

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**SPECIALISTIČNO DELO**

**NAGRAJEVANJE IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V  
PODJETJU FENIKS**

**Ljubljana, april 2008**

**URŠKA PILTAVER**

## **IZJAVA**

Študentka Urška Piltaver izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Janeza Malačiča in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

URŠKA PILTAVER

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO VSEBINE

<b>1 UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1 Opredelitev področja .....	2
1.2 Namen in cilji .....	2
1.3 Predpostavke in omejitve naloge .....	3
1.4 Metodologija .....	4
1.5 Struktura specialistične naloge .....	4
<b>2 TRG DELA .....</b>	<b>4</b>
2.1 Pravna ureditev dela .....	5
2.1.1 Ustavna ureditev v republiki Sloveniji .....	6
2.1.2 Mednarodna pravila .....	7
2.1.3 Pravni položaj delavca .....	10
2.2 Kolektivna delovna razmerja .....	11
2.2.1 Plače po kolektivni pogodbi .....	11
2.3 Individualne pogodbe o delu .....	13
2.3.1 Plače po individualni pogodbi o zaposlitvi .....	13
2.4 Sindikati nekoč in danes .....	14
2.4.1 Naloge sindikatov .....	15
<b>3 MOTIVIRANJE .....</b>	<b>16</b>
3.1 Pomen motivacije .....	16
3.2 Motivacijske teorije .....	18
3.2.1 Maslowa motivacijska teorija .....	19
3.2.2 Alderferjeva teorija .....	19
3.2.3 Vroomova motivacijska teorija .....	19
3.2.4 Herzbergova motivacijska teorija .....	20
3.2.5 Teorija ekonomske motivacije .....	20
3.3 Motiviranje zaposlenih .....	20
3.3.1 Motivacija z osebnimi razgovori .....	21
3.3.2 Motivacija z vodenjem .....	22
3.3.3 Motivacija s spodbujanjem .....	23
3.3.4 Motiviranje s kritiko .....	23
3.3.5 Motiviranje strokovnjakov .....	24
3.4 Razlike med motiviranjem posameznika in skupin .....	24
3.5 Dejavniki, ki motivirajo .....	24
3.6 Dejavniki nemotiviranosti .....	28
<b>4 PLAČE KOT DEJAVNIK MOTIVIRANJA .....</b>	<b>29</b>
4.1 Sestava plač .....	29
4.1.1 Osnovna plača .....	30
4.1.2 Minimalna plača .....	31
4.1.3 Zajamčena plača .....	31

4.1.4 Delovna uspešnost.....	32
4.1.5 Nadomestila plač.....	32
4.1.6 Usklajevanja plač.....	33
4.1.7 Povračilo stroškov v zvezi z delom.....	34
4.1.8 Denarne in nederarne nagrade.....	35
<b>5 PLAČNI SISTEM IN SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU FENIKS.....</b>	<b>36</b>
5.1 Predstavitev podjetja.....	36
5.1.1 Razvoj podjetja.....	37
5.1.2 Poslanstvo in vizija podjetja.....	37
5.1.3 O zaposlenih v podjetju.....	38
5.2 Analiza sistema plačevanja, nagrajevanja in motiviranja v podjetju Feniks.....	39
5.2.1 Politika plač in nagrajevanja v podjetju.....	39
5.2.2 Obstoječi plačni sistem v podjetju.....	39
5.2.3 Sistem nagrajevanja v podjetju Feniks.....	41
5.3 Analiza zadovoljstva in motiviranosti v podjetju Feniks.....	43
5.3.1 Metodologija raziskave.....	43
5.3.2 Analiza rezultatov ankete.....	46
5.3.3 Ocena doveznosti za motiviranje.....	57
5.4 Analiza hipotez.....	60
<b>6 ANALIZA UGOTOVITEV IN PREDLOGOV ZA DVIG MOTIVIRANOSTI IN IZBOLJŠANJE PLAČILNEGA SISTEMA V PODJETJU FENIKS .....</b>	<b>60</b>
6.1 Predlog plačnega sistema v podjetju Feniks.....	62
<b>7 SKLEP.....</b>	<b>65</b>
<b>8 LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>67</b>
<b>PRILOGA.....</b>	<b>69</b>
 <b>KAZALO SLIK IN TABEL</b>	
Slika 1: Model motivacije.....	18
Slika 2: Sistem plač.....	25
Slika 3 - 6: Socialna in demografska struktura.....	45
Slika 7: Ocene dejavnikov, ki spodbujajo k delu.....	47
Slika 8: Ocene motivatorjev, ki najbolj vzpodbujajo k delu.....	48
Slika 9: Ocene zadovoljstva z izbranim dejavnikom.....	50
Slika 10: Ocena mnenj trditev o podjetju.....	52
Slika 11: Deleži odgovorov na vprašanje, kaj bi jih najbolj motiviralo.....	54
Slika 12: Deleži odgovorov na vprašanje, kaj bi dodali obstoječemu sistemu nagrajevanja in spodbujanja.....	56
Slika 13: Deleži dovezetnih za motiviranje in spodbude.....	58
Slika 14: Dovesetnost za motiviranje glede na starost.....	59

Tabela 1: Socialna in demografska struktura anketiranih zaposlenih .....	44
Tabela 2: Dejavniki, ki najbolj spodbujajo k delu (lestvica 1 - 5, višja ocena pomeni višjo spodbudo) .....	47
Tabela 3: Motivatorji oz. spodbude, ki najbolj motivirajo za delo (lestvica od 1 do 5) .....	48
Tabela 4: Zadovoljstvo zaposlenih z izbranimi dejavniki oz. subjekti (lestvica od 1 do 5) ....	49
Tabela 5: Imidž oziroma mnenje zaposlenih o podjetju (lestvica od 1 do 5).....	51
Tabela 6: Odprti odgovori, katera nagrada bi najbolj motivirala (deleži izbranih odgovorov) 53	
Tabela 7: Odgovori, glede spodbud za večjo produktivnost (deleži izbranih odgovorov) .....	55
Tabela 8: Velikosti skupin pridobljene iz sumarne ocene »dovzetnost za motiviranje« .....	58
Tabela 9: Dovzetnost za motiviranje, križana glede na starost anketiranih zaposlenih.....	59
Tabela 10: Lestvica stimuliranja .....	65

## **SEZNAM IN RAZLAGA KRATIC**

**EU** – angl. The European Union – slo. Evropska Unija

**ILO** – angl. International Labour Organization – slo. Mednarodna organizacija dela

**KNSS** – Konfederacija neodvisnih sindikatov Slovenije

**PERGAM** – Konfederacija sindikatov grafične in papirne industrije

**PPP** - Višina povprečne plače v Republiki Sloveniji

**PPS** – Višina povprečne plače na zaposlenega v gospodarski družbi

**SKP** – Splošna kolektivna pogodba

**UN** – The United Nations

**ZSSS** – Zveza svobodnih sindikatov Slovenije

# 1 UVOD

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Vsi cilji, ki jih posameznik ima, zajemajo njegove interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma izhajajo iz njih. Za zadovoljevanje potreb so potrebna sredstva in napor (Uhan, 2000, str.12).

Načini plačevanja in nagrajevanja dela in motiviranja zaposlenih izvirajo iz časov, ko sta bila temeljna produkcijska dejavnika delo in kapital. Danes pa je gonilna sila razvoja in uspešnosti podjetja znanje ter kako motivirati in nagrajevati kadre. Proizvodni proces je tesno povezan z znanjem, pri čemer pa produciranje znanja v organizaciji ni povezano samo z znanjem kot takim, ampak zahteva tržne vire, kapital in delovno silo, katera je po mojem mnenju še najpomembnejša. Arrow (2000, str. 19) v svojem članku poudarja, da je v procesiranju znanja veliko neznank, pa vendar sta dva dejavnika še posebej pomembna:

- za vsako podjetje je pomembno izobraževanje in dopolnjevanje znanja; pomembno je upoštevati dejstvo, da novega znanja ni mogoče absorbirati, če nekega znanja že ne posedujemo,
- nujno je, da so podjetja odprta za nove ideje, da imajo v svojih sredinah osebe, ki so sposobne te ideje tudi producirati;

To vsekakor potrjuje mojo misel, da so zaposleni najpomembnejši vir vsakega podjetja.

Za vsako podjetje so sistemi nagrajevanja in motiviranja pomembna in občutljiva tema. Vendar pa kljub temu mnoga podjetja nimajo sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, ali pa je ta sistem zelo slab in še zdaleč ne ustreza sedanjim potrebam podjetij in zaposlenih. V vsaki organizaciji bi se morali zavedati, da ustrezen sistem plačevanja in nagrajevanja dela in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih in da je le tako podjetje sposobno zadržati ključne kadre, ki največ prispevajo k razvoju in uspešnosti podjetja.

Kadar se govori o motivaciji ljudi v podjetjih, večina razmišlja o plači in drugih denarnih nagradah, zaradi katerih naj bi dobri kadri prišli v podjetje in tam tudi ostali. Vendar pa spregledamo dejstvo, da plača sama po sebi ni motivacijski dejavnik, ki pripomore k večji učinkovitosti posameznika, ampak je le dejavnik, ki posameznika odvrne od razmišljanja o drugi službi. Da bi iz zaposlenih potegnili čim več, morajo menedžerji omogočiti zaposlenim, da postanejo uspešni in motivirani. Vsako podjetje je sistem zase s svojimi specifičnimi značilnostmi in zato mora biti sistem plačevanja in nagrajevanja dela izdelan posebej za določeno organizacijo.

V veliko podjetjih še vedno velja mit, da je denar edini motivator, ampak ta je na žalost zelo kratkoročen spodbujevalec delovanja in vedenja posameznikov. Zadovoljstvo zaposlenih je

vse bolj individualna kategorija in mnogo zaposlenih si ga predstavlja na različne načine: nekateri iščejo boljše ravnotežje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi želijo delo za več delodajalcev, nekateri želijo biti slišani in upoštevani, zato so med dejavniki, ki najbolj zavirajo motiviranje zaposlenih, gotovo preživeli čredni sistem plačevanja in nagrajevanja dela, saj so neprilagojeni današnji željam in pričakovanjem zaposlenih. Na motiviranje za delo najbolj vplivajo klima, ki vlada v podjetju, odnosi med zaposlenimi ter način vodenja. Kljub ustrezni plači okolje in odnosi velikokrat vplivajo na to, da posameznik zapusti podjetje.

## **1.1 Opredelitev področja**

Individualne razlike, potrebe in dojemanja vplivajo na to, kaj mora posameznik v določenem trenutku doseči, da bo zadovoljil eksistenčno raven, in kje je prag, ko njegova mera zaslužka povzroči vsestransko zadovoljstvo. Vodje in management podjetja morajo ugotoviti, katere zaposlene lahko motivirajo z materialnimi in katere z nematerialnimi dobrinami. Samo zadovoljen delavec prinaša podjetju pozitiven izkaz. Zagotovo pa drži dejstvo, da je človek s svojim znanjem, spretnostmi in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Podjetja si v svoji sredini želijo imeti zaposlene, ki so inovativni, natančni pri delu in strokovnjaki na svojem področju. Za doseganje takšnega nivoja je nujna visoka stopnja motiviranosti za delo. Ustrezen motivacijski program lahko usmeri delovanje zaposlenih v realizacijo ekonomskih ciljev podjetja. Motiviranost zaposlenih je tako ključni dejavnik dolgoročnega uspeha.

Problem motivacije se pojavlja skoraj v večini podjetij, saj je zelo težko najti tiste dejavnike, s katerimi bi lahko vplivali pozitivno na zaposlene in tako povečali storilnost. Danes bi se moralo podjetje zavedati, da le motivirani zaposleni lahko delajo zavzeto in dajejo pričakovane rezultate, medtem ko nemotivirani povzročajo po večini le strošek. Ljudje so največje bogastvo, ki lahko s svojim delom, vztrajnostjo in znanjem ustvarjajo dobre delovne rezultate, vendar jih moramo za to pravilno motivirati.

Le če delavca lahko ustrezno motiviramo in vodimo pri njegovem delu, bo dosegal zelene rezultate. Teh rezultatov pa ne bo mogel dosegati, če ga za delo ne bomo vzpodbujali oz. motivirali, posledica tega pa je, da zaposleni ne dosegajo tistega, kar bi želeli vodilni. In tako se pojavi problem, da zaposleni nočejo delati, oz. če bi imeli drugje zaposlitev, bi tega delodajalca zapustili. Ta problem je vsekakor prisoten pri številnih slovenskih podjetjih, zato ga bom poskušala raziskati v tej specialistični nalogi.

## **1.2 Namen in cilji**

Namen mojega specialističnega dela je raziskati, ali plačni sistem podjetja Feniks (resnično podjetje z izmišljenim imenom) motivira delavce na primeren način in ali so s tem sistemom določanja plač zadovoljni. Raziskati nameravam tudi, ali je denar za zaposlene v tem podjetju edini motivator za delo, ali pa so jim pomembni tudi nedenarni motivatorji. Namen



specialističnega dela je tudi ugotoviti, če in v kolikšni meri bi podjetje Feniks moralo spremeniti način določanja plač in nagrajevanja, da bi s tem dvignili raven produktivnosti in posledično povečanje dobička.

Cilj specialističnega dela je preučiti teoretični vidik nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, nato pa te vidike prenesti v praktični del naloge za podjetje Feniks. V tem podjetju takšna raziskava še ni bila nikoli opravljena, zato bo zanimivo, kakšne rezultate bo dala analiza ankete.

Če na kratko opredelim glavne podcilje specialističnega dela, so le-ti:

- opredeliti osnovne teoretične pojme trga dela in sistema plač,
- opisati motivacijske dejavnike,
- predstaviti podjetje Feniks,
- analizirati, kateri motivacijski dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih,
- ugotoviti, ali je denar glavni motivator zaposlenih,
- analizirati zadovoljstvo zaposlenih v podjetju s plačo in z vodilnimi kadri,
- navesti predloge za dvig motiviranosti zaposlenih v podjetju.

### **1.3 Predpostavke in omejitve naloge**

Stališče, ki ga zagovarjam, je, da mora biti motivacija zaposlenih skrbno načrtovana funkcija v podjetjih. Lotiti se je morajo uspešni in sposobni vodje, ki znajo presoditi, katere situacije v podjetju so konfliktne, katere vzpodbujajoče in katere zavirajoče. Ustvariti okolje, v katerem se zaposleni počutijo ugodno in poleg tega v podjetje vnesti še motivacijski duh, je največ, kar lahko vodja naredi, da ustvari podlago za uspešne rezultate.

S svojo raziskavo v podjetju želim potrditi ali zavrniti naslednje hipoteze:

H1: Menim, da so zaposleni z delom, ki ga opravljajo, zadovoljni.

H2: Menim, da je tudi v tem podjetju denarna nagrada eden izmed dejavnikov, s čimer lahko povečamo zavzetost in motivacijo zaposlenih.

H3: Menim, da podjetje ni v motivacijski krizi.

H4: S trenutnim sistemom plač in nagrajevanja dela zaposleni ne bodo nikoli zadovoljni.

Kot sem predvidevala že ob samem odločanju za temo specialistične naloge, je glavno omejitev predstavljalo dejstvo, da se vsi zaposleni, ki so bili pozvani k izpolnjevanju anketnega vprašalnika, nanj niso pozitivno odzvali. Kljub temu pa število vrnjenih vprašalnikov pomeni dobro osnovo za potrjevanju mojih postavljenih hipotez.

## **1.4 Metodologija**

Pri izdelavi specialističnega dela bom uporabljala literaturo domačih in tujih avtorjev ter članke in prispevke s področja plačnih sistemov, nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. To bom uporabljala pri teoretičnem delu naloge. V tem primeru bo uporabljen deskriptivni pristop, ki zajema:

- metodo deskripcije ali opazovanja dejstev, pojavov in procesov,
- metodo klasifikacije, v okviru katere bom definirala pojme, kot so nagrajevanje, motiviranje, ipd,
- komparativno metodo, s katero bom primerjala stališča različnih avtorjev in primerjala teorije,
- metodo kompilacije, ki povzema spoznanja, stališča in rezultate drugih avtorjev.

V praktičnem delu pa bo uporabljen analitični pristop raziskovanja. Analitični pristop bo temeljil na metodi anketiranja in kasnejše obdelave zbranih podatkov. Anketiranje bo izvedeno med zaposlenimi v obravnavanem podjetju. Rezultate ankete bom obdelala z računalniškim orodjem Excel.

## **1.5 Struktura specialistične naloge**

Specialistično delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela in obsega pet poglavij, ki so razdeljena na podpoglavja.

Prvi, teoretični del, zajema drugo, tretje in četrto poglavje. V prvem poglavju obravnavam trg dela in opredeljujem razliko med kolektivnimi in individualnimi delovnimi razmerji ter prikazujem vlogo sindikatov, ki se je po prehodu v tržni sistem spremenila. Opredeljujem tudi denarne in nedenarne nagrade. V tretjem poglavju predstavljam pojem motivacije in dejavnike, ki so ključni za uspešno motiviranost zaposlenih. Četrto poglavje zajema ureditev plačnega sistema po dveh vrstah pogodb, kolektivni in individualni.

Drugi del specialističnega dela zajema praktični, raziskovalni del naloge. V petem poglavju najprej predstavljam podjetje Feniks in strukturo zaposlenih po starosti in izobrazbi. Nato sledi predstavitev plačnega sistema v podjetju in analiza anketnega vprašalnika. Na podlagi rezultatov ankete na koncu podajam predloge za boljše nagrajevanje in motiviranje zaposlenih.

