodijo tudi drugi prejemki iz delovnega razmerja, kot so stimulacije, ki predstavljajo plačilo za delovno uspešnost in bonitete. V osnovo za odmero davka in socialnih prispevkov se vštevajo tudi jubilejne nagrade, solidarnostne pomoči in povračila stroškov v zvezi z delom, ki presegajo višino zneska, predpisanega z uredbo, ki je določena za našeta področja. V osnovo se vštevata tudi znesek regresa, če presega 70 % povprečne plače predpreteklega meseca zaposlenih v Republiki Sloveniji.

Tabela 6: Prikaz stopenj prispevkov na plače in iz plač

I. PRISPEVKI OD BRUTO PLAČ – DELOJEMALCI (1. BRUTO)	22,10 %
Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje	15,5 %
Prispevek za obvezno zdravstveno zavarovanje	6,36 %
Prispevek za zaposlovanje	0,14 %
Prispevek za starševsko varstvo	0,10 %
II. PRISPEVKI NA BRUTO PLAČE – DELODAJALCI (2. BRUTO)	16,10 %
Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje	8,85 %
Prispevek za obvezno zdravstveno zavarovanje	6,56 %
Prispevek za zavarovanje za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni	0,53 %
Prispevek za zaposlovanje	0,06 %
Prispevek za starševsko varstvo	0,10 %
III. SKUPAJ PRISPEVKI OD IN NA PLAČE (1. +2. BRUTO)	38,20 %

3.2.2 Dohodnina

Dohodnina je davek od dohodkov fizičnih oseb. Obdavčeni so vsi dohodki, razen tisti, ki se ne štejejo za dohodke po ZDoh-2 in tisti, ki so po navedenem zakonu oproščeni plačila dohodnine (Drugi dohodki po Zakonu o dohodnini, 2016).

Davek na dohodek je »vseobsežni« davek, kar pomeni, da se pri določanju davčne osnove upoštevajo vsi obdavčljivi dohodki, ki jih posameznik prejme v davčnem letu. Kot obdavčljive dohodke lahko opredelimo bruto dohodke posameznika v davčnem obdobju, zmanjšane za davčne odbitke, davčne oprostitve oziroma olajšave (Pernek, 1999, str. 166).

Tabela 7: Lestvica za odmero dohodnine za leto 2016

Če znaša neto letna davčna osnova v evrih		Znaša dohodnina v evrih
nad	do	
	8.021,34	16 %
8.021,34	20.400,00	1.283,41 + 27 % nad 8.021,34
20.400,00	70.907,20	4.625,65 + 41 % nad 20.400,00
70.907,20		25.333,60 + 50 % nad 70.907,20

Vir: Pravilnik o določitvi olajšav in lestvice za odmero dohodnine za leto 2016 (Ur.l. RS, št. 104/2015), 2016

3.2.3 Olajšave

Glede na ZDoh-2 lahko davčni zavezanci letno davčno osnovo za odmero dohodnine znižajo z davčnimi olajšavami, vendar največ do višine pozitivne davčne osnove. Nekatere davčne olajšave so priznane samodejno, nekatere pa lahko uveljavljamo le, če izpolnjujemo zakonske zahteve. Davčne olajšave delimo v pet skupin:

- **splošna olajšava** – prizna se vsakemu rezidentu in je odvisna od višine skupnega dohodka v obravnavanem davčnem letu,

- **osebna olajšava** – priznava se rezidentom, ki imajo poseben status, npr. invalidom s 100 % telesno okvaro, rezidentom po dopolnjenem 65. letu starosti, ipd.,
- **posebna osebna olajšava** – priznava se rezidentom, ki samostojno opravljajo specializiran poklic na področju kulturne dejavnosti ali samostojno opravljajo novinarski poklic ter rezidentom, ki se izobražujejo in imajo status dijaka ali študenta,
- **posebna olajšava** – priznava se rezidentom, ki vzdržujejo družinske člane. Višina olajšave je odvisna od števila vzdrževanih otrok oziroma vzdrževanih otrok, ki potrebujejo posebno nego in varstvo, ali vzdrževanih družinskih članov. Če zavezanec vzdrževane osebe ni dejansko preživel celotno leto, se posebna olajšava sorazmerno zmanjša,
- **olajšava za prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje** – davčna osnova se lahko zmanjša za znesek premije prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja, ki jo je zavezanec plačal zase izvajalcu pokojninskega načrta.

3.2.4 Obdavčitev bonitet

Za dohodek, obdavčen z dohodnino, velja tudi boniteta, ki je po zakonu določena kot vsaka ugodnost v obliki proizvoda, storitve ali druge ugodnosti v naravi, ki jo zaposlenemu ali njegovemu družinskemu članu zagotovi delodajalec ali druga oseba v zvezi z zaposlitvijo. Bonitete praviloma niso izplačane v denarju, temveč so zagotovljene s strani delodajalca v naravi in je njihovo vrednotenje zato ključnega pomena. Znesek bonitete se določa na podlagi primerljive tržne cene, če pa te ni mogoče določiti, se določi na podlagi stroška, ki je nastal pri delodajalcu v zvezi z zagotavljanjem bonitete, razen če ZDoh-2 v 43. členu za posamezno boniteto ne določa drugače (Dohodnina – dohodek iz zaposlitve, Bonitete, 2015).

Danes lahko o bonitetah govorimo v precej ožjem smislu kot nekoč, saj jih je ZDoh-2 (2006) krepko spremenil in dopolnil. Bonitete so del plače, od katerih se plačujejo prispevki za socialno zavarovanje, dosti več in bolj strogo se vštevajo v davčno osnovo, od katere se plačuje dohodnina (Kmet, 2006, str. 1).

Bonitete, ki jih delodajalec zagotavlja zaposlenim, vključujejo zlasti:

- uporabo osebnega vozila za zasebne namene,
- nastanitev,
- posojilo brez obresti ali z obrestno mero, ki je nižja od tržne,
- popust pri prodaji blaga in storitev,
- izobraževanje zaposlenega ali njegovega družinskega člana,
- zavarovalne premije in podobna plačila,
- darila, ki jih zagotovi delodajalec na podlagi ali zaradi zaposlitve nekdanjemu, sedanjemu ali prihodnjemu zaposlenemu ali njegovemu družinskemu članu.

Za boniteto se skladno z ZDoh-2 ne štejejo:

- ugodnosti manjših vrednosti, ki jih delodajalec zagotavlja vsem zaposlenim pod enakimi pogoji, kot so zlasti regresirana prehrana med delom, uporaba prostorov za oddih in rekreacijo, pogostitve ob praznovanju in drugi podobni primeri,
- plačila delodajalca za dopolnilno zavarovanje in usposabljanje zaposlenih, ki je v zvezi s poslovanjem delodajalca,
- plačila delodajalca za zdravstvene preglede zaposlenih, ki jih je delodajalec dolžan zagotoviti na podlagi zakona, ki ureja varnost in zdravje pri delu,
- plačila delodajalca za cepljenje zaposlenih, ki so zakonsko določeni,
- plačila delodajalca za zavarovanje zaposlenih za nesreče pri delu,
- uporaba parkirnega prostora in računalniške ter komunikacijske opreme, ki jo delodajalec nudi zaposlenim,
- darila v mesecu decembru otrokom zaposlenih, če njihova vrednost ne presega 42 EUR in je otrok star do 15 let,
- če vrednost vseh bonitet mesečno ne presega 13 EUR in jih delodajalec zaposlenim ne zagotavlja redno ali pogosto, se ne vključujejo v davčno osnovo zaposlenih.

Bonitete so zaradi svoje večplastnosti in raznolikosti uporabno orodje motiviranja in nagrajevanja, za delodajalce pa tako pomenijo enega izmed načinov za pridobivanje konkurenčne prednosti na trgu dela, s katero želijo pridobiti in obdržati kakovosten in strokoven kader. V praksi se sicer druge vrste plačil za delo vse bolj uveljavljajo, vendar se težko razvijajo zaradi davčnih obremenitev in obremenitev s prispevki. To povzroča togost in je nespodbudno tako za delodajalce kot zaposlene, saj izbira določenih bonitet s stroškovnega vidika velikokrat ni več opravičljiva, z razliko od podjetij v tujini, kjer je ureditev stimulativna in spodbuja podjetja k uporabi različnih vrst bonitet kot drugih vrst plačil za delo (Kmet, 2006, str. 16).

3.2.5 Udeležba v dobičku

Udeležba pri dobičku je osnovna premoženjska pravica, ki jo lastnikom kapitala zagotavlja korporacijska zakonodaja. Ob določenih pogojih pa lahko pri delitvi dobička poleg lastnikov kapitala sodelujejo tudi zaposleni. Udeležba zaposlenih pri dobičku je opredeljena kot možnost, ne pa kot pravica, ki bi delavcu pripadala že na podlagi zakona. Temelj za izplačilo udeležbe pri dobičku je sklep skupščine gospodarske družbe o razdelitvi dobička.

Podrobnosti o udeležbi delavca pri dobičku ureja Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (Ur.l. RS, št. 25/2008, v nadaljevanju ZUDDob). Prvi pogoj za udeležbo delavcev pri dobičku je, da ima družba v statutuoziroma v družbeni pogodbi družbe določeno to možnost, drugipogoj pa je, da se sklene pogodba o udeležbi delavcev pri dobičku s strani posloводства družbe in predstavnikov sindikata, sveta delavcev ali vseh zaposlenih.

Pogodba velja za vse delavce v družbi. Z njo se dogovori način delitve dobička, to je lahko denarna ali delniška shema in jo je treba registrirati pri Ministrstvu za gospodarski razvoj.

Denarna shema udeležbe pri dobičku daje delavcem pravico do izplačila pripadajočega zneska dobička v denarju, medtem ko delniška shema daje delavcem pravico do izplačila dela dobička v obliki delnic.

Pri denarni shemi se izplačilo dobička v denarju obravnava kot dohodek iz delovnega razmerja, zato se obračunajo prispevki in akontacija dohodnine v primeru izplačila dobička v manj kot letu dni od dne pridobitne pravice do pripadajočega dobička. Obstajata pa izjemi, ko je zaposleni opravičen do olajšav, in sicer v skladu z 31. členom ZUDDob:

- če se dohodek izplača po poteku enega leta od dne pridobitve pravice do pripadajočega dobička, se v davčno osnovo ne všteva 70 % tega dohodka in prispevki za socialno varnosti se obračunajo in plačajo od 30 % tega dohodka,
- če se dohodek izplača po poteku treh let od dne pridobitve pravice do pripadajočega dobička, je dohodek 100 % oproščen obračuna in plačila prispevkov za socialno varnost in akontacije dohodnine.

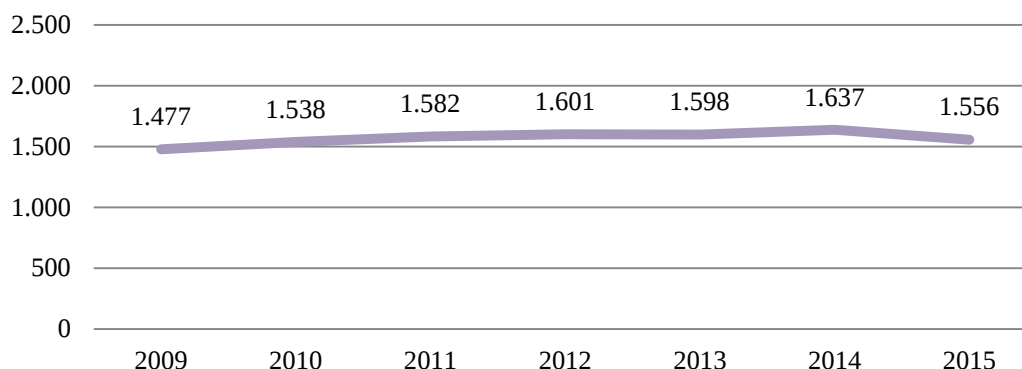
Udeležba zaposlenih pri dobičku ima v svetu in Evropi relativno dolgo tradicijo, v Sloveniji pa gre za razmeroma nov institut. Vprašanje udeležbe zaposlenih pri dobičku se je obravnavalo že leta 1997, vendar se je zanimanje za zakonsko ureditev materije kasneje nekoliko umirilo. Novemu predlogu iz leta 2005, ki kot zakon ni bil sprejet, je leta 2007sledil vladni predlog zakona. Slednji je bil leta 2008 sprejet in objavljen v Uradnem listu RS (Kaj je delitev dobička med zaposlene?, 2016).

3.3Plače v Sloveniji

3.3.1 Statistični podatki

Po pregledu začasnih podatkov na spletni strani Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) znaša povprečna mesečna bruto plača v Sloveniji v letu 2014, 1.637,00 EUR. V letu 2014 je imelo bruto plačo nižjo od povprečne 65 % zaposlenih oseb. Ta delež se z leti skoraj ne spreminja in ostaja tik pod dvema tretjinama (Zaposlene osebe po višini bruto in neto plače, Slovenija, 2014, 2016). Povprečna bruto plača je v letih 2009-2014 počasi naraščala, z izjemo v letu 2013, ko je rahlo padla. Povprečna bruto mesečna plača v letu 2015 je znašala 1.555,89 EUR, kar predstavlja 5,21 % manj kot v letu 2014 oziroma 81,11 EUR manj.

Slika 7: Prikaz gibanja povprečne bruto plače 2009-2015



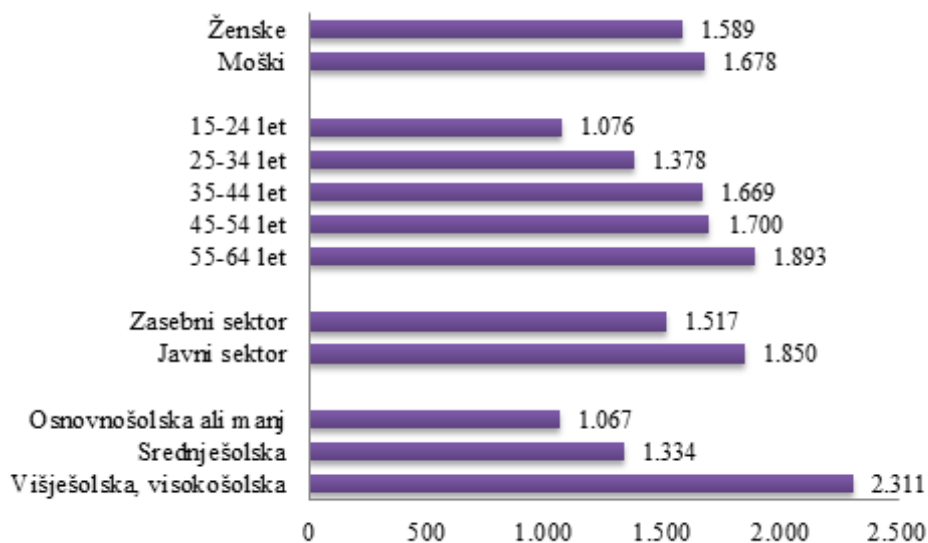
Vir: Povprečne mesečne bruto plače po dejavnostih, doseženi izobrazbi in spolu, Slovenija, letno

Povprečna letna bruto plača moških za leto 2014, preračunana na mesec, je znašala 1.678 EUR, povprečna letna bruto plača žensk, preračunana na mesec, pa 1.589 EUR (glej Sliko 8). Povprečna mesečna bruto plača žensk je bila za 5,3 % nižja od plače moških, to je 89 EUR.

Med delovno dobo se povprečna višina bruto plače viša. Plače najstarejših zaposlenih so bile skoraj dvakrat višje od plač najmlajših zaposlenih.

Plače zaposlenih v javnem sektorju so bile povprečno za 330 EUR višje od plač zaposlenih v zasebnem sektorju. Povprečno višje bruto plače v javnem sektorju so imeli zaposleni s srednješolsko izobrazbo (za 10,8 %), zaposleni z višješolsko ali visokošolsko izobrazbo v zasebnem sektorju so imeli v povprečju višje plače za 3,9 %. Pri osnovnošolski ali nižji izobrazbi so razlike malenkostne. Moški so ne glede na izobrazbo in sektor v povprečju dosegali višje plače kot ženske. Plače žensk glede na doseženo izobrazbo v povprečju ne dosegajo slovenskega povprečja v letu 2014 (za 3,02 %), medtem ko plače moških v povprečju presegajo slovensko povprečje (za 2,4 %). Sicer pa so plače visokošolsko izobraženih zaposlenih bile povprečno za približno 1.240 EUR višje od plač zaposlenih z osnovnošolsko izobrazbo in za približno 980 EUR višje od plač tistih s srednješolsko izobrazbo.

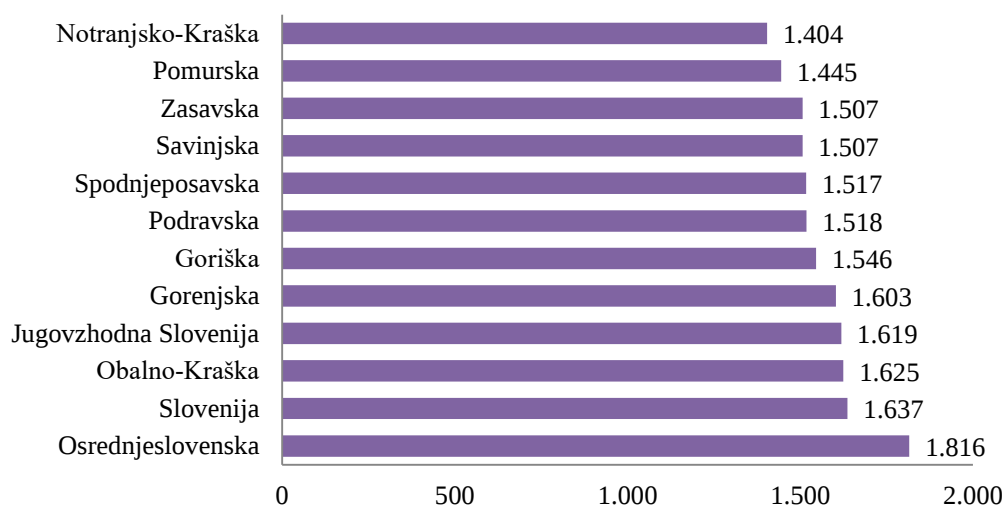
Slika 8: Prikaz povprečnih mesečnih bruto plač v EUR po spolu, starosti, sektorju zaposlitve in izobrazbi, 2014



Vir: Statopis, statistični pregled Slovenije, 2015, str. 25.

Če si pogledamo povprečne bruto plače še z vidika regije, vidimo, da so se najvišje plače izplačevale v osrednjeslovenski regiji. To predstavlja 1.816,00 EUR, kar znaša 10,9 % več od povprečja v Sloveniji, najnižje pa so dobivali v notranjsko-kraški regiji, to je 1.404,00 EUR, kar znaša 16,6 % manj od povprečja v Sloveniji. Razlika med povprečno najvišjo in najnižjo plačo znaša 29,3 % oziroma 412 EUR. Najmanjše razlike v plači med spoloma so v jugovzhodni Sloveniji (za 0,7 %), najvišje pa v gorenjski regiji (za 11 %).

Slika 9: Prikaz povprečne mesečne bruto plače v EUR po statističnih regijah, 2014



Vir: Strukturna statistika plač, 2014, Slovenija, 2016

Najvišjo povprečno bruto mesečno plačo so v letu 2014 imeli zaposleni v dejavnosti D (Oskrba z električno energijo, plinom in vodo), ki je znašala 2.408,00 EUR. Najnižjo povprečno bruto mesečno plačo so prejeli zaposleni v dejavnosti N (Druge raznovrstne poslovne dejavnosti). Razlika med najvišjo in najnižjo bruto mesečno plačo znaša 47,4 % oziroma 1.263,00 EUR. Povprečne plače med moškimi in ženskami so se najmanj razlikovale v dejavnosti L (Poslovanje z nepremičninami). Ženske so najvišje plače dosegale v dejavnosti D (Oskrba z električno energijo, plinom in vodo), medtem ko so moški imeli najvišje plače v dejavnosti K (Finančne in zavarovalniške dejavnosti).

Slika 10 : Višina povprečne bruto plače po dejavnostih, 2014



Vir: Strukturna statistika plač, 2014, Slovenija, 2016

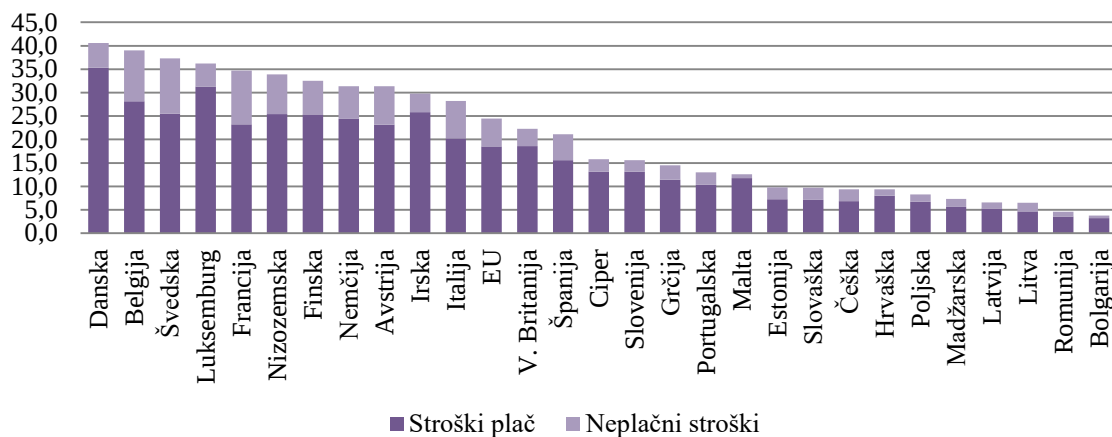
3.3.1 Stroški dela v Evropski uniji in Sloveniji

Stroški dela so enaki čistim plačam zaposlenih, povečanim za davke in prispevke. V te stroške sodijo še stroški prevoza na delo, prehrane in prispevki za plače (Melavc, 2003, str. 55). Stroške dela sestavljajo stroški plač in neplačni stroški – socialni prispevki delodajalcev.

Povprečni stroški dela na uro (izključeni sta dejavnosti kmetijstvo in javna uprava, vključena so podjetja z več kot 10 zaposlenimi) so bili po podatkih Eurostata leta 2014 v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) ocenjeni na 24,60 EUR. To povprečje skriva velike razlike med državami članicami z najmanjšimi stroški dela na uro, ki so Bolgarija (3,8 EUR), Romunija (4,6 EUR), Latvija (6,5 EUR) in Litva (6,6 EUR) in tistimi z največjimi stroški dela na uro, ki so Danska (40,3 EUR), Belgija (39,1 EUR) in Švedska (37,4 EUR). Stroški dela v Sloveniji so po omenjenih stroških dejavnosti in velikosti podjetij znašali

15,6 EUR. Stroški dela v Bolgariji predstavljajo kar 84,55 % manj, kot znaša ocenjeno povprečje EU, stroški dela na Danskem pa za 63,8 % presegajo povprečje EU. Slikovni prikaz po višini stroškov dela prikazuje Slika 11, razčlenjene stroške dela pa Tabela 8.

Slika 11 : Stroški dela v državah članicah EU, 2014



Vir: Hourly labour costs, 2016

Delež neplačnih stroškov je v EU znašal 24,4 % . Najvišje deleže neplačnih stroškov imajo države Francija (33,1 %), Švedska (31,6 %) in Italija (28,2 %), najnižje pa Malta (6,9 %), Danska (13,1 %) in Irsko (13,5 %). V Sloveniji znaša delež neplačnih stroškov 15,7 % , kar pomeni, da je pod povprečjem EU za 8,7 odstotnih točk. Neplačni stroški se se najbolj povečali na Nizozemskem, najbolj zmanjšali pa na Irskem.

Stroški dela na uro so bili najvišji v predelovalni dejavnosti (25,50 EUR), sledila je storitvena dejavnost (24,3 EUR) ter gradbeništvo (22,0 EUR). Stroški dela so se v EU v povprečju povečali za 1,4 % , v Sloveniji za 1,8 % glede na leto 2013.

Tabela 8: Prikaz razčlenjenih stroškov dela v letu 2015

Država v EU	Stroški plač	Neplačni stroški	Stroški dela
Danska	35,3	5,3	40,6
Belgija	28,1	10,9	39,0
Švedska	25,5	11,8	37,3
Luksemburg	31,3	4,9	36,2
Francija	23,3	11,5	34,7
Nizozemska	25,4	8,5	33,9
Finska	25,3	7,2	32,5
Nemčija	24,4	7,0	31,4
Avstrija	23,2	8,3	31,4
Irsko	25,8	4,0	29,8

se nadaljuje

Tabela 8: Prikaz razčlenjenih stroškov dela v letu 2015 (nad.)

Država v EU	Stroški plač	Neplačni stroški	Stroški dela
Italija	20,2	8,2	28,2
EU	18,5	6,0	24,5
V. Britanija	18,6	3,7	22,3
Španija	15,6	5,5	21,1
Ciper	13,1	2,7	15,8
Slovenija	13,2	2,5	15,6
Grčija	11,4	3,1	14,5
Portugalska	10,3	2,7	13,0
Malta	11,8	0,9	12,6
Estonija	7,2	2,6	9,8
Slovaška	7,1	2,6	9,7
Češka	6,9	2,6	9,4
Hrvaška	8,0	1,4	9,4
Poljska	6,7	1,6	8,3
Madžarska	5,6	1,7	7,3
Latvija	5,3	1,3	6,6
Litva	4,7	1,8	6,5
Romunija	3,6	1,1	4,6
Bolgarija	3,2	0,6	3,8

Povprečni mesečni stroški dela na zaposleno osebo za leto 2014 so v Sloveniji znašali 2.104,23 EUR oziroma 14,71 EUR za dejansko opravljeno delovno uro, to je za 1,0 % več kot leta 2013. Najvišji so bili v dejavnosti oskrba z električno energijo, plinom in paro, in sicer 3.167,16 EUR oziroma 21,59 EUR za opravljeno delovno uro, najnižji pa v dejavnosti gostinstvo, 1.371,72 EUR oziroma 10,55 EUR za opravljeno delovno uro.

Po podatkih SURS so se v letu 2014 razlike v stroških dela v Sloveniji med različnimi socioekonomskimi skupinami zaposlenih še naprej zmanjševale. Med preučevanimi dejavniki (spol, starost, izobrazba, področje dejavnosti) je raven dosežene izobrazbe tisti dejavnik, ki najbolj vpliva na te razlike. V letu 2014 so bili stroški dela za višje- in visokošolsko izobražene zaposlene v povprečju za 63,9 % višji od stroškov dela za zaposlene s srednjo izobrazbo, stroški dela za srednješolsko izobrazbo pa v povprečju za 23,9 % višji od stroškov dela za zaposlene z osnovnošolsko izobrazbo.

V letu 2014 so bili stroški dela za moške v povprečju za 9,9 % višji od stroškov dela za ženske (v letu 2013 za 8,8 %). Razlike v stroških dela glede na starost zaposlenih pa so se še naprej zmanjševale (Stroški dela po socioekonomskih značilnostih zaposlenih in samozaposlenih, Slovenija, 2014, 2016).

4 KVALITATIVNA RAZISKAVA: SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA V OČEH DELODAJALCEV

4.1 Metodologija

V prvem delu empirične raziskave sva s pomočjo kvalitativne raziskave proučili vidik delodajalcev. Za tovrstno raziskavo je značilno, da želi raziskovalec dobiti celosten vpogled v kontekst, ki ga proučuje (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 15), v najinem primeru torej pristope k oblikovanju plačnega sistema v praksi in kakšne so izkušnje delodajalcev. Uporabili sva deduktiven pristop raziskovanja, saj sva najprej predelali teorijo in šele nato v drugem koraku opravili raziskavo (Zaltman, LeMasters & Heffring, 1982, str. 99).

Najino področje raziskave predstavlja zelo občutljivo temo. Tako sva se odločili za izvedbo **strukturiranega intervjuja**. Zbiranja primarnih podatkov s pomočjo intervjujev sva izbrali, zato ker nama je le-ta omogočil globlji vpogled v razumevanje tematike. Uporabili sva strukturiran intervju, ki je bil razdeljen na različne sklope, in sicer: oblikovanje plačnega sistema in nagrajevanje, delovno okolje ter konkurenčnost. Zanimalo naju je: 1) kako delodajalci oblikujejo osnovne plače, 2) katere elemente variabilnega dela plač nudijo zaposlenim, 3) katere druge oblike nadenarnega nagrajevanja prakticirajo, 4) katera vrsta nagrad bolj motivira njihove zaposlene, 5) kakšne možnosti napredovanja imajo zaposleni ter 6) kaj je njihova dodana vrednost na trgu dela.

Intervju je vseboval odprta vprašanja, za katera je značilno, da intervjuvance spodbudijo k prostemu odgovarjanju na vprašanja in so primerna za odkrivanje odnosov ali obstoječih dejstev (Saunders, 2009, str. 337). Oblikovali sva osem glavnih vprašanj, pri vsakem vprašanju pa sva intervjuvancem zastavili še podvprašanja, ki so nama služila kot rdeča nit pogovora in sva tako lažje dobili relevantne odgovore (priloga 1). Intervju sva pred samo izvedbo tudi testirali z namenom, da preveriva zahtevnost vprašanj in čas trajanja. S testiranjem sva prišli do zaključka, da so vprašanja ustrezna in da je čas trajanja približno petnajst minut.

Pri uporabi kvalitativnih raziskav se velikokrat srečamo z neslučajnostnim vzorčenjem (Berg, 2001, str. 32). V najin vzorec sva zajeli podjetja, do katerih sva prišli prek najin osebni poznanstev oziroma prek poznanstev naših prijateljev, sodelavcev in sorodnikov. Poskušali sva doseči **maksimalno heterogenost vzorca**, tako da sva skrbno izbirali podjetja iz različnih dejavnosti in različnih velikosti. Na tak način sva uspeli izvesti deset strukturiranih intervjujev v časovnem obdobju od 15. marca 2016 do 6. aprila 2016. Izvajanje intervjujev je potekalo na sedežih podjetij. V vzorec sva tako zajeli dve srednje veliki podjetji (eno s 75 zaposlenih in eno z več kot 100 zaposlenih), eno mikro podjetje (7 zaposlenih) in sedem malih podjetij. Pri slednjih se število zaposlenih giblje na intervalu od 11 do 42 zaposlenih. Kljub temu, da vseh sedem podjetij sodi med mala podjetja, so glede na število zaposlenih vseeno velike razlike med njimi. Dejavnosti, s katerimi se

podjetja ukvarjajo, so naslednje: prevajalske storitve, trgovina z gradbenim materialom, proizvodnja kovinskih izdelkov, stavbno mizarstvo in tesarstvo, trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah s pohištvom, inženirsko in tehnično svetovanje, turizem in gostinstvo, dajanje pisarniške opreme in računalniških naprav v najem in zakup, trgovina na debelo s farmacevtskimi izdelki ter proizvodnja barv, lakov in podobnih premazov. Ostali podatki o podjetjih in njihovih delodajalcih zaradi želje nerazkrivanja imen ostajajo anonimni.

4.2 Rezultati kvalitativne raziskave

4.2.1 Obdelava podatkov

Odgovore intervjuvancev sva beležili v obliki zvočnega zapisa, tako da sva v prvem koraku obdelave podatkov naredili prepis (transkripcijo) vseh desetih zvočnih zapisov. Pri transkripciji sva si pomagali s programom Atlas.ti, kjer sva odgovore zapisovali po metodi antropološkega zapisa (tako kot je bilo govorjeno). Primer:

Jaz: Kako določate višino osnovne plače?

F: Osnovna plača je opredeljena v pogodbi o zaposlitvi ali individualni pogodbi pod pogoji, ki jih določa sistematizacija delovnih mest podjetja in razvrstitev delovnega mesta v tarifni razred po kolektivni pogodbi. Izračunamo jo tako, da vrednost osnovne urne postavke delovnega mesta pomnožimo z mesečnim fondom ur evidentirane prisotnosti. Osnovna plača je tudi osnova za obračun dodatka za delovno dobo.

Celotnih transkripcij zaradi preobsežnega gradiva ne prilagava v prilogo, vendar so za morebitne poizvedbe na voljo pri avtoricah.

V naslednjem koraku sva določili **enote kodiranja**. To sva naredili tako, da sva pri vsakem odgovoru podčrtali za najino raziskavo relevantne dele izjav, enote kodiranja pa sva določali smiselno. Nekaj jih je v obliki besednih zvez, stavkov ali odstavkov. Primer:

Jaz: Katere druge nedenarne oblike nagrad nudite zaposlenim?

G: Večkrat jih pohvalimo. Imajo možnost izobraževanj, če je treba. Izobraževanja se ponavadi udeležijo vsi zaposleni, katerih se tiče, zato ni potrebno prenašanje znanja iz enega na drugega. Enkrat letno jih tudi odpeljemo na večerjo, s katero želimo pokazati, da jih cenimo.

Podčrtane dele besedil sva prepisali in jih označili s številkami po vrstnem redu od 1 do 90. Nadaljnje sva vse enote kodiranja razvrstili glede na intervjuvance, označene od A do J. Primer (priloga 2):

A:

- 1) Glede na povprečno plačo v Sloveniji.
- 2) [...] analiziramo zahtevnost dela. Vrednotimo glede na spretnosti delavca. Ni velikih razponov v osnovni plači [...]

V zadnjem koraku je sledilo **odprto kodiranje**. Vsako enoto sva razvrstili glede na posamezno temo. Slednje sva oblikovali glede na posamezno raziskovalno vprašanje. Razvrstili sva jih v razpredelnice oziroma tabele, kjer sva na levo stran vnesli enote kodiranja (skupaj s pripadajočo številko), na desno stran pa sva vpisovali kode. Pri kodiranju sva uporabili tehniko neposrednega poimenovanja. Primer (priloga 3).

Tabela 9: Določanje osnovne plače

1) Glede na povprečno plačo v Sloveniji.	Določanje glede na trg
10) [...] sistem točk, torej vsako delovno mesto v podjetju je ovrednoteno z določenim številom točk. [...] tudi več nivojev, to se pravi prodajalec 1, prodajalec 2 in prodajalec 3 [...]	Določanje glede na sistematizacijo delovnih mest
19) Po kolektivni pogodbi [...]	Določanje po kolektivni pogodbi
28) Po kolektivni pogodbi. [...] Dejansko imamo glavnino proizvodnje [...] pri najnižjih tarifnih razredih [...]	Določanje po kolektivni pogodbi
37) Po kolektivni pogodbi. [...] iz preteklih izkušenj.	Določanje po kolektivni pogodbi
46) [...] sistematizacija delovnih mest in razvrstitev delovnega mesta v tarifni razred po kolektivni pogodbi. [...] vrednost osnovne urne postavke delovnega mesta pomnožimo z mesečnim fondom ur evidentirane prisotnosti.	Določanje glede na sistematizacijo delovnih mest in po kolektivni pogodbi
55) Na podlagi sistematizacije [...].	Določanje glede na sistematizacijo delovnih mest
64) Na podlagi zahtevnosti delovnega mesta.	Določanje glede na zahtevnost dela
73) Imamo narejeno sistematizacijo [...]. [...] glede na naravo dela, glede na sposobnosti ljudi.	Določanje glede na sistematizacijo delovnih mest
82) [...] cena določenega dela na trgu. [...] na podlagi sistematizacije in tarifnih razredov. [...] glede na profil in izkušnje.	Določanje glede na trg in glede na sistematizacijo delovnih mest

4.2.2 Ugotovitve raziskave

V tem delu na podlagi kodiranih podatkov podajava ugotovitve najine raziskave, in sicer tako da odgovarjava na vseh pet raziskovalnih vprašanj.

- Na kakšen način delodajalci oblikujejo osnovne plače zaposlenih?
- Katere elemente variabilnega dela plače delodajalci nudijo zaposlenim?

- Katere druge oblike nagrajevanja delodajalci nudijo zaposlenim in katere po njihovem mnenju najbolj motivirajo zaposlene?
- Kakšne možnosti napredovanja nudijo zaposleni?
- Katere lastnosti delodajalci iščejo pri zaposlenih in kaj je njihova dodana vrednost v očeh zaposlenih?

Posamezna raziskovalna vprašanja bova podkrepili tudi s posameznimi citati intervjuvancev.

4.2.2.1 Oblikovanje osnovnih plač v proučevanih podjetjih

Na podlagi odgovorov, kjer sva delodajalce spraševali, kako določajo višino osnovne plače, ugotavljava, da jih večina višino plače določa ali po kolektivni pogodbi (tri delodajalci) ali glede na sistematizacijo delovnih mest (tri delodajalci). Pri enem delodajalcu pa je kombinacija obojega. Ugotavljava, da določanje osnovne plače glede na trg, in sicer na podlagi povprečne plače v Sloveniji, prakticira zgolj en delodajalec. Nekaj tržnih smernic je zaznati še pri enem delodajalcu, ki pravi:

Podjetje J: »Vedno meriš, kaj boš ponudil in koliko si pripravljen plačati za določeno delo in koliko to delo na trgu cenijo«.

Vendar je v tem podjetju vseeno prevladujoč sistem določanja plač po sistematizaciji delovnih mest. Zgolj en delodajalec pa višino osnovne plače določa glede na zahtevnost delovnega mesta. Kot navajata Milkowich in Newman (1996), podjetja višino plače določajo z različnimi metodami vrednotenja dela, z upoštevanjem tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivne pogodbe. Ugotavljava, da tudi slovenska podjetja uporabljajo enake metode.

Na podlagi teoretičnih spoznanj, kjer sva proučevali razlike med tradicionalnimi in sodobnimi modeli določanja osnovnih plač (poglavje 1.2), sva nadaljnje želeli preveriti še, v kateri model določanja plač bi lahko razvrstili proučevana podjetja. Slednje sva preverjali tako, da sva oblikovali podvprašanja, s katerimi sva ugotavljali značilnosti modelov določanja osnovnih plač (Risher, 1999). Na podlagi odgovorov sva tako ugotovili, ali se podjetja nagibajo k bolj tradicionalnemu ali k bolj sodobnemu modelu določanja osnovnih plač.

Ugotavljava, da se kar šest podjetij nagiba k tradicionalnemu modelu določanja osnovnih plač, zgolj eno podjetje pa uporablja sodobne smernice za določanje osnovnih plač. Ostala tri podjetja pa uporabljajo smernice obeh modelov, se pravi tako tradicionalnega kot tudi sodobnega. Tako se pridružujeva mnenju Zupanove (2001), ki pravi, da v Sloveniji še zmeraj prevladuje tradicionalen pristop in potrjujeva dejstvo, da je položaj v Sloveniji v letu 2016 povsem enak.

Zanimalo naju je tudi, kakšen odnos imajo delodajalci do zunanjih strokovnjakov za oblikovanje plačnega sistema. Spraševali sva, ali so že imeli kakšne izkušnje in kakšno je njihovo splošno mnenje. V večini so se strinjali, da je za oblikovanje plačnega sistema treba poznati značilnosti podjetja, kar v tem primeru ni izpolnjeno. Menijo, da v teoriji velja eno, v praksi spet drugo. Podajava nekaj primerov intervjuvancev:

Podjetje J: »Slabost je pa ta, da ne poznajo dovolj specifike podjetja, teoretizirajo, idealizirajo izvedljivost sistema, želijo ustreči lastniku in poslovodstvu.«

Podjetje H: »...ne poznajo dobro, kako podjetje diha in so zato najbrž preveč objektivni.«

Podjetje D: »Nekaj je teorija, drugo je praksa...vseeno pa menim, da mora biti kombinacija nekega modela in potem mora biti to pisano na kožo podjetju, saj je vsak zase specifičen.«

Podjetje I: »...ne poznajo specifičnosti podjetja in lahko brcnejo v temo s predlogi.«

Nekateri menijo, da je to samo dodaten strošek v podjetju. Primer:

Podjetje C: »V glavnem je to samo strošek, nobene koristi.«

Podjetje G: »Slabost je pa seveda cena.«

Spet drugi ne verjamejo v njihove rešitve. Primer:

Podjetje B: »Verjetno nimajo nobenega preverjenega modela, s katerim bi nas lahko resnično prepričali.«

Podjetje E: »Ne vidim jih kot neko dodano vrednost. Bolj jih vidim kot neko administrativno pomoč kot pa strokovno.«

4.2.2.2 Elementi variabilnega plačila v proučevanih podjetjih

Pri tem vprašanju naju je v prvi vrsti zanimalo, katera vrsta plačila po uspešnosti delodajalci nudijo. Izkazalo se je, da prevladujeta plačili po uspešnosti posameznika in po uspešnosti celotnega podjetja. V petih podjetjih uporabljajo obe plačili po uspešnosti hkrati, v štirih podjetjih uporabljajo tudi plačilo po uspešnosti skupine. V štirih podjetjih uporabljajo samo eno vrsto plačila po uspešnosti, medtem ko v šestih podjetjih kombinirajo vsaj dve vrsti plačil po uspešnosti.

Po odgovorih sodeč delodajalci plačilo po uspešnosti izbirajo na podlagi svojih zmožnosti (odvisno od prihodkov podjetja) in vrste delovnega mesta (komerciala, proizvodnja, administracija in podobno). Na podlagi zmožnosti podjetja navajava nekaj citatov. V podjetju D pravijo: »Če je dobro leto, je lahko trinajsta plača, vendar ni nujno. Trenutno pač ni zmožnosti.« Mnenju se pridružuje delodajalec iz podjetja C: »Plačilu po uspešnosti mi pravimo trinajsta plača. Se pravi v primeru, če je bilo dobro leto.«

Glede na vrsto delovnega mesta pa so povedali, kot je navedeno v nadaljevanju. V podjetju J plačilo po uspešnosti izbirajo: »Odvisno od dejavnosti, od delovnega mesta, pa zelo pomembno je od profila zaposlenega.« V podjetju F pravijo, da: »Izbiramo glede na različne skupine delovnih mest v podjetju. V pravilnikih imamo definirane načine izračuna in obračuna učinka zaposlenega in gibljivega dela zaposlenega.« Tudi v podjetju H so podobnega mnenja: »Izbiramo glede na vrsto delo. [...] en sektor je nagrajen glede na število odpovedi pogodb, prodaja je nagrajena glede na provizijo.«

Sedem podjetij določi variabilni del plače glede na letni rezultat podjetja, štiri podjetja imajo vnaprej pripravljene ocenjevalne lestvice, po katerih ovrednotijo delo na ravni posameznika ali skupine, tri podjetja pa ovrednotijo delo glede na rezultat posameznika. V nadaljevanju povzemava, na kakšen način delodajalci ocenjujejo uspešnost dela:

- **plačilo za uspešnost posameznika glede na:** angažiranost posameznika v mesečnem obdobju, postavljene in uresničene mesečne načrte, dodatek za preseganje norme, dodatek za dobro oceno osebne uspešnosti, napredovanje, letna nagrada.
- **plačilo za uspešnost skupine glede na:** ustvarjen promet v posamezni poslovalnici.
- **plačilo za uspešnost celotnega podjetja:** izplačana trinajsta plača.

Spraševali sva se tudi, kolikšen delež v plači zavzema variabilni del. Odgovori so bili različni, se pa ta odstotek največ giblje med 10 % in 30 % celotne plače, razen v enem podjetju variabilni del predstavlja manj kot 10 % celotne plače. Dve podjetji sta navedli, da zaposleni v prodaji lahko pridobijo tudi do 50 % ali več variabilnega dela plače, če so uspešni pri svojem delu, vendar so ti primeri redki.

Vsi intervjuvanci plačilo po uspešnosti izplačujejo na mesečni ali letni ravni. Izjema je podjetje B, ki celoletno nagrado izplača v dveh delih na polletni ravni in je sestavljena iz: »Prvi kriterij je uspešnost posamezne poslovalnice, kar predstavlja tretjino stimulacije, drugi kriterij je uspešnost celotnega podjetja, kar predstavlja drugo tretjino stimulacije, tretji del je pa ta mehki del, se pravi moja ocena oziroma ocena vodje prodaje, kako posamezna poslovalnica deluje«. Za tak način nagrajevanja so se odločili, ker želijo poudariti, da delujejo kot enota in da se zaposleni zavedajo, da ne delajo samo za svojo poslovalnico, temveč za celotno podjetje. Še dve podjetji poleg omenjenega sta omenili, da pri njih cenijo predvsem delo oziroma dosežke celotnega kolektiva. Podjetje G je kot

razlog navedlo: »...podjetje bolje funkcionira kot celota, kot pa če bi izpostavljali boljše delavce od slabših«.

Zanimivo je tudi, da imata samo dve podjetji predvideni kazni za neuspešno delo (podjetje F in J), drugi navajajo, da v takšnih situacijah uporabijo zgolj pogovor. Podjetje F v skladu z internim Pravilnikom o plačah in drugih prejemkih zaposlenih neuspešno delo kaznuje na naslednji način: »V primeru ocene 0 oziroma v nekaterih primerih 1, se plača zniža na pogodbeno vrednost osnovne plače ob podpisu pogodbe o zaposlitvi oziroma se zaposlenega lahko porazdeli na nižje sistematizirano delovno mesto. Trikratna zaporedna mesečna ocena 1 je razlog odpovedi pogodbe o zaposlitvi«. Obe omenjeni podjetji sta povedali, da kazni sledijo tudi v primeru nepravilnega oziroma malomarnega ravnanja zaposlenih pri delu.

Ker je pomembno, da vodstvo zaposlenim zna predstaviti sestavo njihove plače, sva jih povprašali o poteku komunikacije med vodstvom in zaposlenimi. Zanimalo naju je predvsem, ali med njimi poteka dvosmerna komunikacija in ali imajo organizirane sestanke o uspešnosti zaposlenih. V večini so odgovorili, da nimajo organiziranih sestankov, vendar so na voljo zaposlenim, če bi se želeli zaposleni z njimi pogovoriti o svojem delu. Kot razlog so navajali, da so majhen kolektiv in da novice hitro zaokrožijo med vsemi zaposlenimi, zato ne potrebujejo sestankov. Samo dve podjetji (F – malo podjetje in J – srednje veliko podjetje) imata organizirane letne osebne razgovore z zaposlenimi. V podjetju J so nama povedali: »Letni osebni razgovori so opravljeni na dveh nivojih s predsednikom uprave in članov uprave, ki opraviva razgovore z direktorji področij oziroma direktorji služb, te pa opravijo razgovore s svojimi ključnimi zaposlenimi. Za osebne razgovore je v letne razgovore vključenih pribl. 25 % zaposlenih«. Hkrati so nama še povedali, da imajo enkrat mesečno organiziran »dan odprtih vrat«, takrat lahko ob predhodni najavi pride na razgovor kdor koli od zaposlenih v zvezi s čimer koli imajo vprašanje.

4.2.2.3 Nedenarno nagrajevanje v proučevanih podjetjih

Pri prejšnjem raziskovalnem vprašanju sva ugotovili, da v praksi delodajalci najpogosteje nagrajujejo plačilo na podlagi uspešnosti. Na tej točki pa se bolj osredotočava na nedenarne oblike nagrajevanja. Delodajalce sva spraševali, katere druge nedenarne oblike nagrajevanja nudijo zaposlenim. Izobraževanje je edina oblika nedenarnega nagrajevanja, ki jo delodajalci v večini prakticirajo (v 8 od 10 podjetij). Druge oblike nedenarnih nagrad pa delodajalci prakticirajo zelo različno. Nekateri jim namenijo veliko pozornosti. Primer:

Podjetje H: »Telefon, računalnik, izobraževanja, pohvale, sodelovanje pri odločitvah v podjetju, plačana članarina v fitness centru. Se trudimo nuditi nedenarne nagrade.«

Zanimiv je bil komentar dveh delodajalcev, ki menita, da je pohvala z moralnega vidika za zaposlene zelo pomembna. Primer:

Podjetje C: »Mislim grajaš v tišini, pohvališ javno, to je zelo pomembno.«

Podjetje J: »Nekaj nekomu reči, da je dobro opravil in da to javno poveš in izpostaviš pred vsemi, je nekaj najlepšega... in seveda grajanje v ožjem krogu, to je pravilo, da drugega ni.«

Nekateri celo menijo, da nedenarne oblike nagrajevanja niso potrebne in jih v ta namen tudi ne nudijo. Primer:

Podjetje B: »Pri nas je vseeno denar daleč najbolj pomemben dejavnik.«

Zanimalo naju je tudi, kaj delodajalci menijo, da njihove zaposlene bolj motivira – denarne ali nedenarne nagrade. Ugotavlja, da šest delodajalcev meni, da denar najbolj motivira zaposlene, dva delodajalca menita, da bolj nedenarne ter dva delodajalca, da jih najbolj motivira kombinacija obojega. Podajava nekaj izjav delodajalcev:

Podjetje B: »Vem, da veliko teorij govori o tem, da so delavcem pomembne tudi ostale stvari. Jaz nimam takih izkušenj. Izkušnje imam, da je daleč največja motivacija denar.«

Podjetje G: »V našem podjetju so bolj učinkovite denarne nagrade.«

Podjetje H: »Kombinacija obojega. Če so samo nedenarne, sčasoma vsak zaposleni želi tudi denarno.«

Podjetje J: »Odvisno od človeka. Najbrž bolj nedenarne kot denarne.«

Podjetje E: »Na podlagi izkušenj bi rekel, da je na koncu denar tisti, ki nekaj šteje.«

4.2.2.4 Možnosti napredovanja v podjetjih

Pri tem vprašanju naju je zanimalo, kakšne so možnosti napredovanja v praksi. Napredovanje sicer predstavlja le eno izmed oblik nagrajevanja, je pa med pomembnejšimi motivacijskimi dejavniki pri zaposlenih, zato sva mu v intervjuju namenili več pozornosti. Napredovanje je razumljeno kot napredovanje na istem delovnem mestu (ponavadi povišanje osnovne plače) in napredovanje na višje, odgovornejše delovno mesto. Povišanje osnovne plače lahko podjetje uporabi, ko zaposluje kader, ki ga na trgu primanjkuje ali na podlagi pretekle uspešnosti kot plačilo za zasluge, kjer se zaposlenemu za stalno poviša osnovna plača.

Odgovori intervjuvancev kažejo, da v treh podjetjih napredovanje ni možno. V vseh treh primerih gre za mala podjetja. Kot razlog navajajo, da zaradi majhnosti ni potrebe po

napredovanju. Iz povedanega sklepava, da ne vidijo dodane vrednosti v napredovanju za podjetje oziroma da ne poznajo napredovanja v obliki plačila za zasluge. V nadaljevanju navajava citata, ki napisano dokazujeta.

Podjetje I: »V bistvu ni možno, ker smo manjši kolektiv in imamo zapolnjene funkcije.«

Podjetje E: »Po pravici povedano, pri nas ni praktično nič napredovanja. Razlog je v tem, da smo zelo majhni in je naša struktura organizacije zelo sploščena. [...] včasih razmišljaš, če bi bilo koristno malo premešat zaposlene na različna delovna mesta...vendar riskiraš, da bi bilo slabše.«

Pri ostalih sedmih podjetjih ponujajo možnost napredovanja, in sicer v štirih podjetjih horizontalno napredovanje, v enem vertikalno in v dveh obe vrsti napredovanja – horizontalno in vertikalno.

Kar pri treh podjetjih merila za napredovanje niso znana vnaprej. Intervjuvanca iz podjetja B in H navajata: »Kdaj se to zgodi, ni neke formule, treba je videt, da ima nekdo interes in da skupaj ocenimo, da je sposoben za delovno mesto.« In še en primer: »»Kriteriji nekako niso vnaprej določeni, vmes se odločimo, kdo bi si zaslužil napredovati [...]«. Se pravi, se odločajo spontano glede na delo posameznika.

Najbolj razdelan model napredovanja ima podjetje J, ki je tudi največje v najini kvalitativni raziskavi. Intervjuvanec je povedal, da jim je model napredovanja pripravilo zunanje najeto podjetje.

4.2.2.5 Dodana vrednost podjetij na trgu dela

V sklopu tega vprašanja naju je zanimalo, kaj delodajalci cenijo pri zaposlenih in katere ukrepe uporabljajo pri zadržanju zaposlenih v podjetju.

Če se najprej osredotočiva na lastnosti zaposlenih, ki so pomembne delodajalcem, nadvlada **sposobnost delovanja v podjetju oziroma pripadnost podjetju**, in sicer kar v osmih podjetjih. Delodajalci izpostavljajo, da jim je všeč, da delujejo kot ekipa in da imajo zaposleni odnos do dela, sodelavcev in delodajalca. Predstavniki podjetja D je navedel primer, da se ta pripadnost najbolj kaže pri delu na projektih, ko mislijo, da je nekaj nemogoče narediti, na koncu pa s skupnimi močmi izvedejo projekt do konca. Druga pomembna lastnost, ki jo največkrat navajajo (v petih podjetjih), je **usposobljenost za delo**. Pri tem nekateri navajajo naslednje lastnosti, ki se vežejo na usposobljenost: strokovnost, natančnost, zanesljivost, kakovost dela in produktivnost. Tretje mesto pripada lastnosti **samoiniciativnost**, omenila so jo tri podjetja. Dve podjetji izpostavljata še **odgovornost**, zgolj eno pa pravi, da so jim še zelo pomembne **izkušnje posameznika**.

V dveh podjetjih obstajajo težave pri izbiri zaposlenih. V podjetju B pravijo: »Na eni strani, ko mi nekoga zaposluje, te osebe ne poznamo. Mi poznamo samo neko formalno izobrazbo in vidimo iz življenjepisa neke delovne izkušnje. Izkušnje učijo, da nekako izobrazba je pomembna, [...] ni pa vedno odločilna, zato ker so tukaj še karakterne lastnosti«, podjetje J pa: »Statistika pravi, da od vseh kadrovanj, ki jih opravimo, da če si imel med 20-25 % odlične zadetke, da si to dobro opravil. Imeti neko garancijo, da boš z različnimi testi zadel profil zaposlenega, je iluzija.« Na podlagi navedenega sklepava, da delodajalci že pri razgovorih preverjajo lastnosti zaposlenih, ki jih iščejo, vendar pri tem niso vedno učinkoviti. Podjetji sta izpostavile težavo, da se hitro lahko zgodi, da potencialnega zaposlenega ocenijo napačno oziroma se lahko tudi on napačno predstavi, zato da se prikaže na boljši način.

Težava se lahko pojavi tudi zato, ker se zaposleni med seboj razlikujejo in ni vsak sposoben delati na vsakem delovnem mestu. Zato je pomembno, da delodajalci vedo, kaj iščejo pri posameznih zaposlenih. Nekateri so bolj za delovna mesta z zagotovljenim plačilom, medtem ko druge bolj privlačijo delovna mesta, ki jim nudijo boljša plačila po uspešnosti. Od tega je tudi odvisno, kako imajo v podjetjih zasnovan plačni sistem in katere lastnosti bodo iskali pri zaposlenih za določeno delovno mesto.

V drugem delu raziskovalnega vprašanja sva spraševali, na kakšen način zaposlene, s katerimi so zadovoljni, zadržijo v podjetju. V sedmih podjetjih je glavni ukrep **dobro delovno okolje**. V dveh podjetjih navajajo še, da jih zadržuje **višja plača** glede na konkurenco, v dveh pa **varnost zaposlitve**. V podjetju J so zaposlenim pripravljeni ponuditi tudi izboljšanje plače, če ugotovijo, da bi bilo boljše, da obdržijo že obstoječega zaposlenega, kot pa da bi iskali novega. To podjetje v pogodbah uporablja tudi klavzule o odpovednih rokih, da se zavarujejo, da ne bi na hitro izgubili ključnih zaposlenih.

Izpostavili bi še težave z iskanjem in zadržanjem ključnega kadra, ki jih navajajo tri podjetja.

Podjetje D: »Imamo pa problem zaposlovanja novih delavcev v proizvodnji, zelo težko najdemo ustrezne delavce. Lansko leto smo imeli razpis, pa smo kar težka uspeli dobiti 3 nove delavce.«

Podjetje C: »Mi smo dejansko kovinarji, kader, ki je potreba na trgu. Ga dejansko primanjkuje na trgu in smo zelo hvaležni, če dobimo kakšnega dobrega kovinarja.«

Podjetje J: »Tukaj je veliko »kraje kadrov«, konkurenčna podjetja vedno iščejo dobre zaposlene, ker ne samo da se uveljavljen zaposleni lahko hitro vklopi v drugo podjetje, hkrati upajo tudi na to, da s seboj potegne še kakšne stranke.«

5 KVANTITATIVNA RAZISKAVA: SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA V OČEH ZAPOSLENIH

5.1 Metodologija

V drugem delu empirične raziskave uporabiva kvantitativno raziskavo. V tem delu prikazujeva vidik zaposlenih na plačni sistem in nagrajevanje v podjetjih. Kvalitativno in kvantitativno raziskovanje sta nasprotujoči si tehniki zbiranja in obdelave podatkov, ki se v raziskovanju med seboj dopolnjujeta, saj za celostno predstavo o nekem pojavu (v najinem primeru o sistemu plač in nagrajevanja) lahko kombiniramo obe tehniki hkrati (Neuman, 2003, str. 139).

Po pregledu domače in tuje literature s področja sistema plač in nagrajevanja sva nato oblikovali šest raziskovalnih vprašanj.

- Kakšen je pogled zaposlenih na plačni sistem v podjetjih, kjer so zaposleni?
- V kolikšni meri so zaposleni zadovoljni s svojo plačo?
- Katera vrsta nagrajevanja najbolj motivira zaposlene?
- Na kakšen način zaposleni napredujejo v podjetjih, kjer so zaposleni?
- Kako delovno okolje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s plačo?
- Kateri so razlogi za odhajanje zaposlenih k drugemu delodajalcu?

S pomočjo rezultatov anketnega vprašalnika sva poskušali odgovoriti na raziskovalna vprašanja, in sicer tako da sva nadaljnje vsako vprašanje razdelali naeno ali več statističnih podhipotez. Slednje sva tako statistično preverjali s pomočjo programskega paketa SPSSin pridobljene ugotovitve poskušali z uporabo ustreznih znanstveno-raziskovalnih metod posplošiti na celotno populacijo, kar predstavlja zaposlene zasebnega sektorja v Sloveniji. Katere te metode so, pojasnjujeva pri vsakem raziskovalnem vprašanju posebej.

Odločili sva se za izvedbo spletnega anketnega vprašalnika, saj sva predpostavljali, da bova anketirancem na tak način zaradi občutljive tematike lahko zagotovili večjo anonimnost. Poleg tega pa sva s pomočjo spleta presegli časovne in geografske omejitve.

Anketni vprašalnik sva oblikovali s pomočjo spletnega orodja IKA. Tipi vprašanj, ki sva jih uporabili v anketnem vprašalniku, so bila izbirna vprašanja z enim možnim odgovorom, izbirna vprašanja z več možnimi odgovori in ocenjevalne lestvice s petimistopnjami. Vprašalnik je bil sestavljen iz zaprtega tipa vprašanj, kjer so anketiranci lahko izbirali med vnaprej pripravljenimi odgovori. Samo pri desetem vprašanju sva uporabili pol odprto vprašanje, ker nisva bili prepričani, da sva anketirancem ponudili vse možne odgovore. Dodali sva možnost izbora odgovora »drugo«, tako so lahko anketiranci sami dopisali odgovor, če jim noben od naštetih ni ustrežal. Pri vseh vprašanjih v anketi so anketiranci

imeli možnost označiti samo eno izbiro, le pri drugem vprašanju so imeli na voljo označiti več izbir. Po priporočilih IKA (Sestavljanje vprašalnika, 2016) sva bili pri oblikovanju vprašanj pozorni na vrstni red vprašanj in primernost umestitve v vprašalniku, dolžino le-teh in jasnost vprašanj.

Pred samo izvedbo raziskave sva izvedli test anketnega vprašalnika, tako da sva desetim znancem poslali testno anketo. Ker niso imeli težav z razumevanjem vprašanj in na splošno z reševanjem ankete ter je bil njihov končni čas reševanja krajši od desetih minut, sva se odločili, da anketnega vprašalnika ne spreminjavo (Priloga 4).

Po testu sva začeli z najino spletno raziskavo, ki je trajala en mesec, od 1. marca 2016 do 1. aprila 2016. Reševanje spletnega vprašalnika je anketirancem vzelo približno deset minut. Sestavljen je bil iz 17 vprašanj, ki so vsebovala 44 spremenljivk. Vprašalnik je bil vsebinsko razdeljen na enake sklope kot intervju, to so:

- **delovno okolje (vprašanje 1, 2, 3):** v tem sklopu ugotavljava, v kakšnem delovnem okolju delajo in kakšne možnosti napredovanja imajo.
- **plačni sistem (vprašanje 4, 5, 6):** zanima naju, kako dobro poznajo plačni sistem v podjetju, ali so zadovoljni s svojo plačo in kako dobro je postavljen plačni sistem v njihovem podjetju.
- **nagrajevanje (vprašanje 7, 8):** tukaj želiva izvedeti, katera vrsta nagrade ima na zaposlene največji vpliv in katera vrsta nagrajevanja jim najbolj odgovarja.
- **konkurenčnost (vprašanje 9, 10):** v tem delu naju zanima, v katerem primeru bi bili pripravljeni zamenjati službo.
- **demografski podatki (vprašanje 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17):** služijo ugotavljanju razlik znotraj posamezne demografske skupine glede na preučevano tematiko.

5.2 Analiza raziskave

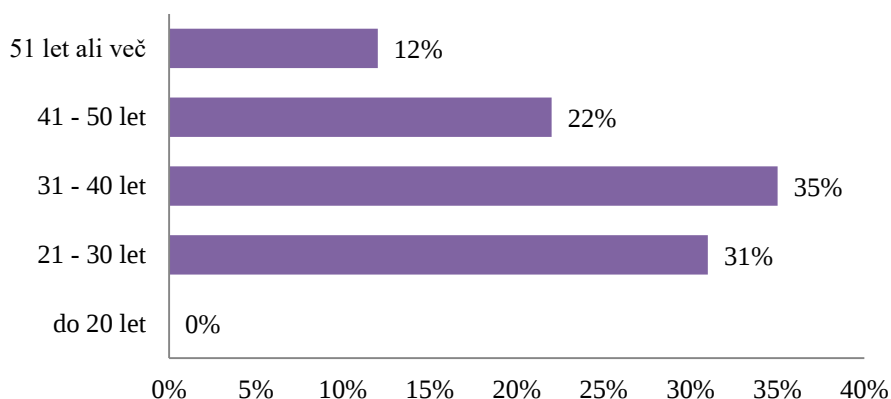
5.2.1 Opis vzorca

V raziskavo sva zajeli različno velika podjetja iz vse Slovenije iz zasebnega sektorja. Enota preučevanja pri najini raziskavi je vsak zaposleni, ki nima neposrednega vpliva na oblikovanje plač in nagrajevanja v podjetju. V prvem koraku sva uporabili naključno vzorčenje. Bazo podjetij sva pridobili na spletnem portalu bizi.si in naključno izbrali 2000 podjetij iz baze. Po pregledu objavljenih kontaktnih podatkov, ki so bili na voljo in so bili ustrezni, sva 1304 podjetjem poslali elektronsko sporočilo z dopisom in povezavo do spletne ankete. V njem sva eksplicitno prosili, da spletni vprašalnik rešijo zgolj zaposleni, ki niso odgovorni za oblikovanje plač. V drugem koraku pa sva uporabili metodo snežne kepe, kar pomeni, da sva naključno izbrali določeno število prijateljev, ki ustrezajo profilu raziskave, jih prosili, da odgovorijo na vprašalnik in ga pošljejo naprej svojim znancem in sodelavcem. Ta proces se nadaljuje in na tak način se veča snežna kepa, saj nam vsak

naslednji anketiranec zagotovi nekaj novih anketirancev (Malhotra, 2002, str. 355). Izpolnjenih vprašalnikov je 220, od tega je bilo v celoti izpolnjenih le 192 anket. Slednje predstavljajo vzorec v najini raziskavi.