## **2 TRG DELA**

Delo je hotena, načrtovana in usmerjena dejavnost, ki jo opravljajo ljudje v delovnem sistemu z delovnimi sredstvi ter predmeti dela, z namenom ustvarjati izdelke in storitve. Je pa tudi nujna potreba človekovega organizma, ki pa ima svoje omejitve. Ravno zaradi tega je

potrebno vzporedno z delom oblikovati tudi delovne pogoje, da bo oseba, ki dela, v vsej svoji delovni dobi ohranila zdravje in delovno sposobnost (Mišič, 1998, str. 25). Trg dela pa je trg, ki oblikuje vse značilnosti zaposlitve, predvsem pa tudi plače. Trg dela ima vse tržne značilnosti, lahko je mednarodni ali lokalni, lahko je bolj ali manj regulirani. Zaradi kompleksnosti odnosov je bila razvita tudi zakonodaja in institucije, ki urejajo delovanje tega trga (Malačič et. al, 1995, str. 29).

## 2.1 Pravna ureditev dela

*»Delovno razmerje je razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca«* (Zakon o delovnih razmerjih - ZDR<sup>1</sup>, 4. čl., prvi odstavek, 2002). Delavec je lahko vsaka fizična oseba, ki je izpolnila starost 15 let in pogoje za opravljanje dela. Vse to pa temelji na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi. Delodajalca, ki je lahko pravna oz. fizična oseba, zastopa njegov zastopnik, predstojnik ali od njega pooblaščen oseba, v določenih primerih pa organ, določen z zakonom, aktom o ustanovitvi ali statutom, oz. lastnik ali ustanovitelj.

Delovni čas je tisti čas, ko so delavci v delovnem razmerju delodajalcu na voljo za opravljanje dela po pogodbi o zaposlitvi. Razporeditev delovnega časa je v veliki meri odvisna od kakovosti delovnega življenja. Kadar delavec pogosto ponavlja delo, ki ga opravlja, se učinek pri delu poveča, če pa se delavec pri tem monotonem delu utruji, se učinek zmanjša. Zato je zelo pomemben delovni čas in njegova razporeditev. Delovni čas je mogoče različno razporediti. Pri nas je najbolj razširjen način razporeditve delovnega časa na pet delovnih dni po 8 ur, od ponedeljka do petka. Organizacija oz. delodajalci lahko dokaj prosto razporedijo delovni čas, upoštevajoč pogodbe o počitkih in morebitne posebne predpise o delovnem času v posameznih dejavnostih. Uveljavlja se spremenljivi delovni čas, pri katerem imajo zaposleni možnost, da v določenih okvirih izbirajo začetek in konec delovnega časa. Pravimo mu gibljivi delovni čas, ki ima vrsto prednosti pred stalnim. Izboljša se razmerje med časom, ko delavci delajo, in časom, za katerega so plačani. S tem se zmanjša odsotnost z dela vključno z bolniškimi izostanki. Poveča se storilnost dela, predvsem proti koncu delovnega dne. Gibljivi delovni čas omogoča boljše in lažje usklajevanje med delovnim in zasebnim življenjem. Delo s polovičnim delovnim časom je najbolj razširjena oblika delovne fleksibilnosti, saj približno petina (Svetlin, Rutar, 2005, str. 2) vsega delovno aktivnega prebivalstva v Evropski uniji dela s polovičnim delovnim časom, in ta trend zaposlitve se še povečuje. Deleži delovno aktivnega prebivalstva s polovičnim delom časom so največji na Nizozemskem, v Veliki Britaniji in Skandinaviji, najmanjši pa je v mediteranskem predelu Evrope (Employment in Europe, 2007).

### **Pogodba o delu:**

---

<sup>1</sup> Zakon o delovnih razmerjih, Uradni list RS, št. 42/2002.

Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR) opredeljuje tri vrste pogodb, ki jih sklepajo fizične osebe:

- *Pogodba o delu*: Pogodba o delu je osnova za delovno razmerje med delodajalcem in delojemalcem; s sklenitvijo pogodbe o delu stopi delojemalec v organiziran delovni proces, v katerem osebno, za plačilo in upoštevajoč navodila delojemalca opravlja delo pod nadzorstvom delodajalca. Delodajalec zaposleno osebo prijavi v pokojninsko, invalidsko in zdravstveno zavarovanje, v zavarovanje za starševsko varstvo in za primer brezposelnosti (ZDR).
- *Podjemna pogodba*: Na podlagi te vrste pogodbe je delojemalec dolžan opraviti določeno vrsto dela, za katero dobi plačilo (ZDR). Tovrstna pogodba se navadno sklene za opravljanje del v gradbeništvu, obrti, kmetijstvu in podobnih fizičnih del. Z vidika delojemalca ima taka pogodba to slabo stran, da delodajalcu ni treba prijaviti delojemalca v nobeno od zgoraj naštetih zavarovanj.
- *Avtorska pogodba*: Podobna je podjemni pogodbi; od nje se razlikuje le po tem, da se sklepa za opravljanje intelektualnega dela s področja literature, znanosti, umetnosti ipd. Tudi ta pogodba ima to slabo stran, da delodajalca ne obvezuje k prijavi v zavarovanje.

### **2.1.1 Ustavna ureditev v republiki Sloveniji**

Zadnja Ustava iz skupne države Jugoslavije sega v leto 1974. Opredeljevala je pravico do dela kot temeljno človekovo pravico in je temeljila na izhodišču, da celotni družbeni položaj človeka temelji na delu. Pravica do dela je bila z ustavo deklarirana kot neodtujljiva človekova pravica.

Socialistična družbena ureditev Socialistične federativne republike Jugoslavije je temeljila na oblasti delavskega razreda in vseh delovnih ljudi, ki jim delo služi izključno za zadovoljevanje njihovih osebnih in skupnih potreb. Temelj teh odnosov je družbenoekonomski položaj delovnega človeka, ki mu zagotavlja: da s tem, ko dela s sredstvi v družbeni lastnini ter neposredno in enakopravno z drugimi delovnimi ljudmi v združenem delu, odloča o vseh zadevah družbene reprodukcije v pogojih in odnosih medsebojne odvisnosti, odgovornosti in solidarnosti, uresničuje svoj osebni materialni in moralni interes in pravico, da uživa rezultate svojega živega in minulega dela in pridobitve splošnega materialnega in družbenega napredka, da na tej podlagi najpopolneje zadovoljuje svoje osebne in družbene potrebe in da razvija svoje delovne in druge ustvarjalne sposobnost (Ustava Socialistične federativne republike Jugoslavije, 1974).

V samostojni državi Republiki Sloveniji je bila Ustava sprejeta leta 1991 in se tematike dela dotika le posredno. Med človekove pravice in temeljne svoboščine vključene pravice se nanašajo na pravni položaj človeka v zvezi z delom, vendar pa pravica do dela ni posebno določena. Ustava govori o svobodi dela, vendar pa je ta svoboščina pravno težko razpoznavna

in dopušča več različnih interpretacij. Možnosti, da bi država zagotavljala možnosti za zaposlitev ter ohranjanje trajnosti zaposlitve, so v današnjem procesu globalizacije vedno manjše (Vodovnik, 2002, str. 329).

V Ustavi so posredno določene pravice, ki se nanašajo na delo (Ustava Republike Slovenije, 1991):

- varstvo osebne svobode (delodajalec nima take svobode, da bi omejeval gibanje človeka, razen, če zakonodaja to dopušča),
- varstvo človekove osebnosti in njegovega dostojanstva (npr. pri disciplinskem postopku moramo spoštovati človekovo dostojanstvo),
- osebno dostojanstvo in varnost pri delu (pravica, ki ureja varstvo pri delu),
- svoboda dela (vsak človek se lahko prijavi na prosto delovno mesto),
- pravica do socialne varnosti,
- izobrazba in šolanje.

Na področju gospodarsko – ekonomskega in socialnega področja najdemo v Ustavi določila, da je država dolžna ustvarjati možnosti za delo in zaposlovanje in da nas ne sme nihče ovirati pri ustanovitvi podjetja. Delavci imajo pravico do sindikalne svobode (76.člen Ustave RS) in pravico do stavke (77.člen Ustave RS).

Zgoraj našteje ustavne norme imajo več funkcij, za upoštevanje teh norm pa skrbi Ustavno sodišče Republike Slovenije: (Vodovnik, 2002, str. 330):

- urejevalna funkcija: neposredno urejajo položaj zaposlenih v delovnih in socialnih razmerij,
- usmerjevalna funkcija: temelj zakonodajnim dejavnostim,
- interpretativna funkcija: vrednostna merila za razlago pravnih in družbenih razmerij.

### ***2.1.2 Mednarodna pravila***

Mednarodna organizacija dela (International Labour Organization – ILO)<sup>2</sup>, je bila ustanovljena leta 1919 z Versajsko pogodbo, leta 1946 pa je postala prva specializirana agencija Organizacije združenih narodov (The United Nation – UN). Namen ILO je uveljavljanje socialne pravičnosti in mednarodno priznanih človekovih in delovnih pravic. Postavlja tudi mednarodne delovne standarde v obliki konvencij in priporočil, ki zajemajo minimalne standarde osnovnih delovnih pravic, kot so enake možnosti in enaka obravnava, pravica do organiziranja, pogajanja za sklenitev kolektivnih pogodb in odprava prisilnega dela.

---

<sup>2</sup> O tem področju več na spletni strani Mednarodne organizacije za delo – ILO, [<http://www.ilo.org>].

Spoštovanje direktiv, resolucij in konvencij ILO izhaja iz narave teh aktov. Ti so tako imenovani kvazi zakonski akti, ki pa imajo tako normativno moč, da v določeni meri nadomeščajo klasične bilateralne sporazume in mednarodne pogodbe. Konvencije se sprejemajo z dvotretjinsko večino in v dogovoru s socialnimi partnerji, torej s predstavniki delavcev, delodajalcev ter predstavniki vlad, kar vzpodbuja in zagotavlja večjo pravičnost, razumevanje težav in solidarnost. Pomembnost ILO je predvsem v tem, da njene norme prispevajo k trdnosti nacionalnih zakonodaj in večja osveščenost delavcev o pravicah z ali brez ratifikacije dotičnih konvencij.

Pomembni sta dve konvenciji: Prva je številka 122 o politiki zaposlovanja (ratificirana leta 1971) in druga, številka 168 o spodbujanju zaposlovanja in varstvu pred brezposelnostjo (ratificirana leta 1988). Pomembni sta z vidika dolžnosti države, da ustvarja ugodne možnosti za zaposlovanje. Pomembna je tudi zahteva, da država pred sprejetjem ukrepov politike zaposlovanja opravi ustrezna posvetovanja s socialnimi partnerji (Vodovnik, 2002, str.330).

Lord Beveridge je kot utemeljitelj mednarodne ureditve dela s svojimi analizami odločilno vplival, da je bila v mednarodne in nacionalne akte uvrščena skrb za polno zaposlenost prebivalstva in tako je polna zaposlenost postala mednarodni pravni standard. Pravica do dela je dobila svoje mesto v Splošni deklaraciji o človekovih pravicah, ki jo je sprejela Generalna skupščina UN leta 1948, tej pa je sledil Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah leta 1976. Vendar pa je pravica do dela povezana z drugimi pravicami na področju dela in ni določena kot samostojna pravica, vendar pa so države dolžne to pravico do dela varovati z ustreznimi ukrepi za uresničevanje polne zaposlenosti.

V Evropski socialni listini je pravica do dela ena izmed najpomembnejših pravic in pomeni, da mora država zagotoviti pogoje, s katerimi se bodo izboljšale možnosti za zaposlitev in delo. Listina je zavezujoča za vse članice Evropske skupnosti ter za vse, ki so jo podpisale in ratificirale.

Slovenija je ob težnji in želji po mednarodnem priznanju spoznala pomembnost usklajenosti pravnih redov z drugimi državami. To se je še v večji razsežnosti pokazalo ob kandidiranju in kasneje ob pripravljanju Slovenije na vstop v EU. Potrebno je bilo uskladiti pravni red in ratificirati različne direktive, priporočila, prakse držav članic Evropske unije. Ker smo v EU vstopili 01. 05. 2004 kot najbolj pripravljena članica pristopnica, lahko sklepamo, da smo bili uspešni tudi pri zahtevanih ratifikacijah in spremembah.

Pravni red EU, je poseben samostojen pravni sistem, sestavljen iz primarne in sekundarne zakonodaje in kot tak močno vpliva na notranjo ureditev posamezne države članice. Opredeljen je s štirimi ustanovitvenimi pogodbami, ki so primarni pravni viri, na njihovi podlagi sprejetimi sekundarnimi predpisi, uredbami (imajo značaj zakona, so zavezujoče v vseh svojih elementih in neposredno uporabljive v zakonodaji vsake države članice),

odločbami (so zavezujoče le za naslovljenca, ki je lahko posamezna ali več držav članic, pravna oseba ali posameznik) ter direktivami (vrsta izvedbene zakonodaje, načeloma niso neposredno uporabljive, temveč obvezujejo države članice, da uredijo neko pravno področje skladno s cilji direktive), ki so glavni instrument prodiranja evropskega prava na nacionalno raven ter z vedno širšo sodno prakso Sodišča v Luksemburgu, ki velikokrat pripomore k poenotenju različnih pogledov na Evropski pravni sistem ter predstavlja enega glavnih instrumentov nadgradnje evropskega pravnega reda. Poleg za članice zavezujoče zakonodaje poznamo tudi pravno neobvezujoče akte, kot so priporočila, mnenja in resolucije, ki imajo le usmeritveni oziroma predlagalni značaj (Evropska zakonodaja, 2008).

Slovenske zakonodaja se evropskemu pravnemu redu na delovnem in socialnem področju prilagaja v sklopu pravic iz delovnega razmerja, socialne in zdravstvene varnosti, posebno pozornost pa namenja varstvu materinstva in starševstva. Usklajevanje našega nacionalnega prava evropskim zahtevam je omejeno predvsem na sledeče direktive (Evropska zakonodaja, 2008):

- Direktiva 76/207/EGS O izvrševanju načela enakega obravnavanja moških in žensk v zvezi z dostopom do zaposlitve, poklicnega usposabljanja in napredovanja ter delovnih pogojev,
- Direktiva 79/07/EGS O postopnem izvrševanju načela enakega obravnavanja moških in žensk v zadevah socialne varnosti,
- Direktiva 80/987/EGS O približevanju zakonodaje držav članic o varstvu delavcev v primeru plačilne nesposobnosti njihovega delodajalca,
- Direktiva 86/613/EGS O uporabi načela enakega obravnavanja moških in žensk, ki se ukvarjajo z dejavnostjo, vključno s kmetijstvom, ali pa so samozaposleni, ter o varstvu samozaposlenih žensk med nosečnostjo in materinstvom,
- Direktiva 89/391/EGS O uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu,
- Direktiva 91/383/EGS O dopolnitvi ukrepov za spodbujanje izboljšav glede varnosti in zdravja pri delu za delavce z delovnim razmerjem za določen čas ali z začasnim delovnim razmerjem,
- Direktiva 91/533/EGS O obveznosti delodajalca, da zaposlene obvesti o pogojih, ki se nanašajo na pogodbo o zaposlitvi ali delovno razmerje,
- Direktiva 94/33/ES O varstvu mladih ljudi pri delu,
- Direktiva 96/71/ES O napotitvi delavcev na delo v okviru opravljanja storitev,
- Direktiva 96/34/ES O okvirnem sporazumu o starševskem dopustu, sklenjenem med UNICE, CEEP in ETUC,
- Direktiva 97/80/ES O dokaznem bremenu v primerih diskriminacije zaradi spola,
- Direktiva 98/59/ES O približevanju zakonodaje držav članic v zvezi s kolektivnimi odpusti,

- Direktiva 1999/70/ES O okvirnem sporazumu o delu za določen čas, sklenjenem med ETUC, UNICE in CEEP,
- Direktiva 2000/43/ES O izvajanju načela enakega obravnavanja oseb ne glede na raso ali spol
- Direktiva 2000/78/ES O splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu,
- Direktiva 2001/23/ES O približevanju zakonodaje držav članic v zvezi z ohranjanjem pravic delavcev v primeru prenosa podjetij, obratov ali delov podjetij ali obratov,
- Direktiva 2003/88/ES O določenih vidikih organizacije delovnega časa.

### 2.1.3 Pravni položaj delavca

Zaposleni so v organizacijah, kjer se opravlja delo, v odvisnem položaju od organov, ki so pristojni za vodenje in upravljanje organizacij. Kateri organi in v kakšnem obsegu so pristojni za odločanje o različnih vprašanih obstoja in delovanja organizacije, odloča zakonska ureditev gospodarskih osebkov. Pristojnosti so lahko prepuščene enemu organu ali pa porazdeljene med različne organe organizacije. Struktura teh organov je lahko standardna (kot jo urejajo predpisi o gospodarskih družbah) ali pa participativna (zaposleni so vključeni v strukturo organov) (Vodovnik, 2002, str.331).

Osnova za določanje pravnega položaja delavcev v Sloveniji je Zakon o delovnih razmerjih-ZDR. Novi ZDR je vstopil v veljavo 1. januarja 2003. Njegovi zametki priprav segajo že v leto 1995, prva obravnava v Državnem zboru RS je bila opravljena v mesecu marcu 1999, druga v začetku leta 2001 in tretja v marcu 2002. Državni zbor RS je 24. aprila 2002 ta zakon tudi sprejel, ta pa je bil 15. maja istega leta tudi objavljen v Uradnem listu RS (Uradni list RS, št. 42/02). Slovenija je z novim ZDR morala zadostiti pogojem ratificiranih mednarodnih pravnih dokumentov kot so dokumenti UN<sup>3</sup>, ILO<sup>4</sup> in Sveta Evrope<sup>5</sup>.

Najpomembnejše in najobsežnejše poglavje, ki ga vsebuje novi ZDR, je t. i. pogodba o zaposlitvi, ki natančneje ureja delovno razmerje med dvema strankama (delavcem in delodajalcem) kot pogodbenim razmerjem. *»Predmet pogodbe o zaposlitvi je delo za plačilo. To delo se opravlja v delovnem razmerju oziroma razmerju pravic in obveznosti, ki se nanašajo na delo«.*

Narava in vsebina samih pravic se bistveno ne spreminja, pomembno je dejstvo, da je v novem ZDR uzakonjena marsikatera pravica, ki je bila prevzeta iz dosedanjih kolektivnih

<sup>3</sup> Splošna deklaracija človekovih pravic, Mednarodni pakt o državljskih in političnih pravicah, Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah, Konvencija o otrokovih pravicah, Konvencija o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk.

<sup>4</sup> Pri pripravi besedila zakona so bile upoštevane tudi nekatere konvencije te organizacije, ki jih RS še ni ratificirala.

<sup>5</sup> Evropska konvencija o človekovih pravicah in Evropska socialna listina.



pogodb (tu gre predvsem za nekatere dodatke, vključno z dodatkom za delovno dobo, za odpravnino ob odhodu v pokoj, regres za letni dopust itn.). Po novem delodajalec ne more enostransko posegati v delovno pravni položaj delavca, ki temelji na pogodbi o zaposlitvi. To pomeni, da vsakršna sprememba pogodbe o zaposlitvi bodisi glede delovnega mesta, plače ali pa delovnega časa zahteva soglasno voljo tako delodajalca kot delavca. Pogodbo o zaposlitvi je moč odpovedati samo v primeru, ko obstaja utemeljen razlog za odpoved (Kresal in drugi, 2002).

## **2.2 Kolektivna delovna razmerja**

Zakon o delovnih razmerjih določa, da se s kolektivno pogodbo podrobneje urejajo pravice in odgovornosti delavcev, zaposlenih v organizacijah in pri delodajalcih ter pravice in interesi organizacij in delodajalcev. Zakon pa definira naslednjo ureditev kolektivnih pogodb:

- kolektivne pogodbe dejavnosti, ki jih sklepajo sindikati in delodajalci z veljavnostjo za celotno Republiko Slovenijo,
- podjetniške kolektivne pogodbe, ki jih sklepa organ upravljanja in sindikat in velja za zaposlene v družbi ter,
- kolektivne pogodbe za določeno območje ene ali več občin.

Kolektivne pogodbe so avtonomen, profesionalen, izven državni pravni vir in so rezultat sporazuma profesionalnih organizacij delojemalcev na eni strani, ter delodajalcev na drugi strani. Pri delodajalcih so to združenja, pri delojemalcih pa so to sindikati. Sestavljena je iz dveh delov:

- obligacijski del, ki vsebuje določbe o pravicah in obveznostih samih pogodbenih strank, to je organizacij delodajalcev in delavcev, ter
- normativni del, ki pa vsebuje določbe o delovnih pogojih in o pravicah delavcev.

Sklepanje kolektivnih pogodb je tako rekoč sklepanje formalnih pogodb o višini plač sindikalno organiziranih delavcev, za kar se pogajajo predstavniki delodajalcev na eni strani in predstavniki delavcev na drugi strani. Običajno je pogodba podpisana za daljše obdobje (3 leta) in v tem času se plače ne spreminjajo in se ne prilagajajo spremembam na trgu dela, novo nastale spremenjene razmere pa se upoštevajo šele pri sklenitvi naslednje kolektivne pogodbe. To pa podjetjem in sindikatom daje možnost za pridobitev in informacij o plačah in cenah drugje. Takšno delovanje omogoča plačam nekaj stabilnosti (Senjur, 2001, str. 167).

### ***2.2.1 Plače po kolektivni pogodbi***

Sestavni del kolektivne pogodbe oziroma njenega normativnega dela je tudi tarifni del. Določbe tega dela določajo minimum ter neposredno in prisilno učinkujejo na konkretno individualno delovno razmerje. Delodajalec in delavec ne moreta dogovoriti nižje plače od tiste, ki je dogovorjena s kolektivno pogodbo, lahko pa dogovorita višjo. Tarifni del kolektivne pogodbe vsebuje tarifno lestvico, kjer so urejene določene izhodiščne plače, hkrati

pa ureja tudi višino nekaterih drugih prejemkov delavcev. Tarifna lestvica je razdeljena na določeno število tarifnih razredov, kamor so razvrščene posamezne vrste oziroma zahtevnosti dela in za katere so določene izhodiščne plače in predstavljajo najnižje možne zneske osnovnih plač za delo določene vrste oziroma določene zahtevnosti. Osnovni kriterij za razvrstitev del v tarifne razrede po njihovi zahtevnosti je zahtevana strokovna izobrazba. Delovna mesta se razvrščajo v devet tarifnih razredov glede na zahtevano strokovno izobrazbo, določeno v aktu o sistemizaciji delovnih mest in sicer (SKPgd, 7. člen in Kolektivna pogodba za kemično in gumarsko industrijo Slovenije)<sup>6</sup>:

- I.tarifni razred: enostavna dela - delovna mesta, za katera se ne zahteva priučevanja in za katera zadostuje nedokončana osnovna šola.
- II.tarifni razred: manj zahtevna dela - delovna mesta, za katera se zahtevajo poleg osnovnošolske izobrazbe, še krajši eno ali več mesečni tečajji.
- III.tarifni razred – srednje zahtevna dela - delovna mesta, za katera se zahteva do 2 leti javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja.
- IV.tarifni razred – zahtevna dela - delovna mesta, za katera se zahteva najmanj 2 leti in pol javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja.
- V. tarifni razred – bolj zahtevna dela - delovna mesta, za katera se zahtevajo 3 leta javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja in mojstrski, delovodski ali poslovodski izpit ali delovna mesta, za katera se zahteva 4 ali 5 let javno priznanega strokovnega izobraževanja.
- VI.tarifni razred – zelo zahtevna dela - delovna mesta, za katera se zahteva višja (univerzitetna) strokovna izobrazba ali delovna mesta, za katera se zahteva višja (ne univerzitetna) strokovna izobrazba.
- VII.tarifni razred – visoko zahtevna dela - delovna mesta, za katera se zahteva visoka (univerzitetna) strokovna izobrazba.
- VIII.tarifni razred – najbolj zahtevna dela - delovna mesta, za katera se zahteva magisterij, specializacija ali državni izpit po končanem visokem univerzitetnem izobraževanju.
- IX.tarifni razred – najbolj pomembna, najbolj zahtevna dela. - delovna mesta, za katera se zahteva doktorat znanosti.

Izhodiščne plače so najprej določene v splošni kolektivni pogodbi in predstavljajo obvezne minimalne standarde in osnovo za določitev vsebine kolektivnih pogodb dejavnosti. Izhodiščne plače teh pogodb ne morejo biti določene nižje od izhodiščnih plač za isti tarifni razred iz splošne kolektivne pogodbe. Razmerje izhodiščne plače posameznega tarifnega razreda se lahko opredeli s koeficientom tarifnega razreda. Njihove denarne zneske pa dobimo tako, da koeficient posameznega razreda pomnožimo z zneskom izhodiščne plače I. tarifnega razreda.

---

<sup>6</sup> Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti, Uradni list RS, št. 76/2006 ter Kolektivna pogodba za kemično in gumarsko industrijo Slovenije, Uradni list RS, št. 37/2007.

## 2.3 Individualne pogodbe o delu

Individualna pogodba o zaposlitvi je pogodba o zaposlitvi za poslovodne delavce in delavce s posebnimi pooblastili in odgovornostmi (managerje), za katere ne veljajo kolektivne pogodbe oziroma njihove določbe o plačah, zato se med delodajalcem in managerjem sklenuje individualna pogodba, katere vsebina določa (Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev, Uradni list RS, št. 64/1997):

- delovno mesto, za katerega je sklenjeno delovno razmerje,
- plačo in nadomestila plače,
- trajanje pogodbe,
- druge sestavine pogodbe o zaposlitvi.

### 2.3.1 Plače po individualni pogodbi o zaposlitvi

Osnovna plača managerja<sup>7</sup> je definirana kot plača, ki je dogovorjena z individualno pogodbo o zaposlitvi za posameznega managerja in je definirana v bruto znesku. Od leta 1997 dalje veljavni Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev se uporabljajo za sklepanje teh pogodb. Kriteriji predvidevajo, da naj bo osnovna plača odvisna od:

- višine povprečne plače v Republiki Sloveniji (PPS) in od povprečne plače na zaposlenega v gospodarski družbi (PPP) in
- od velikosti družbe.

Osnova za določitev osnovne plače predsednika uprave v primeru delniške družbe se določi v višini povprečja obeh navedenih plač:  $(PPS + PPP)/2$ .

Dobljena osnova se poveča za ustrezen mnogokratnik glede na velikost družbe, in sicer v malih družbah s 4, v srednjih s 6 in v velikih z 8. Kadar gospodarska družba posluje z nadpovprečno stopnjo donosnosti, se lahko osnovna plača poveča največ do 25%. V nasprotnem primeru, ko družba posluje z izgubo ali z občutno manjšo donosnostjo, pa se lahko osnovna plača tudi zniža za 25%. V srednjih in velikih družbah osnovna plača predsednika uprave naj ne bi bila nižja od izhodiščne plače najvišjega tarifnega razreda v veljavni tarifni prilogi k splošni kolektivni pogodbi za gospodarske dejavnosti, povečane za 20%.

Osnovna plača za člane uprave in delavce s posebnimi pooblastili se določi na ustrezno nižji ravni kot plača predsednika uprave, s tem da se upošteva obseg pooblastil, zahtevnost njihovih nalog in neposredna odgovornost za njihovo izvajanje. Osnovna plača praviloma ni nižja od izhodiščne plače za najvišji tarifni razred po splošni kolektivni pogodbi za gospodarske dejavnosti, povečane za 10%.

---

<sup>7</sup> Povzeto po Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev.

## 2.4 Sindikati nekoč in danes

» *Sindikat je interesno združenje z vsemi naštetimi značilnostmi organizacije: je trajno združenje, ki ga ob jasni notranji izdiferenciranosti med navadnimi člani, neprofesionalnimi aktivisti in profesionalci – funkcionarji določa predvsem osredotočenost na specifične cilje zaščite in izboljševanja gospodarskega, socialnega in tudi političnega položaja delojemalcev*« (Stanojević, 1996, str. 10).

Mnogi v Sloveniji mislijo, da je usoda delavcev predvsem v rokah njih samih. Seveda temu ni povsem tako. Še posebej bi lahko temu nasprotovali, če pogledamo, kako je z varnostjo in s pravicami zaposlenih v EU. V večini držav EU so namreč pomemben partner pri odrejanju poslovne politike tudi sindikati. S tem, ko je Slovenija postala članica EU, je pričakovati, da bo moč sindikatov naraščala tudi pri nas.

Sindikalizem ima v Sloveniji dokaj dolgo tradicijo, saj za začetnike slovenskih sindikalnih gibanj štejejo grafične delavce, ki so leta 1868 ustanovili svoje izobraževalno društvo, ki je nato opravljalo vedno več sindikalnih nalog.

Glavnino članstva predstavljajo trije sindikati, to so:

- *Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS)*, pri čemer gre za stari reformirani sindikat, ki zavzema kar polovico članstva v sindikatih,
- *Konfederacija neodvisnih sindikatov Slovenije (KNSS)*,
- *Konfederacija sindikatov grafične in papirne industrije (PERGAM)*, ki bi kot tak lahko bil naslednik prvotnih grafičnih sindikalnih združenj na Slovenskem.

Na slovenskem sindikalnem prizorišču je prisotna velika fragmentiranost sindikatov. Po mnenju strokovnjakov je to predvsem posledica politične polarizacije sindikatov. To pomeni, da je ta razcep izrazito političen in se odraža v razhajajočih se mnenjih posameznih sindikalnih elit glede modelov privatizacije, statusnih konfliktih ipd. Tako so se v Sloveniji po osamosvojitvi pojavile ideološke in politične diferenciacije, po katerih so se sindikati razdelili na »stare reformirane« in »nove neodvisne«, antikomunistične sindikate. V sedanjem času, ko je proces privatizacije že skoraj končan, ta razhajanja niso več tako močna, še vedno pa se čuti pripadnost posameznim strankarskim elitam. Po mojem mnenju še vedno lahko govorimo o »levih in desnih« sindikatih. Ta strankarska pripadnost ima za posledico predvsem to, da v pogajanjih ne nastopajo enotno in se njihova mnenja razlikujejo tudi v pogledih na posamezne segmente reform.

Vloga sindikata se kaže v pomoči svojim članom. Salamon (1998, str. 34) govori o naslednjih funkcijah sindikata:

- *Moč*: Brez organizacije, ki bi zastopala oz. predstavljala delojemalce, so zaposleni v podrejenem položaju. Nimajo znanja, ki je potrebno za enakopravno pogajanje z

managementom, podvrženi pa so tudi konkurenci na trgu. Posameznega delavca je veliko lažje zamenjati kot pa celotno sindikalno članstvo. Management bolj upošteva moč delavcev združenih v sindikate, kot pa posameznika.

- *Delovna regulativa:* Sindikati v svoji regulativni funkciji ne pokrivajo le ekonomskega področja, ampak ustvarjajo družbeni red v industriji. Znotraj delovne regulacije poskušajo sindikati zaščititi in izboljšati položaj svojih članov v zaposlitvenih odnosih.
- *Ekonomska regulacija:* Poglavitna naloga sindikatov so kolektivna pogajanja v zvezi s plačo, z delovnim časom, z dopustom. Kolektivna pogajanja so sredstvo za nakup oz. prodajo storitev dela, v kateri se skušajo oblikovati sprejemljivi pogoji za delavce in delodajalce.
- *Družbene spremembe:* Prvotni pristop sindikatov je bil precej radikalen in revolucionaren. Kasneje so svoje delovanje usmerili na razvoj znotraj obstoječega družbenega sistema. Sprejeli so tudi politično vlogo zaradi vpliva na vladno politiko.
- *Članske usluge:* V zgodnji fazi so sindikati za svoje člane organizirali vzajemno zavarovanje, ki je bilo ustanovljeno za finančno pomoč v primeru brezposelnosti, bolezni, poškodbe, smrti, ali kot nadomestilo v primeru stavke. Danes pa sindikati poznajo drugačne članske usluge, kot so posojila, pravna pomoč, finančno svetovanje, počitniški aranžmaji, stanovanjski skladi. Problem pa je danes pri tem, da se delavci včlanijo v sindikate predvsem zaradi teh uslug in ciljev, ne pa zaradi skupnega nastopanja k izboljšanju delovnih pogojev.

### **2.4.1 Naloge sindikatov**

Sindikati si predvsem prizadevajo za ohranitev delovnih mest in hitrega razvoja na področju tehnologije in s tem povezanega prestrukturiranja gospodarstva. Zaradi tega svojega boja sindikati pogosto prihajajo tudi v protislovja, saj po eni strani zagovarjajo tehnološki napredek, po drugi strani pa ohranjanje delovnih mest, saj je tehnološki napredek žal povezan predvsem tudi z zmanjšanjem potreb po slabše izobraženi delovni sili, ki je po drugi strani najbolj odvisna od delovanja sindikatov in njihovega zavzemanja zanje. Zato je predvsem pomembno, da bi si sindikati prizadevali za tehnološki razvoj ob hkratnem zagovarjanju potrebe po izobraževanju delovne sile. Na ta način bi omogočili, da bi delovna sila ostala konkurenčna tudi v pogojih visoko razvitega gospodarstva. Nezaposlenost je problem v mnogih državah, sindikati pa se običajno proti njej borijo samo s stawkami, ki v ničemer ne rešujejo položaja, ampak nujne spremembe običajno le prelagajo.

Sindikati se prav tako zavzemajo za soupravljanje delavcev v podjetjih. Oblik soupravljanja je po svetu veliko. Tudi v Sloveniji je to zakonsko opredeljeno. V Sloveniji je delavsko soupravljanje ustavna pravica delavcev v gospodarskih družbah in zavodih opredeljena v Ustavi RS v 75. členu. Sodelovanje delavcev in njihovih predstavnikov pri odločanju o vseh za delavce pomembnih odločitvah podjetja je steber demokracije in evropskega socialnega

modela. Delavcem in njihovim predstavnikom omogoča, da so o bistvenih in pomembnih zadevah seznanjeni pravočasno, da se delodajalec z njimi posvetuje v času načrtovanja, preden je sprejeta odločitev in da v določenih primerih tudi soodločajo. Soupravljanje je delavska pravica, ki se uresničuje, ko jo delavci zahtevajo. Je možnost, ni obveza. Z vzpostavljanjem skupnega evropskega trga so se začeli tudi procesi gospodarskega vraščanja. Z direktivo o evropskih svetih delavcev leta 1994 je bil postavljen temelj za uresničevanje delavske participacije v podjetjih in skupinah podjetij, ki delujejo na območju Evropske unije (Evropski svet delavcev, 2008). Slovenski sindikati so na tem področju dokaj tvorni, saj so v bistveni meri sodelovali tudi pri oblikovanju Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS št. 42/1993 in 56/2001). Pri čemer pa je potrebno dodati, da se s tem zakonom tudi omejujejo pristojnosti in medsebojno navzkrižno delovanje sindikatov in svetov delavcev, kot predstavniškega telesa v organih podjetja. V gospodarskih družbah imamo praviloma dve predstavništvu delavcev: svete delavcev, ki se ukvarjajo s poslovanjem in razvojem podjetij, drugo predstavništvo pa je sindikat, v katerem je članstvo prostovoljno, njegova naloga pa je varovanje in izboljševanje pravic delavcev. Včasih je meja med njima nekoliko zabrisana, ker mora tudi sindikat upoštevati pogoje poslovanja, upoštevati razvojne usmeritve podjetja, rezultate in raven razvitosti podjetja, ko se pogovarja o pravicah zastopanih delavcev. Dvojno predstavništvo zaposlenih v slovenskih podjetjih ni nič posebnega, saj imajo tudi v Evropi zaposleni praviloma dve možnosti za vpliv na svoj položaj. Sindikati praviloma niso neposredno udeleženi pri upravljanju, posredno pa so. Kadar gre za odločitve, ki vplivajo na položaj zaposlenih ali zmanjšanje števila zaposlenih, se mora delodajalec po zakonu o delovnih razmerjih posvetovati s sindikatom. Seznaniti ga mora s številom načrtovanih presežnih delavcev, kdaj jim bo prenehala veljati pogodba o zaposlitvi in kako je mogoče ublažiti posledice odpovedi iz poslovnih razlogov. Brez posvetovanja s sindikatom delodajalec takšnih odločitev ne sme sprejeti (Belopavlovič, 2007, str.4).