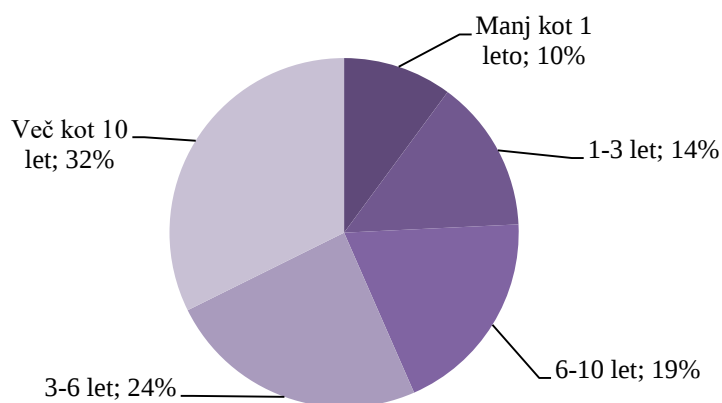
Analiza je pokazala, da je bilo v vzorec zajetih 72 % žensk in 28 % moških. Nadalje naju je zanimalo, v katero starostno skupino sodijo anketiranci. Relativna kumulativna frekvence do 40 let znaša 66 %, kar pomeni, da sta dve tretjini anketirancev stari do 40 let. Največ zaposlenih je starih med 31 in 40 let (35 %), najmanj pa 51 let ali več. Do 20 let ni nihče odgovoril na vprašanje, kar je bilo pričakovano, ker v teh letih v veliki večini ljudje še nimajo redne zaposlitve oziroma še študirajo.

Slika 12: Prikaz starostne skupine anketirancev



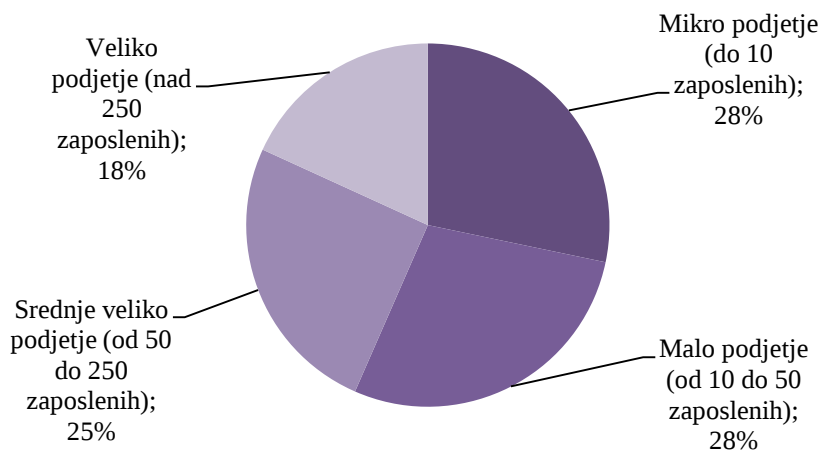
Iz spodnjega grafa je razvidno, da ima največ zaposlenih v trenutnem podjetju, kjer so zaposleni, delovno dobo več kot 10 let (32 %). Sledijo jim tisti s 3 do 6 let delovne dobe (24 %), potem tisti s 6 do 10 let (19 %), od 1 do 3 let delovne dobe (14 %), tisti, ki pa imajo delovno dobo manj kot 1 leto, predstavljajo tudi najmanjši delež v vzorcu.

Slika 13: Delovna doba zaposlenih



Več kot polovica zaposlenih prihaja iz mikro podjetij (28 %) in malih podjetij (28 %). Sledijo jim zaposleni iz srednje velikega podjetja (25 %) in zaposleni iz velikih podjetij (18 %).

Slika 14: Prikaz velikosti podjetja, kjer so anketiranci zaposleni



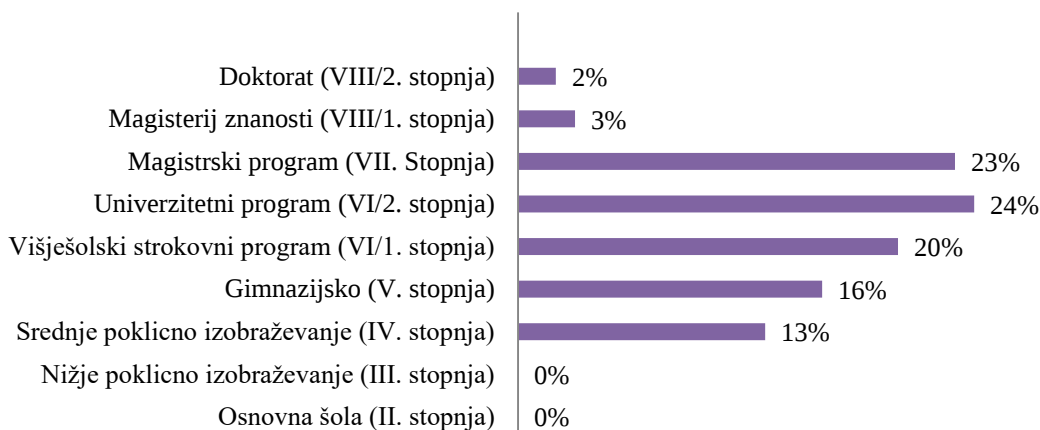
Zaposlene sva ravno tako povprašali po glavni dejavnosti podjetja, kjer so zaposleni, in ugotovili, da jih največ prihaja iz strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti (16 %), najmanj pa iz kmetijstva, gozdarstva in ribištva (1 %), oskrbe z vodo, ravnanja z odpadki (1 %) in poslovanja z nepremičninami (1 %). Na vprašalnik ni odgovoril nihče iz dejavnosti rudarstva.

Slika 15: Glavna dejavnost podjetja, kjer so anketiranci zaposleni



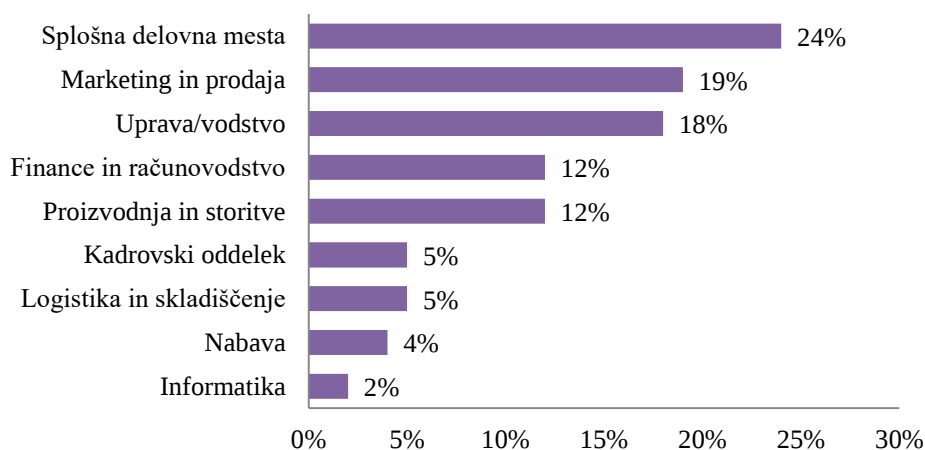
Pri izobrazbi ima največ zaposlenih (24 %) univerzitetno najvišjo doseženo formalno izobrazbo. Najmanj je tistih z doktoratom (2 %). Na anketo ni odgovoril nihče z osnovnošolsko in nižjo poklicno izobrazbo. Približno polovica zaposlenih (52 %) ima najmanj univerzitetno izobrazbo.

Slika 16: Najvišja dosežena formalna izobrazba zaposlenih



Skoraj petina anketiranih zaposlenih zaseda splošna delovna mesta v podjetju. Sledijo jim delovna mesta, ki sodijo pod kategorijo marketing in prodaja, na tretjem mestu pa je kategorija uprava/vodstvo. Informatiki so bili v najinem vzorcu najmanj zastopani (2 %). Razlaga kategorij delovnih mest se nahajav prilogi 5.

Slika 17: Kategorije delovnih mest



5.2.2 Opisna statistika

V tem poglavju bova predstavili odgovore anketirancev po posameznih sklopih vprašalnika. Kot sva že omenili, je anketa vsebovala pet sklopov. Demografska vprašanja sva predstavili pri opisu vzorca, na tej točki pa bova predstavili odgovore na vprašanja

ostalnih štirih sklopov, se pravi: **delovno okolje, plačni sistem, nagrajevanje in konkurenčnost.**

Pri prvem sklopu vprašanj sva preverjali, v kakšnem **delovnem okolju** so anketiranci zaposleni. Na Likertovi lestvici od 1 do 5 so ocenjevali, v kolikšni meri se strinjajo s posamezno trditvijo. V Tabeli 10 so prikazani rezultati vprašanja.

Tabela 10: Delovno okolje, v katerem zaposleni delujejo

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam			Koeficient asimetričnosti	Koeficient sploščenosti
	Skupaj	1	2	3	4	5	Povprečna vrednost	Standardni odklon		
Moje delo je cenjeno	191	8	24	39	95	25	3,55	1,01	-0,74	0,07
Imam dobre odnose z nadrejenimi	190	2	1	18	115	54	4,15	0,69	-1,08	3,65
Čutim pripadnost našemu kolektivu	190	2	8	27	80	73	4,13	0,88	-0,99	0,931
Komunikacija vodstvo-zaposleni je dobro vzpostavljena	190	12	21	54	74	29	3,46	1,08	-0,56	-0,18
Imam možnost dodatnih izobraževanj	190	18	23	36	73	40	3,49	1,22	-0,63	-0,53

Ugotavljava, da anketiranci v povprečju delovno okolje ocenjujejo kot dobro, saj so povprečne vrednosti pri vseh trditvah večje kot 3. Opažava, da so v povprečju najboljše ocenili dobre odnose z nadrejenimi, najslabše pa komunikacijo vodstvo-zaposleni.

Nadalje sva preverjali, kakšne možnosti napredovanja imajo anketiranci. Na voljo so imeli 4 možnosti odgovorov. Rezultati so prikazani v Tabeli 11.

Tabela 11: Načini napredovanja zaposlenih v podjetju, kjer so zaposleni

	Frekvenca	Odstotek
Napredovanje ni možno	71	38,2
Napredovanje je možno znotraj istega delovnega mesta	57	30,6
Napredovanje je možno na drugo, zahtevnejše delovno mesto	40	21,5
Napredovanje je možno znotraj delovnega mesta in na drugo delovno mesto	18	9,7
Skupaj	186	100

Ugotavljava, da kar v 38 % napredovanje ni možno. Če so anketiranci odgovorili, da je napredovanje možno (se pravi so izbrali 2., 3. ali 4. možnost odgovorov), so nadalje odgovorili še na vprašanje, kolikokrat so napredovali v podjetju, kjer so zaposleni (Tabela 12). Ugotavljava, da so v večini napredovali enkrat (40,2 % anketirancev), kar 30,8 % pa jih ni napredovalo nikoli.

Tabela 12: Frekvenca dejanskega napredovanja zaposlenih

	Frekvenca	Odstotek
Nikoli	35	31,3
Enkrat	45	40,2
Dvakrat	22	19,6
Več kot dvakrat	10	8,9
Skupaj	112	100

V drugem sklopu vprašanj sva se osredotočili na sam **plačni sistem** v podjetju, kjer so anketiranci zaposleni. Najprej sva preverjali, ali anketiranci sploh poznajo sistem določanja plač v podjetju, kjer so zaposleni. Ugotavljava, da slaba polovica oziroma 44,7 % anketirancev natančno pozna sistem določanja plače, kar 16,8 % pa je takih, ki sploh ne vedo, kako je določena njihova plača. Rezultati odgovorov so prikazani v Tabeli 13.

Tabela 13: Poznavanje sistema določanja plač zaposlenih

	Frekvenca	Odstotek
Sistema določanja plače sploh ne poznam	32	16,8
Sistem določanja plač poznam le približno	73	38,4
Natančno poznam sistem določanja plače	85	44,7
Skupaj	190	100

Nadalje sva preverjali, v kolikšni meri so zaposleni zadovoljni s svojo plačo. Slednje sva preverjali s pomočjo Likertove lestvice od 1 do 5, kjer so anketiranci zadovoljstvo s svojo plačo ocenjevali glede na pet dejavnikov. Rezultate prikazuje v Tabeli 14.

Tabela 14: Zadovoljstvo zaposlenih s plačo

	Skupaj	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen			Koefficient asimetričnosti	Koefficient sploščenosti
		1	2	3	4	5	Povprečna vrednost	Standardni odklon		
Glede na življenjske stroške	191	13	37	53	79	9	3,18	1,02	-0,08	-0,83
Glede na uspešnost podjetja	190	14	40	45	74	17	3,21	1,10	0,71	-0,24
Glede na vloženi trud	190	17	46	28	81	18	3,19	1,17	0,16	-0,96
Glede na zahtevnost	189	9	48	43	76	13	3,19	1,05	-0,20	-0,62
Glede na plače v istem podjetju	188	6	33	58	81	10	3,30	0,93	-0,30	-0,96

Ugotavlja, da so anketiranci s svojo plačo v povprečju bolj zadovoljni kot nezadovoljni, saj je pri vseh petih dejavnikih povprečna vrednost večja od 3. Hkrati na podlagi rezultatov opazava, da velikega zadovoljstva s plačo kljub temu ni, saj so vse povprečne vrednosti zgolj malenkost nad 3.

Nadalje sva preverjali ustreznost plačnega sistema v podjetjih, kjer so anketiranci zaposleni. Spet sva s pomočjo Likertove lestvice od 1 do 5 preverjali, v kolikšni meri se anketiranci strinjajo s posamezno trditvijo. Rezultate prikazujeva v Tabeli 15.

Tabela 15: Ustreznost plačnega sistema v podjetji, z vidika zaposlenih

	Skupaj	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam			Koefficient asimetričnosti	Koefficient sploščenosti
		1	2	3	4	5	Povprečna vrednost	Standardni odklon		
Cilji so realno postavljeni	191	3	33	41	95	19	3,49	,95	-0,53	-0,42
Spodbuja me k večji produktivnosti	190	29	34	47	59	21	3,05	1,24	-0,22	-0,99
Zahteve so realno postavljene	188	15	37	52	72	12	3,15	1,07	-0,39	-0,63
Stimulacija za uspešno delo	189	43	30	26	68	22	2,98	1,38	-0,22	-1,34
Vrednotenje po določenih standardih	190	21	40	56	60	11	3,00	1,10	-0,24	-0,78
Razgovori z vodjo o uspešnosti	188	38	34	32	54	30	3,02	1,39	-0,14	-1,29

Ugotavlja, da se ustreznost plačnega sistema z vidika zaposlenih v povprečju giblje okoli 3. Slednje pomeni, da so anketiranci zelo neopredeljeni glede plačnega sistema v podjetjih, kjer so zaposleni, saj ga ne ocenjujejo niti kot ustreznega niti kot neustreznega. Najboljše so ocenili cilje, ki so realno postavljeni, in sicer s povprečno vrednostjo 3,49, najslabše pa so ocenili stimulacijo za uspešno delo, in sicer s povprečno vrednostjo 2,98.

Sledil je sklop **nagrajevanje**. Najprej sva preverjali, katera vrsta nagrade najbolj motivira zaposlene. Na lestvici od 1 do 5 so anketiranci ocenjevali, v kolikšni meri jih posamezna vrsta nagrade motivira. Na voljo so imeli deset vrst nagrad. Rezultati odgovorov so prikazani v Tabeli 16.

Tabela 16: Vrsta nagrade, ki zaposlene najbolj motivira

		Sploh me ne motivira	Me ne motivira	Mi je vseeno	Me motivira	Me zelo motivira			Koeficient asimetričnosti	Koeficient sploščenosti
	Skupaj	1	2	3	4	5	Povprečna vrednost	Standardni odklon		
Provizija	187	11	14	29	95	38	3,72	1,06	-1,03	0,68
Službeni dodatki	186	10	25	42	85	24	3,47	1,05	-0,65	-0,16
Usposabljanja in izobraževanja	185	3	8	24	106	44	3,97	0,83	-1,10	1,98
Delovna uspešnost	185	4	6	15	106	54	4,08	0,83	-1,41	3,14
Popust pri nakupih	183	16	25	45	78	19	3,32	1,11	-0,59	-0,39
Udeležba v dobičku	183	10	7	14	94	58	4,00	1,02	-1,47	2,13
Možnost napredovanje	184	5	3	20	88	68	4,15	0,88	-1,42	2,89
Pohvala s strani nadrejenih	185	3	6	14	92	70	4,19	0,83	-1,39	2,79
Večja odgovornost	185	3	5	25	92	60	4,09	0,84	-1,10	1,89
Sodelovanje pri odločitvah v podjetju	186	5	6	33	89	53	3,96	0,92	-1,04	1,45

Ugotavlja, da anketirance pohvala s strani nadrejenih najbolj motivira, saj povprečna vrednost znaša 4,19. Vrsta nagrade, ki anketirance najmanj motivira, pa so popusti pri nakupih, in sicer s povprečno vrednostjo 3,32.

Nadalje sva preverjali, katero plačilo po uspešnosti zaposlenim najbolj ustreza. Na voljo so imeli štiri možnosti odgovorov. Rezultati so prikazani v Tabeli 17.

Tabela 17: Plačilo po uspešnosti, ki zaposlenim najbolj ustreza

	Frekvenca	Odstotek
Plačilo za uspešnost posameznika	104	55,3
Plačilo za uspešnost skupine	24	12,8
Plačilo za uspešnost celotnega podjetja	53	28,2
Ne ustreza mi nobeno od naštetih	7	3,7
Skupaj	188	100

Ugotavljava, da kar več kot polovici (55,3 %) anketirancev najbolj ustreza plačilo za uspešnost posameznika.

Nato je sledil še sklop **konkurenčnost**, kjer sva preverjali, kakšen je pogled zaposlenih na plačo v primerjavi s konkurenčnimi podjetji in v kolikšni meri so nagnjeni k menjavanju službe. Posamezne trditve so ocenjevali na lestvici od 1 do 5. Odgovore prikazujeva v Tabeli 18.

Tabela 18: Konkurenčnost plačnega sistema v podjetju z vidika zaposlenih

	Skupaj	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam			Koeficient asimetričnosti	Koeficient sploščenosti
		1	2	3	4	5	Povprečna vrednost	Standardni odklon		
Na enakem delovnem mestu bi drugje imel boljšo plačo	191	8	24	39	95	25	3,20	1,08	-0,23	-0,48
Z lahkoto bi našel drugo službo	189	2	1	18	115	54	2,82	0,95	-0,08	-0,22
Nagnjen sem k pogostemu menjavanju službe	189	2	8	27	80	73	1,65	0,86	1,31	1,27

Ugotavljava, da anketiranci v povprečju ocenjujejo, da bi imeli pri konkurentih nekoliko boljšo plačo, saj povprečna vrednost znaša 3,20. Pa vendar rezultati prikazujejo, da anketiranci kljub temu niso nagnjeni k pogostemu menjavanju službe, saj je povprečna vrednost zgolj 1,65.

Pri zadnjem vprašanju pa sva preverjali, kaj bi bil glavni razlog za zamenjavo službe, če bi se anketiranci za to odločili. Na voljo so imeli 12 možnosti, izmed katerih so lahko izbrali samo eno. Rezultate prikazujeva v Tabeli 19.

Tabela 19: Razlogi, zakaj bi bili zaposleni pripravljeni zamenjati službo

	Frekvenca	Odstotek
Višja osnovna plača	64	33,5
Boljše bonitete	2	1,0
Boljše možnosti za napredovanje	20	10,5
Boljše plačilo po uspešnosti	9	4,7
Boljše možnosti za učenje	6	3,1
Bolj zanimivo delo	10	5,2
Bolj varna zaposlitev	11	5,8
Bolj prilagodljiv urnik	7	3,7
Večja samostojnost pri delu	1	,5
Manjša oddaljenost od doma	7	3,7
Ne bi zamenjal trenutnega delovnega mesta	49	25,7
Drugo	5	2,6
Skupaj	191	100

Ugotavlja, da se je višja osnovna plača izkazala kot prevladujoč odgovor (33,5 % anketirancev). Tisti, ki so kot odgovor izbrali »drugo«, so navedli naslednje odgovore: boljša vizija, boljši delovnik, večje spoštovanje, kombinacija plačila in delovnih pogojev ter bolj cenjeno in ugledno delo.

5.2.3 Ugotovitve raziskave

V tem poglavju bova predstavili odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja, ki se glasijo:

- Kakšen je pogled zaposlenih na plačni sistem v podjetjih, kjer so zaposleni?
- V kolikšni meri so zaposleni zadovoljni s plačo?
- Katera vrsta nagrajevanja najbolj motivira zaposlene?
- Kako delovno okolje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s plačo?
- Kakšne možnosti napredovanja imajo zaposleni v podjetjih, kjer so zaposleni?
- Kateri so razlogi za odhajanje zaposlenih k drugemu delodajalcu?

Vsako raziskovalno vprašanje sva statistično preverjali tako, da sva za potrebe različnih vidikov oblikovali statistične podhipoteze, katere sva nadalje preverjali s pomočjo

statističnih testov. Postopke obdelave podatkov bova predstavili pri vsakem vprašanju posebej.

5.2.3.1 Pogled zaposlenih na plačni sistem

Pri prvem raziskovalnem vprašanju preverjava, kakšen je pogled zaposlenih na plačni sistem, kjer so zaposleni, in sicer z dveh vidikov. Pri prvem vidiku preverjava, kako dobro zaposleni sploh poznajo sestavo plačnega sistema, kjer so zaposleni, pri drugem pa v kolikšni meri menijo, da je plačni sistem ustrezno zastavljen.

Vidik 1: Nekateri zaposleni sploh ne poznajo sestave plačnega sistema.

Na podlagi vzorčnih podatkov (glej Tabelo 13) je takih, ki ne poznajo plačnega sistema, 16,8 %. Če bi sklepali glede na celotno populacijo (vsa slovenska podjetja v zasebnem sektorju), potem bi pri 5 % stopnji tveganja pričakovali, da se odstotek zaposlenih, ki sploh ne poznajo plačnega sistema, giba med 11,5 % in 22,2 %. Takih, ki natančno poznajo sistem določanja plač, pa je po vzorčnih podatkih 44,7 %. Če spet sklepamo glede na celotno populacijo, bi pri 5 % stopnji tveganja pričakovali, da se odstotek giba med 37,6 % in 51,8 %

Vidik 2: Zaposleni menijo, da je plačni sistem ustrezno zastavljen.

Strinjanje zaposlenih z ustreznostjo plačnega sistema meriva s šestimi spremenljivkami, kjer sva zaposlene prosili, naj ocenijo plačni sistem glede na:

- cilje, ki so realno postavljeni,
- spodbujanje k večji produktivnosti zaposlenih,
- zahteve uspešnosti, ki so realne postavljene,
- stimulacije uspešno opravljenega dela,
- vrednotenje po vnaprej določenih standardih in
- razgovore z vodjo o uspešnosti.

Za vsako od trditev anketiranci izrazijo strinjanje na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Rezultate za vse spremenljivke sva prikazali v poglavju opisna statistika (glej Tabelo 15).

Ustreznost plačnega sistema bova nadalje preverili s preizkušanjem domnev, pri čemer sva na podlagi rezultatov opisne statistike oblikovali raziskovalno hipotezo, ki se glasi:

Raziskovalna hipoteza 1: Povprečna stopnja strinjanja s trditvami v zvezi z ustreznostjo plačnega sistema je večja kot 3.

Hipotezo bova preverili s t-testom aritmetične sredine. Ta test predpostavlja, da so spremenljivke porazdeljene normalno. Če normalnost porazdelitve preveriva s Kolmogorov-Smirnov testom ali Wilk-Shapirovim testom, ugotoviva, da nobena spremenljivka ni porazdeljena normalno ($p=0,000$). Ker pa je t-test neobčutljiv na manjša odstopanja od normalne porazdelitve, preverimo, kolikšna sploh ta odstopanja so. Ocenimo jih lahko s koeficienti asimetričnosti (angl. *Skewness*) in koeficienti sploščenosti (angl. *Kurtosis*), ki naj bi se nahajala med -2 in +2. V najinem primeru je ta zahteva zadovoljivo izpolnjena, zato bova t-test izvedli in pričakujeva verodostojne rezultate. Nadalje sva oblikovali ničelno in alternativno hipotezo:

$H_0: \mu \leq 3$ – povprečna stopnja odgovorov je 3 ali manj

$H_1: \mu > 3$ – povprečna stopnja odgovorov je več kot 3

Tabela 20: T-test aritmetičnih sredin

	T-vrednost	P-dvostranski preizkus
Plačni sistem - cilji so realno postavljeni	7,196	,000
Plačni sistem - spodbuja me k večji produktivnosti	,525	,600
Plačni sistem - zahteve so realno postavljene	1,984	,049
Plačni sistem - stimulacija za uspešno delo	-,211	,833
Plačni sistem - vrednotenje po določenih standardih	,000	1,000
Plačni sistem - razgovori z vodjo o uspešnosti	,210	,834

Ničelno hipotezo lahko zavrneva samo za spremenljivki »cilji so realno postavljeni« in »zahteve so realno postavljene« ($p=0,000$ in $p=0,025$). Pri vseh ostalih spremenljivkah pa morava sprejeti ničelno hipotezo. Očitno je, da raziskovalne hipoteze »Povprečna stopnja strinjanja s trditvami v zvezi z ustreznostjo plač je večja kot 3.« ne moreva potrditi. Prav tako ne moreva trditi, da se zaposlenim zdi plačni sistem ustrezen, niti da se jim zdi neustrezen.

Glede na ugotovitve, da le slaba polovica (44,7 %) zaposlenih natančno pozna sistem določanja plač, posledično zaposleni tudi sam plačni sistem ocenjujejo zelo indiferentno. Lahko da so zaposleni tisti, ki plačni sistem jemljejo kot danega in ne znajo izkoristiti svojega potenciala, saj ne vidijo nobenih prednosti, s katerimi bi jih dober plačni sistem lahko nagradil. Lahko pa je podjetje tisto, ki zaposlenim ne zna predstaviti, kaj želi doseči s plačnim sistemom oziroma nimajo oblikovanega plačnega sistema, ki bi podpiral in spodbujal uspešnost in produktivnost zaposlenih.

5.2.3.2 Zadovoljstvo zaposlenih s plačo

Zadovoljstvo s plačo meriva s petimi spremenljivkami, kjer anketiranci izražajo zadovoljstvo s prejeto plačo v primerjavi s/z:

- življenjskimi stroški,
- uspešnostjo podjetja, kjer so zaposleni
- vloženim trdom,
- zahtevnostjo dela in
- plačo sodelavca na enakem delovnem mestu v istem podjetju.

Zadovoljstvo izražajo na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »zelo nezadovoljen« in 5 pomeni »zelo zadovoljen«. Rezultate za vse spremenljivke sva prikazali v poglavju opisna statistika (Tabela 14).

Če zaposleni posamezne spremenljivke ocenjujejo z več kot 3, meniva, da so s plačo zadovoljni. Za ugotavljanje zadovoljstva s plačo sva oblikovali naslednjo hipotezo.

Raziskovalna hipoteza: Povprečna stopnja zadovoljstva s trditvam, v zvezi z zadovoljstvom s plačo je večja kot 3.

Za preverjanje hipoteze sva spet uporabili t-test aritmetične sredine, in sicer za vsako spremenljivko posebej. Tako dobiva skupno 5 t-testov. Ker predpostavka o normalni porazdelitvi spremenljivk tudi pri tej hipotezi ni izpolnjena, sva spet preverili, kakšna so odstopanja od normalne porazdelitve. Ugotavljava, da sta koeficient asimetričnosti in koeficient sploščenosti znotraj mej -2 in +2, kar sva prikazali v poglavju opisna statistika (glej Tabelo 14). Za preverjanje hipoteze sva oblikovali ničelno in alternativno domnevo:

$H_0: \mu \leq 3$ – povprečna stopnja odgovorov je 3 ali manj

$H_1: \mu > 3$ – povprečna stopnja odgovorov je več kot 3

Tabela 21: T-test aritmetičnih sredin

	T - vrednost	P – dvostranski preizkus
Zadovoljstvo s plačo glede na življenjske stroške	2,410	,017
Zadovoljstvo s plačo glede na uspešnost podjetja	2,633	,009
Zadovoljstvo s plačo glede na vloženi trud	2,290	,023
Zadovoljstvo s plačo glede na zahtevnost	2,507	,013
Zadovoljstvo s plačo glede na plače v istem podjetju	4,397	,000

Pri vseh petih spremenljivkah lahko ničelno hipotezo zavrneva ($p = 0,009$, $p = 0,005$, $p = 0,012$, $p = 0,007$ in $p = 0,000$). Tako lahko s tveganjem največ 1,2 % (najmanj izrazita stopnja značilnosti) trdimo, da je povprečna stopnja zadovoljstva s plačo res večja kot 3. Na osnovi tega lahko zaključimo, da so zaposleni s plačo v večji meri zadovoljni kot pa nezadovoljni.

Če si isto hipotezo ogledamo še posebej za tiste, ki natančno poznajo plačni sistem v primerjavi s tistimi, ki plačnega sistema sploh ne poznajo, ugotovljamo, kot sledi.

Pri tistih, ki plačni sistem natančno poznajo, na vzorčnih podatkih opazimo bistveno večje zadovoljstvo s plačo glede na ugotovitve prejšnje hipoteze, kjer sva preverjali zadovoljstvo s plačo vseh zaposlenih (glej Tabela 21 – t-test). Rezultate prikazujemo v Tabeli 22, kjer lahko vidimo, da je povprečna vrednost pri vseh petih spremenljivkah večja kot 3.

Tabela 22: Zadovoljstvo s plačo tistih, ki plačni sistem natančno poznajo

		Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen			Koefficient asimetričnosti	Koefficient sploščenosti
	Skupaj	1	2	3	4	5	Povprečna vrednost	Standardni odklon		
Glede na življenjske stroške	85	5	9	24	41	6	3,40	0,98	-0,81	0,32
Glede na uspešnost podjetja	85	3	12	19	39	12	3,53	1,02	-0,60	-0,17
Glede na vloženi trud	85	4	17	13	43	8	3,40	1,06	-0,62	-0,52
Glede na zahtevnost	84	2	20	16	38	8	3,36	1,03	-0,36	-0,83
Glede na plače v istem podjetju	84	3	9	23	42	7	3,49	0,93	-0,76	0,43

V nadaljevanju sva uporabili enak t-test in ugotovili, da lahko pri vseh petih spremenljivkah zavrneva ničelno hipotezo z neznatnim tveganjem, $p = 0,000$ (priloga 7).

Če pa si ogledamo tiste, ki plačnega sistema ne poznajo, na vzorčnih podatkih opazimo precej manjše zadovoljstvo s plačo.