### **3 MOTIVIRANJE**

Ljudje se večkrat sprašujemo, kaj nas vzpodbuja oz. kateri so tisti dejavniki, vplivi, silnice, ki nas motivirajo, da delamo, da uporabljamo svoje sile. Nobena človekova dejavnost ne nastane sama od sebe, ampak je motivirana z delovanjem številnih potreb, želja, vzgibov in gibal. Ima torej nek bolj ali manj jasen (fiziološki, biološki, psihološki ali socialni) *vzrok*, ki pomeni zadovoljitev določene zavestne ali nezavestne potrebe, pa tudi *povod*, kot realizacija določenega posrednega ali neposrednega cilja, s katerim posredno ali neposredno zadovoljimo svojo potrebo (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 157).

#### **3.1 Pomen motivacije**

*»Motivacija izhaja iz besede motiv, ki jo razumemo kot navajanje pobud, navajanje vzrokov, navajanje razlogov, navajanje namenov, utemeljitev, obrazložitev, nasveti, razlogi«* (Verbinc, 1982).

Motivacija sproži človekovo aktivnost, uravnava obnašanje, poveže celoto v prizadevanje za doseganje ciljev, ki smo si jih zadali. Motivacija določa stopnjo človekove aktivnosti ter usmerjenosti. Pojavi se v več oblikah: v obliki potreb, nagibov, nagnjenj, teženj in hotenj.

Slovar slovenskega knjižnega jezika besedo motivacija razlaga tako: »*Motivacija izhaja iz besede motiv. Motiv je nekaj, kar povzroča kako dejanje, ravnanje, nagib, spodbudo, beseda motiviranje pa pomeni vzpodbuditi, navdušiti koga*«.

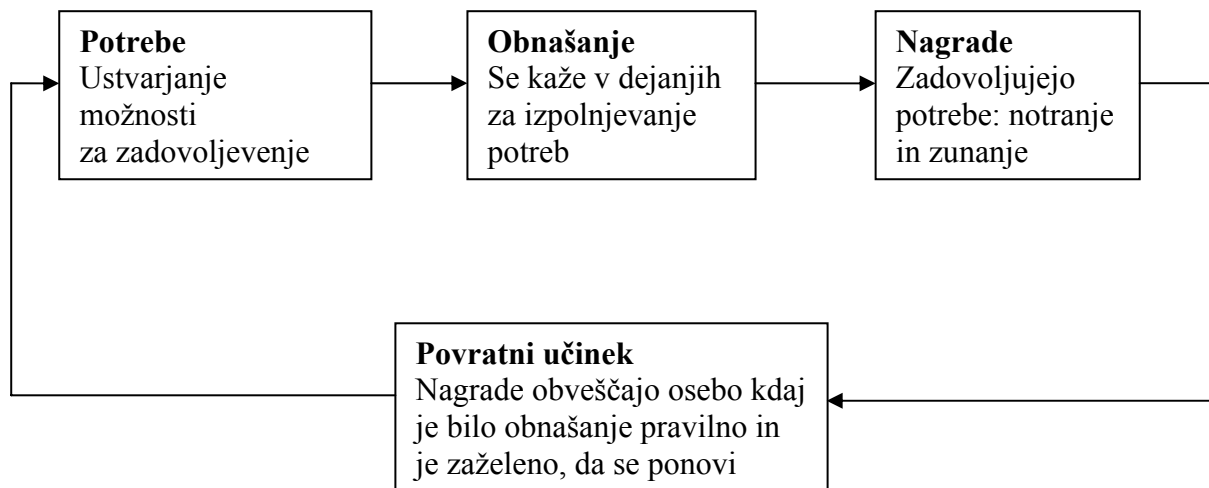
Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Obstaja več vrst motivov (Uhan, 2000, str. 11):

- PRIMARNI, prvobitni motivi so biološki in socialni. Biološki motivi vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. To so primarno biološke potrebe, ki so podedovane in jih človek mora zadovoljevati, zato tudi ni mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek. Socialne motive mora posameznik zadovoljiti, če želi nemoteno živeti v družbi. To so predvsem potrebe po družbi, potrebe po uveljevljanju. Te potrebe so pridobljene in so produkt okolja, v katerem živimo. Nanje lahko zavestno vplivamo, saj niso podedovane.
- SEKUNDARNI, izvedeni motivi so interesi, stališča in navade. Spodbujajo človekovo aktivnost in jim pravimo tudi motivi. Ti motivi so individualni in pridobljeni ter se nanašajo na socialni del človekovega življenja.
- PODEDOVANI IN PRIDOBILJENI MOTIVI; podedovane motive prinesemo s seboj na svet ob rojstvu, pridobljene motive pa pridobivamo skozi celo življenje.
- UNIVERZALNI ALI SPLOŠNI MOTIV, srečujemo jih pri vseh ljudeh; REGIONALNI MOTIVI, razlikujemo jih po posameznih območjih.
- INDIVIDUALNI MOTIVI, te motive srečujemo samo pri posameznikih.

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je izhajanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost (Uhan, 2000, str. 11).

Motivacijo lahko opredelimo kot skupek dejavnikov, ki delujejo na osebo, da opravi neko aktivnost. Ti dejavniki se odražajo kot potreba (osnovna - eksistenčna, druge). Želja po zadovoljitvi potrebe povzroči aktivnost oz. skupek dejanj za izpolnitev potreb. Kot rezultat pozitivnega delovanja je nagrada, ki se kaže kot povratna informacija, kdaj je dejanje dobro opravljeno in zaželeno ter obratno.

Slika 1: Model motivacije



Vir: Daft, 2001, str. 163

Prvi motiv za uspešnost posameznika pri delu je njegovo telesno in duševno zdravje, zato mu je potrebno zagotoviti zdrave delovne razmere, počitek in hrano. Drugi motiv je posameznikova sposobnost in zainteresiranost. Tisti, ki je uspešen, bo s tem motiviran k še boljšemu delu.

Motivacijo pa delimo tudi na notranjo in zunanjo. Tradicionalno stališče poudarja samo zunanje faktorje motivacije. Plačilo je takšno, kolikšna je kvaliteta in količina dela. Stališče človekovih odnosov zastopa nekoliko bolj socialen pogled na zaposlene, saj so prvič obravnavani kot socialna bitja, zadovoljujejo se socialne človeške potrebe, kar lahko pomeni večjo motivacijo kot denar. Stališče človeških virov pa človeka obravnava kot celotno in kompleksno osebo, ki jo motivirajo številni faktorji. Izhajajo iz predvidevanja, da so ljudje dovolj odgovorni in jih lahko motivira tudi primerno delo. Pri sodobnih stališčih prevladujejo tri različne teorije: teorija zadovoljstva (poudarja prednost človekovih potreb), procesna teorija (miselni procesi vplivajo na obnašanje) in okrepitvena teorija (kako spodbuditi zaposlene k učenju zelenega delovnega obnašanja). Notranje motivacija je pomembnejša od zunanje v daljšem časovnem obdobju. Če bodo ljudje ustrezno nagrajeni za svoje delo in če bo poskrbljeno za njihovo dobro počutje, bodo boljše in več delali. S tem uresničujejo željo po boljših dosežkih, po samouresničevanju in ko so pri delu samostojni lahko uporabljajo in razvijajo vse svoje sposobnosti in talente ter tako tudi napredujejo. Zunanja motivacija navduši ljudi za delo, saj z delom samim ljudje zadovoljijo svoje potrebe. Med zunanje motivatorje spadata predvsem dobro plačilo in spodbuda za uspeh ter delo, ki je bolj zahtevne narave in želja po uveljavljanju. Zaposlenim so na dolgi rok bolj pomembni notranji motivatorji (Halloran, 1986, str 236).

### 3.2 Motivacijske teorije



Poznamo številne teorije, ki podajajo razlago človekovega odnosa do dela. Razložiti skušajo v čem je bistvo človekovega dela in od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo. Omenila bom le nekaj motivacijskih teorij, ki se najpogosteje uporabljajo za pojasnjevanje človeškega vedenja pri delu (Lipičnik, 1994, str. 162-169).

### ***3.2.1 Maslowa motivacijska teorija<sup>8</sup>***

Maslowa motivacijska teorija je ena izmed temeljnih in najpogosteje uporabljenih. Temelji na dejstvu, da je aktivnost posledica potrebe.

Maslowa ugotovitev je, da zadovoljena potreba ne motivira več. Na tej osnovi gradijo podjetja, ki se zavedajo pomembnosti motiviranih delavcev. Celovite in poenostavljene rešitve ni. V različnem obdobju, v različni populacijski zasnovi delavcev, so potrebe različne potrebe. Zato je smiselno sprotno in redno ugotavljanje potreb in motivacijskih faktorjev, pri čemer so nam lahko v pomoč vprašalniki, anketni listi ipd.

### ***3.2.2 Alderferjeva teorija***

Gre za t.i. ERG teorijo, kjer ERG pomeni: (existence, relatedness and growth needs). Ta teorija deli potrebe v tri kategorije: osnovne življenjske potrebe (pomembne so za dobro fizično počutje), sorodstvene potrebe (to so potrebe po dobrih odnosih z drugimi ljudmi) in razvojne potrebe (potrebe po razvijanju človekovih potencialov, osebna rast). Ta teorija je manj toga in dopušča, da se posameznik dviga po lestvici gor in dol, odvisno od njegove sposobnosti zadovoljevanja potreb. Pomaga razložiti, zakaj podjetja iščejo načine za spoznavanje zaposlenih in jih spodbujajo, da pomagajo s svojimi idejami k odločanju. Alderfer je dopolnil Maslowo motivacijsko teorijo tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Alderferjev pristop ponuja dodatno razlago za razumevanje človekovih potreb in njihovega vpliva na delo ljudi (Schermerhorn, 2001, str. 256).

### ***3.2.3 Vroomova motivacijska teorija***

Učinkovitost posameznika je maksimalna, če se poistoveti s cilji organizacije in jih sprejme za svoje cilje. Da bi prišlo do takšnega razmišljanja, je potrebno prilagoditi strategijo organizacije do zaposlenega. Bistvena lastnost je, da delavcu osvetlimo zvezo med tistim, kar bi on rad, in tistim, kar trenutno zahtevamo od njega. Nekaj načel, ki v podjetju uniči motivacijo je: obvladuj in kontroliraj situacijo, vsaka ideja od spodaj je sumljiva, vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti, manager ve vse, kar je pomembno za organizacijo, podrejeni naj dosledno izvajajo in sprejemajo odločitve vodij, informacije ne smejo prosto krožiti in podobno. Načela, ki vzpodbujajo motivirajoče vedenje in delovanje,

---

<sup>8</sup> Po Maslow, 1982.

pa predstavljajo odgovori na naslednja vprašanja: ali je to delavnost, kdo postavlja dosežke, kdo postavlja cilje, so zares motivirani tisti, ki morajo biti izvir motivacije, in podobna vprašanja. Vroomova motivacijska teorija se lahko uporablja le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa (Uhan, 2000, str. 26).

### ***3.2.4 Herzbergova motivacijska teorija***

Herzberg je svoj model zasnoval na dejstvu, da obstajajo mehanizmi, s katerimi lahko vplivamo na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. Ti dve skupini je razdelil v dve kategoriji. Higieniki so dejavniki okolja, ki s svojo prisotnostjo ne povzročajo zadovoljstva, vendar v primeru, ko niso prisotni povzročajo nezadovoljstvo. Nekateri od teh dejavnikov so: denar, medsebojni odnosi, razmere na delu, politika, organizacija itd. Motivatorji pa so dejavniki, ki takrat, ko so zadovoljeni, prinašajo zadovoljstvo, vendar v primeru, ko niso zadovoljeni, ne vplivajo negativno in ne prinašajo nezadovoljstva. Nekateri od teh dejavnikov so: odgovornost, spodbuda za delo, osebni razvoj, napredovanje, nagrada za opravljeno delo, pohvala itd (Bahtijarević-Šiber, 1999, 575).

### ***3.2.5 Teorija ekonomske motivacije***

Teorija ekonomske motivacije izhaja iz trditve, da je človek ekonomsko bitje in dela zato, da bi zaslužil denar in si priskrbel materialne dobrine. Če analiziramo takšno vrsto motivacije, lahko ugotovimo, da je denar motivator le toliko časa, dokler vrednost ne postane stalna. Nagrada, ki je vsak mesec enaka, se začne obravnavati kot nekaj samoumevnega in običajnega. Vpliv denarja pa je različen tudi glede na strukturo zaposlenih, slabše plačanim delavcem običajno denarna nagrada pomeni zelo veliko in pripomore k motivaciji takšnega zaposlenega. Tako teorija ekonomske motivacije ustreza predvsem zaposlenim z nižjimi zaslužki, mlajšim zaposlenim ter tako imenovanim materialistom (Uhan, 2000, str. 22).

## **3.3 Motiviranje zaposlenih**

Nekateri faktorji na motivacijo pri večini ljudi delujejo podobno. Mednje spadajo: pohvale in graje, konfliktne situacije, tekmovanje, sodelovanje, plača, pripadnost in podobno. Pohvala običajno pozitivno vpliva na delovno aktivnost. Dajanje priznanja zadovoljuje pomembno potrebo po uveljavitvi lastne osebnosti pred sabo in pred drugimi. Prav tako tudi graja običajno pozitivno vpliva na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek graje manjši kot učinek pohvale. Ugotovitve o vplivu pohvale in kazni na posameznikovo aktivnost pa ne veljajo za vse vrste aktivnosti in tudi ne pri vseh posameznikih (Lipičnik, Možina, 1993, str. 47).

Če se posameznik nahaja v konfliktni situaciji in jo hoče rešiti, mora biti aktiven. Skrbno mora proučiti vse vidike problema in potem poskušati z racionalnim obnašanjem problem rešiti. V tem primeru deluje konfliktna situacija kot spodbuda za delovno aktivnost. Če vodje

namerno z vprašanji povzročajo probleme pri zaposlenih z namenom, da bi jih motivirali, morajo paziti, da povzročajo take, katerih rešitev je resnično potrebna.

Raziskave so pokazale, da tekmovanje s samim seboj povečuje delovno učinkovitost. Zaposleni lahko doseže še večje delovne uspehe, če ne tekmuje le s sabo, ampak tudi z drugimi. Ali je zaposleni v tekmovanju z drugimi uspešen ali ne, je razvidno iz mnenja okolice in dosežkov sotekmovalcev (Lipičnik, Možina, 1993, str. 48).

Denar je posredno motivacijsko sredstvo, ker lahko zanj človek kupi določene stvari, s katerimi zadovoljuje svoje biološke in socialne potrebe. Plača spada med dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo delavca pri delu, ne pa med faktorje motivacije. V podjetjih poskušajo z različnimi sistemi plačevanja spodbujati zaposlene k večji delovni učinkovitosti. Najbolj znana sistema plačevanja sta plačilo po času in plačilo po učinku (Lipičnik, Možina, 1993, str. 48).

Zaposlene motivira tudi, če vidijo, da njihovi proizvodi nekemu koristijo, imajo jasno opredeljene cilje, poznajo rezultate svojega dela, imajo ugodne fizikalne in socialne delovne razmere ter če imajo jasna navodila za delo (Lipičnik, Možina, 1993, str. 46). Najpomembnejše dejstvo, ki se ga moramo zavedati, pa je, da je motiviranje posameznika, skupine ali samo tima lahko učinkovito le v pravno urejenem okolju. Motiviran človek ima pozitivno naravnane misli, k delu ga vodi motivacija, da doseže cilj, o uspehu pa je trdno prepričan.

Zakovitosti motivacije, ki jih moramo upoštevati so (Denny, 1997, str. 17-29):

- Za motiviranje moramo biti motivirani (da smo v vlogi motivatorja moramo biti najprej sami zadosti motivirani in prepričani)!
- Za motiviranje je potreben cilj!
- Motivacija, ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo!
- Za motiviranje je potrebno priznanje!
- Soudeležba motivira!
- Če vidimo, da napredujemo, nas to motivira!
- Izziv vas motivira samo, če imate možnost za zmago!
- Vsakdo ima motivacijsko varovalko!
- Pripadnost skupini motivira!

V nadaljevanju podajam nekaj načinov motiviranja zaposlenih.

### ***3.3.1 Motivacija z osebnimi razgovori***

V prihodnosti bodo uspešne le tiste organizacije, ki bodo v konkurenčni bitki znale vzpodbujati vse svoje sodelavce, da v polni meri usmerijo svoje delovne sposobnosti v doseganje zastavljenih ciljev. Te sposobnosti lahko sprožijo tudi vodje s kakovostno izvedbo

osebnih letnih razgovorov. Predpogoj za uspešno izvedbo osebnih razgovorov je, da vodje začutijo letni razgovor kot pomembno zadevo ter se je lotijo z vso vnemo. V nasprotnem primeru, če vodje razumejo razgovore kot breme, zapravljanje časa ipd., bo zadeva propadla. Kot vsaka aktivnost, zahteva tudi izvedba letnih razgovorov določena znanja, spretnosti in načrt za pripravo. Vodje je treba poučiti o vprašanjih, jim dati natančna navodila kaj vprašati, kako se na razgovor pripraviti, kako se vesti v posamezni situaciji in kaj storiti. Priporočljivo je, da se pred dejansko izvedbo razgovorov izvede posebna delavnica za vodje, kjer naj medsebojno poskusno vodijo razgovore. Vprašanja in odgovore je potrebno analizirati in jih dopolniti z dodatnimi navodili. Na ta način dobijo vodje jasno sliko o tem, kaj bi dosegli z izvedbo dejanskih letnih razgovorov. Poglobljeni razgovori s sodelavci obogatijo in zbližajo, kar se odrazi v delovni klimi in povečani motivaciji zaposlenih. Letni razgovor je poglobljen razgovor med vodjo in sodelavcem, kjer se pogovarjata o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca. Je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Letni razgovor naj bo vnaprej dogovorjeno in načrtovano srečanje, na katerem si vodja in sodelavec v miru razložita svoja razmišljanja o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, načrtih in željah, o možnem napredovanju in osebnem razvoju ter drugih stvareh, ki so pomembne za oba in vplivajo na sodelavčevo uspešnost pri delu (Kern, 2001, str. 86-87).

### ***3.3.2 Motivacija z vodenjem***

Način vodenja, ki ga uporablja manager, mora vzbujati motivacijo. Zelo koristno je, da gredo vsi zaposleni skupaj na kak seminar ali tečaj. Skupna udeležba na posvetih, usposabljanjih ali izletih povezuje člane tima. Ob tem je treba upoštevati, da mora manager ohranjati določeno razdaljo med seboj in svojim timom. Manager se mora zavedati tudi pomena postavljanja dobrih zgledov. Ljudje opazujejo svoje vodje pri vsakodnevnih opravkih in tako ima njihov zgled močan vpliv. Na ta način lahko manager doseže veliko več kot le z nasveti izraženimi z besedami. Vsak manager mora najprej sam upoštevati to, kar zahteva od drugih. Pri motivaciji z vodenjem je ključnega pomena, da si vodstvo postavi realne cilje in si zanje tudi prizadeva. Ti cilji morajo biti dosegljivi. Ljudje so namreč navdušeni, če delajo za managerja z določenim namenom. Manager mora biti svojim zaposlenim vzgled, ker bo le tako organizacija uspešna in njeni zaposleni zadovoljni. Pogosto podrejeni postajajo podobni svojim vodjem; ljudje pričakujejo od svojih nadrejenih, da jih bodo vodili. Manager, ki skuša zaposlene motivirati z vodenjem, naj poskrbi, da se bo stalno izpopolnjeval. Naj bo napreden mislec. Naj razmišlja, kako bi lahko to ali ono naredili bolje in nikoli naj ne dopusti, da bi ljudje, ki jih vodi, mislili, da delajo, kakor najbolje znajo. Vsi lahko delajo bolje. Ključnega pomena pri motivaciji z vodenjem je, da vodenje poteka brez prisile. Najučinkovitejše je vodenje z zgledom, nikakor ne s povelji ali z odredbami. Motiviran vodja bo vodil in ne nujno priganjal, bo pokazal in ne nujno ukazal. Skladno s tem, ko nekdo postaja vse bolj uspešen, je samo vprašanje časa, kdaj bo postal tarča kritikov. Če hoče biti dober vodja, se naj dvigne na »varovalni zid« in s tem bo postal neranljiv za kriticizem, ki izhaja iz najbolj škodljivega in

zlobnega človeškega čustva – zavesti. Pri vsem tem naj bo nenehno prisotna misel na prihodnost. Manager naj načrtuje, da bo jutri delal nekaj drugega. Če lahko vsak dan naredi vsaj nekaj malo drugačnega kot minuli dan, seveda z namenom, da dela nekoliko boljše, bo to spet navdušujoči slog vodenja, ki motivira (Denny, 1997, str. 101-107).

### ***3.3.3 Motivacija s spodbujanjem***

Večina ljudi najde v času, ko so zaposleni, ravnovesje v odnosu s svojim delodajalcem. Mnogi se trudijo pri delu ravno toliko, da ne izgubijo službe in njihovi delodajalci jim plačajo ravno toliko, da službe ne pustijo. Učinkovit program spodbud bo ne le povečal dobiček, temveč tudi navdušil zaposlene, vzbudil njihovo zvestobo in vdanost ter dvignil njihovo moralo. Večina ljudi hodi na delo zato, da zmerno delajo in ne opravljajo izjemnega dela. Vendar prav ti ljudje posvečajo veliko časa ljubiteljskim ali dobrodelnim dejavnostim, ne da bi bili plačani za to in opravljajo izjemno delo. Za to dobijo priznanje. Če bi taki ljudje posvečali prav toliko truda svojemu delu, bi lahko poželi nezaslišane uspehe.

Peter Riggs, veliki učitelj motiviranja, navaja tri največje nagrade za delo:

1. Delati tisto, kar vas veseli, zaradi samega veselja do tega dela, ali z drugimi besedami, biti srečen in zadovoljen pri svojem delu.
2. Priznanje – v različnih oblikah.
3. Denar – in samo denar postane glavna motivacija, če ga ni dovolj za zadovoljevanje nujnih vsakodnevnih potreb (Denny, 1997, str. 120).

### ***3.3.4 Motiviranje s kritiko***

Kritika ne sme biti povezana z osebnim nagnjenjem ali z odporom. Razlog za kritiko morata biti zaskrbljenost in zanimanje za zaposlenega. In drugič, managerjeva dolžnost je voditi zaposlene ne samo k tako kakovostnemu delu, da obdržijo delo, temveč k takemu delu, ki jim pomaga uresničevati njihove cilje – in seveda ohranjati timskega duha. Namen kritike ni rušiti, temveč graditi. Da bi dosegli tak rezultat, se moramo vprašati, kaj natančno hočemo urediti in kakšen odziv pravzaprav želimo ob koncu sestanka oziroma razgovora. Velikokrat je manager prisiljen kritizirati koga od podrejenih zaradi dejanj, ki so silno moteča. Včasih kak delavec ravna neodgovorno, ali kar je še slabše, namerno krši kako pravilo ali ustaljen sprejemljiv delovni postopek. Nekateri managerji izgubijo potrpljenje in se temu primerno odzovejo. V jezi kritizirajo podrejene. Tako se ne sme ravnati. Včasih je to lahko učinkovito, toda neizogibno porušijo odnose in povzročijo izgubo spoštovanja. Drugi managerji imajo morda zaradi prizadevnosti ali pomanjkanja poguma, velike težave pri pogovoru s posameznikom, ki jim povzroča probleme. Svojo kritiko povedo vsem drugim, samio dotičnemu ne. To vsekakor tudi ni pošten način vodenja. Če hoče manager nekoga kritizirati, ne da bi mu vzel motivacijo, mora (Denny, 1997, str. 153-165):

- skrbno izbrati pravi trenutek;
- se pogovoriti z njim na štiri oči;

- mu povedati, da ga ceni;
- mu pogledati pri tem v oči;
- govoriti samo resnico;
- kritizirati njegovo ravnanje, ne pa osebnosti;
- ponovno poudariti njegovo dobre strani.

In seveda ne pozabiti pohvaliti izboljšanja.

### **3.3.5 Motiviranje strokovnjakov**

Strokovnjake lahko spodbujamo z materialnimi ali z nematerialnimi faktorji stimulacije. Materialni faktorji stimulacije, ki se pogosto uporabljajo, so: premije, delovni cilji, osebna ocena in nagrade. Racionalizacije, inovacije in izume se nagrajuje z denarnimi nagradami, ki morajo biti dovolj velike, ne le tolažilne. Pri določanju višine nagrade se upošteva gospodarska korist, ki jo bo imelo podjetje od izuma, racionalizacije ali inovacije, kvalifikacija in delovno področje inovatorja. Strokovnjake pa motivirajo za doseganje nadpovprečnih rezultatov tudi razni nematerialni dejavniki motiviranja, kot so: dobri medsebojni odnosi, zanimivo delo, sposobni nadrejeni, možnost napredovanja in izpopolnjevanja, pohvale in priznanja za opravljeno delo, tekmovanja med posameznimi skupinami, dobro počutje pri delu, pomoč pri osebnih problemih, možnost vplivanja na odločitve, ki zadevajo delo, možnost svobode osebne rasti in delovne kariere (Možina, 1991, str. 119 in 126).

### **3.4 Razlike med motiviranjem posameznika in skupin**

Pomembno je, da začnemo najprej posameznike ocenjevati, saj tako vidimo, kako bi ga lahko motivirali. Vsak naš pristop mora biti naraven prilagojen vsakemu posamezniku, saj zaposleni želijo od vodij različne vloge, kjer npr. želijo dokazovati svoje sposobnosti, potrditev zamisli,... Pomembno je, da prepoznamo potrebe mlajših, te so npr. dobra osnovna plača, prosti čas, priznanje za delo, napredovanje, medtem ko starejši imajo različne npr. nagrade v obliki letnih bonusov, status v skupini, varnost zaposlitve, ipd. (Heller, 2001, str. 316-317).

V skupinah se različni ljudje obnašajo različno in pomembno je, da se s tistimi soočimo takoj, ki povzročajo težave. Skupino najbolje motiviramo tako, da podpremo njihove skupinske cilje in naredimo načrt, kako se jih lotiti. V vsaki skupini mora biti vodja, kjer vsakega vključi v odločanje in jih usmerja. Skupina je zelo motivirana, če jih veže skupna vizija (Heller, 2001, str. 320).

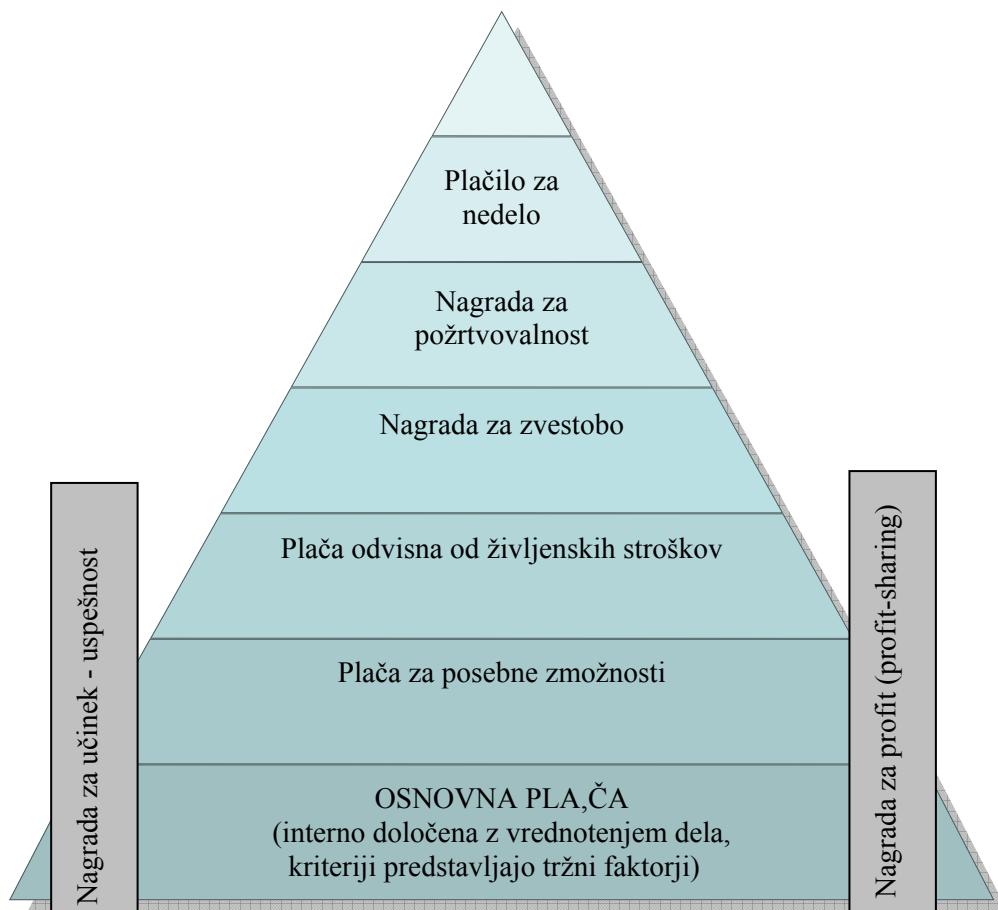
### **3.5 Dejavniki, ki motivirajo**

*Plača:* Motivacijo je potrebno razumeti kot dinamični proces, ki se v človeku neprestano ponavlja (to velja za primarne biološke potrebe, katerih zadovoljitev je nujno potrebna za

obstoj), ali pa se odvija na višjem nivoju (kar velja za socialne potrebe, katerih zadovoljitev omogoča človeku dobro počutje v družbi). Motivacija je torej dinamični proces, zato je zmotno prepričanje, da bo podjetje z nekaj več denarja motiviralo zaposlene k večji produktivnosti. Človek sicer lahko zadovolji mnogo svojih potreb z denarjem, vendar jih obstaja še dosti, ki jih z denarjem ne more zadovoljiti, zato se pri motivaciji zaposlenih ne moremo omejiti zgolj na človeške nematerialne motive. Plačo zaposlenega si tako ne moremo postaviti kot edini motiv človekovega dela, lahko pa si jo predstavljamo kot orodje, s katerim krmilimo človekovo aktivnost v želeno smer. Vendar šele plača, povezana s ciljem, je dobro orodje za vodenje ljudi k tem ciljem. Vedno moramo upoštevati dejstvo, da je plača zaposlenega le delček na poti vplivanja in zavestnega gibanja človekove zavesti za delo.

Lipičnik (1993, str. 159) prikazuje iz katerih sestavin je sestavljena plača s pomočjo naslednje slike.

Slika 2: Sistem plač



Vir: Lipičnik, Možina, 1993, str. 159.

Iz slike je razvidno, iz katerih sestavin je sestavljena plača. Vsak del ima za podjetje določen pomen oz. deluje kot svojevrstno orodje. Posebna pozornost je namenjena delavčevi uspešnosti pri delu. Če hoče podjetje ugotavljati uspešnost zaposlenih, mora določiti merila uspešnosti, ki jih je mogoče postaviti le, ko sta znana cilj in rezultat, ki naj bi ga dosegli. Cilj je torej stanje, ki ga želimo doseči, rezultat pa doseženo delo. Torej smiselno je, da ljudi ne motiviramo za kvaliteto, temveč s kvaliteto, ne motiviramo za dobiček, temveč z njim. Pri oblikovanju slehernega sistema plač je potrebno odgovoriti vsaj na naslednja štiri vprašanja in se ravnati po odgovorih (Lipičnik, 1997, str.180):

1. Kakšno motivirano obnašanje bomo v ljudeh vzpodbudili?
2. Kakšno glavno pomanjkljivost lahko pričakujemo?
3. Kakšne vrednote se bodo rodile v ljudeh?
4. Katera skupina delavcev bo pri tem imela prednost?

Podjetja oblikujejo svoje sisteme nagrajevanja in plač na podlagi svoje poslovne strategije, politike podjetja in opredeljenih ciljev, ki jih morajo doseči. Z nagradami stimuliramo zaposlene za doseganje ciljev. Nagrada je lahko v obliki blaga ali denarja. Zaposleni so nagrajeni, ko izpolnijo osebne, teamske, oddelčne ali organizacijske cilje. Poznamo različne načine nagrajevanja: plačilo za učinek, delitev dobička, delnice podjetja, enkratne denarne nagrade, nagrada za učenje, nagrada za teamsko delo,... Nekateri kritizirajo nagrajevanje (imajo ga za sistem palice in korenčka), češ, da zunanje nagrade zmanjšajo pomen notranjih, so samo začasne in z njimi ljudje zadostijo le nižje potrebe. Plača, kot denarna protivrednost za opravljeno delo, kljub temu, da spada med higienike, predstavlja pomemben motivacijski faktor. Če delavec smatra, da za svoje delo ni dovolj plačan, bo nezadovoljen, s tem pa se učinkovitost neposrednih motivacijskih faktorjev bistveno zmanjša ali se celo izniči. Običajno je v podjetju plača delavca določena z zahtevnostjo dela in z izmerjeno delovno uspešnostjo. K temu so dodani še dodatki (nedeljsko, praznično, nočno delo, itd.), udeležba v dobičku ter ostali dodatki, določeni s pogodbo. Vse to za delavca pomeni celotno nagrado. Uspešnost posameznega zaposlenega se lahko meri ali ocenjuje, med merljive faktorje lahko štejemo nagrajevanje po času, normi, akordu, ekonomskem učinku ter sistem premij in nagrad. Ker pa vrsta del ni merljiva, postaja vse pomembnejše ocenjevanje delovne uspešnosti. Ocenjujejo jo nadrejeni, pri čemer je osnova doseganje dogovorjenih postavljenih ciljev (Merkač Skok, 2005, str. 197).