Tabela 23: Zadovoljstvo s plačo tistih, ki plačnega sistema ne poznajo

		Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen			Koeficient asimetričnosti	Koeficient sploščenosti
	Skupaj	1	2	3	4	5	Povprečna vrednost	Standardni odklon		
Glede na življenjske stroške	32	3	11	11	7	0	2,69	0,93	-0,08	-0,83
Glede na uspešnost podjetja	32	2	17	6	6	1	2,59	0,98	0,71	-0,24
Glede na vloženi trud	32	5	11	7	8	1	2,66	1,13	0,16	-0,96
Glede na zahtevnost	32	1	9	14	8	0	2,91	0,82	-0,19	-0,62
Glede na plače v istem podjetju	32	1	9	11	11	0	3,00	0,88	-0,30	-0,96

Ker so vse aritmetične sredine manjše ali enake 3, nikakor ne moremo potrditi hipoteze, da je povprečno zadovoljstvo s plačo večje od 3, zato testa na tej točki ne bova naredili. Lahko pa bi preverili ravno nasprotno, ali je povprečno zadovoljstvo s plačo manjše kot 3. Tako sva oblikovali novo ničelno in alternativno domnevo:

$H_0: \mu \geq 3$ – povprečna stopnja odgovorov je večja ali enaka 3

$H_1: \mu < 3$ – povprečna stopnja odgovorov je manj kot 3

Pri treh spremenljivkah so razlike statistično značilne, in sicer pri ustreznosti plače v primerjavi z življenjskimi stroški ($p = 0,034$), pri primerjavi z uspešnostjo podjetja ($p = 0,013$) in v primerjavi z vloženim trudom ($p = 0,047$) (priloga 7). Torej so pri precej postavkah s plačo dokaj nezadovoljni.

Če povzameva dobljene rezultate, ugotavljava, da ni pretiranega zadovoljstva s plačo pri zaposlenih, čeprav smo uspešno dokazali, da je povprečna vrednost odgovorov več kot 3, kar vseeno pomeni, da so s plačo bolj zadovoljni kot nezadovoljni. Hkrati ugotavljava, da so zaposleni, ki natančno poznajo sistem določanja plač, posledično bolj zadovoljni s plačo, kot tisti, ki ga ne poznajo. Slednji so s plačo pravzaprav precej nezadovoljni. V kolikor si delodajalci prizadevajo zagotavljati zadovoljstvo zaposlenih, je informiranje zaposlenih o sestavi njihovih plač ključnega pomena. Na podlagi tega meniva, da je za zadovoljstvo zaposlenih s plačo komunikacija med delodajalci in zaposlenimi zelo pomembna.

5.2.3.3 Nagrajevanje zaposlenih

Nagrajevanje zaposlenih sva proučevali kot vrsto motivacijskega dejavnika zaposlenih. Pri tretjem raziskovalnem vprašanju sva tako preverjali, katera vrsta nagrajevanja najbolj motivira zaposlene.

Motivacijo zaposlenih sva merili z desetimi spremenljivkami, kjer sva anketirance spraševali, v kolikšni meri jih posamezna vrsta nagrade motivira. Ocenjevali so naslednje vrste nagrajevanja: provizija, službeni dodatki, usposabljanje in izobraževanje, plačilo na podlagi delovne uspešnosti, popusti pri nakupih, udeležba v dobičku, možnost napredovanja, pohvala ali priznanje, večja odgovornost in sodelovanje pri odločitvah v podjetju.

Če si najprej ogledamo rezultate opisne statistike (Tabela 16), vidimo, da anketirance najbolj motivira pohvala, drugi najmočnejši motivacijski dejavnik pa je možnost napredovanja.

Z najino raziskavo ugotavljava, da so nedenarne oblike nagrajevanja pri zaposlenih bolj priljubljene. Tako se pridružujeva mnenju avtorjev (Twentier, 1999 in Mihalič, 2006), ki zagovarjajo nedenarne oblike nagrajevanja in menijo, da je pohvala ena izmed najboljših načinov motiviranja zaposlenih. Kljub temu ne smeva zanemariti dejstva, da so anketiranci možnost napredovanja ocenili kot drugi najboljši motivacijski dejavnik. Pojavi se dilema, saj napredovanje v osnovi sodi k nedenarnim oblikam nagrajevanja (Mihalič, 2006, 215), vendar pa napredovanje zaposlenim posledično prinaša tudi višjo plačo. Na podlagi tega ne moreva povsem trditi, da denarne oblike nagrajevanja nimajo vpliva na zaposlene.

Za ugotavljanje, ali pohvala resnično najbolj motivira zaposlene, sva oblikovali naslednjo raziskovalno hipotezo:

Raziskovalna hipoteza: Pohvala najbolj motivira zaposlene.

S prikazom opisne statistike (Tabela 16) lahko vidimo, da je najvišja povprečna vrednost odgovorov na lestvici od 1 do 5 ravno pohvala, kar govori v prid naše raziskovalne hipoteze. Če pa poskušamo hipotezo potrditi, moramo dokazati, da je pohvala s strani nadrejenih prevladujoč motivacijski dejavnik tudi na nivoju celotne populacije. To pa bomo preverili s parnimi testi odvisnih vzorcev za vse pare, kjer pohvalo primerjamo z ostalimi motivacijskimi dejavniki. Skupaj to predstavlja 9 parnih testov. Parne teste odvisnih vzorcev uporabimo za to, ker za vsakega anketiranca med seboj primerjamo odgovore za vsak motivacijski dejavnik posebej.

Kot pri vseh ostalih hipotezah moramo tudi tukaj preveriti, ali je zadoščeno predpostavkam za izvedbo parametrične različice, torej t-testa. Tudi pri tem testu je zaželeno, da so

spremenljivke porazdeljene normalno oziroma da odstopanja od normalne porazdelitve niso preveč izrazita, torej da so koeficienti asimetričnosti in sploščenosti na intervalu (-2,2). V našem primeru je pri nekaterih spremenljivkah koeficient sploščenosti prevelik, zato se odločimo za neparametrično različico, torej za Wilcox-ov test predznačenih rangov. Slednji je bolj primeren, kadar se spremenljivke ne porazdeljujejo normalno (priloga 8).

Pripadajoča ničelna in alternativna hipoteza se tako glasita:

$H_0: \mu_d \leq 0$ – povprečna stopnja razlike med motivacijskima faktorjema je 0 ali pa manjša od 0.

$H_1: \mu_d > 0$ – povprečna stopnja razlike med motivacijskima faktorjema je večja od 0.

Tabela 24: Wilcox-ov test predznačenih rangov

	provizija - pohvala s strani nadrejenih	službeni dodatki - pohvala s strani nadrejenih	usposabljanja in izobraževanja - pohvala s strani nadrejenih	delovna uspešnost - pohvala s strani nadrejenih	popust pri nakupih - pohvala s strani nadrejenih	udeležba v dobičku - pohvala s strani nadrejenih	možnost napredovanja - pohvala s strani nadrejenih	večja odgovornost - pohvala s strani nadrejenih	sodelovanje pri odločitvah v podjetju - pohvala s strani nadrejenih
Z	-4,971 ^a	-7,772 ^a	-3,633 ^a	-1,837 ^a	-8,350 ^a	-2,404 ^a	-,601 ^a	-2,032 ^a	-3,569 ^a
P – dvostranski preizkus	,000	,000	,000	,066	,000	,016	,548	,042	,000

Vidimo, da je razlika statistično značilna pri vseh parih, razen pri primerjavi z možnostjo napredovanja, kjer je stopnja značilnosti 0,274. Ne moremo trditi, da je pohvala prevladujoč motivacijski faktor glede na vse ostale. Najine raziskovalne hipoteze tako ne moreva potrditi.

Kljub temu, da so rezultati raziskave pokazali, da je pohvala najbolj prevladujoč motivacijski dejavnik pri anketirancih, vseeno ne moreva trditi, da je pohvala vrsta nagrade, ki najbolj motivira zaposlene in to trditi tudi na ravni celotne populacije. Slednje namreč nisva uspeli statistično dokazati in tako tudi ne moreva trditi, da nedenarne oblike nagrajevanja bolj motivirajo zaposlene.

5.2.3.4 Vpliv delovnega okolja na zadovoljstvo s plačo

Pri četrtem raziskovalnem vprašanju preverjava, kako delovno okolje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s plačo. Predpostavljava, da bolj, ko je delovno okolje stimulatívno, večje bo zadovoljstvo zaposlenih s plačo.

Stimulativnost delovnega okolja meriva s spremenljivkami v okviru prvega vprašanja, kjer anketiranci izražajo strinjanje s trditvami v zvezi z delovnim okoljem, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo in 5, da se s trditvijo v celoti strinjajo. Te trditve so:

- moje delo je cenjeno
- imam dobre odnose z nadrejenimi.
- čutim pripadnost našemu kolektivu.
- komunikacija vodstvo-zaposleni je dobro vzpostavljena.
- imam možnost dodatnih izobraževanj.

Iz vseh spremenljivk sva nato izračunali povprečno vrednost in tako oblikovali novo spremenljivko, ki predstavlja neko splošno stimulativnost delovnega okolja, v katerem so anketiranci zaposleni.

Zadovoljstvo s plačo pa meriva s spremenljivkami vprašanja 5, ki izraža zadovoljstvo s plačo. Slednje spremenljivke sva predstavili že pri raziskovalnem vprašanju 2.

Podobno kot pri prvi spremenljivki, to je stimulativnost delovnega okolja, sva tudi tukaj izračunali novo spremenljivko kot povprečje vseh postavk zadovoljstva s plačo, ki tako predstavlja neko splošno zadovoljstvo s plačo.

Tabela 25: Novi spremenljivki, skupno zadovoljstvo s plačo in stimulativnost delovnega okolja

	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Skupaj
Skupno zadovoljstvo s plačo	3,219	0,880	188
Stimulativnost delovnega okolja	3,756	0,766	188

Na osnovi raziskovalnega vprašanja sva oblikovali raziskovalno hipotezo:

Raziskovalna hipoteza: Bolj stimulativno okolje pozitivno vpliva na večje zadovoljstvo s plačo.

Raziskovalno hipotezo bova potrdili s pomočjo linearne regresije, kjer bo neodvisna spremenljivka stimulativnost delovnega okolja, odvisna pa stopnja zadovoljstva s plačo. Za izvedbo linearne regresije je treba upoštevati nekaj predpostavk. Zaželeno je, da sta tako odvisna kot neodvisna spremenljivka porazdeljeni normalno. Če to ni izpolnjeno, pa je dobro, da sta vsaj približno simetrični in unimodalni. Če izvedeva test normalnosti porazdelitve, ugotoviva, da nobena od njih ni porazdeljena normalno ($p=0,000$ za obe spremenljivki). Nadalje sva porazdelitev spremenljivk ugotavljali s histogramom, iz katerega ocenjujemo, da je zgornjim zahtevam približno zadoščeno (priloga 9). Tudi

koeficienta asimetričnosti in sploščenosti ležita na intervalu $(-1,1)$, kar prav tako kaže, da je omenjena predpostavka izpolnjena.

Enačba regresijske premice se glasi:

$$\text{Zadovoljstvo_s_plačo} = 0,788 + 0,647 \cdot \text{stimulativnost_delovnega_okolja}$$

Na vzorčnih podatkih velja, če se stimulativnost delovnega okolja poveča za eno enoto (na lestvici od 1 do 5), se zadovoljstvo s plačo poveča za 0,647 enote (prav tako na lestvici od 1 do 5). Zanima pa naju, ali lahko najino ugotovitev posplošiva na celotno populacijo. Ničelna in alternativna domneva se v tem primeru glasita:

- $H_0: \beta \leq 0$ – regresijski koeficient je enak 0 ali pa celo manjši od 0.
Stimulativnost ne vpliva pozitivno na zadovoljstvo s plačo
- $H_1: \beta > 0$ – regresijski koeficient je večji kot nič
Stimulativnost pozitivno vpliva na zadovoljstvo s plačo

Ničelno hipotezo lahko zavrneva pri neznatnem tveganju ($p = 0,000$), kar pomeni, da sva dokazali, da stimulativno delovno okolje pozitivno vpliva na zadovoljstvo s plačo.

Oglejmo si še, kako dobro dani regresijski model opisuje zvezo med tema spremenljivkama. Koeficient določenosti znaša 0,317. To pomeni, da lahko pojasniva 31,7 % variabilnosti zadovoljstva s plačo z regresijsko zvezo te spremenljivke v odvisnosti od stimulativnosti delovnega okolja. Ocenjujemo, da model dokaj realno odraža dejanski vpliv stimulativnosti delovnega okolja na zadovoljstvo s plačo in s statističnega vidika opazava nekje srednje dober regresijski model.

Preveriti pa morava še nekaj predpostavk modela. Ostanki naj bi se porazdelili normalno (Jesenko, 2001, str. 292). To bova preverili grafično s histogramom standardiziranih ostankov. Z grafa je jasno razvidno, da se ostanki zelo lepo prilegajo normalni porazdelitvi (priloga 9).

Druga zelo pomembna predpostavka pa je, da so standardizirani ostanki neodvisni od vrednosti odvisne spremenljivke, tako imenovane homoskedastičnosti (Rogelj, 2003, str. 128). To bova preverili tudi grafično z razsevnim grafikonom standardiziranih ocen ostankov od standardiziranih ocen odvisne spremenljivke. Oceniva lahko, da točke ležijo v obliki horizontalnega pasu, iz česar sklepava, da predpostavke modela niso kršene (priloga 9). Raziskovalno hipotezo sva tako uspešno potrdili.

Ugotavljava torej, da delovno okolje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s plačo, in sicer bolj, ko je delovno okolje stimulativno, večje je zadovoljstvo s plačo. Stimulativno delovno okolje je namreč širok pojem, ki vključuje veliko dejavnikov. V najini raziskavi

sva se osredotočili na pet dejavnikov, ki sva jih prikazali v opisni statistiki (Tabela 14). Če se torej naveževa na rezultate opisne statistike, kjer sva ugotovili, da anketiranci svoje odnose z nadrejenimi v primerjavi z ostalimi dejavniki v povprečju najboljše ocenjujejo, lahko sklepava, da je zadovoljstvo s plačo posledica dobrih odnosov z nadrejenimi.

5.2.3.5 Možnosti napredovanja zaposlenih

V prvi vrsti naju zanima, kakšne možnosti napredovanja imajo zaposleni. V splošnem je možno nekaj od naslednjega:

- napredovanje ni možno.
- napredovanje je možno znotraj delovnega mesta.
- napredovanje je možno na drugo, zahtevnejše delovno mesto.
- napredovanje je možno tako znotraj delovnega mesta kot tudi na drugo delovno mesto.

Z opisno statistiko sva ugotovili, da kar v 38 % napredovanje ni možno (Tabela 11). Zanima naju, kaj v največji meri vpliva na to, kolikšna je možnost napredovanja. Eden izmed možnih dejavnikov se nama zdi velikost podjetja. Tabela prikazuje strukturo možnosti napredovanja glede na velikost podjetja. Pri tem sva zadnji, najbolj ugodni, kategoriji možnosti napredovanja združili v eno. Kategorijo »napredovanje je možno tako znotraj delovnega mesta kot tudi na drugo delovno mesto« sva združili v kategorijo »napredovanje je možno na drugo, zahtevnejše delovno mesto«, saj sta glede na pomen približno enako ovrednoteni. Pomeni, da med zadnjima dvema kategorijama v vsebinskem smislu ni velikih razlik. Tudi frekvenca v nekaterih celicah so prenizke, zato sva ju raje združili v eno kategorijo. Rezultate prikazujeva v kontingenčni Tabeli 26.

Tabela 26: Prikaz odgovorov s kontingenčno tabelo

			Velikost podjetja				Skupaj
			Mikro podjetje (do 10 zaposlenih)	Malo podjetje (od 10 do 50 zaposlenih)	Srednje veliko podjetje (od 50 do 250 zaposlenih)	Veliko podjetje (Nad 250 zaposlenih)	
Kategorije možnosti napredovanja - 3 skupine	ni možnosti napredovanja	Dejanska frekvenca	23	22	14	11	70
		Teoretična frekvenca	20,2	18,6	18,3	12,9	70,0
		% znotraj Kategorije možnosti napredovanja - 3 skupine	32,9 %	31,4 %	20,0 %	15,7 %	100,0 %
		% glede na Velikost podjetja	43,4 %	44,9 %	29,2 %	32,4 %	38,0 %

se nadaljuje

Tabela 26: Prikaz odgovorov s kontingenčno tabelo (nad.)

			Velikost podjetja				Skupaj
			Mikro podjetje (do 10 zaposlenih)	Malo podjetje (od 10 do 50 zaposlenih)	Srednje veliko podjetje (od 50 do 250 zaposlenih)	Veliko podjetje (Nad 250 zaposlenih)	
napredovanje možno znotraj delovnega mesta	Dejanska frekvenca		20	15	14	7	56
	Teoretična frekvenca		16,1	14,9	14,6	10,3	56,0
	% within Kategorije možnosti napredovanja - 3 skupine		35,7 %	26,8 %	25,0 %	12,5 %	100,0 %
	% within Velikost podjetja		37,7 %	30,6 %	29,2 %	20,6 %	30,4 %
napredovanje možno na drugo, zahtevnejše delovno mesto	Dejanska frekvenca		10	12	20	16	58
	Teoretična frekvenca		16,7	15,4	15,1	10,7	58,0
	% znotraj Kategorije možnosti napredovanja - 3 skupine		17,2 %	20,7 %	34,5 %	27,6 %	100,0 %
	% glede na Velikost podjetja		18,9 %	24,5 %	41,7 %	47,1 %	31,5 %
Skupaj	Dejanska frekvenca		53	49	48	34	184
	Teoretična frekvenca		53,0	49,0	48,0	34,0	184,0
	% znotraj Kategorije možnosti napredovanja - 3 skupine		28,8 %	26,6 %	26,1 %	18,5 %	100,0 %
	% glede na Velikost podjetja		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Očitno je, da je v manjših podjetjih (torej v mikro in malih podjetjih) delež delovnih mest, kjer napredovanje ni možno, višji kot v večjih podjetjih (srednjih in velikih). Ravno nasprotno pa je z možnostjo napredovanja na drugo, zahtevnejše delovno mesto. V tem primeru je največji delež te možnosti pri velikih podjetjih in najmanjši pri majhnih podjetjih. Vzorčni podatki zelo jasno kažejo, da sta velikost podjetja in možnost napredovanja med seboj povezani spremenljivki. Če pa želiva to trditev dokazati, bova naredili Hi-kvadrat test povezanosti dveh nominalnih¹ spremenljivk.

¹Zavedava se, da sta spremenljivki sicer ordinalni, vendar je premalo kategorij za izračun Spearmanovega koeficienta korelacije rangov. Zato raje narediva Hi-kvadrat test, ki pa preverja povezanost nominalnih spremenljivk. Najine različne kategorije tako v okviru testa smatrava samo kategorije, brez hierarhične ureditve. Kljub temu smatrava, da bo prikaz morebitne medsebojne odvisnosti realen pokazatelj dejanskega stanja.

Ustrezna ničelna in alternativna domneva se tako glasita:

$H_0: \chi^2 = 0$ – spremenljivki nista povezani

$H_1: \chi^2 > 0$ – spremenljivki sta povezani

V najinem primeru je stopnja značilnosti 0,063, kar pomeni, da sprejmeva ničelno hipotezo (priloga 10). To pomeni, da trditve, da sta velikost podjetja in možnost napredovanja med seboj povezani, nista uspeli dokazati. Res je, da je stopnja značilnosti zelo blizu kritičnega območja, a če bi ponovili raziskavo z večjim vzorcem, bi dokaj upravičeno pričakovali drugačen rezultat.

Vseeno bova za vzorčne podatke navedli še kontingenčni koeficient. Ta znaša 0,247, kar kaže šibko oziroma skoraj srednje močno povezanost teh dveh spremenljivk. Vendar te vrednosti prav tako ne moreva posplošiti na celotno populacijo, p je prav tako enak 0,063 (priloga 10).

Drug vidik možnosti napredovanja pa se nama zdi število let, kolikor je nekdo zaposlen pri istem delodajalcu. Sklepava, da imajo tisti, ki so dalj časa zaposleni pri enem delodajalcu, več možnosti za napredovanje kot tisti, ki so tam zaposleni manj časa.

Dano trditev bova poskušali potrditi s pomočjo linearne regresije. Odvisna spremenljivka je število napredovanj pri trenutnem delodajalcu, kjer so na voljo vrednosti od 0 do 3, pri čemer 0 pomeni, da niso še nikoli napredovali, 3 pa pomeni, da so napredovali več kot dvakrat. Odvisno spremenljivko lahko razumeva kot razmernostno. Neodvisna spremenljivka pa je število let zaposlitve pri trenutnem delodajalcu, ki je prav tako razmernostna spremenljivka. V vprašalniku sva anketirancem ponudili možnost obkrožiti enega izmed odgovorov (manj kot 1 leto, 1-3 leta, 3-6 let, 6-10 let, več kot 10 let).

Najprej si oglejmo, kolikokrat so tisti, ki so sploh imeli možnost napredovanja, dejansko napredovali (glej Tabelo 12). Na podlagi opisne statistike tako ugotavljava, da je 40,2 % anketirancev napredovalo enkrat, 19,6 % jih je napredovalo dvakrat, 8,9 % več kot dvakrat in kar 31,3 % jih ni napredovali nikoli.

Odvisnost števila napredovanj od števila let zaposlitve bova, kot sva že omenili, preverili z linearno regresijo. Najprej si oglejmo porazdelitev obeh spremenljivk: ugotavljava, da nobena ni porazdeljena normalno (stopnja značilnosti $p = 0,000$ tako po Kolmogorov-Smirnov kot Shapiro-Wilkovem testu). Ker so pri regresiji velika odstopanja od normalne porazdelitve težavna, si oglejmo koeficiente asimetričnosti in sploščenosti. Pri odvisni spremenljivki sta koeficienta 0,525 in -0,557, kar govori o majhnih odstopanjih. Pri neodvisni spremenljivki pa sta koeficienta 0,331 in -1,49. Tu so odstopanja bolj izrazita, vendar še vedno v okvirih ne posebej velikih odstopanj, ker koeficienta ležita na intervalu (-2,2).

Tabela 27: Prikaz koeficientov asimetričnosti in sploščenosti za odvisno in neodvisno spremenljivko

	Skupaj	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient sploščenosti
Kolikokrat ste napredovali v podjetju, kjer ste zaposleni	117	1,07	0,93	0,53	-0,56
Delovna doba v letih	191	7,54	5,60	0,33	-1,49

S pomočjo histograma opaziva, da ima odvisna spremenljivka precej podobno porazdelitev normalni, neodvisna pa malo manj (priloga 10). Regresijo bova vseeno izvedli. Z verodostojnostjo rezultatov se bova ukvarjali potem, ko bova preverili še druge predpostavke.

Enačba regresijske premice se glasi:

$$\text{Število_napredovanj} = 0,045 + 0,289 \cdot \text{Število_let_zaposlitve}$$

Na vzorčnih podatkih velja, da se za vsako dodatno leto zaposlitve pri istem podjetju število napredovanj poveča za 0,289 stopnje. Drugače povedano, v povprečju zaposleni napreduje približno enkrat na štiri leta. Dano trditev lahko posplošiva izven vzorca na celotno populacijo, torej na vsa podjetja iz zasebnega sektorja v Sloveniji ($p = 0,000$).

Tabela 28: Prikaz rezultatov regresijskega modela

Model	Nestandardizirana koeficienta		Standardizirana koeficienta	t-vrednost	P – enostranski preizkus
	B - vrednost	Standardna napaka	Beta		
(Konstanta)	,045	,218		,205	,838
1 Delovna doba	,289	,059	,419	4,927	,000

Kakovost najinega regresijskega modela oceniva s koeficientom določenosti. Ta znaša 0,176, kar pomeni, da lahko 17,6 % variabilnosti števila napredovanj pojasniva s trajanjem zaposlitve pri istem podjetju, preostalih 82,4 % pa je posledica drugih vplivov (priloga 10). Najin model »število napredovanj« torej ne nudi preveč natančnih pojasnil.

Za preverjanje predpostavk modela sva si ogledali histogram standardiziranih ostankov ter razsevni grafikon standardiziranih ostankov v odvisnosti od standardiziranih vrednosti odvisne spremenljivke - število napredovanj. Opaziva, da je porazdelitev ostankov precej podobna normalni porazdelitvi, točke v razsevni grafikonu pa lepo ležijo v obliki

horizontalnega pasu. Z grafa se ne vidi, da bi pri analizi prišlo do heteroskaidistočnosti (priloga 10).

Nisva zaznali kakšnih večjih kršitev predpostavk modela, zato imava rezultate za veljavne. Dokazali sva, da daljša zaposlitev pri istem delodajalcu vpliva na to, da zaposleni večkrat napredujejo.

Na podlagi rezultatov ne moreva trditi, da velikost podjetja vpliva na možnosti napredovanja. Lahko pa trdita, da je možnost napredovanja zaposlenih odvisna od števila let zaposlitve. Možnosti napredovanja sva v najini raziskavi preverjali zgolj z objektivnega vidika, torej glede na velikost podjetij in glede na število let zaposlitve, a je napredovanje zaposlenih odvisno še od mnogo drugih dejavnikov. Pri preverjanju, kaj vpliva na napredovanje, nisva upoštevali karakternih lastnosti posameznika, ki pa so v praksi dejansko bistvenega pomena. Namreč napredovanje je velikokrat odraz neke samoiniciativnosti zaposlenih, njihovega truda, dobrih komunikacijskih sposobnosti, ambicioznosti in podobno.

5.2.3.6 Razlogi za odhajanje zaposlenih

Na osnovi izkušenj bova postavili trditev, da je glavni razlog tega pojava višja osnovna plača. Razloge za odhajanje zaposlenih drugemu delodajalcu sva preverjali z vprašanjem, kjer so imeli anketiranci možnost izbire enega odgovora. Izbirali so med dvanajstimi spremenljivkami (Tabela 19).

Če si pogledava odgovore anketirancev, potem vidiva, da je njihov najpogostejši razlog dejansko boljša plača. Tako meni 64 anketirancev, kar je 33,5 % . Med anketiranci pa je tudi precej velik delež tistih, ki ne želijo zamenjati delovnega mesta. Takšnih je 49 oz. 25,7 % .

Ker pa naju zanima razlog za zamenjavo delodajalca, bova za preverjanje raziskovalnega vprašanja upoštevali vse odgovore razen tistih, ki ne želijo zamenjati delovnega mesta. Rezultate prikazujeva v Tabeli 29.

Tabela 29: Frekvenca odgovorov brez tistih, ki ne želijo zamenjati delovnega mesta

	Frekvenca	Odstotek
Višja osnovna plača	64	45,1
Boljše bonitete	2	1,4
Boljše možnosti za napredovanje	20	14,1
Boljše plačilo po uspešnosti	9	6,3

se nadaljuje

Tabela 29: Frekvenca odgovorov brez tistih, ki ne želijo zamenjati delovnega mesta (nad.)

	Frekvenca	Odstotek
Boljše možnosti za učenje	6	4,2
Bolj zanimivo delo	10	7
Bolj varna zaposlitev	11	7,7
Bolj prilagodljiv urnik	7	4,9
Večja samostojnost pri delu	1	0,7
Manjša oddaljenost od doma	7	4,9
Drugo	5	3,5
Skupaj	142	100

V tem primeru pa daleč najbolj izstopa višja plača, kjer je delež kar 45,1 % . Drugi najbolj pogost razlog pa je možnost napredovanja, takšnih je 14,1 % .

Trditev bova dokazali na osnovi testa razlike deležev. To bova storili tako, da bova oblikovali vse pare, v katerih nastopa višja osnovna plača v kombinaciji z vsemi ostalimi razlogi, skupaj torej desettestov. Najprej bova preverili dva najbolj pogosta razloga, ki sta »višja osnovna plača« in »boljše možnosti za napredovanje«. Če bo med njima prišlo do statistično značilne razlike, bo zagotovo tako tudi pri ostalih, manj pogostih razlogih za menjavo.

Ničelna in alternativna domneva se tako glasita:

$H_0: \pi_1 \leq \pi_2$ – deleža se ne razlikujeta ali pa je celo delež razloga menjave zaradi višje plače manjši

$H_1: \pi_1 > \pi_2$ – delež razloga menjave zaradi plače je višji kot zaradi drugih dejavnikov.

Razlika je močno statistično značilna, $p = 0,000$ (priloga 11). Plača je prevladujoč razlog za menjavo službe v primerjavi z možnostjo napredovanja. Ker je možnost napredovanja drugi najbolj pogost razlog, je plača prevladujoč dejavnik tudi v primerjavi z vsemi ostalimi razlogi. Najina trditev je tako dokazana in s tem sva dobili tudi povsem jasen odgovor na raziskovalno vprašanje: zaposleni bi bili pripravljeni zamenjati delodajalca v največji meri zaradi boljše osnovne plače.

Kar nekaj razprav na temo odhajanja zaposlenih lahko zasledimo v strokovni literaturi. Nekateri menijo, da velikokrat razlogi za odhajanje zaposlenih tičijo v delodajalcih in da je plača le redko razlog za zamenjavo službe (Mikuš, 2016, str. 14). Na drugi strani primerjalna raziskava (Cabel & Judge 1994, str.341) dokazuje, da je višina plače ena izmed najpomembnejših dejavnikov pri iskalcih zaposlitve. Tudi z najino raziskavo lahko trdimo, da je temu tako, saj potrjujeva dejstvo, da je višina plače kljub vsemu še zmeraj eden

izmed najpomembnejših dejavnikov tako pri iskalcih zaposlitve, prav tako pa je tudi pomemben dejavnik za zamenjavo službe.

6 SKUPNA DISKUSIJA

Na temo sistema plač in nagrajevanja zaslediva napisanih veliko zaključnih nalog. Večina ga opisuje v povezavi z motivacijo in motivacijskimi teorijami, opisujejo denarno in nedenarno nagrajevanje, ali pa prikazujejo plačni sistem v javnem sektorju. Prispevek najine magistrske naloge vidiva v vzporedni primerjavi vidika delodajalcev in zaposlenih in s tem pripomoreva k razumevanju obeh vidikov. Podajava vpogled v stanje plačnih sistemov v zasebnem sektorju, ki ni javno dostopen. Rezultati raziskave lahko koristijo delodajalcem za snovanje plačnega sistema v podjetju, vsem drugim pa za razumevanje situacij, ki jih podjetja uporabljajo. Prav tako so rezultati uporabni za prihodnje raziskovalce, da nadgradijo najino raziskavo.

6.1 Glavne ugotovitve

S pomočjo različnih metodoloških pristopov sva preučili sistem plač in nagrajevanja v Sloveniji, in sicer z vidikov zaposlenih in delodajalcev. Ugotovitve posameznega vidika sva predstavili pri analizi kvalitativnega in kvantitativnega raziskovanja. V tem poglavju pa bova predstavili skupne ugotovitve raziskave. Slednje bova povzeli glede na sklope raziskovalnih vprašanj, ki sva jih preučevali tako pri kvalitativni kot tudi kvantitativni raziskavi. Enake sklope raziskovalnih vprašanj sva oblikovali prav z namenom primerjave obeh vidikov sistema plač in nagrajevanja. Ti sklopi so: plačni sistem, nagrajevanjeterkonkurenčnost plačnega sistema.