*Druge materialne nagrade:* Spodbude predstavljajo možnost posebnega nagrajevanja in omogočajo večjo fleksibilnost plačila. Delimo jih na *kratkoročne spodbude za delovno uspešnost*, kamor spadajo stimulatívne spodbude za delovne dosežke. Lahko so individualne nagrade ali pa gre za vključevanje v delitev dobička glede na rezultate skupine, oddelka ali celega podjetja. Izplačljive so v gotovini ali nominirane v obliki delnic. Izplačujejo se sproti ali pa z zamikom. Kratkoročne spodbude prevladujejo zlasti na nižjih ravneh hierarhične lestvice v podjetju. Druga skupina pa so *dolgoročne spodbude*, ki so značilne za višje ravni upravljanja v podjetju. Te spodbude se nanašajo na rezultat večletnega dela in so namenjene



vodstvu, ker je za oceno dejanskega prispevka potreben daljši čas, njihov namen pa je vzpodbuditi dolgoročno iniciativo managerjev v podjetju. Nekaj vrst takšnih vzpodbud so nagrade v obliki delnic, možnost nakupa delnic podjetja po izredno ugodnih pogojih in podobno. Kot motivacijski faktor programa nagrajevanja sodijo tudi ugodnosti. Njihova značilnost je ekskluzivnost in dolgoročnost, njihov glaven cilj pa vezati posameznika na podjetje. Delimo jih na *ugodnosti iz zaposlitve*, ki so vezane na pripadnost v podjetju in ne na poslovni rezultat. Med njih štejemo različna plačila in nadomestila, kot so plačilo za čas odsotnosti (plačan dopust, bolniška, nadomestila za nesrečo), ugodnosti in storitve za zaposlene (rekreacija, proizvodi podjetja po nižji ceni). Druga skupina so *posebne ugodnosti*, ki dopolnjujejo ugodnosti iz zaposlitve, namenjene so le najožjemu vodstvu. To so npr. raba luksuznih dobrin, ki so v lasti podjetja, zdravstveno zavarovanje nad običajnimi standardi, itd (Zupan, 2001, str. 210 – 211).

*Nematerialni motivatorji:* Nematerialni motivacijski dejavniki imajo običajno veliko vrednost in težo. Zlasti pomembni so na višji stopnji zaposlitve, prevladujeta pa dve možnosti, napredovanje in izobraževanje. Za vsako uspešno podjetje je pomembno, da razvija jasen in pregleden načrt napredovanja zaposlenih (career planning), saj to včasih pomeni več kot dolgoročno stimulatивно nagrajevanje. Večji položaj zaposlenega pomeni večjo veljavo, večjo odgovornost ter moč, večje so tudi možnosti samostojnega odločanja, izbira sodelavcev oz. oblikovanje podpornega kroga (supportinh cast).

Nematerialni dejavniki motiviranja:

- *Koristnost dela:* Delavec je običajno zavzet za svoje delo, le če opazi, da njegovo delo nekemu koristi oz. če odkrije, da je njegovo delo pomembno (Lipičnik, Možina, 1993, str. 46).
- *Poznavanje rezultatov svojega dela:* Če delavci vedo, koliko prispevajo s svojim delom, njihova zavzetost za delo hitro raste, tudi če vedo, ali so cilj, ki jim je bil postavljen, sploh dosegli (Lipičnik, Možina, 1993, str. 47).
- *Pohvale in kritike:* Pohvale so učinkoviti stimulatorji, ki pozitivno učinkujejo na zavzetost delavcev. Pohvala zelo učinkuje na človekovo dejavnost, medtem ko graja človeka ne motivira in se naj bi jih izogibali. Kritika je pomembna vsake toliko časa, ko se zaposleni začne obnašati drugače. Tu prihaja v ospredje vzpodbudna kritika, katerega namen je, da gradi in ne ruši. Kritiziramo samo stvari, ki so moteče ali če delavec ravna neodgovorno ali če krši pravila ali postopek. Pomembno je, da vodilni ne izgubijo potrpljenja in da najdemo način, kako bi naredili bolje (Denny, 1997, str. 156).
- *Komuniciranje:* Danes je medosebna in neposredna komunikacija z zaposlenimi zelo pomembna, kar se zaveda tudi več podjetij, saj se ta vidi pri prenosu ciljev in poslovnih rezultatov. Zaposleni bolje opravljajo delo in tudi, če jih sprašujemo za mnenje, dobijo občutek večvrednosti in poveča se pripadnost podjetju. Danes se vse bolj uporablja elektronska pošta, kjer se osebni stik izgublja, ki pa je zelo pomemben.

Vodja mora z zaposlenimi komunicirati, če ne, pri njih vzbuja slabe občutke. Pomembno je, da zagotovimo informacije, kjer je idealno, da bi vsakdo čim prej izvedel vse. Tu zelo deluje motivacijsko, da zaposleni izbirajo o željeni informaciji, predvsem pa moramo zagotoviti nekoga, ki bo posredoval informacije takoj do zaposlenih, še preden se začnejo govorice. Npr. pisarne lahko uredimo brez predelanih sten, kar izboljša sodelovanje ali pa vrata vedno pustimo odprta za pogovor z zaposlenimi (Heller, 2001, str. 304).

- *Dobre delovne razmere:* Sem prištevamo opremo, pripomočke, sisteme, ki jih zaposleni uporabljajo pri svojem delu. Če se nekaj pokvari, še to ne predstavlja problema, vendar če ostane nepopravljivo, pride do izgube motivacije. Delovni prostori morajo biti udobni, kjer so delavci ponosni na svoje prostore. Tudi v razkošnih pisarnah prihaja do zmanjšanja motiviranosti zaradi prevelikega prostora. Delovno okolje mora pozitivno vplivati na ljudi, s čimer se poveča uspešnost (Denny, 1997, str. 92-93).
- *Večanje kakovosti življenja zaposlenih:* To lahko povečujemo tako, da zaposlenim omogočimo, da z manj truda in manjšimi tveganji za svoje zdravje več zaslužijo, da pri delu razvijajo in uporabljajo svojo ustvarjalnost in se v delovnem okolju podpirajo (Možina et al., 2002, str. 28).
- *Priznavanje odličnosti:* Tu je potrebno vzpodbujati tekmovalnost med zaposlenimi in priznavanje dosežkov posameznikov in tako dajanje priznanja vsem, ki ciljajo višje. To najbolj poznajo Japonci, kjer je spoštovanje starejših njihova kultura, vendar tisti, ki je bolj usposobljen, bo prej dobil službo ne glede na starost (Heller, 2001, str. 340).
- *Vizija podjetja:* Pomemben faktor za zaposlene in podjetje kot celoto je, da ima podjetje svojo vizijo, ki je opredeljena kot vodilni motiv, usmerja in krepi prizadevanja posameznikov, ki součinkujejo med seboj. Na tej osnovi nastane večja verjetnost za ustvarjale dosežke in s tem za poslovne uspehe. Zaradi vizije se vzpostavi začasen sistem skupnih vrednot, ki motivirajo posameznike za doseg določenih ciljev. Brez osnovne vizije in jasne poti razvoja so razvojne namere neusklanjene in zato neučinkovite (Mayer, 1994, str. 20).

### 3.6 Dejavniki nemotiviranosti

Za motiviranje je poleg pravih načinov motiviranja prav tako izjemnega pomena pravočasno odkrivanje dejavnikov, ki zaposlene demotivirajo. Najpogostejši vzroki nemotiviranja so (Denny, 1997, str. 34 – 42):

- *Pomanjkanje samozavesti* se pogosto izraža z notranjim občutkom dvoma: Ali to sploh zmorem? Ali lahko to naredim? Nisem dovolj dober? Ne znam, nisem sposoben?
- *Skrb pred napačnimi odločitvami in neuspehom* je občutek, ki ga ljudje dobijo, ko jih skrbi, kaj se bo zgodilo, če bodo naredili napako. Skrb vodi v strah pred neuspehom.
- *Negativna mnenja okolice.*

- *Občutek brezperspektivnosti*, ki ga je možno omiliti oziroma zmanjšati na vrsto načinov, npr. podjetje, kjer posameznik nima nikakršnih možnosti za napredovanje znotraj organizacije. Občutek brezperspektivnosti lahko vodje omilijo s pohvalami, priznanji za dobro opravljeno delo, z delitvijo odgovornosti, z vključevanjem v odločanje in kar je mogoče najpomembnejše, z zagotavljanjem za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje.
- *Občutek nepomembnosti*. Če se človek res počuti nepomembnega, ne bo motiviran, ker misli: Nikomur ni mar zame, nič ne pomenim ipd. Občutek nepomembnosti je mogoče odpraviti s pohvalo, prav gotovo je dovolj že to, da vodje v podjetju poznajo in uporabljajo ime zaposlenega.
- *Neobveščenost o tem, kar se v podjetju dogaja*. Ko ljudje dobijo občutek, da niso obveščeni, kaj se v podjetju dogaja, jim občutno pade motivacija. To lahko v podjetju odpravijo ali preprečijo z dobrim obveščanjem zaposlenih. Informacije o podjetju bi morali slišati od svojih nadrejenih ali z internega časopisa.
- *Občutek, da niso nagrajeni, za to kar naredijo, temveč za to, kar so*.

## 4 PLAČE KOT DEJAVNIK MOTIVIRANJA

Sistemi plačevanja zaposlenih so svojevrstno orodje, s katerim lahko dosežemo povečanje delavčeve zavzetosti za delo, s tem pa tudi povečanje njegove produktivnosti. Odgovornosti za motiviranje ne smemo prepustiti pravilnikom, temveč to nalogo raje dodelimo managerjem. V skladu s sistemom plač naj bi le - ti imeli možnost, da domiselno poskušajo vplivati na zaposlene, tako da bodo zagotovili uspešnost podjetju in hkrati povzročili zadovoljstvo delavcev. Kakšen sistem plač bo podjetje oblikovalo, je odvisno od podjetja samega, ciljev in strategije, ki so si jo zadali. Zaželeno in najboljše je, da vsako podjetje oblikuje svojo strukturo plač, prilagojeno svojim razmeram.

### 4.1 Sestava plač

Veljavna zakonodaja in kolektivne pogodbe določajo, kako naj bo plača sestavljena oziroma kaj plača obsega. Sestavljena je iz:

- osnovne plače,
- dodatkov,
- dela plače na podlagi doseganja delovne uspešnosti in
- dela plače iz naslova uspešnosti poslovanja.

Poleg tega je delodajalec dolžan delavcu izplačati nadomestilo plače za čas, ko delavec ne dela, to je v primeru bolezni, letnega dopusta in drugih določenih odsotnosti.

V okviru plač je vedno govora o bruto in neto plači. Bruto plača je znesek, od katerega še niso odšteti zneski davkov in prispevkov, ki se plačujejo od plače. Ko govorimo o plači, je

mišljena bruto plača, če ni posebej opozorjeno, da gre za neto znesek. Tudi zneski v zakonih in predpisih, ki se nanašajo na plače in druge prejemke iz delovnega razmerja, pomenijo bruto zneske, če ni izrecno drugače določeno. Neto plača je znesek, ki ostane delavcu, ko mu delodajalec izplača plačo. Dejansko izplačilo plače je lahko nižje od neto plače, če je plačilo kakšnih prostovoljnih obveznosti delavca izvedeno zaradi poplačila kakšnega delavčevega dolga.

#### **4.1.1 Osnovna plača**

Osnovna plača je osnovni prejemek oziroma plačilo, 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.

Po kolektivnih pogodbah je osnovna plača definirana tako: *»Osnovna plača je plača, ki jo delavec prejme za poln delovni čas, vnaprej določene delovne rezultate in normalne delovne pogoje, s katerimi je bil delavec seznanjen pred sklenitvijo delovnega razmerja oziroma pred razporeditvijo. Določena je s pogodbo o zaposlitvi. Osnovna plača delavca ne more biti nižja od izhodiščne plače oziroma od najnižje osnovne plače ustreznega tarifnega razreda, ustrezne kolektivne pogodbe«.* (Prejemki iz delovnih razmerij, 2008)

Zakon o delovnih razmerjih pa jo definira na sledeč način: *»Osnovna plača je plača, ki jo delavec prejme za poln delovni čas, upošteva zahtevnost dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Zahtevnost so pogoji dela, v katerih delavec kontinuirano opravlja delo. Razvidni so lahko iz pogodbe o zaposlitvi, sistemizacije delovnih mest, itd«.* (Prejemki iz delovnih razmerij, 2008)

Osnovno plačo pogojujejo trije kriteriji (Kresal, 2000, str. 65-67):

- Delovni čas, če delavec dela krajši delovni čas od polnega, se višina njegove osnovne plače določi sorazmerno dolžini delovnega časa.
- Delovni rezultati, njihov pomen izhaja iz pogodbe o zaposlitvi. Ali je osnovna plača delavca odvisna od njegovih delovnih rezultatov in se lahko glede na to spreminja, je predvsem odvisno od tega, ali je bila takšna oblika določanja višine plače dogovorjena s strani pogodbenih strank ali pa se njegova plača določa glede na čas ali glede na rezultat dela. Bistveno je, da so merila za ocenjevanje delovne uspešnosti ustrezno vnaprej določena in da so delavci seznanjeni z njimi. Torej se delovni rezultati merijo po vnaprej določenih kriterijih in se lahko ugotavljajo individualno ali skupinsko. Merilo za merjenje delovnih rezultatov je ustrezno, če ga dosega vsaj 90% delavcev, ki delajo po njih. Delavec mora dosežati 100%, da ima pravico do celotne osnovne plače, če jo presega ali če je ne dosega, bo osnovna plača delavca ustrezno višja ali nižja. Pomembno je, da na osnovno plačo ne more vplivati, če delavec ne doseže delovnih rezultatov iz razlogov, ki niso na strani delavca.

- Normalni delovni pogoji, od njih je odvisna morebitna pravica dodatkov k osnovni plači za neugodne delovne pogoje, če le ti niso upoštevani že v osnovni plači. Osnovna plača delavcu pripada za normalne delovne pogoje. Za normalne delovne pogoje pa se štejejo pogoji, v katerih se delo pretežno opravlja in so sestavina zahtevnosti delovnega mesta.

#### **4.1.2 Minimalna plača**

Minimalna plača je bila v Sloveniji uvedena leta 1995 kot rezultat socialnega sporazumevanja socialnih partnerjev, predvsem pa na podlagi zahtev in močnih pritiskov s strani sindikatov. Minimalna plača pripada delavcu za opravljeno delo v polnem delovnem času ali z njim izenačenem času. Minimalna plača je zakonsko urejena in zakon<sup>9</sup> kot pogoj določa le opravljanje dela in polni delovni čas, kar pomeni, da je minimalna plača določena za obdobja, ko delavec opravlja delo. V času odsotnosti pa je delavčeva plača oziroma njegovo nadomestilo lahko nižje od zakonsko določene minimalne plače. Višina minimalne plače je določena za obdobje dela enega meseca, z njeno višino pa se primerja mesečna plača delavca. V višini minimalne plače ni razlik po posameznih poklicih ali posameznih dejavnostih ali pa po posameznih zahtevnostnih stopnjah. Enaka višina velja za vse delavce, ne glede na spol, na starost ali druge okoliščine. Zakon tako ureja splošno in enotno minimalno plačo, do katere imajo pravico vsi delavci. V okviru plače delavca, ki se primerja z zneskom minimalne plače, se upošteva osnovna plača, dodatki (razen za nadurno delo), del plače za delovno uspešnost in del plače na podlagi uspešnosti poslovanja. V znesek plače delavca, ki se primerja z minimalno plačo, pa se ne upoštevajo drugi osebni prejemki in povračila stroškov v zvezi z delom. Minimalna plača v Sloveniji za leto 2008 trenutno znaša 583,53 evrov in se njena višina usklajuje običajno na šest mesecev (Minimalna in zjamčena plača, 2008).

#### **4.1.3 Zajamčena plača**

Zajamčeno plačo ureja Zakon o zajamčenih osebnih dohodkih (Uradni list RS, št. 48/90), vendar pa lahko za ta zakon rečemo, da dejansko le še deloma velja, saj je zajamčena plača postavljena nižje od minimalne plače. Zaradi novejšega pojma minimalne plače se za zaposlene ne uporablja več znesek zajamčene plače iz tega zakona, pač pa se iz tega zakona še uporabljajo določila o izračunu mase plač v primeru nesolventnosti pravne osebe (pomanjkanja sredstev na žiro računu) in določila o možnem povečevanju te mase. Masa izplačanih plač v skladu z zakonom v primeru nesolventnosti delodajalca znaša 90% mase za izplačane plače v prejšnjem mesecu in se mesečno povečuje z 90% mesečno rastjo življenjskih stroškov. Izplačilo zajamčene plače torej ne pomeni izplačila najnižjega zneska (sedaj minimalne plače) vsem delavcem, temveč le znižanje dovoljene mase za 10% glede na prejšnji mesec. Zajamčena plača od avgusta 2006 znaša 237,73 evrov (Minimalna in zjamčena plača, 2008).

---

<sup>9</sup> Zakon o določitvi minimalne plače, Uradni list RS, št. 114/2006.