6.1.1 Plačni sistem

Pri prvem sklopu raziskave sva z vidika zaposlenih preučevali, kakšno je poznavanje samega plačnega sistema in kakšno je zadovoljstvo s plačo. Z vidika delodajalcev pa sva preučevali oblikovanje plačnega sistema ter sestavo le-tega. Z vidika zaposlenih sva želeli ugotoviti, kako dobro zaposleni sploh poznajo sistem določanja njihove plače in v kolikšni meri plačni sistem v podjetju, kjer so trenutno zaposleni, ocenjujejo kot ustreznega. Ugotovili sva, da le slaba polovica natančno pozna sistem določanja njihove plače, do samega plačnega sistema pa so zelo indiferentni. Ugotavljava, da zaposleni plačnega sistema ne vidijo kot neko gonilo za večjo produktivnost oziroma kot motivacijski dejavnik. Zaradi slabega poznavanja določanja njihove plače ni presenetljivo, da tudi celotni plačni sistem dojemajo zgolj kot nekaj, kar v podjetju mora biti in mu ne posvečajo veliko pozornosti. Meniva, da če bi ga dojemali kot pomembnega, bi znali veliko bolje izraziti svoje mnenje glede njegove ustreznosti.

Kot sva omenili, sva v tem sklopu preverjali tudi, kakšno je samo zadovoljstvo s plačo, ki jo zaposleni prejmejo. Tudi na tej točki ni bilo zaznati niti pretiranega nezadovoljstva niti pretiranega zadovoljstva. Ugotovili sva, da se zaposleni sicer nagibajo bolj k zadovoljstvu, vendar slednje ni zelo izrazito. Meniva, da so v Sloveniji zaposleni na nek način »vdani v usodo« in s tega vidika zelo pasivni glede svojih plač. Lahko bi rekli, da dokler jim plača omogoča neko dostojno življenje, se z njo sprijaznijo in zadovoljijo. Kljub temu, da je plača najpomembnejši vir za preživetje in izboljševanje kakovosti življenja, zaposleni plačo jemljejo zelo samoumevno. Zato je presenetljiva ugotovitev, da zgolj slaba polovica resnično ve, na kakšen način je določena njihova plača. Vzporedno s to informacijo sva nadalje ugotovili, da poznavanje sistema določanja plač zaposlenih hkrati pripelje do večjega zadovoljstva zaposlenih s plačo. To je zelo pomemben podatek za podjetja, saj dokazuje, da je komunikacija resnično ključnega pomena za zadovoljstvo zaposlenih.

Z vidika delodajalcev sva ugotovili, da v slovenskih podjetjih oblikovanje osnovnih plač še zmeraj temelji na tradicionalnih pristopih, se pravi na podlagi kolektivne pogodbe ali sistematizacije dela, kjer je osredotočenost na samo vrsto dela in ne na sposobnosti delavca. S tega vidika je prav tako presenetljivo, da zaposleni zelo slabo poznajo sistem določanja njihove plače, saj je le-ta v večini podjetij navedena v pogodbi o zaposlitvi ali kolektivni pogodbi, s katero se delovno razmerje dejansko začne. Kljub temu ne gre kriviti zgolj zaposlenih, saj so lahko tudi delodajalci tisti, ki ne znajo dobro informirati zaposlenih in so zelo skopi pri teh informacijah, saj jih imajo za manj pomembne.

Poleg oblikovanja osnovne plače naju je zanimalo, katere elemente vsebuje variabilni del plače in kolikšen odstotek plače lahko dosega le-ta. Kot neko splošno mnenje bi lahko rekli, da preučevana podjetja oblikovanje sistema plač ne jemljejo preveč strateško, v ta namen je tudi oblikovanje variabilnega plačila zelo skopo. Zgolj v enem podjetju je bilo zaznati, da resnično išče pravi način, kako oblikovati fiksni in variabilni del plače, da bi dosegel maksimalni učinek.

Ugotovili sva, da v večini delodajalci na mesečni ravni izplačujejo stimulacijo glede na uspešnost posameznika, na letni ravni pa nagrajujejo na ravni uspešnosti celotnega podjetja. V nekaterih podjetjih, kjer je organiziranost podjetja po posameznih organizacijskih enotah, recimo prodajalne na več lokacijah, je variabilno plačilo odvisno od uspešnosti posamezne skupine. Torej je preverjanje uspešnosti zelo povezano s samo dejavnostjo podjetja in vrsto delovnega mesta. Seveda pa je treba poudariti, da je plačilo po uspešnosti v prvi vrsti odvisno od samih zmožnosti podjetja. Zato se odstotek variabilnega plačila v preučevanih podjetjih giba med 10 % in 30 % celotne plače. Izjema je eno podjetje, kjer je ta odstotek manjši od 10 % in dve podjetji, kjer je ta odstotek lahko tudi do 50 %, vendar zgolj na področju prodaje. Zavedava se, da je slovenska zakonodaja tista, ki delodajalce pri oblikovanju plač drži močno v pesti, saj jih zelo omejuje. Vse vrste stimulacij, bonitete in vse druge ugodnosti v zvezi z delom, so namreč obdavčene, zato se

jih delodajalci v določeni meri ne poslužujejo. Lahko da bi bil odstotek variabilnega plačila ob bolj ugodni ureditvi višji. Vendar tega žal ta trenutek ne moreva trditi.

6.1.2 Elementi nagrajevanja

V drugem sklopu raziskavesva se osredotočili na nagrajevanje, kjer sva ugotavljali pomembnost le-tega v praksi. Nagrajevanje je v vsakem podjetju pomembno, kaj hitro pa lahko deluje kot dvorezni meč. Na eni strani vodi do večje zavzetosti zaposlenih pri delu, po drugi strani pa lahko z neustrezno oblikovanim sistemom nagrajevanja spodbudimo nezadovoljstvo pri zaposlenih, kar sva zaznali tudi pri najini raziskavi. V izogib temu je treba biti pri oblikovanju sistema nagrajevanja preudaren. Vsako podjetje mora uvesti svoj način nagrajevanja, ki je prilagojen podjetju in pravičen za vse zaposlene.

Z vidika zaposlenih lahko na podlagi rezultatov raziskave trdimo, da jih najbolj motivirata pohvala nadrejenih in možnost napredovanja kot vrsta nagrade, ki sta zasedli prvi dve mesti. Obe vrsti nagrad načeloma sodita med nedenarne nagrade. Delodajalci so nasprotnega mnenja, saj se v večini strinjajo, da ljudje hodijo v službo, da ustvarjajo eksistenco, zato zadovoljstvo zaposlenih vidijo predvsem v odvisnosti od denarnih nagrad. Sicer se strinjajo, da je pohvala veliko vredna v očeh zaposlenih, vendar še vseeno na podlagi izkušenj zagovarjajo denar kot največji motivator. Res je, da vsi delamo za denar in šele ko redna plača zadostuje za dostojno življenje, lahko na zavzetost pri delu vplivamo z različnimi oblikami nagrajevanja tako denarnimi kot nedenarnimi. Meniva pa, da ne moremo trditi, da je denar edini motivator, ki pripravi zaposlene do ustreznega vedenja na delovnem mestu.

Edina nedenarna nagrada, ki so jo izpostavili skoraj vsi delodajalci, je izobraževanje. Naložbe v znanje veljajo danes za najboljše naložbe, ki so učinkovite s strani delodajalcev in zaposlenih. Vseeno zaposleni ne vidijo tako visoke dodane vrednosti v izobraževanju, saj so ga v anketnem vprašalniku umestili šele na šesto mesto od desetih. Prenos znanja je v podjetju pomemben. Vsako podjetje sicer stremi k prenosu znanj, vendar to večinoma še ne poteka v okviru kakšnega posebnega programa, pač pa poteka sproti glede na potrebe dela kadrov.

Kot ugotovljeno za motiviranje zaposlenih ni treba vedno uporabljati denarja, posledično zato ni treba povečati mase plač. Včasih zadostuje že pohvala. Ne samo najina raziskava, tudi druge poudarjajo moč pohvale. S pohvalo delodajalci dosežejo, da zaposleni vedo, da jim je mar zanje, da je njihovo znanje pomembno za njih in da jih cenijo.

Prva denarna nagrada, ki jo zaposleni preferirajo, se pojavi na tretjem mestu, in sicer plačilo na podlagi delovne uspešnosti. Prednjači predvsem plačilo po uspešnosti posameznika, v praksi pa zaslediva, da se v večini pojavljata plačila po uspešnosti in na podlagi celotnega podjetja. Dober plačni sistem povezuje plače z uspešnostjo in je

sestavljen iz različnih kombinacij nagrajevanja uspešnosti posameznika, skupin ali celotnega podjetja. Iz pogovorov z intervjuvanci ugotoviva, da jih še vedno veliko uporablja plačila po uspešnosti zgolj zato, ker se zavedajo, da nekaj morajo ponuditi zaposlenim, da jim dvignejo zavzetost. Ker merila nagrajevanja niso točno določena in so prepuščena subjektivni presoji, je obstoječ način nagrajevanja za zaposlene vse prej kot pravičen, ker na tak način niso ovrednoteni rezultati. Korak naprej je naredilo intervjuvano podjetje H, ki je omenilo, da je zaposlenim za motivacijo ponudilo odkup deleža v podjetju, kar jim je dalo občutek, da je njihovo premoženje neposredno vezano na njihovo delo.

Pomembno je, da imajo delodajalci oziroma vodstvo pojasnjene pojme, kaj želijo od zaposlenih in kako želijo, da podjetje napreduje. Z namenom delujejo na višjih položajih, zato se od njih pričakuje učinkovito vodenje in sposobnost navdihniti ljudi za ideje tudi v primeru manjšega podjetja. Ne zdi se nama primerno in pravično, da se sproti ugotavlja, katero vedenje je primerno nagraditi in katero ne. Tak način pa žal uporablja kar nekaj podjetij v najini raziskavi.

6.1.3 Konkurenčnost plačnega sistema

V tretjem sklopusva ugotovili, kako podjetja ohranjajo prednost pred tekmeci, iskali sva vzroke, kdaj bi bili zaposleni pripravljeni oditi h konkurenci in vpliv delovnega okolja.

V prejšnjem sklopu sva predstavili, kako naj podjetja nagrajujejo, da pozitivno vplivajo na delo zaposlenih. Če pa pogledava z drugega zornega kota, ugotoviva, da bi bil najpogostejši razlog za zamenjavo trenutnega delovnega mesta pri drugem delodajalcu višja osnova plača. Kar je pričakovano, saj je osnovna plača pomembna kategorija, ker predstavlja osnovni prejemek, do katerega je zaposleni vsak mesec upravičen. Osnovna plača tudi zajema največji delež izplačila. Iz tega sledi, da nagrajevanje kot variabilni del spodbuja zadovoljstvo zaposlenih, višina osnovne plače pa vodi do večje zavzetosti pri delu pri določenem delodajalcu. Nekateri delodajalci so povedali, da lahko zavzetost zaposlenih dosežemo, če jim nudimo primerno osnovno plačo glede na opravljeno delo. V tem primeru lahko razmišljamo o manipulaciji z variabilnim delom, drugače ne gre.

Določena stopnja fluktuacije je v podjetjih povsem normalen pojav. Očitno pa intervjuvanci s tem nimajo težav. Ključni razlog za neodhajanje zaposlenih je pripadnost podjetju. Od zaposlenega z močnim občutkom pripadnosti lahko pričakujemo dolgoročnejše sodelovanje, višjo stopnjo zanesljivosti v kriznih trenutkih, skrbnejše varovanje poslovnih skrivnosti in odločnejše zagovarjanje kolektivnih interesov. To potrjujejo rezultati raziskave, saj so zaposleni odgovarjali, da v povprečju niso nagnjeni k pogostemu menjavanju služb, čeprav so se dokaj strinjali, da bi pri konkurentih na enakem delovnem mestu prejeli boljšo plačo. Res je, da so zaposleni v povprečju največkrat navedli višjo osnovno plačo za razlog odhoda, vendar iz izkušenj vemo, da v Sloveniji ne

prevladuje trend pogostega menjavanja služb, kot je to značilno drugje v tujini. Ljudem veliko pomeni stalnost in varnost zaposlitve, zato meniva, da delodajalcem ni treba preveč skrbeti, da bi jih zaposleni zapustili, če le dosežejo, da se slednji poistovetijo s podjetjem.

Na pripadnost podjetju vpliva delovno okolje. Glede na to, da v službi v povprečju preživimo približno tretjino dneva, je pomembno, da se v njej tudi dobro počutimo. Delodajalci imajo ponavadi glavno vlogo pri skrbi za vzdušje na delovnem mestu. Dobro delovno okolje lahko dosežejo z različnimi dejavniki. Medve sva v raziskavo vključili spoštovanje dela zaposlenih, dobre medsebojne odnose, občutek pripadnosti kolektivu, dobro medsebojno komunikacijo in možnost osebnega razvoja v obliki dodatnih izobraževanj. Dejavniki se med podjetji razlikujejo, zato dopuščava možnost, da bi v primeru večje izbire le-teh prišlo do drugačnih rezultatov.

V raziskavi sva dokazali, da je prevladujoč dejavnik, ki vpliva na stimulativnost delovnega okolja, dober odnos z nadrejenimi. Splošna podoba podjetja se v veliki meri izoblikuje glede na to, kakšni odnosi vladajo v podjetju. Načini vedenja in reševanja težav nadrejenih se izražajo tudi na zaposlenih, zato morajo biti zgled. V preteklosti odnosi z nadrejenimi niso bili pravilo. Med podrejenimi in nadrejenimi je obstajal prepad v medsebojnem sporazumevanju. Danes takšno ravnanje ni primerno in ga v podjetjih označujemo za neprilagojenega, ki vsekakor ni primeren za uspešno podjetje. V podjetjih se pričakujejo bolj sproščeni odnosi in medsebojno sodelovanje.

Kje se torej srečajo zahteve delodajalcev in potrebe zaposlenih? Kakšne so podobnosti in razlike obeh vidikov? Z raziskavo sva prišli do ugotovitev, da je podajanje informacij o plačnem sistemu z obeh strani zelo skopo. Zaposleni so namreč zelo slabo seznanjeni s tem, kako je njihova plača sploh določena, medtem ko tudi delodajalci priznavajo, da je na področju komunikacije z zaposlenimi še kar nekaj rezerve. V prvi fazi naj torej podjetja začnejo bolje informirati svoje zaposlene o tem, kako je oblikovana njihova plača in katere elemente vsebuje. Pri sistemu nagrajevanja sva prišli do spoznanaja, da je kar precej razhajanj. Delodajalci v večini menijo, da je daleč največji motivator denar in so na podlagi tega prepričanja bolj fokusirani na denarne oblike nagrajevanja. Medtem ko zaposleni pravijo, da jih v največji meri motivirata pohvala ter možnost napredovanja. Lahko bi rekli, da sta eksistenca in priznanje za dobro opravljeno delo največja motivatorja zaposlenih in podjetja naj se tega zavedajo.

Na drugi strani sva zaznali tudi nekaj podobnosti obeh vidikov. Tako zaposleni kot tudi delodajalci vidijo dobro delovno okolje kot pomemben dejavnik v podjetju. Pri delodajalcih je bilo zaznati, da dajejo velik poudarek na timski duh v podjetju. Prav tako so tudi zaposleni mnenja, da delujejo v stimulativnem delovnem okolju, kar sva dokazali, da pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s plačo. Na tem področju je zaznati, da so prizadevanja z obeh strani enakovredna. Na področju odhajanja zaposlenih tako delodajalci kot tudi zaposleni potrjujejo enako dejstvo, in sicer da velikih težav na tem področju ni. Zaposleni pravijo, da niso nagnjeni k pogostemu menjavanju službe, kot tudi delodajalci

priznavajo, da večjih težav z odhajanjem zaposlenih nimajo. Na tem področju so si torej kar precej skladni.

6.2 Priporočila za podjetja

V tem poglavju podajava priporočila za delodajalce pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja. Oblikujeva jih na podlagi pridobljenih podatkov z najino raziskavo. Priporočila so oblikovana po sklopih raziskovalnih vprašanj.

Če si najprej pogledamo **prvi sklop** raziskave, ki predstavlja plačni sistem, že takoj naletimo na težavo, ker je poznavanje plačnega sistema s strani zaposlenih zelo skopo, s strani delodajalcev pa mu je posvečeno premalo pozornosti, ker ga jemljejo preveč ohlapno. Delodajalcem priporočava pregled obstoječe literature na temo sistema plač in nagrajevanja, s katero si lahko pomagajo in oblikujejo plačni sistem, primeren podjetju. V primeru neznanja se lahko obrnejo tudi na zunanje strokovnjake, ki jim lahko svetujejo in podajo ideje o zasnovi. Kar pa ni slaba ideja glede na to, da sva dokazali, da večina delodajalcev še vedno uporablja tradicionalen pristop pri oblikovanju plač in se v daljši časovni seriji ni še nič spremenilo kljub temu, da se je trg dela sočasno v vseh teh letih spremenil.

Ker najina kvalitativna raziskava temelji predvsem na majhnih podjetjih, sva ugotovili, da imajo sploh majhna podjetja zelo slabo dodelan plačni sistem. Meniva, da je dobro oblikovan plačni sistem potreben tudi v majhnih podjetjih, saj imajo na tak način tudi zaposleni bolj jasno sliko o tem, kaj se od njih pričakuje. Majhna podjetja vseeno pomenijo do petdeset zaposlenih in tudi pri takem številu zaposlenih sistem mora biti vzpostavljen. Jasno zastavljen plačni sistem bi posegel tudi v določitev fiksnega in variabilnega dela in ne bi bila raba razmerja tako prosto določena, kot so navajali nekateri intervjuvanci.

Drugi sklop je posvečen nagrajevanju. Ugotavljali sva pomembnost denarnih in nedenarnih nagrad ter kako imajo podjetja oblikovan sistem nagrajevanja. Mnenja delodajalcev in zaposlenih se delijo, saj zaposleni kot najboljšo izbiro na prvem mestu izberejo nedenarno nagrado (pohvalo nadrejenih), delodajalci pa trdijo, da so denarne nagrade najpomembnejše. Delodajalcem predlagava uporabo obojih nagrad in v takšni kombinaciji, da jih je podjetje sposobno nuditi. Poudarjava pa, da naj ne pozabijo na moč pohvale, ki jo zaposleni tako zelo cenijo in pričakujejo od delodajalcev. Poudarjava, da je treba pohvaliti delo oziroma vedenje in konkretne situacije, ne hvaliti na splošno, ker s tem zaposlenim ne damo povratnih informacij, kaj je tisto, kar je vredno pohvale. Ne trdiva, da kritike ravno tako niso pomembne, vendar ponavadi delodajalci s tem nimajo težav.

Pri napredovanju, ki je druga najbolj zaželena nagrada zaposlenih, navajava, da ne sme biti samoumevno, ampak mora pomeniti spodbudo zaposlenim, da so še boljši. Ni nujno, da angažiranost zaposlenih dosežemo le z napredovanjem po hierarhični lestvici, lahko tudi s

strokovnim napredovanjem na istem delovnem mestu. Merila za napredovanje morajo biti jasna in vnaprej določena, kar manjka kar nekaj podjetjem v raziskavi. Tukaj vidiva vzrok za morebitno pasivnost zaposlenih pri delu, saj sploh ne vedo, kaj podjetje pričakuje od njih.

Ker je tako veliko delodajalcev kot nagrado v svojem podjetju izpostavilo izobraževanje, na tej točki predlagava mentoriranje zaposlenih. Raziskava je pokazala, da mentoriranje uporablja eno podjetje pri uvajanju novincev in se je izkazalo kot uspešno. Z uvedbo mentoriranja vidiva prednost pri zadržanju znanja v podjetju, saj sva v raziskavi zaznali, da imajo nekateri delodajalci težave pri iskanju ali zadržanju ključnih kadrov. Na račun mentorstva se lahko zavarujejo, da z odhodom zaposlenih podjetje ne bo izgubilo konkurenčne prednosti. Delodajalcem predlagava, da se pozanimajo o kariernih in osebnih načrtih svojih zaposlenih, iz katerih lahko sklepajo, kdo je primeren za njihovo podjetje in v koga naj investirajo svoj čas, znanje in navsezadnje tudi denar. Zaposlenim naj mentorstvo predstavijo kot vseživljenjsko izobraževanje, da spodbudijo aktivno vključevanje le-teh v mentoriranje. Navsezadnje prinaša razvoj in izpopolnitev kadrov, hkrati pa tudi konkurenčno prednost zaposlenih.

Ker ugotavlja, da v veliko podjetjih ne nagrajujejo po vnaprej določenem modelu, priporoča, da delodajalci vključijo zaposlene v sistem oblikovanja nagrajevanja. Skupaj z zaposlenimi je treba določiti cilje dela, na podlagi katerih se lahko naredi objektivna ocena dosežkov posameznikov. Tako kot pri napredovanju morajo tudi tukaj zaposleni razumeti, kaj jim prinaša sistem in kako lahko prispevajo podjetju. Če bi bil sistem vzpostavljen že vnaprej, bi lahko delodajalci dokaj natančno predvideli, kolikšen strošek bi imelo podjetje z nagrajevanjem podjetja. Navsezadnje pa bi podjetja lahko na tak način dosegla, da bi bil sistem nagrajevanja usklajen s cilji in strategijo podjetja, hkrati pa bi motiviral zaposlene kot gonilno silo podjetja.

V tretjem sklopu ugotavlja konkurenčnost plačnega sistema in dejstvo, da bi bil glavni razlog za zamenjavo trenutnega delovnega mesta višja osnovna plača. Kljub temu, da je višina plače tako pomembna, nimajo vsi delodajalci finančnih zmožnosti za izplačilo solidne osnovne plače, kaj šele za variabilni del. V tem primeru sva mnenja, da bi pogovor z zaposlenimi lahko osvetlil položaj v podjetju in zmanjšal možnosti za odhod zaposlenih. Sicer obstaja razlika, zakaj zaposleni dejansko odidejo iz podjetja in v katerem primeru mislijo, da bi zapustili podjetje. Vseeno meniva, da bi bila višja osnovna plača manjkrat navedena kot glavni razlog za zamenjavo delovnega mesta v primeru boljše komunikacije. Na podlagi tega svetujeva redne pogovore z njmi, saj na takšen način lahko izboljšajo komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi, ki je bila najslabše ocenjen dejavnik v delovnem okolju. Tudi delodajalci so v večini priznali, da temu ne posvečajo dovolj pozornosti.

Delovno okolje je eden izmed dejavnikov, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s plačo, zato delodajalcem in hkrati zaposlenim svetujemo, da prispevajo k oblikovanju le-tega s predlogi in izboljšavami za boljše delovno okolje, znanjem in dobrimi medsebojnimi odnosi. Ker na stimulativnost delovnega okolja najbolj vplivajo dobri odnosi z nadrejenimi, lahko delodajalci že sami veliko dosežejo, če le imajo posluh za zaposlene.

6.3 Omejitve raziskave

Meniva, da sva za potrebe najine analize uporabili ustrezna raziskovalna pristopa, kljub temu pa se pri raziskavah velikokrat srečujemo z določenimi omejitvami, ki nas ovirajo. Te omejitve ponavadi izhajajo iz okolja. Na nekatere imamo vpliv in jih v prihodnje lahko odpravimo, na druge pa vpliva nimamo.

Za preučitev vidika delodajalcev sva imeli nekoliko težav pri oblikovanju samega vzorca. Želeli sva zagotoviti čim večjo heterogenost vzorca, vendar naju je občutljivost tematike omejila zgolj na poznanstva. Težave sva imeli pri vzpostavljanju stikov v velikih podjetjih, saj so nama le-ta bila zelo nedostopna. Zavedava se, da so plačni sistemi v večjih podjetjih zelo kompleksni in s tega vidika zelo zanimivi za najino raziskavo. Če bi lahko intervjuvali tudi delodajalce iz velikih podjetij, bi lahko prišli do drugačnih spoznanj.

Zaradi občutljive tematike sva bili primorani intervjuje oblikovati tako, da sva spraševali bolj o procesih in elementih plačnega sistema in ne točnih podatkov npr., koliko znaša višina bruto plače. Nekateri potencialni intervjuvanci so tudi zavrnili sodelovanje, saj so temo pogovora vzeli kot zelo zaupno in niso želeli deliti informacij. Kljub zagotavljanju anonimnosti se intervjuvanci niso počutili povsem sproščeno, saj se je intervju izvajal osebno na štiri oči povsem drugače kot pri anketiranju, kjer je anonimnost bolje zagotovljena. Posledično so bili odgovori nekaterih intervjuvancev podani preveč kot neko njihovo splošno mnenje in ne kot dejansko stanje v podjetju. S tem sva izgubili določene informacije, ki so bile potrebne za raziskavo.

Kot sva omenili, sva imeli kar nekaj težav pri pridobivanju soglasij za sodelovanje v raziskavi. Tako sva uspeli analizirati 10 podjetij, kar ne predstavlja velik vzorec. Vseeno sva uspeli pridobiti neko splošno sliko, o tem kako v nekaterih slovenskih podjetjih oblikujejo plačni sistem in nagrajevanje, vendar meniva, da bi z večjim vzorcem lahko zagotovili večjo reprezentativnost vzorca in bi tako lahko podali veliko boljšo sliko o tem kakšen je vidik delodajalcev na plačni sistem.

Z anketiranjem zaposlenih sva prišli do nekoliko bolj ustrezno velikega vzorca, prav tako je anketiranje z vidika občutljivoosti tematike bolj primeren metodološki pristop, saj ohranja popolno anonimnost anketirancev. Vendar ima lahko tudi anketiranje svoje slabosti, kot so recimo naključne napake, na katere ne moremo vplivati, a nam ne podajo točnih odgovorov. Najina anketa je bila zelo subjektivna, zato se je pri določenih vprašanjih

lahko pojavilo napačno dojetanje anketirancev. Predvsem pri tistih vprašanjih, kjer sva merili spremenljivko, na katero vpliva veliko več dejavnikov, kot sva jih midve našteali v anketi. Na primer pri merjenju zadovoljstva s plačo sva slednje primerjali glede na pet dejavnikov, a se zavedava, da na zadovoljstvo s plačo vpliva še veliko drugih dejavnikov, ki jih midve nisva uspeli preveriti.

Anketiranje je potekalo prek spleta, kar prav tako lahko pomeni določeno omejitev. S spletnim anketiranjem namreč izgubimo nadzor nad tem, kdo rešuje anketo. Kljub temu, da sva anketo poslali ustreznim respondentom (prijatelji, znanci in podjetja), ne moreva vedeti zagotovo, kdo je resnično izpolnil anketo. Posledično najin vzorec zajema bistveno večji odstotek žensk, kar 72 %. Zavedava se, da obstajajo razlike v dojetanju plač glede na spol, zato bi ob vključitvi več moških v raziskavo lahko prišli do drugačnih ugotovitev. Veliko boljša rešitev bi bila, če bi imeli možnost osebno priti v podjetje in ankete razdeliti zaposlenim. Posledično bi bil tudi vzorec boljši. Vendar se tukaj spet srečava s težavo odobritve podjetij za anketiranja njihovih zaposlenih. Zaradi občutljive tematike sva tudi pri anketiranju oblikovali bolj splošna vprašanja kljub temu, da bi bile konkretne številke veliko bolj zanimive za raziskavo.

6.4 Priporočila za nadaljnje raziskave

Sistem plač in nagrajevanja je eno izmed najbolj občutljivih področij in hkrati med najpomembnejšimi v podjetju. Obravnavana tema je vsekakor aktualna in zanimiva za raziskovanje, zato meniva, da obstaja še veliko prostora za nadaljnje raziskave.

Obravnavane tematike sva se lotili z namenom, da raziščeva stanje organiziranosti plačnega sistema v Sloveniji. Prvotno sva želeli raziskavo izvesti z več različnimi delodajalci in zaposlenimi znotraj istega podjetja, saj bi na tak način dobili boljši vpogled, kakšno je realno stanje v podjetjih in kakšen je vidik delodajalcev in zaposlenih znotraj istega podjetja. Na takšen način bi bila primerjava obojih primernejša. Ker pa sva imeli dostop predvsem do manjših podjetjih, je bilo raziskavo nesmiselno izvesti, ker bi s tem kršili anonimnost udeležencev. Nazadnje sva se odločili, da bo raziskava izvedena med desetimi delodajalci, do katerih sva imeli dostop, želeli pa sva doseči večji vzorec zaposlenih zaradi anonimnosti, zato sva anketni vprašalnik poslali tudi zaposlenim izven intervjuvanih podjetij. Na tak način sva dobili želeno, se pravi vidik delodajalcev in zaposlenih, vendar kot že omenjeno, bi bilo bolje analizirati stanje znotraj podjetja. Za prihodnje raziskave priporočava primerjavo vidikov znotraj istih podjetij v večjem vzorcu in povzetek le-teh.

Zaradi težko pridobljenih intervjuvancev, ki so bili pripravljeni na sodelovanje, intervju ni bil zelo temeljit pri določenih vprašanjih, ker nisva želeli izgubiti pripravljenosti intervjuvanca za sodelovanje. Zato priporočava, da se v prihodnje na primer raziskave dotaknejo tudi vprašanj glede višine plač, kakšen je proračun, ki so ga podjetja pripravljena

nameniti nagrajevanju zaposlenih, zanimivo pa bi bilo tudi spremljati podjetja skozi daljše časovno obdobje in primerjati, kako se spreminja njihov sistem plač in nagrajevanja. Priporočava tudi raziskavo na področju ugotavljanja dejanskih razlogov odhajanja zaposlenih iz podjetja, ki je midve nisva mogli izvesti in seveda v katerem primeru bi bili pripravljeni ostati v podjetju, čeprav ne bi bili zadovoljni s plačo. Zanimivo bi bilo tudi izvedeti, v katerih podjetjih (na primer v dejavnostih, v katerih delujejo) so zaposleni najbolj zadovoljni in v katerih najmanj in na podlagi tega ugotoviti razloge za izboljšavo stanja. Tema ima vsekakor veliko smeri, kamor se raziskovalec lahko usmeri.

Zelo zanimivo področje se nama zdijo tudi ankete o plačah. V Sloveniji je to zelo slabo razvito, medtem ko v tujini lahko na takšen način pridobiš sliko o trendih plač v panogah oziroma o višini plače za svoje delovno mesto na zelo hiter način. Pri brskanju po literaturi sva naleteli na spletno stran *PayScale.com*, ki je bila razvita z namenom, da zaposleni lahko z vnosom profila delovnega mesta, izkušenj, izobrazbe in podatkih o višini plače primerjajo svoje delovno mesto z ostalimi v bazi. Ravno tako je portal namenjen delodajalcem, ki pa lahko na drugi strani preverijo, koliko naj plačajo svoje zaposlene. Na podlagi zbranih podatkov imajo na voljo primere dobrih praks plačilnih sistemov. Zavedava se, da je Slovenija majhen trg, zato ne more doseči take baze podatkov, kot jo lahko v tujini. Vseeno meniva, da bi obsežnejša raziskava na tem področju v Sloveniji, lahko prinesla vpogled v najboljše prakse plačilnih sistemov v zasebnem sektorju v Sloveniji. Na ta način bi zaposleni in delodajalci lahko dobili sliko o tem, kakšno je dejansko stanje na trgu dela in priporočila, kakšen naj bo sistem plač in nagrajevanja.

SKLEP

Temeljni cilj magistrskega dela je preučiti sistem plač in nagrajevanja v Sloveniji, in sicer na način kako le-tega zaznavajo delodajalci in kako zaposleni. Za dosego cilja je bilo treba pregledati obstoječo domačo in tujo literaturo. Teorije zagovarjajo, da dober sistem plač in nagrajevanja spodbuja in podpira uspešnost zaposlenih, ki so ključni dejavnik za uspešno podjetje. Dober sistem plač in nagrajevanja pa delodajalci dosežejo, če znajo slednjega dobro povezati s strategijo in cilji podjetja. Delodajalci naj ga oblikujejo v smeri, da ga zaposleni razumejo in vedo, kaj se od njih pričakuje ter na tak način privabijo iz zaposlenih najboljši potencial. Zaposleni posledično začutijo pripadnost podjetju in tako delujejo v dobro celotnega podjetja in ne zgolj v svojo korist.