#### **4.1.4 Delovna uspešnost**

Z upoštevanjem delovne uspešnosti delavca pri določitvi višine njegove plače se uveljavlja motivacijska vloga plače. Če delavec dosega dobre rezultate, dobi višjo plačo, če dosega slabše rezultate, dobi nižjo plačo. To pa ga vzpodbuja, da svoje delo čim boljše opravlja. V preteklosti je bila višina plače v celoti odvisna od doseženih rezultatov delavca. Z razvojem se je postopno uveljavila plača, ki se določa na čas, delovna uspešnost pa se uporablja kot korektiv. Tudi višina osnovne plače je lahko odvisna od doseganja predvidenih delovnih rezultatov in se lahko spreminja. Kolektivna pogodba določa poseben sestavni del plače, ki pripada delavcu na podlagi delovne uspešnosti in gre za stimulativen del plače, ki je spremenljiv in odvisen od doseganja delovne uspešnosti. Delovna uspešnost se mora ugotavljati in ocenjevati po objektivnih in vnaprej določenih kriterijih, ki so delavcem znana pred začetkom opravljanja dela, saj le tako lahko na delavce deluje motivacijsko. Osnova za ocenjevanje je količina, kvaliteta, gospodarnost in kreativnost dela delavca. Uspešnost se ustvarja na več ravneh, zato je tudi ugotavljanje možno in smiselno, tako kot se ustvarja in izkazuje. Uspešnost lahko ugotavljamo (Uhan, 2000, str. 65):

- individualno za posameznega delavca,
- skupinsko za delovno povezano skupino delavcev ali
- kolektivno za vse delavce v podjetju.

Pri ugotavljanju delovne uspešnosti delavca, delovno povezane skupine delavcev ali kolektiva delavcev ločimo dva načina ugotavljanja (Uhan, 2000, str. 65):

- neposredno ugotavljanje uspešnosti, ki pomeni upoštevanje učinkov, ki se kažejo in uresničujejo na delovnem področju osebk, katerega uspešnost ugotavljamo ter
- posredno ugotavljanje uspešnosti, ki pomeni ugotavljanje rezultatov, ki se izražajo zunaj delovnega osebk, vendar so ti osebki bolj ali manj tesno povezani z aktivnostjo osebk, katerega delovno uspešnost posredno izvajajo.

#### **4.1.5 Nadomestila plač**

Nadomestilo plače je tisti del delavčeve plače, ki ga prejme za čas, ko iz različnih razlogov ne opravlja svojega dela, torej gre za prejemke za nedelo. V času trajanja delovnega razmerja lahko nastopijo objektivne okoliščine s strani zaposlenega ali zunanje okoliščine, ki onemogočijo normalno opravljanje dela.

Po trenutno veljavnem Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR) ima delavec v primeru odsotnosti z dela zaradi bolezni, poškodbe ali nege ožjega družinskega člana (bolniška odsotnost z dela) pravico do nadomestila plače, neodvisno od trajanja zavarovanja ob nastopu razloga za bolniško.

Višina nadomestila je odvisna od razloga bolniške in znaša 100 % osnove za primere poklicne bolezni in poškodbe na delu (sem šteje tudi poškodba na poti na delo in z dela), zaradi presaditve živega tkiva in organov v korist druge osebe, posledic dajanja krvi in izolacije, ki jo odredi zdravnik, 90 % osnove za primere bolezni ter 80 % osnove za primere poškodbe izven dela, nege ožjega družinskega člana (s katerim živi) in spremstva, ki ga odredi zdravnik. Osnova je povprečna mesečna plača v koledarskem letu pred letom, v katerem je nastala začasna zadržanost od dela. Nadomestilo ne sme biti nižje od zajamčene plače in ne višje od plače, ki bi jo delavec dobil, če bi sicer delal (ZDR, 137. člen).

Na podlagi kolektivnih pogodb imajo delavci v primeru bolniške, daljše od treh mesecev, enkrat letno na predlog sindikata pravico do solidarnostne pomoči. Višino solidarnostne pomoči in natančnejše pogoje določajo posamezne kolektivne pogodbe.

Zadnje čase je precej govora o spremembah teh določil, ki naj bi prinesle bistveno zmanjšanje pravic zaposlenih v zvezi z bolniško odsotnostjo z dela. Predvsem naj bi se zmanjšala višina denarnega nadomestila in omejilo trajanje te pravice, vendar glede tega še ni bil oblikovan nek zakon, ki bi spreminjal trenutno veljavno ureditev.

#### ***4.1.6 Usklajevanja plač***

Na podlagi zakonodaje obveznost usklajevanja plač velja za vse delodajalce, ki zaposlujejo delavce v zasebnem in javnem sektorju. Obveznost usklajevanja velja ne glede na to, če so plače pri delodajalcu višje od izhodiščnih ali po novem najnižjih osnovnih plač po kolektivni pogodbi dejavnosti, ki velja za delodajalca.

Do uskladitvenega dodatka oziroma drugače dogovorjenega usklajevanja plač po zakonu in po dogovoru so upravičeni delavci, ki so zaposleni po kolektivnih pogodbah. Delavci, zaposleni po individualnih pogodbah, so upravičeni do dodatka oziroma drugačne uskladitve plač, če je tako določeno z individualno pogodbo o zaposlitvi.

Usklajevanje plače lahko poteka s pomočjo (Usklajevanje plač, 2005):

- z dogovarjanjem o bruto nominalnem dodatku za posamezno leto
- s prenosom dodatkov v izhodiščne plače ali/in v najnižje osnovne plače in/ali v osnovne bruto plače delavcev pri delodajalcu,
- s poviševanjem osnovnih bruto plač in doplačilom morebitne razlike,
- s predhodnim povišanjem osnovnih plač najnižjih tarifnim razredom in procentualnim povečanjem vseh osnovnih plač,
- s procentualnim povečanjem vseh osnovnih plač in morebitnim doplačilom razlike ter
- na drugi način.

#### **4.1.7 Povračilo stroškov v zvezi z delom**

Delavcem v zvezi z delom pripada povračilo stroškov za prehrano med delom, za prevoz na delo in z dela ter povračilo stroškov v zvezi s službenim potovanjem oz. izobraževanjem, na katerega je napoten. Med povračila stroškov v zvezi z delom spadata tudi terenski dodatek in nadomestilo za ločeno življenje.

Kolektivne pogodbe določajo najnižjo višino povračil stroškov, do katerih so delavci upravičeni, najvišji še neobdavčen znesek povračil pa je določen z Uredbo o višini povračil stroškov v zvezi z delom in drugimi dohodki, ki se ne všttevajo v davčno osnovo (Uradni list RS, št. 140/06). V nadaljevanju prikazujem nekatera določila v zvezi s tem.

- *Prehrana med delom (malica):*  
Povračilo stroškov za prehrano med delom pripada delavcu, ki dela najmanj s polovičnim delovnim časom, za dneve prisotnosti na delu. Delavcu pripada povračilo stroškov za prehrano med delom v višini najmanj 3,08 EUR, neobdavčen znesek pa znaša največ 5,54 EUR.
- *Prevoz na delo in z dela:*  
Za dneve prisotnosti na delu pripada delavcu tudi povračilo stroškov prevoza na delo in z dela. Praviloma dobi delavec povrnjene stroške v višini cene javnega prevoza. V primeru, da ni javnega prevoza, se stroški prevoza na delo in z dela obračunajo glede na kilometrino, in sicer največ do 0,15 EUR za vsak poln kilometer.
- *Terenski dodatek:*  
Delavec, ki opravlja delo izven kraja, kjer je sedež delodajalca, in hkrati izven kraja, kjer ima prebivališče, je upravičen do terenskega dodatka. Višina terenskega dodatka je odvisna od tega, ali sta delavcu na terenu zagotovljena prenočišča in prehrana ali pa ne.
- *Nadomestilo za ločeno življenje:*  
Nadomestilo za ločeno življenje pripada delavcu, ki zaradi službenih potreb v času delovnih obveznosti prebiva ločeno od svoje družine. Za družino šteje življenjska skupnost staršev in otrok do dopolnjenega 18. leta starosti, oz. če se otrok redno šola, do 26. leta, ter skupnost zakoncev oz. izvenzakonskih partnerjev. Nadomestilo za ločeno življenje znaša do 334 EUR na mesec.

Do povračila stroškov na službenem potovanju so upravičeni delavci, ki so napoteni na službeno potovanje zaradi potreb delovnega procesa. V zvezi s službenim potovanjem delavcu pripada dnevnic, povračilo stroškov prevoza in stroškov prenočišča.

- *Dnevnic:*  
Dnevnic je povračilo za stroške prehrane na službeni poti, do katerega je delavec upravičen v primeru, če skupaj s prihodom in odhodom poteka delo neprekinjeno več



kot 6 ur in pri tem prehrana ni zagotovljena. Odvisno od trajanja potovanja znaša dnevnic za službeno potovanje v Sloveniji 5,26 EUR, 7,51 EUR oz. 15,02 EUR. Za službena potovanja v tujino se dnevnic giblje med 25 in 55 EUR, odvisno od države, v katero se potuje. Terenski dodatek, dnevnic in dodatek za ločeno življenje se med sabo izključujejo.

- *Prevozni stroški:*

Delavec je za službeno potovanje upravičen do povračila stroškov uporabe lastnega vozila – kilometrine, ali stroškov javnega prevoza. Kilometrini za službeno potovanje znaša 0,29 EUR/km, za povračilo stroškov javnega prevoza pa je potrebno predložiti vozovnico. Delavec lahko ob predložitvi dokazil zahteva tudi povračilo dejanskih stroškov cestnin in parkiranja.

- *Stroški za prenočišče:*

Stroški za prenočišče so izdatki, ki jih ima delavec, če mora zaradi dela prenočiti v drugem kraju, kot je njegovo prebivališče. Stroške za prenočišče je mogoče zahtevati samo na podlagi dokazil. Če stroški prenočišča vključujejo tudi plačilo zajtrka, se višina dnevnice zmanjša.

- *Povračilo stroškov zdravstvenih storitev:*

Če gre za koriščenje nujnih ali potrebnih zdravstvenih storitev v času službenega potovanja v tujino, se delavcu praviloma povrnejo tudi stroški za plačilo zdravstvenih storitev v višini razlike med dejanskimi stroški in stroški, priznanimi pri nosilcu obveznega zdravstvenega zavarovanja.

#### **4.1.8 Denarne in nedesarne nagrade**

Na splošno je funkcija nagrade, da pritegne, zadrži in spodbuja zaposlenega. Motivacijski učinek nagrade je odvisen od ustreznosti sedanjega plačila in od pričakovanja zaposlenega. Če namreč zaposleni meni, da je plačan premalo, bo začel delati manj. V drugem primeru, ko pa pričakuje povišico, bo z namenom, da bi povišanje opravičil, delal še več. Torej smiselno je tisti sistem nagrajevanja, ki bo skušal nagraditi zaposlenega skladno z dosežki podjetja oz. če je možno skladno z njegovim doprinosom. Pomembno je pravilno razmerje med osnovno plačo, spodbudami in ugodnostmi.

Materialne nagrade so plačila, ki jih podjetja dajo zaposlenim za dobro opravljeno delo, uspešno realizacijo programa in podobno. Ker so v podjetju oblikovani različni nivoji dela in različne ravni, se razlikuje tudi višina in sestava nagrade. Višja ko je instanca, zahtevnejše so njene zadolžitve, večja je odgovornost, avtoriteta in vpliv, s tem pa je višja tudi nagrada. Poleg višine nagrade je pomembna tudi njena sestava, kjer gre pretežno za strokovna vprašanja, višina pa je bolj predmet politike delitve v posameznem podjetju.

Kot motivacijski faktor programa nagrajevanja sodijo tudi ugodnosti. Njihova značilnost je ekskluzivnost in dolgoročnost, njihov glaven cilj pa vezati posameznika na podjetje. Delimo

jih na ugodnosti iz zaposlitve, ki so vezane na pripadnost v podjetju in ne na poslovni rezultat. Med njih štejemo različna plačila in nadomestila, kot so plačilo za čas odsotnosti (plačan dopust, bolniška, nadomestila za nesrečo), ugodnosti in storitve za zaposlene (rekreacija, proizvodi podjetja po nižji ceni). Druga skupina so posebne ugodnosti, ki dopolnjujejo ugodnosti iz zaposlitve, namenjene so le najožjemu vodstvu. To so npr. raba luksuznih dobrin, ki so v lasti podjetja, zdravstveno zavarovanje nad običajnimi standardi itd.

Vsekakor so z vidika motivacije delavca pomembne bonitete. Boniteta je vsaka ugodnost v obliki proizvoda, storitve ali druge ugodnosti v naravi, ki jo delojemalcu ali njegovemu družinskemu članu zagotovi delodajalec ali druga oseba v zvezi z zaposlitvijo. Boniteta vključuje zlasti (Zakon o dohodnini, Uradni list RS, št. 117/2006, 26. člen):

- uporabo osebnega vozila za privatne namene,
- nastanitev,
- popusti pri prodaji blaga in storitev,
- posojilo brez obresti ali z obrestno mero, ki je nižja od tržne,
- zavarovalne premije in dodatna plačila,
- izobraževanje delojemalca ali njegovega družinskega člana,
- darila, ki jih zagotovi delodajalec na podlagi ali zaposlitve nekdanjemu, sedanjemu ali bodočemu delojemalcu ali njegovemu družinskemu članu.

## **5 PLAČNI SISTEM IN SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU FENIKS**

Kot sem dejala že v uvodnem poglavju, gre za konkretno podjetje z izmišljenim imenom, ki se ukvarja z gumarsko in orodjarsko dejavnostjo. Glede na število zaposlenih gre za srednje veliko družbo z omejeno odgovornostjo.

### **5.1 Predstavitev podjetja**

V podjetju Feniks se z izdelovanjem gumi-tehničnih izdelkov ukvarjajo že vrsto let. V tem obdobju se je proizvodni program razširil in danes obsega dejavnosti, s katerimi lahko kupcu ponudijo celovito storitev od idejne zasnove, konstrukcije in izdelave orodja, do velikoserijske proizvodnje.

Glavne dejavnosti podjetja so:

- razvoj gumi-tehničnih izdelkov,
- konstrukcija in izdelava orodij za brizganje gume,
- proizvodnja izdelkov iz gume, kombinacije kovina-guma in kombinacije plastika-guma,
- proizvodnja izdelkov iz tekočega silikona in plastike.

So med največjimi proizvajalci gumi-tehničnih izdelkov na slovenskem trgu. 60% vse proizvodnje izvažajo na trg EU, predvsem kupcem nemške avtomobilske industrije.

Hkrati so pomemben dobavitelj industriji bele tehnike na slovenskem trgu (Gorenje, Liv Postojna in drugi), sodelujejo pa tudi s partnerji na področju elektroindustrije, sanitarne industrije in gradbene industrije.

### ***5.1.1 Razvoj podjetja***

Začetki podjetja Feniks segajo v leto 1984, ko je sedanji direktor podjetja sam sestavil prvi stroj za brizganje gume in se je poleg redne službe začel ukvarjati še z obrtjo. Trdo delo in naložbe v nove proizvodne zmogljivosti ter tehnološke izboljšave so omogočile obstoj in razvoj podjetja, ki se je leta 1993 po prehodu v tržno gospodarstvo preoblikovalo iz obrti v družbo z omejeno odgovornostjo.

Največji preskok in hitra rast podjetja se je začela v letu 1995 z izgradnjo novih prostorov in intenzivnim vlaganjem sredstev v sodobne avtomatizirane brizgalne stroje ter obdelovalne stroje v orodjarni.

Kvalitetni izdelki in predvsem celovita storitev od idejne zasnove do končne serijske produkcije so vedno zagotavljali zadovoljstvo zahtevnih kupcev, tudi s področja nemške avtomobilske industrije, ki tudi danes ostaja glavni trg podjetja.

Vedno večje povpraševanje je zahtevalo ponovno širitev proizvodnih kapacitet. Na prvotni lokaciji nadaljnja širitev ni bila možna, zato se je podjetje v letu 2003 odločilo za investicijo v nov poslovni objekt na novi lokaciji in odkupilo prostore enega izmed podjetij v Posavju.

Danes je družba srednje veliko podjetje z 10 milijonov EUR letnega prometa, 140 zaposlenimi in eden najpomembnejših proizvajalcev gumi-tehničnih izdelkov na slovenskem trgu.

### ***5.1.2 Poslanstvo in vizija podjetja***

Z vrhunsko tehnologijo, inovativnostjo, znanjem in izkušnjami zaposlenih strokovnjakov stremijo k odličnosti izdelkov in preseganju pričakovanj kupcev. Njihove glavne odlike so partnerski odnos, visoka stopnja fleksibilnosti in celovita podpora kupcu od idejne zasnove do serijske proizvodnje.

Poslovanje podjetja temelji na tehnološkem razvoju, strokovni usposobljenosti in visoki pripadnosti delu, ter doslednemu spoštovanju standardov kakovosti in okolja, v katerem delujejo.

Glavne vrednote podjetja bi lahko razdelili v pet skupin:

- *Zadovoljstvo kupca:* Glavno vodilo je zadovoljen kupec, v odnosu do katerega nastopajo z najvišjo stopnjo strokovnosti, prilagodljivosti ter visoko kakovostnimi izdelki po konkurenčnih cenah. Od dobaviteljev in partnerjev pričakujejo, da delijo prizadevanja podjetja za doseganje kakovosti.
- *Odličnost:* Le z odličnostjo lahko izpolnjujejo in presegajo pričakovanja kupcev.
- *Pripadnost delu:* Najboljše rešitve in skupne cilje lahko dosežajo samo z visoko pripadnostjo delu, medsebojnim sodelovanjem in skupinskim delom.
- *Znanje in učenje:* Ključni dejavnik trajnostnega razvoja podjetja je kakovost zaposlenih. Z nenehnim učenjem in izpopolnjevanjem težijo k osebni rasti zaposlenih.
- *Socialna varnost zaposlenih:* Z uspešnim poslovanjem in rastjo podjetja omogočajo napredek in razvoj družbenega okolja v katerem delujejo, hkrati pa zaposlenim zagotavljajo socialno varnost in primerno zaposlitev.