Na podlagi izhodiščne literature sva oblikovali metodološki pristop, ki je bil sestavljen iz strukturiranega intervjuja in anketnega vprašalnika. Z intervjuji sva želeli ugotoviti, kako delodajalci oblikujejo in obravnavajo sistem plač in nagrajevanja v svojem podjetju. Z anketiranjem pa sva preverjali, kakšen pogled na sistem plač in nagrajevanje imajo zaposleni in v kolikšni meri so zadovoljni z njim. Pri obeh metodoloških pristopih sva oblikovali enake sklope raziskovalnih vprašanj, ki so nama nadalje služili za primerjavo obeh raziskav in podajanje skupnih ugotovitev.

Pri prvem sklopu raziskovalnih vprašanj sva se osredotočili na oblikovanje plačnega sistema, poznavanje sistema s strani zaposlenih in zadovoljstvo zaposlenih s plačo. V Sloveniji delodajalci osnovno plačo v večini določajo na podlagi kolektivne pogodbe in sistematizacije del, le redki jo oblikujejo na podlagi trga dela. Oblikovanje plačnega sistema ne vidijo kot nek strateški pristop in le redki mu namenijo več pozornosti. Variabilni del plače je zelo odvisen od zmožnosti podjetja in vrste delovnega mesta, v povprečju pa predstavlja od 10 % do 30 % celotne plače. V nekaterih podjetjih so to zgolj pravila, ki se v praksi le redko uresničujejo. V večini podjetij nagrajujejo na letni ravni na podlagi doseženih letnih rezultatov. Na drugi strani zaposleni plačni sistem v podjetjih, kjer so zaposleni, zelo slabo poznajo, nekateri niti ne vedo, kako je določena njihova plača. Posledično tudi zadovoljstvo s plačo ni pretirano veliko.

Pri drugem sklopu raziskovalnih vprašanj sva se osredotočili na nagrajevanje zaposlenih ter motiviranje le-teh. Zaposleni navajajo, da jih najbolj motivira pohvala nadrejenih ter možnost napredovanja. Delodajalci so v večini mnjenja, da je denar še zmeraj glavni motivator v njihovem podjetju. To je vidno tudi pri tem, da delodajalci kot vrsto nagrade najpogosteje uporabijo plačilo po uspešnosti, nedenarnim oblikam nagrajevanja pa ne posvečajo velike pozornosti. V tem sklopu sva dodatno pozornost namenili napredovanju v podjetju, kjer se je izkazalo, da je realizirano napredovanje zaposlenih odvisno predvsem od števila let zaposlitve. Delodajalci v večini izpostavljajo možnost horizontalnega napredovanja v podjetju.

Pri tretjem sklopu raziskovalnih vprašanj pa sva se osredotočili na konkurenčne prednosti podjetij in na razloge odhajanja zaposlenih k drugim delodajalcem. Pri delodajalcih ni zaznati večjih problemov z odhajanjem zaposlenih. Ključ dobrega delodajalca je v dobrem timskem duhu. Delodajalci namreč izpostavljajo, da je za zadovoljstvo zaposlenih in posledično uspešno podjetje potrebno skupno sodelovanje in dober timski duh. Prav tako zaposleni zaznavajo delovno okolje v podjetju, kjer so zaposleni, kot stimulativen. V primeru nezadovoljstva zaposlenih bi bila višja osnovna plača pri drugem delodajalcu najpogostejši razlog za zamenjavo službe. Vendar splošno gledano zaposleni v Sloveniji niso pogosto nagnjeni k menjavanju službe.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47, 422-436.
2. Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241-249.
3. Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89, 803-812.
4. Armstrong, M. (2005). *Employee Reward and Practice* (2nd ed.). London in Philadelphia: Kogan Page.
5. Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice* (2nd ed.). Philadelphia: Kogan Page.
6. Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences* (4th ed.). Boston, USA: Allyn and Bacon.
7. Bullinger, H. J. (1996). *Arbeitgestaltung, Personalorientierte Gestaltung marktgerechter Arbeitssysteme*. Stuttgart: Vieweg+teubner Verlag.
8. Burke Chengho Hsieh, L. A. (2006). Optimizing fixed and variable compensation costs for employee productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(2), 155-162.
9. Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay Preferences and Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317-348.
10. Cohen, A. R., Fink, S. L., Gadon, H., & Willits, R. D. (1992). *Effective Behavior in organizations*. (5th ed). Homewood: Richard D. Irwin.
11. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
12. Čok, M., Brodnjak, A., & Gabrijelčič, I. (2004). Obdavčitev kapitala in dela v Sloveniji. V J. Prašnikar (ur.), *Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij* (str. 140-173). Ljubljana: Časnik Finance.
13. DeCenzo, A. D., & Robbins, P. S. (1988). *Personnel/Human Resource Management*. (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
14. DeCenzo, A. D., & Robbins, P. S. (2005). *Fundamentals of Human Resource Management*. (8th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
15. Dewhurst, M., Guthridge, M. & Mohr, E. (2009, november). Motivating people: Getting beyond money. *McKinsey & Company*. Najdeno 8. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money>

16. *Dohodnina–dohodek iz zaposlitve, bonitete*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu
http://www.fu.gov.si/fileadmin/Internet/Davki_in_druge_dajatve/Podrocja/Dohodnina/Dohodek_iz_zaposlitve/Opis/Podrobnejši_opis_Bonitete.pdf
17. *Dohodnina – dohodek iz zaposlitve*. Najdeno 26. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.fu.gov.si/davki_in_druge_dajatve/podrocja/dohodnina/dohodnina_dohodek_iz_zaposlitve/
18. *Drugi dohodki po Zakonu o dohodnini*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.fu.gov.si/fileadmin/Internet/Davki_in_druge_dajatve/Podrocja/Dohodnina/Drugi_dohodki/Opis/Podrobnejši_opis_2_izdaja_Drugi_dohodki_po_Zakonu_o_dohodnini.pdf
19. Dulebohn, J. H. & Werling, S. E. (2007). Compensation research past, present and future. *Human Resource Management Review*, 17(2), 191-207.
20. Friese, S. (2015). ATLAS.ti 7 User Manual. Najdeno 1. marca 2016 na spletnem naslovu <http://atlasti.com/manuals-docs/>
21. Gerhart, B. & Rynes S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
22. Gupta, N., Conroy, S. & Delery J. E. (2012). The many faces of pay variation. *Human Resource management Review*, 22(2), 100-115.
23. Gupta, N. & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1-4.
24. Hartmann, F., & Slapničar, S. (2012). The perceived fairness of performance evaluation: The role of uncertainty. *Management Accounting Research*, 23(1), 17-33.
25. Henderson, R. (2003). *Compensation management in knowledge-based world*. Prentice Hall: New Jersey.
26. *Hourly labour costs*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Hourly_labour_costs
27. Ilič, B. (2004). Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami. V I. Svetlik & B. Ilič (ur.). *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.
28. Ivanuša Bezjak, M. (2006). *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
29. Jamieson, D. & O'mara, J. (1991). *Managing Workforce 2000: Gaining the Diversity Advantage*. New York: John Wiley & Sons Inc.
30. Jereb, J. (1992). Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov. *Organizacija in kadri*, 25(3-4), 240-251.

31. Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistematizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
32. Kavčič, S., Klobučar Mirovič, N. & Vidic, D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Kejžar, I., Koštomaj, E., Lipičnik, B., Majcen, M., Merkač Skok, M., Mihelčič, M., Mlakar, P., Mulej, M., Sušec-Praček, M., Uhan, S., Uršič, D., & Zeni, J. (1995). *Modra knjiga: plače v Sloveniji*. Ljubljana: Moderna organizacija.
34. Kejžar, I. (2005). *Metodologija izdelave sistematizacije delovnih mest v podporo razvoja kadrov, predstavljeno na posvetu Sinergija metodologij*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
35. Kmet, T. (2006). *Smiselnost bonitet kot orodja motiviranja in nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71(5), 54-61.
37. Kordeš, U. & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
38. Korok, R. (2012). *Sorting Effects of Performance Pay*. Washington: McDonough School of Business.
39. Kresal, B. (2001). *Pravna ureditev plače*. Ljubljana: Bonex.
40. Landy, F. J., Barnes-Farrell, J. & Murphy, K. R. (1978). Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 63(6), 751-754.
41. Landy, F. J. & Conte, J. M. (2010). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (3rd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
42. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Lipičnik, B., & Mežnar D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Martocchio, J.J. (2001). *Strategic Compensation: a Human Resource Management Approach* (2nd ed.). Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall, Inc.
46. Martinuzzi, A. (2005). *Zakon o dohodnini iz leta 2004*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

47. Massey, C. (2000). Strategic reward System – pay systems and structures. V G. Homan & R. Thorpe (ur.), *Strategic Reward System* (str. 137-159). Harlow: Pearson Education Limited.
48. Melavc, D. (2003). *Gospodarjenje*. Koper: Fakulteta za management Koper.
49. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
50. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.
51. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.
52. Mikuš, Š. (2016, 15. februar). Zakaj vas dobri zaposleni zapuščajo? *Finance*, str. 14 in 15.
53. Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (1996). *Compensation* (5th ed.). Chicago: Times Mirror Higher Education Group.
54. Mlakar, P. (2005). Splošno o plačnem sistemu. Najdeno 05. decembra 2015 na spletnem naslovu http://www.pqm.si/pages/slo/str_07.htm
55. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Dimovski, V., Kovač, B., Gričar, J., & Tekavčič, M. (2002). *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
56. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Littera picta.
57. *Osnovna plača*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.racunovodstvo.net/svetovanje/1107/osnovna-placa>
58. PayScale Inc. (2015). The 2015 Compensation Best Practices Report. Najdeno 16. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.payscale.com/cbpr>
59. Pernek, F. (1999). *Finančno pravo in javne finance*. Maribor: Pravna fakulteta.
60. Povprečne mesečne bruto plače po dejavnosti, desoženi izobrazbi in spolu, Slovenija, letno. Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
61. Pravilnik o določitvi olajšav in lestvice za odmero dohodnine za leto 2016. *Uradni list RS*, št. 104/2015.
62. Rajasekar, N. & Jeyasutharsan U. (2013). Linkage between performance-based pay and organisational performance: An empirical study. *Sona Global Management Review*, 8(1), 1-57.
63. Risher, H. (1999). *Aligning Pay and Results: Compensation Strategies that Work from the Boardroom to the Shop Floor*. New York: Amacom.
64. Rogelj, R. (2000). *Statistika 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

65. Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say and What they Do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394.
66. Sang, H. K. (2001). *1001 način kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Tuma.
67. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow, UK: Financial Times/Prentice Hall.
68. Schmid, B., & Adams, J. (2008). Motivation in Project Management: The Project Manager's Perspective. *Project Management Journal*, 39(2), 60-71.
69. Schuler, R. S. & Huber, V. L. (1993). *Personnel and Human Resource Management* (5th ed.). Minneapolis: West Group.
70. *Sestavljanje vprašalnika*. Najdeno 25. februarja 2016 na spletnem naslovu https://www.1ka.si/c/647/Sestavljanje_vprasalnika/
71. *Sistemiziranje dela*. Najdeno 15. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.pgm.si/pages/slo/str_06.htm
72. Snoj, B. (2005). *Management prodaje*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
73. *Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih*. Najdeno 2. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/>
74. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 580-590.
75. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). Povprečne mesečne plače, Slovenija, december 2015. Najdeno 23. Februar 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5759&idp=15&headerbar=13>
76. Stone, R. J. (1998). *Human Resource Management*. Milton: Wiley.
77. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). *Statopis, statistični pregled Slovenije 2015*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
78. *Strukturna statistika plač, 2014, Slovenija*. Najdeno 17. Marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazinovico?id=5472&idp=15&headerbar=13>
79. Svetlik, I. (1991). *Ocenjevanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
80. Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. New Jersey, US: Lawrence Erlbaum Associates.
81. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
82. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Kranj: Moderna organizacija.
83. Twentier, D. (1999). *Pozitivna moč pohvale*. Ljubljana: Mladinska knjiga

84. *Udeležba delavcev v dobičku*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.racunovodstvo.net/svetovanje/1082/udelezba-delavcev-pri-dobicku#vsebina>
85. Uhan, S. (1996). *Vrednotenje dela I*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
86. Van den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R. & Wilke, H. A. M. (1997). How Do I Judge My Outcome When I Do Not Know the Outcome of Others? The Psychology of the Fair Process Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(5), 1034-1046.
87. Zakon o davčnem postopku. *Uradni list RS* št. 13/11–uradno prečiščeno besedilo, 32/12, 94/12, 101/13–ZDavNepr, 111/13, 25/14–ZFU, 40/14–ZINB, 90/14 in 91/15.
88. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 21/2013
89. Zakon o dohodnini. *Uradni list RS* št. 13/11–uradno prečiščeno besedilo, 9/12–odl. US, 24/12, 30/12, 40/12–ZUJF, 75/12, 94/12, 52/13–odl. US, 96/13, 29/14–odl. US, 50/14, 23/15 in 55/15.
90. Zakon o dopolnitvi zakona o minimalni plači. *Uradni list RS* št. 92/2015.
91. Zakon o minimačni plači. *Uradni list RS* št. 13/10.
92. Zakon o prispevkih za socialno varnost. *Uradni list RS* št. 5/96, 18/96 - ZDavP, 34/96, 87/97–ZDavP-A, 3/98, 7/98–odl. US, 106/99–ZPIZ-1, 81/00–ZPSV-C, 97/01–ZSDP, 97/01, 40/12–ZUJF, 96/12–ZPIZ-2, 91/13–ZZVZZ-M, 99/13–ZSVarPre-C in 26/14–ZSDP-1: ZPSV-NPB14.
93. Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku. *Uradni list RS*, št. 25/2008.
94. *Zaposlene osebe po višini bruto in neto plače, Slovenija, 2014*. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazinovico?id=5547&idp=15&headerbar=13>
95. *Kaj je delitev dobička med zaposlene?* Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.zds.si/si/baza-znanja/udelezba-delavcev-dobicek/delitev-dobicka/>
96. Zingheim, P. K. & Schuster, J. R. (2000). *Pay People Right: Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
97. Zupan, N. (1995). Določanje plač in nagrajevanje. V J. Malačič, Z. Vodovnik, B. Kovač & M. Bevc (ur.), *Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti* (str. 121-147). Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost.
98. Zupan, N. (1995). Plače in konkurenčnost. *Gospodarski vestnik*, 44(44), 69-73.
99. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

100. Zupan, N. (2002). Plače in nagrajevanje zaposlenih. V S. Možina, I. Svetlik, F. Jamšek, & Z. Vodovnik (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 291-324). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
101. Zupan, N. (2009). Plače in nagrajevanje zaposlenih. V I. Svetlik, M. Stanojevič, S. Možina A. Kohont, & R. Kaše (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 521-574). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Strukturiran intervju za delodajalce	1
Priloga 2: Določanje enot kodiranja	1
Priloga 3: Odprto kodiranje	6
Priloga 4: Anketni vprašalnik za zaposlene.....	14
Priloga 5: Razdelitev delovnih mest v kategorije.....	19
Priloga 6: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 1	20
Priloga 7: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 2	22
Priloga 8: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 3	25
Priloga 9: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 4	31
Priloga 10: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 5	36
Priloga 11: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 6	42

Priloga 1: Strukturiran intervju za delodajalce

INTERVJU

Uvod

1. Kaj najbolj cenite pri svojih zaposlenih?

Prvi sklop: oblikovanje plačnega sistema in nagrajevanje

2. Kako določate višino osnovne plače?
3. Katere elemente variabilnega dela plače nudite zaposlenim?
 - 3.1. Katere druge (nedenarne) oblike nagrad nudite zaposlenim?
4. Kako izbirate obliko plačila po uspešnosti?
5. Kako preverjate delovno uspešnost zaposlenih?

Drugi sklop: napredovanje zaposlenih

6. Kako poteka napredovanje v vašem podjetju?

Tretji sklop: konkurenčnost

7. Ali se srečujete s problemom odhajanja zaposlenih? S katerimi ukrepi rešujete omenjen problem?

Zaključek

8. Kje vidite prednosti in slabosti zunanjih strokovnjakov za oblikovanje plačnih sistemov?

Priloga 2: Določanje enot kodiranja

A:

- 1) Glede na povprečno plačo v Sloveniji.
- 2) [...] analiziramo zahtevnost dela. Vrednotimo glede na spretnosti delavca. Ni velikih razponov v osnovni plači [...]
- 3) Stimulacija je glede na posameznika. [...] in glede na rezultate podjetja.
- 4) [...] spremljanje napredka glede na vsebino opravljenega dela, količino in kakovost dela. Zaposleni imajo preglednice [...] Rezultate nato primerjam z urami in količino [...]
- 5) [...] delo od doma[...] Imajo prilagodljiv urnik [...] napotimo v tujino za nekaj časa [...] izobraževanja v tujini [...] Vsak zaposleni lahko načrtuje 3 tedne strnjenega dopusta. [...] imamo fitnes prostore [...] zastoj aerobne vadbe [...] vikend pakete, v termalnih bazenih Snovik in Atlantis [...] Imeli smo tudi

piknike z zunanjimi sodelavci. [...] možnost nakupa računalnika za osebno rabo.
[...] rentno zavarovanje [...]

- 6) [...] tako denarne kot tudi nedenarne nagrade.
- 7) [...] bolj v smislu širjenja delovnih nalog in z večanjem odgovornosti. [...] v smislu, da postanejo »mentorji« [...]
- 8) [...] zanesljivost, prolagodljivost, odgovornost [...], predvsem učljivost, natančnost [...] [...] bolj cenimo mlade potenciale kot izkušnje. Velik poudarek je dobrem timskem duhu [...]
- 9) [...] višje plače glede na konkurente, po evropskih standardih [...]

B:

- 10) [...] sistem tičk, torej vsako delovno mesto v podjetju je ovrednoteno z določenim številom točk. [...] tudi več nivojev, to se pravi prodajalec 1, prodajalec 2 in prodajalec 3 [...]
- 11) [...] lahko zaposleni tudi v okviru posameznega delovnega mesta napredujejo [...] mu potem dodelimo večje število točk. Tako, da razmerja med samimi delovnimi mesti [...] določil po nekih koeficientih. [...] razpon plač ni nevem kako velik [...] Poskušam gledati obe plati [...] Napredovanje v osnovni plači z mojega vidika ni težko.
- 12) Prvi kriterij je uspešnost posamezne poslovalnice [...] drugi kriterij je uspešnost celotnega podjetja [...] [...] Tretji del [...] je ta mehki del, se pravi moja ocena oz. ocena vodje prodaje, kako posamezna poslovalnica deluje. [...] ocenjujemo njihov trud. [...] individualno stimulacijo za vodjo prodaje [...]
- 13) [...] bomo gledali rezultate celotnega podjetja in jo izplačamo dvakrat letno [...] [...] mi smo recimo lansko letp pogledali koliko smo več ustvarili [...] odštejemo stroške in 1/3 vsega razdelimo med zaposlene, 2/3 pa ostane v podjetju.
- 14) Pri nas je vseeno denar daleč najbolj pomemben faktor.
- 15) Izkušnje imam, da je daleč največja motivacija denar.
- 16) [...] sem zagovornik napredovanj v podjetju [...] Imamo tudi nekaj takih primerov, na primer iz skladiščnika, so postali prodajalci in nato so postali komercialisti [...] [...] treba je videti, da ima nekdo interes in da skupaj ocenimo, da je sposoben za to delovno mesto.
- 17) [...] usposobljen za delo. [...] samoiniciativen [...] da je sposoben delovati v timu. [...] prenašajo informacije naprej. [...] če tega ni, ne delujemo kot celota in na koncu nekega učinka ni.
- 18) Delavci iščejo dobro plačo in pa da je vzdruške v podjetju dobro. [...] plača ni nevem kako velika, je pa solidna [...]

C:

- 19) Po kolektivni pogodbi [...]
- 20) V prvem trenutku je delo [...] Razlike v osnovni plači so minimalne. [...] ni toliko dorečeno

- 21) Imamo eno stimulacijo, ki je prikazana na plačilni listi. [...] plačilo po uspešnosti dejansko nimamo. Mi temu pravimo 13. Plača [...] [...] nagradujemo zaposlene na podlagi dobrega leta.
- 22) Glede na bruto plačo, če so bile bolniške se odšteje, če so bile nadure se prišteje [...]
- 23) [...] izobraževanja. [...] greš na piknik [...]
- 24) To je čisto individualno. [...] vsakemu paše, če te kdo pohvali.
- 25) To so pri nas res bolj izjeme. [...] sta dva napredovala iz delavca v proizvodnji v vodjo proizvodnje. [...] ker smo se širili.
- 26) [...] odnos do dela [...] vsa kvaliteta opravljenega dela in količina opravljenega dela [...]
- 27) [...] lahko bi rekla, da je domača klima [...]

D:

- 28) Po kolektivni pogodbi. [...] Dejansko imamo glavnino proizvodnje [...] pri najnižjih tarifnih razredih [...]
- 29) V proizvodnji imamo napredovanje v smislu delavec 1, 2 in 3. Za druga delovna mesta imamo po eno osebo, tako da ni takega napredovanja. Analiziramo glede na vrsto dela [...]
- 30) [...] dodatek za delovno dobo [...] [...] dodatek za nočno in nedeljsko delo [...] [...] po posameznikih [...] drugega trenutno ni. Po kolektivni pogodbi, če je dobro leto, je lahko recimo 13. Plača, vendar ni nujno.
- 31) [...] glede na obseg oz. kvaliteto dela [...] [...] glede na pridobitev novih poslov [...]
- 32) Službene telefone [...] [...] avti so službeni, niso za privatne namene. Zaposlenim ponujamo izobraževanja [...]
- 33) Mislim, da kar bolj denarne.
- 34) Pri nas takega napredovanja sploh ni. Edino v proizvodnji imamo delavec 1, 2 in 3.
- 35) Delovno okolje je prijetno [...] [...] pripadnost kolektivu. Resnično se lahko zanesesh na njih [...]
- 36) [...] višina plače ne more biti tist ključni dejavnik, je pa stalna [...] [...] težko dobijo službo drugje.

E:

- 37) Po kolektivni pogodbi. [...] iz preteklih izkušenj.
- 38) Fokus je na delovno mesto. Razlika med plačami ni velika. [...] napredovanja v plači ni.
- 39) [...] glede na promet in to je v bistvu edini del. [...] občasno nekaj nagradimo [...] Pri nas gre za tim [...] Kar se samega prometa tiče, pa gledamo glede na trgovino. [...] decembra je več dela in takrat lahko kar lepo zaslužijo.
- 40) [...] imamo resnično neke lestvice po katerih torej spremljamo uspešnost trgovine. Kar se tiče celotnega podjetja, pa je to tako malce čez prst [...]
- 41) Nimamo poudarka na nederenarne oblike nagradovanja.

- 42) Na podlagi izkušenj bi rekel, da je na koncu denar tisti, ki nekaj šteje.
- 43) [...] pri nas ni praktično nič napredovanja. [...] Imeli smo en primer, ko je zaposlena napredovala iz prodajalke, v vodjo veleprodaje.
- 44) [...] zadovoljni z zaposlenimi, imajo ustrezen odnos do dela [...] Všeč mi je, da smo ekipa.
- 45) Imamo red [...] bi rekel, da imamo normalno delovno okolje, ob dostojni plači.

F:

- 46) [...] sistematizacija delovnih mest in razvrstitev delovnega mesta v tarifni razred po kolektivni pogodbi. [...] vrednost osnovne urne postavke delovnega mesta pomnožimo z mesečnim fondom ur evidentirane prisotnosti.
- 47) [...] zahtevnost dela in delavca. [...] delo in zmožnosti delavca. [...] bolj vrsta dela. Za tistega, ki pokaže neko samoiniciativo, je lahko dosegljivo, za tistega, ki se pa ne trudi, pa lahko rečem, da je težko dosegljivo.
- 48) Glede na različne skupine delovnih mest v podjetju.
- 49) [...] dodatek na osnovno plačo na podlagi ocene letnega osebnega razgovora z nadrejenim vodjem [...]. [...] na osnovi individualnih doseženih rezultatov, gospodarnosti, učinkovitosti, kvalitete in odgovornega opravljanja nalog na mesečni ravni za katere je zadolžen [...]. Imamo kazni.
- 50) Imajo možnost napredovanja, usposabljanja vezana na njihova delovna mesta, koriščenje ugodnosti, ki jih nudi podjetje (rekreacija).
- 51) Mislim, da v prvi vrsti denarna. Ne smejo pa manjkati niti nederarne.
- 52) Horizontalno in vertikalno.
- 53) [...] samoiniciativnost, fleksibilnost. [...] primerno usposobljeni in čutijo pripadnost podjetju.
- 54) Dobra klima, možnost osebnega razvoja. Imajo možnost, da se dokažejo.

G:

- 55) Na podlagi sistematizacije [...].
- 56) [...] zahtevnost dela. [...] delo. [...] vrsta dela. [...] majhne razlike v plačilnih razredih. [...] lahko dosegljivo napredovanje v osnovni plači.
- 57) [...] na podlagi celotnega podjetja. [...] na osnovi individualnih doseženih rezultatih [...]
- 58) Plačilo po delovni uspešnosti [...]. [...] na podlagi rezultatov prejšnega leta v enakem obdobju. [...] v primeru presežka se nakaže variabilni del vsakemu zaposlenemu. Včasih malo pozabijo, da se morajo truditi. [...] ponavadi zadošča že sam pogovor.
- 59) Večkrat jih pohvalimo. [...] možnost izobraževanja. [...] enkrat letno jih odpeljemo na večerjo. Več odgovornosti zaposleni ne prejmejo [...] odgovornosti in delo že razdeljene.

- 60) V našem podjetju so bolj učinkovite denarne. [...] menim, da morata biti prisotni obe vrsti nagrad.
- 61) Horizontalno.
- 62) Samostojnost, [...] da so strokovnjaki na svojem področju, [...] imajo znanja, ki jih določeno mesto zahteva.
- 63) [...] urnik, razporeditev dela in primerna plača.

H:

- 64) Na podlagi zahtevnosti delovnega mesta.
- 65) [...] Kombinacija obojega. Bolj to koliko delavec zna. [...] oboje, bolj zmožnosti delavca. [...] oboje, bolj sposobnost opravljanja. [...] majhne razlike. [...] lahko dosegljivo.
- 66) Glede na vrsto dela. [...] na uspešnost posameznika in celotno podjetje.
- 67) [...] že vnaprej določena lestvica. [...] prodaja glede na provizijo. Celo podjetje ima določene cilje – če se promet doseže, dobi celo podjetje ozrioma vsaj ključni zaposleni vnaprej določen % prometa. Še noben ni dobil kazni za neuspeh..
- 68) Telefon, računalnik, izobraževanja, pohvale, sodelovanje pri odločitvah v podjetju, plačana članarina v fitnes centru.
- 69) Kombinacija obojega.
- 70) Horizontalno in vertikalno. [...] bolj horizontalno.
- 71) Samoiniciativnost, odgovornost.
- 72) Prijetna klima [...] bojijo, da ne bi našli druge službe.

I:

- 73) Imamo narejeno sistematizacijo [...]. [...] glede na naravo dela, glede na sposobnosti ljudi.
- 74) [...] zahtevnost dela in delavca. [...] delo in zmožnosti delavca [...] plus, če nekdo zna nekaj, kar nam pride prav pri delu. [...] vrsta dela in sposobnost opravljanja dela. [...] nimamo posebej opredeljenih plačilnih razredov. [...] odvisno od tega kako se angažirajo.
- 75) [...] glede na posameznika in celotno podjetje.
- 76) [...] koliko se nekdo angažira v nekem obdobju; to se meri mesečno kot delovna uspešnost na ravni posameznika [...] na podlagi rezultatov. Na ravni kolektiva visoka božičnica [...] ta je enaka za vse. Še nikoli nismo dali kazni.
- 77) Formalno ne nudimo nadenarnih nagrad. [...] gledamo kdo si zasluži izobraževanje in komu bo koristilo.
- 78) Oboje so učinkovite. [...] čeprav denarne so pomoje bolj pomembne.
- 79) V bistvu ni možno [...].
- 80) Lojalnost, poštenost, pripravljenost, da naredijo tisto, kar je potrebno narediti.

81) Dobra plača, dobra atmosfera v kolektivu.

J:

82) [...] cena določenega dela na trgu. [...] na podlagi sistematizacije in tarifnih razredov. [...] glede na profil in izkušnje.

83) [...] zahtevnost dela in delavca. [...] delo in zmožnosti delavca. [...] vrsta dela in sposobnost opravljanja dela. Za moje pojme primerne, ne vem kaj pomenijo majhne in kaj velike razlike v plačilnih razredih. Nobenih problemov ni za napredovanje v osnovi plači.

84) Odvisno od dejavnosti, od delovnega mesta in profila zaposlenega. [...] uspešnost glede na posameznika, za delo na projektu. [...] letni nivo nagrajevanja [...] vsi dobijo enako.

85) Nagrajeni so glede na postavljene plane in realizacijo planov posameznika. Letno [...] to je 13. plača, to dobijo vsi enako. Letna nagrada odvisna od doseženega rezultata [...] najbolj pametne so lestvice, ki ne vsebujejo samo enega kriterija. Izjemni dosežki in dogodki [...] nekdo ki je prinesel blazno dober posel. Odbitki po zaključku projekta.

86) [...] možnost napredovanja. [...] teambuildingi, izobraževanje, usposabljanja, plačane članarine, uporaba avta v privat namene, nadstandardni delovni pogoji. Moralne pohvale so zelo pomembne [...].

87) [...] bolj nedenarne kot denarne.

88) Horizontalno in vertikalno napredovanje. Lahko napredujejo zaradi nepredvidenih dogodkov [...].

89) [...] strokovna usposobljenost, osebni profil zaposlenega, kaj so njegove kvalifikacije, kaj lahko od njega pričakuješ. Znanje nič ne pomeni [...] če človek ne čuti pripadnost družbi in poslu. [...] gospodarnost, kvaliteta dela, produktivnost, storilnost. [...] zelo pomembne so izkušnje, ne samo znanje.

90) [...] imamo različne klavzule. [...] korekcija plače.

Priloga 3: Odprto kodiranje

Raziskovalno vprašanje 1: Na kakšen način delodajalci oblikujejo osnovne plače zaposlenih?

Določanje osnovne plače

1) Glede na povprečno plačo v Sloveniji.	Določanje glede na trg
10) [...] sistem tičk, torej vsako delovno mesto v podjetju je ovrednoteno z določenim številom točk. [...] tudi več nivojev, to se pravi prodajalec 1, prodajalec 2 in prodajalec 3 [...]	Določanje glede na sistematizacijo delovnih mest
19) Po kolektivni pogodbi [...]	Določanje po kolektivni

	pogodbi
28) Po kolektivni pogodbi. [...] Dejansko imamo glavnino proizvodnje [...] pri najnižjih tarifnih razredih [...]	Določanje po kolektivni pogodbi
37) Po kolektivni pogodbi. [...] iz preteklih izkušenj.	Določanje po kolektivni pogodbi
46) [...] sistematizacija delovnih mest in razvrstitev delovnega mesta v tarifni razred po kolektivni pogodbi. [...] vrednost osnovne urne postavke delovnega mesta pomnožimo z mesečnim fondom ur evidentirane prisotnosti.	Določanje glede na sistematizacijo delovnih mest in po kolektivni pogodbi
55) Na podlagi sistematizacije [...].	Določanje glede na sistematizacijo delovnih mest
64) Na podlagi zahtevnosti delovnega mesta.	Določanje glede na zahtevnost dela
73) Imamo narejeno sistematizacijo [...]. [...] glede na naravo dela, glede na sposobnosti ljudi.	Določanje glede na sistematizacijo delovnih mest
82) [...] cena določenega dela na trgu. [...] na podlagi sistematizacije in tarifnih razredov. [...] glede na profil in izkušnje.	Določanje glede na trg in glede na sistematizacijo delovnih mest

Tradicionalni vs. sodobni model oblikovanja osnovnih plač

2)[...] analiziramo zahtevnost dela. Vrednotimo glede na spretnosti delavca. Ni velikih razponov v osnovni plači [...]	Tradicionalni model
11)[...] lahko zaposleni tudi v okviru posameznega delovnega mesta napredujejo [...] mu potem dodelimo večje število točk. Tako, da razmerja med samimi delovnimi mesti [...] določil po nekkih koeficientih. [...] razpon plač ni nevem kako velik [...] Poskušam gledati obe plati [...] Napredovanje v osnovni plači z mojega vidika ni težko.	Tradicionalni model
20)V prvem trenutku je delo [...] Razlike v osnovni plači so minimalne. [...] ni toliko dorečeno	Tradicionalni model
29)V proizvodnji imamo napredovanje v smislu delavec 1, 2 in 3. Za druga delovna mesta imamo po eno osebo, tako da ni takega napredovanja. Analiziramo glede na vrsto dela [...]	Tradicionalni model
38)Fokus je na ndelovno mesto. Rzluka med plačami ni velika. [...] napredovanja v plači ni.	Tradicionalni model
47)[...] zahtevnost dela in delavca. [...] delo in zmožnosti delavca. [...] bolj vrsta dela. Za tistega, ki pokaže neko samoinciativo, je lahko dosegljivo, za tistega, ki se pa ne trudi, pa lahko rečem, da	Tradicionalni in sodobni model

je težko dosegljivo.	
56)[...] zahtevnost dela. [...] delo. [...] vrsta dela. [...] majhne razlike v plačilnih razredih. [...] lahko dosegljivo napredovanje v osnovni plači.	Tradicionalni model
65)[...] Kombinacija obojega. Bolj to koliko delavec zna. [...] oboje, bolj zmožnosti delavca. [...] oboje, bolj sposobnost opravljanja. [...] majhne razlike. [...] lahko dosegljivo.	Sodobni model
74)[...] zahtevnost dela in delavca. [...] delo in zmožnosti delavca [...] plus, če nekdo zna nekaj, kar nam pride prav pri delu. [...] vrsta dela in sposobnost opravljanja dela. [...] nimamo posebej opredeljenih plačilnih razredov. [...] odvisno od tega kako se angažirajo.	Tradicionalni in sodobni model
84)[...] zahtevnost dela in delavca. [...] delo in zmožnosti delavca. [...] vrsta dela in sposobnost opravljanja dela. Za moje pojme primerne, ne vem kaj pomenijo majhne in kaj velike razlike v plačilnih razredih. Nobenih problemov ni za napredovanje v osnovi plači.	Tradicionalni in sodobni model

Raziskovalno vprašanje 2: Katere elemente variabilnega dela plače delodajalci nudijo zaposlenim?

Vrste plačil po uspešnosti

3) Stimulacija je glede na posameznika. [...] in glede na rezultate podjetja.	Uspešnost glede na posameznika in glede na celotno podjetje
12) Prvi kriterij je uspešnost posamezne poslovalnice [...] drugi kriterij je uspešnost celotnega podjetja [...] Tretji del [...] je ta mehki del, se pravi moja ocena oz. ocena vodje prodaje, kako posamezna poslovalnica deluje. [...] ocenjujemo njihov trud. [...] individualno stimulacijo za vodjo prodaje [...]	Uspešnost glede na skupino in glede na celotno podjetje (glede na posameznika samo za vodjo prodaje)
21) Imamo eno stimulacijo, ki je prikazana na plačilni listi. [...] plačilo po uspešnosti dejansko nimamo. Mi temu pravimo 13. Plača [...] nagrajujemo zaposlene na podlagi dobrega leta.	Uspešnost glede na celotno podjetje
30) [...] dodatek za delovno dobo [...] dodatek za nočno in nedeljsko delo [...] po posameznikih [...] drugega trenutno ni. Po kolektivni pogodbi, če je dobro leto, je lahko recimo 13. plača, vendar ni nujno.	Uspešnost glede na posameznika
39) [...] glede na promet in to je v bistvu edini del. [...]	Uspešnost glede na skupino

občasno nekaj nagradimo [...] Pri nas gre za tim [...] Kar se samega prometa tiče, pa gledamo glede na trgovino. [...] decembra je več dela in takrat lahko kar lepo zaslužijo.	
48) Glede na različne skupine delovnih mest v podjetju.	Uspešnost glede na skupino
57) [...] na podlagi celotnega podjetja. [...] na osnovi individualnih doseženih rezultatih [...]	Uspešnost glede na posameznika in glede na celotno podjetje
66) Glede na vrsto dela. [...] na uspešnost posameznika in celotno podjetje.	Uspešnost glede na posameznika in glede na celotno podjetje
75) [...] glede na posameznika in celotno podjetje.	Uspešnost glede na posameznika in glede na celotno podjetje
84) Odvisno od dejavnosti, od delovnega mesta in profila zaposlenega. [...] uspešnost glede na posameznika, za delo na projektu. [...] letni nivo nagrajevanja [...] vsi dobijo enako.	Uspešnost glede na posameznika, skupine in glede na celotno podjetje

Način ocenjevanja variabilnega dela plače

4) [...] spremljanje napredka glede na vsebino opravljenega dela, količino in kakovost dela. Zaposleni imajo preglednice [...] Rezultate nato primerjam z urami in količino [...]	Ocenjevalne lestvice in glede na letni rezultat
13) [...] bomo gledali rezultate celotnega podjetja in jo izplačamo dvakrat letno [...] [...] mi smo recimo lansko leto pogledali koliko smo več ustvarili [...] odštejemo stroške in 1/3 vsega razdelimo med zaposlene, 2/3 pa ostane v podjetju.	Glede na letni rezultat
22) Glede na bruto plačo, če so bile bolniške se odšteje, če so bile nadure se prišteje [...]	Glede na letni rezultat
31) [...] glede na obseg oz. kvaliteto dela [...] [...] glede na pridobitev novih poslov [...]	Glede na rezultat posameznika
40) [...] imamo resnično neke lestvice po katerih torej spremljamo uspešnost trgovine. Kar se tiče celotnega podjetja, pa je to tako malce čez prst [...]	Ocenjevalne lestvice
49) [...] dodatek na osnovno plačo na podlagi ocene letnega osebnega razgovora z nadrejenim vodjem [...]. [...] na osnovi individualnih doseženih rezultatov, gospodarnosti, učinkovitosti, kvalitete in odgovornega opravljanja nalog na mesečni ravni za katere je zadolžen [...]. Imamo kazni.	Ocenjevalne lestvice

58) Plačilo po delovni uspešnosti [...]. [...] na podlagi rezultatov prejšnjega leta v enakem obdobju. [...] v primeru presežka se nakaže variabilni del vsakemu zaposlenemu. Včasih malo pozabijo, da se morajo truditi. [...] ponavadi zadošča že sam pogovor.	Glede na letni rezultat
67) [...] že vnaprej določena lestvica. [...] prodaja glede na provizijo. Celo podjetje ima določene cilje – če se promet doseže, dobi celo podjetje ozrioma vsaj ključni zaposleni vnaprej določen % prometa. Še noben ni dobil kazni za neuspeh.	Ocenjevalne lestvice in glede na letni rezultat
76) [...] koliko se nekdo angažira v nekem obdobju; to se meri mesečno kot delovna uspešnost na ravni posameznika [...] na podlagi rezultatov. Na ravni kolektiva visoka božičnica [...] ta je enaka za vse. Še nikoli nismo dali kazni.	Glede na rezultat posameznika In letni rezultat
85) Nagrajeni so glede na postavljene plane in realizacijo planov posameznika. Letno [...] to je 13. plača, to dobijo vsi enako. Letna nagrada odvisna od doseženega rezultata [...] najbolj pametne so lestvice, ki ne vsebujejo samo enega kriterija. Izjemni dosežki in dogodki [...] nekdo, ki je prinesel blazno dober posel. Odbitki po zaključku projekta.	Glede na rezultat posameznika In letni rezultat

Raziskovalno vprašanje 3: Katere druge oblike nagrajevanja delodajalci nudijo zaposlenim in katere po njihovem mnenju najbolj motivirajo zaposlene?

Vrste nagrad

5) [...] delo od doma[...] Imajo prilagodljiv urnik [...] [...] napotimo v tujino za nekaj časa [...] [...] izobraževanja v tujini [...] Vsak zaposleni lahko načrtuje 3 tedne strnjene dopusta. [...] imamo fitnes prostore [...] [...] zastoj aerobne vadbe [...] [...] vikend pakete, v termalnih bazenih Snovik in Atlantis [...] Imeli smo tudi piknike z zunanjimi sodelavci. [...] možnost nakupa računalnika za osebno rabo. [...] rentno zavarovanje [...]	Bonitete, izobraževanja, druge ugodnosti podjetja
14) Pri nas je vseeno denar daleč najbolj pomemben faktor.	Ni nadenarnih nagrad
23) [...] izobraževanja. [...] greš na piknik [...]	Izobraževanje
32) Službene telefone [...] [...] avti so službeni, niso za privatne namene. Zaposlenim ponujamo izobraževanja [...]	Izobraževanja
41) Nimamo poudarka na nadenarne oblike nagrajevanja.	Ni nadenarnih nagrad
50) Imajo možnost napredovanja, usposabljanja vezana na njihova delovna mesta, koriščenje ugodnosti, ki jih nudi	Napredovanja in druge ugodnosti podjetja

podjetje (rekreacija).	
59) Večkrat jih pohvalimo. [...] možnost izobraževanja. [...] enkrat letno jih odpeljemo na večerjo. Več odgovornosti zaposleni ne prejmejo [...] odgovornosti in delo že razdeljene.	Pohvale in izobraževanja
68) Telefon, računalnik, izobraževanja, pohvale, sodelovanje pri odločitvah v podjetju, plačana članarina v fitnes centru.	Izobraževanja, pohvale in druge ugodnosti podjetja
77) Formalno ne nudimo nadenarnih nagrad. [...] gledamo kdo si zasluži izobraževanje in komu bo koristilo.	Izobraževanja
86) [...] možnost napredovanja. [...] teambuildingi, izobraževanje, usposabljanja, plačane članarine, uporaba avta v privat namene, nadstandardni delovni pogoji. Moralne pohvale so zelo pomembne [...].	Napredovanje, izobraževanja, bonitete, pohvale in druge ugodnosti podjetja

Motiviranje zaposlenih

6) [...] tako denarne kot tudi nadenarne nagrade.	Denarne in nadenarne nagrade
15) Izkušnje imam, da je daleč največja motivacija denar.	Denarne nagrade
24) To je čisto individualno. [...] vsakemu paše, če te kdo pohvali.	Nadenarne nagrade
33) Mislim, da kar bolj denarne.	Denarne nagrade
42) Na podlagi izkušenj bi rekel, da je na koncu denar tisti, ki nekaj šteje.	Denarne nagrade
51) Mislim, da v prvi vrsti denarna. Ne smejo pa manjkati niti nadenarne.	Denarne nagrade
60) V našem podjetju so bolj učinkovite denarne. [...] menim, da morata biti prisotni obe vrsti nagrad.	Denarne nagrade
69) Kombinacija obojega.	Denarne in nadenarne nagrade
78) Oboje so učinkovite. [...] čeprav denarne so pomoje bolj pomembne.	Denarne nagrade
87) [...] bolj nadenarne kot denarne.	Nadenarne nagrade

Raziskovalno vprašanje 4: Kakšne možnosti napredovanja nudijo zaposlenim?

Vrsta napredovanja

7) [...] bolj v smislu širjenja delovnih nalog in z večanjem	Horizontalno napredovanje
--	---------------------------

odgovornosti. [...] v smislu, da postanejo »mentorji« [...]	
16) [...] sem zagovornik napredovanj v podjetju [...] Imamo tudi nekaj takih primerov, na primer iz skladiščnika, so postali prodajalci in nato so postali komercialisti [...] [...] treba je videti, da ima nekdo interes in da skupaj ocenimo, da je sposoben za to delovno mesto.	Vetikalno napredovanje
25) To so pri nas res bolj izjeme. [...] sta dva napredovala iz delavca v proizvodnji v vodjo proizvodnje. [...] ker smo se širili.	Ni možnosti napredovanja
34) Pri nas takega napredovanja sploh ni. Edino v proizvodnji imamo delavce 1, 2 in 3.	Horizontalno napredovanja
43) [...] pri nas ni praktično nič napredovanja. [...] Imeli smo en primer, ko je zaposlena napredovala iz prodajalke, v vodjo veleprodaje.	Ni možnosti napredovanja
52) Horizontalno in vertikalno.	Horizontalno in vertikalno napredovanje
61) Horizontalno.	Horizontalno napredovanja
70) Horizontalno in vertikalno. [...] bolj horizontalno.	Horizontalno napredovanja
79) V bistvu ni možno [...].	Ni možnosti napredovanja
88) Horizontalno in vertikalno napredovanje. Lahko napredujejo zaradi nepredvidenih dogodkov [...].	Horizontalno in vertikalno napredovanje

Raziskovalno vprašanje 5: Katere lastnosti delodajalci iščejo pri zaposlenih in kaj je njihova dodana vrednost v očeh zaposlenih?

Lastnosti zaposlenih

8) [...] zanesljivost, prolagodljivost, odgovornost [...], predvsem učljivost, natančnost [...] [...] bolj cenimo mlade potenciale kot izkušnje. Velik poudarek je dobrem timskem duhu [...]	Usposobljenost za delo, timski duh, odgovornost in zanesljivost
17) [...] usposobljen za delo. [...] samoiniciativen [...] da je sposoben delovati v timu. [...] prenašajo informacije naprej. [...] če tega ni, ne delujemo kot celota in na koncu nekega učinka ni.	Usposobljenost za delo, samoiniciativnost in timski duh
26) [...] odnos do dela [...] vsa kvaliteta opravljenega dela in količina opravljenega dela [...]	Usposobljenost za delo in timski duh
35) Delovno okolje je prijetno [...] [...] pripadnost kolektivu. Resnično se lahko zanesesh na njih [...]	Timski duh
44) [...] zadovoljni z zaposlenimi, imajo ustrezen odnos do dela [...] Všeč mi je, da smo ekipa.	Timski duh

53) [...] samoiniciativnost, fleksibilnost. [...] primerno usposobljeni in čutijo pripadnost podjetju.	Usposobljenost za delo, samoiniciativnost in timski duh
62) Samostojnost, [...] da so strokovnjaki na svojem področju, [...] imajo znanja, ki jih določeno mesto zahteva.	Usposobljenost za delo
70) Samoiniciativnost, odgovornost.	Samoiniciativnost in odgovornost
80) Lojalnost, poštenost, pripravljenost, da naredijo tisto, kar je potrebno narediti.	Timski duh
89) [...] strokovna usposobljenost, osebni profil zaposlenega, kaj so njegove kvalifikacije, kaj lahko od njega pričakuješ. Znanje nič ne pomeni [...] če človek ne čuti pripadnost družbi in poslu. [...] gospodarnost, kvaliteta dela, produktivnost, storilnost. [...] zelo pomembne so izkušnje, ne samo znanje.	Usposobljenost za delo, timski duh in izkušnje

Dodana vrednost podjetij v očeh zaposlenih

9) [...] višje plače glede na konkurente, po evropskih standardih [...]	Višja plača
18) Delavci iščejo dobro plačo in pa da je vzudšje v podjetju dobro. [...] plača ni nevem kako velika, je pa solidna [...]	Dobro delovno okolje
27) [...] lahko bi rekla, da je domača klima [...]	Dobro delovno okolje
36) [...] višina plače ne more biti tist ključni dejavnik, je pa stalna [...] [...] težko dobijo službo drugje.	Varnost zaposlitve
45) Imamo red [...] [...] bi rekel, da imamo normalno delovno okolje, ob dostojni plači.	Dobro delovno okolje
54) Dobra klima, možnost osebnega razvoja. Imajo možnost, da se dokažejo.	Dobro delovno okolje
63) [...] urnik, razporeditev dela in primerna plača.	Dobro delovno okolje
72) Prijetna klima [...] bojijo, da ne bi našli druge službe.	Dobro delovno okolje in varnost zaposlitve
81) Dobra plača, dobra atmosfera v kolektivu.	Dobro delovno okolje in višja plača
91) [...] imamo različne klavzule. [...] korekcija plače.	Korekcija plače in klavzule

Priloga 4: Anketni vprašalnik za zaposlene

DELOVNO OKOLJE

1. V spodnji tabeli označite v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti strinjam	Se strinjam	Se popolnom a strinjam
Moje delo je cenjeno.	☐	☐	☐	☐	☐
Imam dobre odnose z nadrejenimi.	☐	☐	☐	☐	☐
Čutim pripadnost našemu kolektivu.	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikacija vodstvo-zaposleni je dobro vzpostavljena.	☐	☐	☐	☐	☐
Imam možnost dodatnih izobraževanj.	☐	☐	☐	☐	☐

2. Na kakšen način lahko napredujete v podjetju, kjer ste zaposleni?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Možno je napredovanje znotraj istega delovnega mesta
- ☐ Možno je napredovanje na drugo, zahtevnejše delovno mesto
- ☐ Delovno mesto mi ne omogoča napredovanja

3. Kolikokrat ste napredovali v podjetju, kjer ste zaposleni?

- ☐ Nikoli
- ☐ Enkrat
- ☐ Dvakrat
- ☐ Več kot dvakrat

PLAČNI SISTEM

4. Ali ste seznanjeni z načinom določanja vaše plače?

- ☐ Sistem določanja plače sploh ne poznam
- ☐ Sistem določanja plače poznam le približno
- ☐ Natančno poznam sistem določanja plače

5. Ocenite v kolikšni meri ste zadovoljni s plačo, v primerjavi s/z:

	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Niti zadovoljen, niti nezadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
vašimi življenjskimi stroški	☐	☐	☐	☐	☐
uspešnostjo podjetja, kjer ste zaposleni	☐	☐	☐	☐	☐
vašim vloženim trdom	☐	☐	☐	☐	☐
zahtevnostjo dela	☐	☐	☐	☐	☐
plačo sodelavcev na enakem delovnem mestu v istem podjetju	☐	☐	☐	☐	☐

6. Spodnje trditve se nanašajo na plačni sistem v podjetju, kjer ste trenutno zaposleni. Ocenite v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Cilji, ki jih moremo doseči, so realno postavljeni.	☐	☐	☐	☐	☐
Sistem plač in nagrajevanja me spodbuja k doseganju večje produktivnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
V naši organizaciji so zahteve glede delovne uspešnosti realno postavljene.	☐	☐	☐	☐	☐
Za uspešno opravljeno delo prejmem stimulacijo.	☐	☐	☐	☐	☐
Uspešnost mojega dela se vrednoti po vnaprej določenih standardih.	☐	☐	☐	☐	☐
V naši organizaciji imamo letne razgovore z vodjo o uspešnosti našega dela.	☐	☐	☐	☐	☐

NAGRAJEVANJE

7. Glede na posamezno vrsto nagrade ocenite v kolikšni meri vas le-ta motivira pri vašem delu.

	Sploh me ne motivira	Me ne motivira	Mi je vseeno	Me motivira	Me zelo motivira
Provizija (npr.: odstotek od prodaje, bonus	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh me ne motivira	Me ne motivira	Mi je vseeno	Me motivira	Me zelo motivira
za preseženo normo ipd.)					
Službeni dodatki (telefon, računalnik, parkirni prostor ipd.)	☐	☐	☐	☐	☐
Usposabljanje in izobraževanja	☐	☐	☐	☐	☐
Plačilo na podlagi delovne uspešnosti	☐	☐	☐	☐	☐
Popust pri nakupih/plačana članarina	☐	☐	☐	☐	☐
Udeležba v dobičku	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost napredovanja	☐	☐	☐	☐	☐
Pohvala ali priznanje s strani nadrejenih	☐	☐	☐	☐	☐
Večja odgovornost in samostojno delo	☐	☐	☐	☐	☐
Sodelovanje pri odločitvah v podjetju	☐	☐	☐	☐	☐

8. Katero plačilo po uspešnosti vam najbolj ustreza?

- ☐ Plačilo za uspešnost posameznika
☐ Plačilo za uspešnost skupine
☐ Plačilo za uspešnost celotnega podjetja
☐ Ne ustreza mi nobeno od naštetih plačil po uspešnosti

KONKURENČNOST

9. V spodnji tabeli označite v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti strinjam	Se strinjam	Se popolnom a strinjam
Na enakem delovnem mestu bi pri konkurentih prejemal/a boljšo plačo.	☐	☐	☐	☐	☐
Z lahkoto bi našel/a drugo službo.	☐	☐	☐	☐	☐
Na splošno sem nagnjen/a k pogostem menjavanju služb.	☐	☐	☐	☐	☐

10. Kaj je glavni razlog, da bi bili pripravljeni zamenjati trenutno delovno mesto za enako delovno mesto pri drugem delodajalcu?

- ☐ višja osnovna plača

- ☐ boljše bonitete
- ☐ boljše možnosti za napredovanja
- ☐ boljše plačilo po uspešnosti
- ☐ boljše možnosti za učenje
- ☐ bolj zanimivo delo
- ☐ bolj varna zaposlitev
- ☐ bolj prilagodljiv urnik
- ☐ večja samostojnost pri delu
- ☐ manjša oddaljenost od doma
- ☐ ne bi zamenjal/a trenutnega delovnega mesta
- ☐ Drugo:

DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

11. Spol:

- ☐ Moški
- ☐ Ženski

12. V katero starostno skupino spadate?

- ☐ do 20 let
- ☐ 21 - 30 let
- ☐ 31 - 40 let
- ☐ 41 - 50 let
- ☐ 51 let ali več

13. Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- ☐ Osnovna šola (II. stopnja)
- ☐ Nižje poklicno izobraževanje (III. stopnja)
- ☐ Srednje poklicno izobraževanje (IV. stopnja)
- ☐ Gimnazijsko (V. stopnja)
- ☐ Višješolski strokovni program (VI/1. stopnja)
- ☐ Univerzitetni program (VI/2. stopnja - 1. bolonjska) stopnja
- ☐ Magistrski program (VII. stopnja - 2. bolonjska stopnja)
- ☐ Magisterij znanosti (VIII/1. stopnja)
- ☐ Doktorat (VIII/2. stopnja)

14. Glavna dejavnost podjetja, kjer ste zaposleni:

- ☐ Kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo

- ☐ Rudarstvo
- ☐ Predelovalna dejavnost
- ☐ Oskrba z električno energijo, plinom in paro
- ☐ Oskrba z vodo, ravnanje z odpadki
- ☐ Gradbeništvo
- ☐ Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil
- ☐ Promet in skladiščenje
- ☐ Gostinstvo
- ☐ Informacijska in komunikacijska dejavnost
- ☐ Finančne in zavarovalniške dejavnosti
- ☐ Poslovanje z nepremičninami
- ☐ Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- ☐ Izobraževanja
- ☐ Zdravstvo in socialno varstvo

15. Velikost podjetja v katerem ste zaposleni:

- ☐ Mikro podjetje (do 10 zaposlenih)
- ☐ Malo podjetje (od 10 do 50 zaposlenih)
- ☐ Srednje veliko podjetje (od 50 do 250 zaposlenih)
- ☐ Veliko podjetje (nad 250 zaposlenih)

16. V katero kategorijo spada vaše trenutno delovno mesto?

- ☐ Uprava/vodstvo
- ☐ Marketing in prodaja
- ☐ Kadrovski oddelek
- ☐ Logistika in skladiščenje
- ☐ Nabava
- ☐ Finance in računovodstvo
- ☐ Informatika
- ☐ Proizvodnja in storitve
- ☐ Splošna delovna mesta

17. Koliko let ste zaposleni pri trenutnem delodajalcu?

- ☐ Manj kot 1 leto
- ☐ 1-3 let
- ☐ 3-6 let
- ☐ 6-10 let
- ☐ Več kot 10 let

Priloga 5: Razdelitev delovnih mest v kategorije

Kategorizacija delovnih mest

Uprava / vodstvo: - Generalni direktor - Pomočnik direktorja - Finančni direktor - Poslovni sekretar - Direktor proizvodnje - Vodja enote - Vodja raziskav in razvoja - Tehnični direktor - Komercialni direktor - Direktor prodaje in marketinga - Pravnik - Tajnik	Marketing in prodaja: - Vodja prodaje - Komercialist - Prodajni analitik - Prodajni predstavnik - Svetovalec poslovnega razvoja - Regionalni prodajalec - Vodja marketinga - Strokovnjak za marketing - Vodja klicnega centra - Operater v klicnem centru - Vodja odnosov z javnostmi - Strokovnjak za odnose z javnostmi	Splošna delovna mesta - Področni vodja prodaje - Referent prodaje - Referent v industrijski prodajalni - Skladiščno-transportni delavec - Tehnični svetovalec - Vodja industrijske prodajalne - Vodja izobraževalno-informacijskega centra - Vodja skladišča gotovih izdelkov - Vodja službe za oblikovanje - Vodja tehnično-informacijske službe
Kadrovski oddelek: - Vodja kadrovske službe - Vodja izobraževanja in razvoja kadrov - Kadrovski referent - Kadrovik	Logistika in skladiščenje: - Nadzornik logistike - Skladiščnik - Vodja odprave blaga - Referent nabave - Hišni upravnik - Hišni pomočnik	Nabava: - Vodja nabave - Nabavni referent
Finance in računovodstvo: - Vodja finančne službe - Vodja računovodstva - Računovodja - Knjigovodja	Informatika: - Vodja informacijske tehnologije - Sistemski analitik - Razvojni inženir za PC programsko opremo	Proizvodnja in storitve: - Načrtovalec proizvodnje - Produktni vodja - Vodja projektov - Tehnični sodelavec

- Finančni analitik	- Programer	- Vodja gradbišča
- Referent osnovnih sredstev	- Sistemski programer	- Tehnolog v obratu
- Finančno računovodski referent	- Sistemski inženir za komunikacije	- Predelavec
	- Sistemski inženir	- Tehnolog za okolje
	- Sistemski analitik specialist	- Varnostni inženir
		- Vodja kontrole in kakovosti
		- Vodja obrata

Priloga 6: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 1

Frequencies

Ali ste seznanjeni s sistemom določanja plač v vašem podjetju?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sistema določanja plače sploh ne poznam	32	16,7	16,8	16,8
	Sistem določanja plač poznam le približno	73	38,0	38,4	55,3
	Natančno poznam sistem določanja plače	85	44,3	44,7	100,0
	Total	190	99,0	100,0	
Missing	-1	2	1,0		
Total		192	100,0		

FREQUENCIES VARIABLES=V6a V6b V6c V6d V6e /STATISTICS=STDDEV MEAN SKEWNESS
SESKEW KURTOSIS SEKURT /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		Plačni sistem - cilji so realno postavljeni	Plačni sistem - spodbuja me k večji produktivnosti	Plačni sistem - zahteve so realno postavljene	Plačni sistem - stimulacija za uspešno delo	Plačni sistem - vrednotenje po določenih standardih	Plačni sistem - razgovori z vodjo o uspešnosti
N	Valid	191	190	188	189	188	188
	Missing	1	2	4	3	4	4
Mean		3,49	3,05	3,15	2,98	3,00	3,02
Std. Deviation		,945	1,244	1,066	1,380	1,104	1,387
Skewness		-,525	-,224	-,393	-,220	-,241	-,136

Std. Error of Skewness	,176	,176	,177	,177	,177	,177
Kurtosis	-,419	-,987	-,634	-1,339	-,775	-1,289
Std. Error of Kurtosis	,350	,351	,353	,352	,353	,353

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Plačni sistem - cilji so realno postavljeni	,304	187	,000	,853	187	,000
Plačni sistem - spodbuja me k večji produktivnosti	,203	187	,000	,901	187	,000
Plačni sistem - zahteve so realno postavljene	,235	187	,000	,890	187	,000
Plačni sistem - stimulacija za uspešno delo	,248	187	,000	,864	187	,000
Plačni sistem - vrednotenje po določenih standardih	,193	187	,000	,904	187	,000

a. Lilliefors Significance Correction

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Plačni sistem - cilji so realno postavljeni	191	3,49	,945	,068
Plačni sistem - spodbuja me k večji produktivnosti	190	3,05	1,244	,090
Plačni sistem - zahteve so realno postavljene	188	3,15	1,066	,078
Plačni sistem - stimulacija za uspešno delo	189	2,98	1,380	,100
Plačni sistem - vrednotenje po določenih standardih	188	3,00	1,104	,081
Plačni sistem - razgovori z vodjo o uspešnosti	188	3,02	1,387	,101

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95 % Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Plačni sistem - cilji so realno postavljeni	7,196	190	,000	,492	,36	,63

Plačni sistem - spodbuja me k večji produktivnosti	,525	189	,600	,047	-,13	,23
Plačni sistem - zahteve so realno postavljene	1,984	187	,049	,154	,00	,31
Plačni sistem - stimulacija za uspešno delo	-,211	188	,833	-,021	-,22	,18
Plačni sistem - vrednotenje po določenih standardih	,000	187	1,000	,000	-,16	,16
Plačni sistem - razgovori z vodjo o uspešnosti	,210	187	,834	,021	-,18	,22

Priloga 7: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 2

Frequencies

Statistics

		Zadovoljstvo s plačo glede na življenjske stroške	Zadovoljstvo s plačo glede na uspešnost podjetja	Zadovoljstvo s plačo glede na vloženi trud
N	Valid	191	190	190
	Missing	1	2	2
	Mean	3,18	3,21	3,19
	Std. Deviation	1,021	1,102	1,172
	Skewness	-,484	-,355	-,366
	Std. Error of Skewness	,176	,176	,176
	Kurtosis	-,550	-,741	-,986
	Std. Error of Kurtosis	,350	,351	,351

Statistics

		Zadovoljstvo s plačo glede na zahtevnost	Zadovoljstvo s plačo glede na plače v istem podjetju
N	Valid	189	188
	Missing	3	4
	Mean	3,19	3,30
	Std. Deviation	1,045	,929
	Skewness	-,276	-,466
	Std. Error of Skewness	,177	,177
	Kurtosis	-,855	-,340
	Std. Error of Kurtosis	,352	,353

Explore

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Plačni sistem - cilji so realno postavljeni	,304	187	,000	,853	187	,000
Plačni sistem - spodbuja me k večji produktivnosti	,203	187	,000	,901	187	,000
Plačni sistem - zahteve so realno postavljene	,235	187	,000	,890	187	,000
Plačni sistem - stimulacija za uspešno delo	,248	187	,000	,864	187	,000
Plačni sistem - vrednotenje po določenih standardih	,193	187	,000	,904	187	,000

a. Lilliefors Significance Correction

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Zadovoljstvo s plačo glede na življenjske stroške	191	3,18	1,021	,074
Zadovoljstvo s plačo glede na uspešnost podjetja	190	3,21	1,102	,080
Zadovoljstvo s plačo glede na vloženi trud	190	3,19	1,172	,085
Zadovoljstvo s plačo glede na zahtevnost	189	3,19	1,045	,076
Zadovoljstvo s plačo glede na plače v istem podjetju	188	3,30	,929	,068

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95 % Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Zadovoljstvo s plačo glede na življenjske stroške	2,410	190	,017	,178	,03	,32
Zadovoljstvo s plačo glede na uspešnost podjetja	2,633	189	,009	,211	,05	,37
Zadovoljstvo s plačo glede na vloženi trud	2,290	189	,023	,195	,03	,36
Zadovoljstvo s plačo glede na zahtevnost	2,507	188	,013	,190	,04	,34
Zadovoljstvo s plačo glede na plače v istem podjetju	4,397	187	,000	,298	,16	,43

Frequencies

Statistics

		Zadovoljstvo s plačo glede na življenjske stroške	Zadovoljstvo s plačo glede na uspešnost podjetja	Zadovoljstvo s plačo glede na vloženi trud	Zadovoljstvo s plačo glede na zahtevnost	Zadovoljstvo s plačo glede na plače v istem podjetju
N	Valid	191	190	190	189	188
	Missing	1	2	2	3	4

Frequencies poznajo plačni sistem

Statistics

		Zadovoljstvo s plačo glede na življenjske stroške	Zadovoljstvo s plačo glede na uspešnost podjetja	Zadovoljstvo s plačo glede na vloženi trud	Zadovoljstvo s plačo glede na zahtevnost	Zadovoljstvo s plačo glede na plače v istem podjetju
N	Valid	85	85	85	84	84
	Missing	0	0	0	1	1
	Mean	3,40	3,53	3,40	3,36	3,49
	Std. Deviation	,978	1,019	1,060	1,025	,925
	Skewness	-,806	-,600	-,621	-,359	-,760
	Std. Error of Skewness	,261	,261	,261	,263	,263
	Kurtosis	,319	-,166	-,515	-,832	,427
	Std. Error of Kurtosis	,517	,517	,517	,520	,520

Frequencies ne poznajo plačnega sistema

Statistics

		Zadovoljstvo s plačo glede na življenjske stroške	Zadovoljstvo s plačo glede na uspešnost podjetja	Zadovoljstvo s plačo glede na vloženi trud	Zadovoljstvo s plačo glede na zahtevnost	Zadovoljstvo s plačo glede na plače v istem podjetju
N	Valid	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	2,69	2,59	2,66	2,91	3,00
	Std. Deviation	,931	,979	1,125	,818	,880
	Skewness	-,078	,710	,163	-,198	-,303
	Std. Error of Skewness	,414	,414	,414	,414	,414
	Kurtosis	-,831	-,239	-,965	-,621	-,962
	Std. Error of Kurtosis	,809	,809	,809	,809	,809

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Zadovoljstvo s plačo glede na življenjske stroške	32	2,69	,931	,165
Zadovoljstvo s plačo glede na uspešnost podjetja	32	2,59	,979	,173
Zadovoljstvo s plačo glede na vloženi trud	32	2,66	1,125	,199
Zadovoljstvo s plačo glede na zahtevnost	32	2,91	,818	,145
Zadovoljstvo s plačo glede na plače v istem podjetju	32	3,00	,880	,156

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95 % Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Zadovoljstvo s plačo glede na življenjske stroške	-1,899	31	,067	-,313	-,65	,02
Zadovoljstvo s plačo glede na uspešnost podjetja	-2,347	31	,025	-,406	-,76	-,05
Zadovoljstvo s plačo glede na vloženi trud	-1,729	31	,094	-,344	-,75	,06
Zadovoljstvo s plačo glede na zahtevnost	-,649	31	,521	-,094	-,39	,20
Zadovoljstvo s plačo glede na plače v istem podjetju	,000	31	1,000	,000	-,32	,32

Priloga 8: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 3

T-Test

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean	N	Correlation	Sig.
Pair 1							
Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih	4,18	182	,838	,062	182	,352	,000
Nagrajevanje provizija	3,75	182	1,051	,078			
Pair 2							
Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih	4,19	185	,835	,061	185	,410	,000
Nagrajevanje službeni dodatki	3,48	185	1,053	,077			

Pair 3	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih	4,18	184	,835	,062	184	,605	,000
	Nagrajevanje - usposabljanja in izobraževanja	3,98	184	,829	,061			
Pair 4	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih	4,18	184	,835	,062	184	,598	,000
	Nagrajevanje - delovna uspešnost	4,09	184	,832	,061			
Pair 5	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih	4,18	182	,838	,062	182	,399	,000
	Nagrajevanje - popusti pri nakupih	3,32	182	1,112	,082			
Pair 6	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih	4,18	182	,838	,062	182	,489	,000
	Nagrajevanje - udeležba v dobičku	4,01	182	1,022	,076			
Pair 7	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih	4,19	183	,838	,062	183	,605	,000
	Nagrajevanje - možnost napredovanja	4,15	183	,876	,065			
Pair 8	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih	4,19	185	,835	,061	185	,672	,000
	Nagrajevanje - večja odgovornost	4,09	185	,843	,062			
Pair 9	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih	4,19	185	,835	,061	185	,549	,000
	Nagrajevanje - sodelovanje pri odločitvah v podjetju	3,97	185	,914	,067			

Paired Samples Test

		Paired Differences				
					95 % Confidence Interval of the Difference	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper
Pair 1	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih - Nagrajevanje - provizija	,429	1,089	,081	,269	,588
Pair 2	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih - Nagrajevanje - službeni dodatki	,714	1,042	,077	,562	,865
Pair 3	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih - Nagrajevanje - usposabljanja in izobraževanja	,207	,740	,055	,099	,314

Pair 4	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih - Nagrajevanje - delovna uspešnost	,098	,747	,055	-,011	,207
Pair 5	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih - Nagrajevanje - popust pri nakupih	,857	1,093	,081	,697	1,017
Pair 6	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih - Nagrajevanje - udeležba v dobičku	,176	,953	,071	,036	,315
Pair 7	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih - Nagrajevanje - možnost napredovanje	,033	,762	,056	-,078	,144
Pair 8	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih - Nagrajevanje - večja odgovornost	,103	,680	,050	,004	,201
Pair 9	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih - Nagrajevanje - sodelovanje pri odločitvah v podjetju	,222	,834	,061	,101	,343

Paired Samples Test

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih - Nagrajevanje - provizija	5,310	181	,000
Pair 2	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih - Nagrajevanje - službeni dodatki	9,313	184	,000
Pair 3	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih - Nagrajevanje - usposabljanja in izobraževanja	3,787	183	,000
Pair 4	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih - Nagrajevanje - delovna uspešnost	1,775	183	,078
Pair 5	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih - Nagrajevanje - popust pri nakupih	10,578	181	,000

Pair 6	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih - Nagrajevanje - udeležba v dobičku	2,489	181	,014
Pair 7	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih - Nagrajevanje - možnost napredovanje	,582	182	,561
Pair 8	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih - Nagrajevanje - večja odgovornost	2,055	184	,041
Pair 9	Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih - Nagrajevanje - sodelovanje pri odločitvah v podjetju	3,615	184	,000

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Nagrajevanje - provizija	187	3,72	1,056	-1,027
Nagrajevanje - službeni dodatki	186	3,47	1,051	-,648
Nagrajevanje - usposabljanja in izobraževanja	185	3,97	,830	-1,101
Nagrajevanje - delovna uspešnost	185	4,08	,833	-1,407
Nagrajevanje - popust pri nakupih	183	3,32	1,109	-,593
Nagrajevanje - udeležba v dobičku	183	4,00	1,022	-1,469
Nagrajevanje - možnost napredovanje	184	4,15	,878	-1,418
Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih	185	4,19	,835	-1,387
Nagrajevanje - večja odgovornost	185	4,09	,843	-1,102
Nagrajevanje - sodelovanje pri odločitvah v podjetju	186	3,96	,915	-1,039
Valid N (listwise)	182			

Descriptive Statistics

	Skewness	Kurtosis	
	Std. Error	Statistic	Std. Error
Nagrajevanje - provizija	,178	,683	,354

Nagrajevanje - službeni dodatki	,178	-,162	,355
Nagrajevanje - usposabljanja in izobraževanja	,179	1,983	,355
Nagrajevanje - delovna uspešnost	,179	3,144	,355
Nagrajevanje - popust pri nakupih	,180	-,390	,357
Nagrajevanje - udeležba v dobičku	,180	2,129	,357
Nagrajevanje - možnost napredovanje	,179	2,888	,356
Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih	,179	2,793	,355
Nagrajevanje - večja odgovornost	,179	1,894	,355
Nagrajevanje - sodelovanje pri odločitvah v podjetju	,178	1,450	,355

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih	185	4,19	,835	1	5
Nagrajevanje - provizija	187	3,72	1,056	1	5
Nagrajevanje - službeni dodatki	186	3,47	1,051	1	5
Nagrajevanje - usposabljanja in izobraževanja	185	3,97	,830	1	5
Nagrajevanje - delovna uspešnost	185	4,08	,833	1	5
Nagrajevanje - popust pri nakupih	183	3,32	1,109	1	5
Nagrajevanje - udeležba v dobičku	183	4,00	1,022	1	5
Nagrajevanje - možnost napredovanje	184	4,15	,878	1	5
Nagrajevanje - večja odgovornost	185	4,09	,843	1	5
Nagrajevanje - sodelovanje pri odločitvah v podjetju	186	3,96	,915	1	5

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
--	---	-----------	--------------

Nagrajevanje - provizija - Negative Ranks	74 ^a	52,69	3899,00
Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih Positive Ranks	26 ^b	44,27	1151,00
Ties	82 ^c		
Total	182		
Nagrajevanje - službeni Negative Ranks	99 ^d	59,72	5912,00
dodatki - Nagrajevanje - Positive Ranks	15 ^e	42,87	643,00
pohvala s strani nadrejenih Ties	71 ^f		
Total	185		
Nagrajevanje - usposabljanja Negative Ranks	54 ^g	38,94	2103,00
in izobraževanja - Positive Ranks	22 ^h	37,41	823,00
Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih Ties	108 ⁱ		
Total	184		
Nagrajevanje - delovna Negative Ranks	43 ^j	35,55	1528,50
uspešnost - Nagrajevanje - Positive Ranks	27 ^k	35,43	956,50
pohvala s strani nadrejenih Ties	114 ^l		
Total	184		
Nagrajevanje - popust pri Negative Ranks	105 ^m	58,50	6142,00
nakupih - Nagrajevanje - Positive Ranks	9 ⁿ	45,89	413,00
pohvala s strani nadrejenih Ties	68 ^o		
Total	182		
Nagrajevanje - udeležba v Negative Ranks	53 ^p	45,16	2393,50
dobičku - Nagrajevanje - Positive Ranks	33 ^q	40,83	1347,50
pohvala s strani nadrejenih Ties	96 ^r		
Total	182		
Nagrajevanje - možnost Negative Ranks	39 ^s	36,19	1411,50
napredovanje - Nagrajevanje Positive Ranks	33 ^t	36,86	1216,50
- pohvala s strani nadrejenih Ties	111 ^u		
Total	183		
Nagrajevanje - večja Negative Ranks	43 ^v	35,21	1514,00
odgovornost - Nagrajevanje - Positive Ranks	26 ^w	34,65	901,00
pohvala s strani nadrejenih Ties	116 ^x		
Total	185		
Nagrajevanje - sodelovanje Negative Ranks	61 ^y	43,14	2631,50
pri odločitvah v podjetju - Positive Ranks	25 ^z	44,38	1109,50
Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih Ties	99 ^{aa}		
Total	185		

Test Statistics^b

	Nagrajevanje - provizija - Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih	Nagrajevanje - službeni dodatki - Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih	Nagrajevanje - usposabljanja in izobraževanja - Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih	Nagrajevanje - delovna uspešnost - Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih
--	---	--	--	---

Z	-4,971 ^a	-7,772 ^a	-3,633 ^a	-1,837 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,066

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics^b

	Nagrajevanje - popust pri nakupih - Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih	Nagrajevanje - udeležba v dobičku - Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih	Nagrajevanje - možnost napredovanje - Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih
Z	-8,350 ^a	-2,404 ^a	-,601 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,016	,548

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics^b

	Nagrajevanje - večja odgovornost - Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih	Nagrajevanje - sodelovanje pri odločitvah v podjetju - Nagrajevanje - pohvala s strani nadrejenih
Z	-2,032 ^a	-3,569 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,042	,000

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Priloga 9: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 4

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
skupno zadovoljstvo s plačo	3,2191	,88048	188
stimulativnost delovnega okolja	3,7564	,76614	188

Correlations

		skupno zadovoljstvo s plačo	stimulativnost delovnega okolja
Pearson Correlation	skupno zadovoljstvo s plačo	1,000	,563
	stimulativnost delovnega okolja	,563	1,000
Sig. (1-tailed)	skupno zadovoljstvo s plačo	.	,000

	stimulativnost delovnega okolja	,000	.
N	skupno zadovoljstvo s plačo	188	188
	stimulativnost delovnega okolja	188	188

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	stimulativnost delovnega okolja ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: skupno zadovoljstvo s plačo

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,563 ^a	,317	,313	,72955

a. Predictors: (Constant), stimulativnost delovnega okolja

b. Dependent Variable: skupno zadovoljstvo s plačo

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,974	1	45,974	86,379	,000 ^a
	Residual	98,997	186	,532		
	Total	144,971	187			

a. Predictors: (Constant), stimulativnost delovnega okolja

b. Dependent Variable: skupno zadovoljstvo s plačo

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	,788	,267	
	stimulativnost delovnega okolja	,647	,070	,563

a. Dependent Variable: skupno zadovoljstvo s plačo

Coefficients^a

Model		t	Sig.
1	(Constant)	2,952	,004
	stimulativnost delovnega okolja	9,294	,000

a. Dependent Variable: skupno zadovoljstvo s plačo

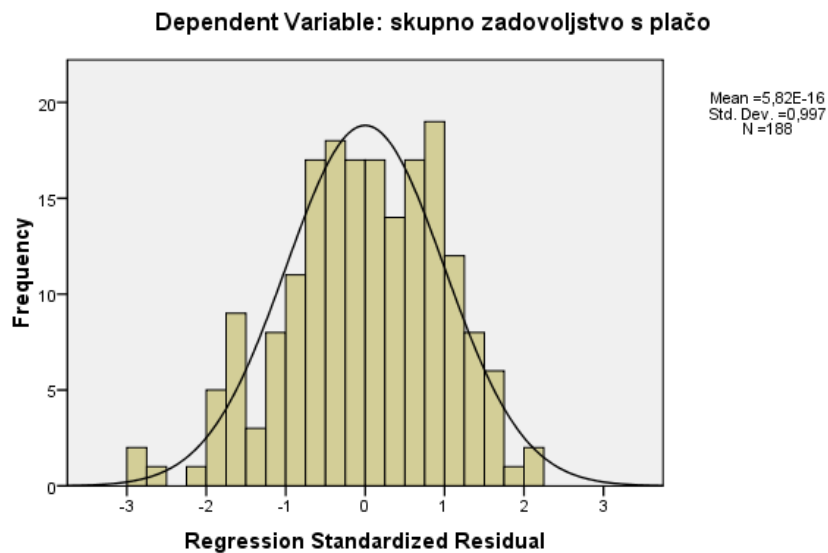
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,6941	4,0240	3,2191	,49584	188
Residual	-2,10625	1,59981	,00000	,72759	188
Std. Predicted Value	-3,076	1,623	,000	1,000	188
Std. Residual	-2,887	2,193	,000	,997	188

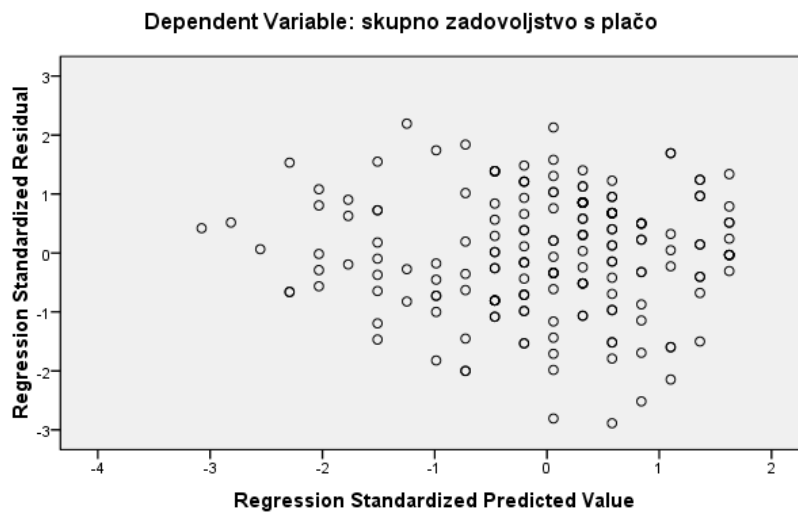
a. Dependent Variable: skupno zadovoljstvo s plačo

Charts

Histogram



Scatterplot



Descriptives

Descriptive Statistics

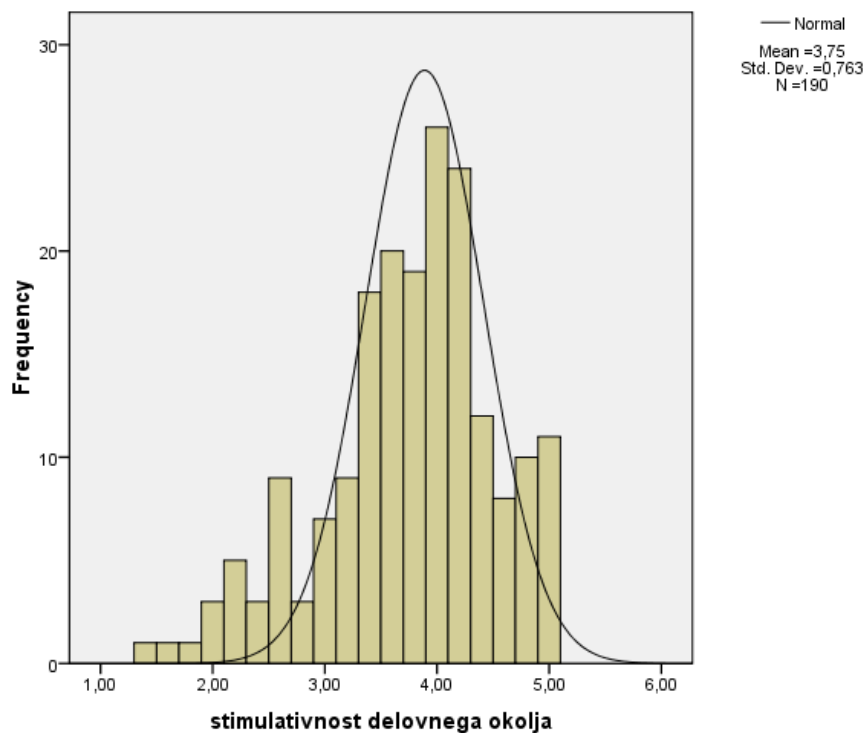
	N	Mean	Std. Deviation	Skewness
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
stimulativnost delovnega okolja	190	3,7547	,76335	-,621
skupno zadovoljstvo s plačo	188	3,2191	,88048	-,220
Valid N (listwise)	188			

Descriptive Statistics

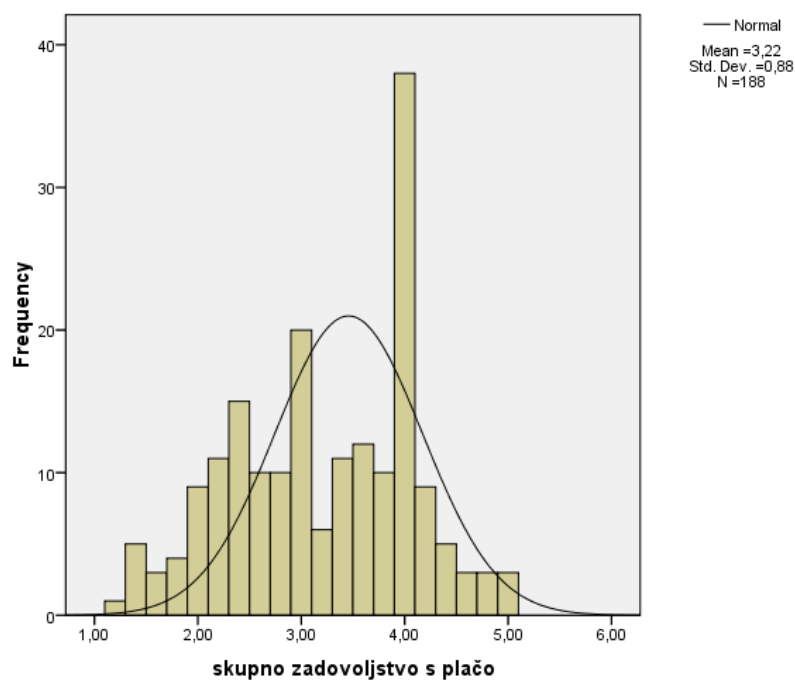
	Skewness	Kurtosis	
	Std. Error	Statistic	Std. Error
stimulativnost delovnega okolja	,176	,204	,351
skupno zadovoljstvo s plačo	,177	-,826	,353

GRAPH /HISTOGRAM=V1_skupno.

Graph



Graph



Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
stimulativnost delovnega okolja	188	97,9 %	4	2,1 %	192	100,0 %
skupno zadovoljstvo s plačo	188	97,9 %	4	2,1 %	192	100,0 %

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
stimulativnost delovnega okolja	,105	188	,000	,959	188	,000
skupno zadovoljstvo s plačo	,137	188	,000	,963	188	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Priloga 10: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 5

FREQUENCIES VARIABLES=V2e /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

kategorija možnosti
napredovanja

N	Valid	186
	Missing	6

kategorija možnosti napredovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	napredovanje ni možno	71	37,0	38,2	38,2
	napredovanje je možno znotraj istega delovnega mesta	57	29,7	30,6	68,8
	napredovanje je možno na drugo, zahtevnejše delovno mesto	40	20,8	21,5	90,3
	napredovanje je možno znotraj delovnega mesta in na drugo delovno mesto	18	9,4	9,7	100,0
	Total	186	96,9	100,0	
Missing	-1	6	3,1		
	Total	192	100,0		

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
kategorija možnosti napredovanja * Velikost podjetja	184	95,8 %	8	4,2 %	192	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,272 ^a	9	,084
Likelihood Ratio	14,937	9	,093
Linear-by-Linear Association	8,221	1	,004
N of Valid Cases	184		

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,272 ^a	9	,084
Likelihood Ratio	14,937	9	,093
Linear-by-Linear Association	8,221	1	,004
N of Valid Cases	184		

a. 3 cells (18,8 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,33.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,277	,084
	N of Valid Cases	184	

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kategorije možnosti napredovanja - 3 skupine * Velikost podjetja	184	95,8 %	8	4,2 %	192	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,957 ^a	6	,063
Likelihood Ratio	12,114	6	,059
Linear-by-Linear Association	7,320	1	,007
N of Valid Cases	184		

a. 0 cells (,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,35.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,247	,063
	N of Valid Cases	184	

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
--	------	----------------	---

Kolikokrat ste napredovali v podjetju, kjer ste zaposleni	1,05	,912	116
Delovna doba	3,48	1,322	116

Correlations

		Kolikokrat ste napredovali v podjetju, kjer ste zaposleni	Delovna doba
Pearson Correlation	Kolikokrat ste napredovali v podjetju, kjer ste zaposleni	1,000	,419
	Delovna doba	,419	1,000
Sig. (1-tailed)	Kolikokrat ste napredovali v podjetju, kjer ste zaposleni		,000
	Delovna doba	,000	
N	Kolikokrat ste napredovali v podjetju, kjer ste zaposleni	116	116
	Delovna doba	116	116

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Delovna doba ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kolikokrat ste napredovali v podjetju, kjer ste zaposleni

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,419 ^a	,176	,168	,832

a. Predictors: (Constant), Delovna doba

b. Dependent Variable: Kolikokrat ste napredovali v podjetju, kjer ste zaposleni

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,799	1	16,799	24,275	,000 ^a
	Residual	78,891	114	,692		
	Total	95,690	115			

a. Predictors: (Constant), Delovna doba

b. Dependent Variable: Kolikokrat ste napredovali v podjetju, kjer ste zaposleni

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	
-------	-----------------------------	---------------------------	--

		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,045	,218		,205	,838
	Delovna doba	,289	,059	,419	4,927	,000

a. Dependent Variable: Kolikokrat ste napredovali v podjetju, kjer ste zaposleni

Residuals Statistics^a

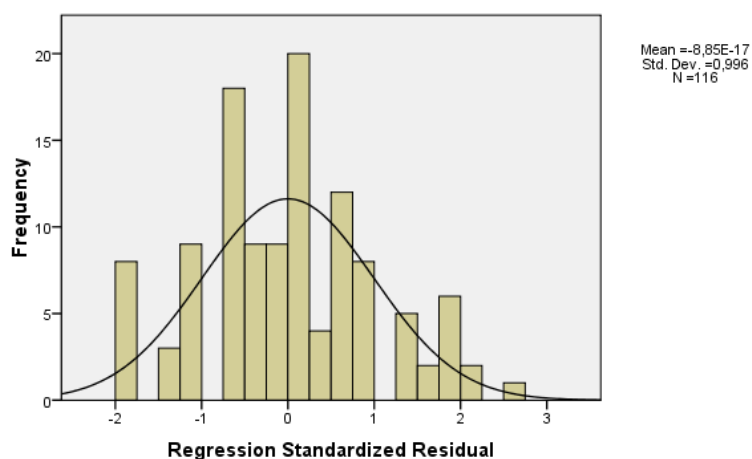
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,33	1,49	1,05	,382	116
Residual	-1,490	2,088	,000	,828	116
Std. Predicted Value	-1,878	1,148	,000	1,000	116
Std. Residual	-1,792	2,510	,000	,996	116

a. Dependent Variable: Kolikokrat ste napredovali v podjetju, kjer ste zaposleni

Charts

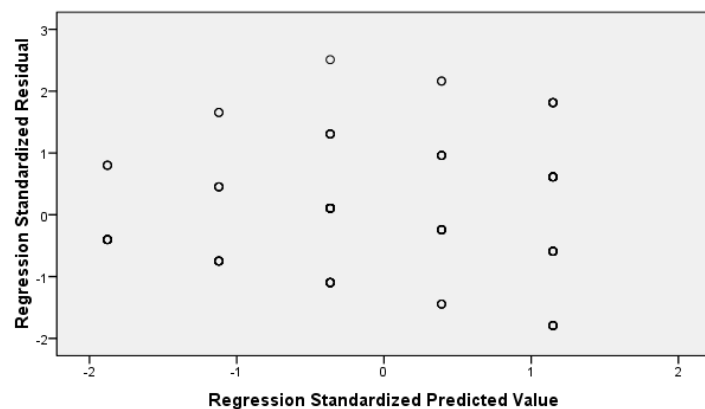
Histogram

Dependent Variable: Kolikokrat ste napredovali v podjetju, kjer ste zaposleni



Scatterplot

Dependent Variable: Kolikokrat ste napredovali v podjetju, kjer ste zaposleni



Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kolikokrat ste napredovali v podjetju, kjer ste zaposleni	116	60,4 %	76	39,6 %	192	100,0 %
Delovna doba v letih	116	60,4 %	76	39,6 %	192	100,0 %

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kolikokrat ste napredovali v podjetju, kjer ste zaposleni	,238	116	,000	,850	116	,000
Delovna doba v letih	,249	116	,000	,808	116	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

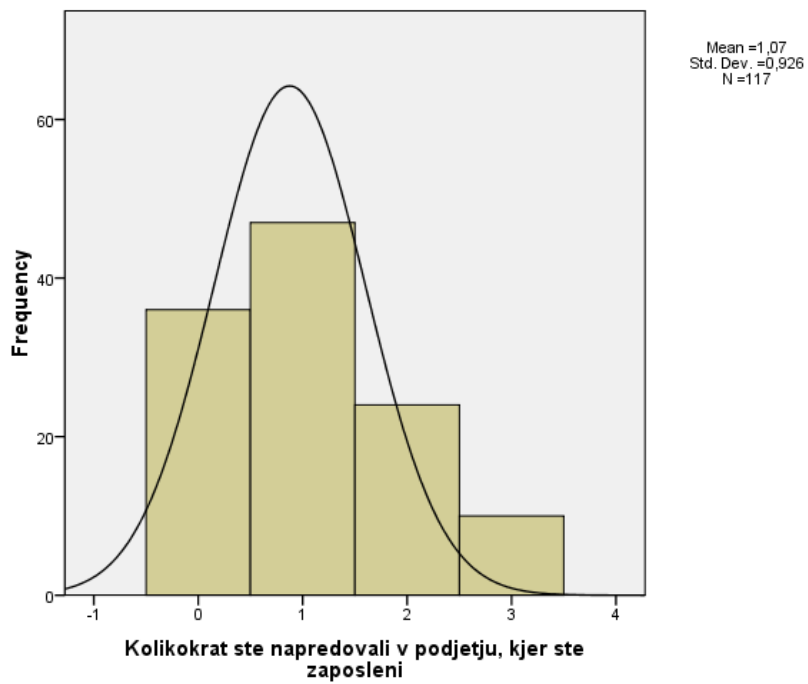
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Kolikokrat ste napredovali v podjetju, kjer ste zaposleni	117	0	3	1,07	,926
Delovna doba v letih	191	,50	15,00	7,5419	5,60388
Valid N (listwise)	116				

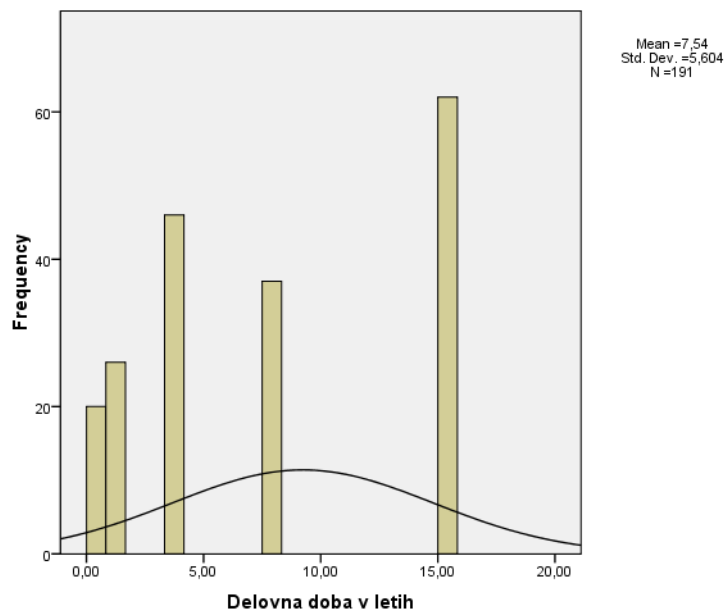
Descriptive Statistics

	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Kolikokrat ste napredovali v podjetju, kjer ste zaposleni	,525	,224	-,557	,444
Delovna doba v letih	,331	,176	-1,490	,350

Graph



Graph



Priloga 11: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 6

$$p_1 = 0,451 \quad H_0: \pi_1 \leq \pi_2$$

$$n_1 = 64 \quad H_1: \pi_1 > \pi_2$$

in

$$p_2 = 0,414$$

$$n_2 = 20$$

$$Z = \frac{p_1 - p_2}{se(p_1 - p_2)} = \frac{0,451 - 0,414}{0,124} = 4,026$$

$$se(p_1 - p_2) = \sqrt{p(1-p) \cdot \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)} = 0,124$$

$$p = \frac{p_1 \cdot n_1 + p_2 \cdot n_2}{n_1 + n_2} = 0,377$$

Sig = 0,000 → razlika je statistično značilna