Vizija podjetja je postati vodilni slovenski dobavitelj malo in velikoserijskih gumi-tehničnih izdelkov za industrijo osebnih in tovornih vozil ter za industrijo bele tehnike. Svojo dejavnost nameravajo razširiti tudi v druge države EU, hkrati pa postati in ostati eden izmed vodilnih na domačem trgu. Uveljaviti želijo lastno blagovno znamko, ki bo prepoznavna po inovativnosti, strokovnosti in kakovosti.

### **5.1.3 O zaposlenih v podjetju**

Število zaposlenih vsa leta poslovanja narašča. Največje povečanje števila zaposlenih je nastalo ob odprtju novega proizvodnega obrata v letu 2003. Trenutno je v podjetju zaposlenih 140 oseb, zaradi nadaljnje širitve poslovanja pa načrtujejo še nadaljnje povečevanje števila zaposlenih.

Zaradi hitrega povečevanja obsega poslovanja in rasti podjetja na vseh področjih že nekaj let dajejo velik poudarek na pridobivanju mladih, ambicioznih in visoko strokovno usposobljenih sodelavcev, predvsem s področja strojništva in tehničnih znanosti. Prav tako dajejo velik poudarek pridobivanju mladih, ambicioznih proizvodnih delavcev, kateri delo opravljajo z veseljem, predanostjo in ambicioznostjo po nadaljnji strokovni rasti.

Prizadevajo si, da lahko vsak posameznik v podjetju razvija svoje zmožnosti ter poklicne želje in ambicije, v skladu s cilji in strategijo podjetja ter v skladu z osebnimi željami. Zaupanje v delavce je ena izmed temeljnih vrednot podjetja. Verjamejo v to, da lahko vsakdo v podjetju svoje delo opravlja po svojih najboljših močeh. Zato si odgovorni v podjetju prizadevajo vzpostaviti in ohraniti sistem nagrajevanja in motiviranja, ki bi zadovoljeval vse želje in potrebe zaposlenih. Ta sistem bom poskušala predstaviti v nadaljevanju.

## 5.2 Analiza sistema plačevanja, nagrajevanja in motiviranja v podjetju Feniks

V tej točki se bom lotila analize nekaterih motivacijskih dejavnikov zaposlenih v podjetju Feniks. Glede na to, da je že iz naslova jasno razvidno, da se ne bom podrobneje lotila vseh motivacijskih dejavnikov, katere sem podrobneje obdelala v prejšnjih poglavjih, bo najbolj prikazana plača, ki je pomemben element motivacije. Čeprav številni avtorji poudarjajo, da plača ni in ne more biti glavni motivator, je po mojem mnenju vsekakor pomembno, da je plačilo takšno, da ne zavira kreativnosti in uspešnosti zaposlenih. Čeprav se govori, da plača motivira zaposlene le v tej meri, da naredijo minimalno, kar se od njih zahteva v opisu njihovih del, lahko rečem, da plačna politika vsebuje mehanizme, ki lahko bistveno pripomore k večji uspešnosti opravljenega dela. Zato je namen tega poglavja, da prikažem tiste mehanizme plačil, ki v opisanem podjetju skrbijo za motivacijo zaposlenih.

### 5.2.1 Politika plač in nagrajevanja v podjetju

Vsaka organizacija kot poslovni sistem delovanja in obnašanja, potrebuje svojevrsten način, kako motivirati in kako nagraditi zaposlene, da zadovoljimo njihove potrebe, interese, kakor tudi pričakovanja ob hkratnem doseganju zelenih rezultatov. Nagrajevanje v podjetju lahko opredelimo skozi nagrajevanje delovanja zaposlenih, plačo ter skozi nagrade za uspešnost in delovanje. Sistem plač podjetja Feniks je vezan na politiko podjetja ter strategijo in cilje podjetja skozi zagotavljanje uspešnosti delovanja podjetja.

### 5.2.2 Obstoječi plačni sistem v podjetju

Področje obračuna plač zajema poleg ostalih obračunov izplačil, predvsem obračun plače. Postopek in višina plač sta usklajena s kolektivno pogodbo. Na podlagi evidentiranih ur, ki se dnevno zajemajo na posameznih izplačilnih mestih z obrazca »Dnevno poročilo prisotnosti na delu«, se vrši obračun plač. S pomočjo programa za prenos ur, se le-te prenesejo v področje obračuna plač na posameznega delavca, ki ga program prepozna z njegovo evidenčno številko v podjetju. Vse ostale ure, npr. letni dopust, študijski dopust, neplačani dopust, neopravičeni izostanki, bolniški dopust itd., se prav tako z istim programom prenesejo v obračun plač.

Po prenosu v program, se kontrolirajo ure posameznega delavca. Če so skladne z mesečnim fondom ur, se prične obračun plač. Postopek pa je naslednji:

- *mesečna plača* (osnovna plača + dodatki za posebne pogoje dela + dodatki na delovno dobo v podjetju (stalnost) + dodatki na delovno dobo);
- osnovna plača* (osnovna plača = število točk x vrednost točke);
- dodatki za posebne pogoje dela* (Pri tem so mišljeni dodatki za nočno delo ter tudi nedeljsko delo. Ker se podjetje občasno predstavlja na sejmskih prireditvah in na teh sejmi sodelujejo posamezni odgovorni v podjetju, prihaja do primerov, ko je tako delo potrebno upoštevati v izračunu. V tem primeru se upoštevajo zakonsko dovoljeni dodatki za nedeljsko delo in delo preko delovnega časa.);

- *dodatki na delovno dobo* (dodatki za skupno delovno dobo in za delovno dobo v podjetju Feniks - stalnost v podjetju);
- *nadomestila* (nadomestila plač v breme delodajalca, nadomestila plač v primeru bolezni in poškodb izven dela);
- *izračun bruto plače* (bruto plača = osnovna plača + dodatki za posebne pogoje dela + dodatki na delovno dobo + nadomestila plač);
- *izračun neto plače* (bruto plača - prispevki za socialno varnost in akontacijo dohodkov);
- *povračila stroškov v zvezi z delom* (stroški za prehrano in prevoz na delo);
- *prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje*;
- *razni odtegljaji* (zakonski, prisilni in dogovorjeni odtegljaji);
- *dokončen izračun*.

Ko so poznani vsi elementi, lahko naredimo dokončen obračun plače po naslednjem postopku:

OSNOVNA PLAČA

+ dodatki

+ nadomestila

= BRUTO PLAČA

- prispevki za socialno varnost

- davek

= ČISTA PLAČA

+ stroški prehrane

+ stroški prevoza na delo

= 2. neto

- prisilni odtegljaji

- dogovorjeni odtegljaji

= NETO PLAČA

Po kolektivni pogodbi mora biti delavcu pri izplačilu plače vročen pisni obračun, ki mora vsebovati naslednje podatke:

- osnovno plačo delavca,
- dodatke po posameznih vrstah, ki izhajajo iz kolektivne pogodbe oz. pogodbe o zaposlitvi, plačo iz naslova uspešnosti (stimulativni del),
- nadomestila plače po posameznih vrstah,
- bruto plačo,
- znesek davkov in prispevkov,
- neto plačo,
- druge osebne prejemke,
- odtegljaje od plače.

Davek na izplačane plače se plačuje po različnih stopnjah, in sicer odvisno od višine bruto plače.

Sestavni del plače je tudi nadomestilo za delovno uspešnost. Na podlagi socialnega sporazuma lahko podjetja na osnovi doseženega celotnega dobička izplačajo največ eno povprečno plačo, vendar ne več kot 25 % celotnega dobička.

Plačilo za delovno uspešnost delavca je sestavljeno iz stimulacije in napredovanja. Merila in kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti so opredeljena s kolektivno pogodbo in s splošnim aktom delodajalca. Vsi ti pogoji in merila so vsem delavcem znani pred pričetkom dela. Delovna uspešnost delavca je lahko ocenjena pozitivno ali negativno. Glede na to, da so določena dela med seboj podobna in jih opravljajo isti nivoji zaposlenih, so v podjetju oblikovana skupinska merila za tovrstna dela. Zaposleni, katerih delo je individualno vezano na uspešnost, pa imajo izoblikovana svoja merila.

Glede na to, da je izhodiščna plača za zaposlene na področju komerciale postavljena nekoliko nižje kot za ostale zaposlene, je seveda jasno, da je del plače vezan tudi na uspešnost in zavzetost posameznega zaposlenega. Tako je del njihove plače vezan tudi na uspešnost prodaje v posameznem mesecu. Lahko rečem, da so plačani tudi na podlagi provizije, ki je stvar pogodbe o zaposlitvi med delodajalcem in zaposlenimi. Ker je to osebna stvar vsakega izmed zaposlenih, ne bi želela razkrivati pogojev teh pogodb. Lahko rečemo samo to, da je pogodba takšna, da v dobršni meri vzpodbuja kreativnost in zavzetost zaposlenih.

Prav tako so delavci upravičeni do nadomestila stroškov v zvezi službenih potovanj. Ker gre v precejšnji meri tudi za delo na terenu v okviru predstavljanja podjetja na sejnih in pri poslovnih partnerjih, so delavci upravičeni do dnevnic in povračil stroškov za prenočišča.

### ***5.2.3 Sistem nagrajevanja v podjetju Feniks***

Vsako podjetje, pa tudi Feniks, ima opredeljene tudi druga nadomestila in nagrade. To so vse nagrade, ki so opredeljene s kolektivno pogodbo za kemično in gumarsko industrijo in je tudi njihova okvirna višina določena vnaprej. Ta nadomestila so:

- regres za letni dopust,
- odpravnina,
- solidarnostna pomoč,
- jubilejne nagrade.

Glede regresa za letni dopust velja, da se izplačuje v skladu s kolektivno pogodbo za dejavnost, kateri podjetje pripada. Znesek regresa se vsakoletno spreminja, tako da lahko rečemo, da bo v letu 2008 znašal okoli 650 €.

Tudi glede odpravnine velja, da je že vnaprej določena in znaša:

- v višini 2 povprečnih plač v RS za pretekle 3 mesece, oziroma,
- v višini 2 povprečnih plač delavca za pretekle 3 mesece, če je to zanj ugodneje.

Jubilejne nagrade so namenjene delavcem, ki so dosegli določeno skupno delovno dobo, ali pa delovno dobo pri enem delodajalcu. Višina je določena s kolektivno pogodbo, gre pa za nagrado v višini do dva kratnika osnovne plače za 1. tarifni razred iz kolektivne pogodbe za kemično in gumarsko industrijo. Solidarnostna pomoč pa je namenjena za primer smrti delavca ali njegovega družinskega člana in lahko znaša do okoli 3500 €. V primeru naravnih nesreč, ki bi prizadele delavca, pa je predvidena solidarnostna pomoč v višini do nekje 1500 €.

V podjetjih obstaja nenapisano pravilo ali običaj, da delodajalci zaposlenim izplačajo sredstva kot nagrado za uspešno delo v iztekajočem se letu. To nenapisano pravilo je bolj kazalec »dobre volje« delodajalca kot njegova obveznost. V podjetjih z boljšimi poslovnimi rezultati izplačujejo božične nagrade redno in tudi v višjih zneskih kot v podjetjih, ki imajo slabše poslovne rezultate. Podjetja se praviloma za takšna izplačila odločajo na osnovi poslovnih rezultatov in možnosti, ki jih ponuja davčna zakonodaja. Podjetja proučujejo zakonske predpise in iščejo poti, ki so za njih ugodne z vidika plačila davkov in prispevkov ter še vedno motivacija za zaposlene. Pri teh izplačilih pa v praksi pogosto prihaja do številnih nejasnosti, saj Zakon o delovnih razmerjih to obravnava preveč na splošno.

Glede tega lahko rečemo, da v praksi govorimo o dveh pojmi, ki nista popolnoma enaka, to sta 13. plača in božičnica. 13. plača je plačilo posamezniku za njegov prispevek k uspešnosti podjetja, ki je ugotovljen na podlagi meril. Ta merila ima podjetje oblikovana za posamezne skupine delavcev. To plačilo je v odstotku na višino bruto plače delavca. Božičnica pa ni odvisna od uspešnosti posameznega delavca in se vsem zaposlenim izplača v enakem znesku. Obravnavano podjetje ta merila upošteva in jih tudi uporablja v praksi.

Poudariti pa moram, da se v obravnavanem podjetju uporablja v določeni meri kombinacija obojega, saj je del nagrade fiksni za vse zaposlene, del pa je variabilen glede na delovno uspešnost. Tako da je tudi v tem primeru vzpodbujana kreativnost.

Glede teh nagrad bi bilo na tem mestu smiselno predstaviti tudi načela, ki morajo veljati pri izplačilih nagrad za delovno uspešnost. Za celovito motiviranje zaposlenih je smiselno, da ima podjetje več različnih oblik in načinov nagrajevanja delovnih rezultatov. Praviloma jih delimo na tri ravni:

- *individualna raven*: ugotavlja se delovna uspešnost posameznika na podlagi njegovih individualnih delovnih rezultatov, ki so merljivi ali opisni;
- *skupinska raven*: ugotavlja se uspešnost delovne skupine, organizacijske enote, projektne skupine itd.; nagrada je namenjena delavcem, ki so vključeni v to skupino;



- *tretja raven*, na kateri se ugotavlja poslovna uspešnost na podlagi poslovnih rezultatov *celotnega podjetja*: nagrada je namenjena vsem zaposlenim v podjetju.

Po svoji vsebini so torej nagrade ob koncu poslovnega leta v funkciji nagrajevanja poslovne uspešnosti podjetja. Nagrada za poslovno uspešnost se torej ugotavlja, oblikuje, določa in izplačuje na nivoju podjetja in je načeloma namenjena vsem zaposlenim. Takšna nagrada za uspešnost se lahko izplačuje:

- *v različnih oblikah*: denarju, delnicah, bonih, naravi, drugih nedenarnih oblikah;
- *v različnih obdobjih*: med poslovnim letom na podlagi tekočih poslovnih rezultatov, v obliki obrokov in na koncu kot poračun, ko so znani celoletni poslovni rezultati;
- *na koncu leta v enkratnem znesku*.

Za vsa tovrstna izplačila pa velja naslednje. Za vsa izplačila velja (ne glede na to, ali jih imenujemo 13. plača ali božičnica), da so sestavni del plačila za delo. Za to se obračunavajo in plačujejo prispevki delodajalca in delavca. Prav tako se to plačilo upošteva v pokojninski osnovi.

Obravnavano podjetje Feniks uporablja kombinacije vseh treh, prej opisanih vrst izplačil, kar je tudi sicer običaj v naši dejavnosti.

### **5.3 Analiza zadovoljstva in motiviranosti v podjetju Feniks**

Zadovoljstvo zaposlenih je bilo empirično merjeno s pomočjo anketne raziskave, ki je obdelana v nadaljevanju. Kljub temu, da že sam naslov specialistične naloge nakazuje, na glavni pomen plače v raziskavi, sem raziskala tudi področje nekaterih drugih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. V ta namen sem opravila anketiranje s posameznimi zaposlenimi. Opravila sem 46 anket. Namen teh anket pa je bil naslednji:

- ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo delavcev;
- ugotoviti, kateri dejavniki morajo biti zadovoljeni, da je zaposleni pri svojem delovanju uspešen;
- ugotoviti, kako motivacijski dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih;
- ugotoviti vzroke nemotiviranosti zaposlenih.

#### **5.3.1 Metodologija raziskave**

Predvsem je bil namen raziskovanja ta, da potrdim ali zavržem hipoteze, ki sem jih predstavila že v uvodu. Da bi te hipoteze lahko sploh oblikovala, sem najprej raziskala podatke, ki so po svoji naravi sekundarni (pregled virov in literature ter spletnih strani). Tako sem si pridobila teoretično podlago, ki me je usmerjala pri delu. Nato sem opravila samo raziskavo (izdelala anketni vprašalnik), pridobljene podatke pa obdelala z Excelom, kot je prikazano v nadaljevanju.

Praviloma se pri raziskovanju uporabljata dve vrsti podatkov: primarni in sekundarni. Primarni podatki so tisti, ki jih zberemo nalašč za specifično raziskovalno potrebo. Tri najširše uporabljane metode za njihovo zbiranje so spraševanje, opazovanje in eksperiment. Jaz sem se odločila za spraševanje oz. anketiranje. Sestavila sem anketni vprašalnik večinoma zaprtega tipa, pri čemer prevladujejo vprašanja, kjer anketiranci odgovarjajo z numeričnimi ocenami na določeni intervalni lestvici z razponom od 1 do 5 (t.i. Likaertova lestvica, kjer pomeni ocena 1 najslabšo, 5 pa najboljšo oceno). Izjema so le 4 vprašanja odprtega tipa ter socialna in demografska vprašanja, ki so nominalnega oziroma ordinalnega tipa.

Anketiranje je potekalo v decembru 2007, pri čemer je bilo anketiranih 50 zaposlenih podjetja Feniks, pravilno izpolnjenih in vrnjenih je bilo 46 anketnih vprašalnikov. Zaposleni so sami izpolnjevali anketni vprašalnik ter ga anonimno izročili vodjem izmen ali ga oddali v poštni predal izmenovodje.

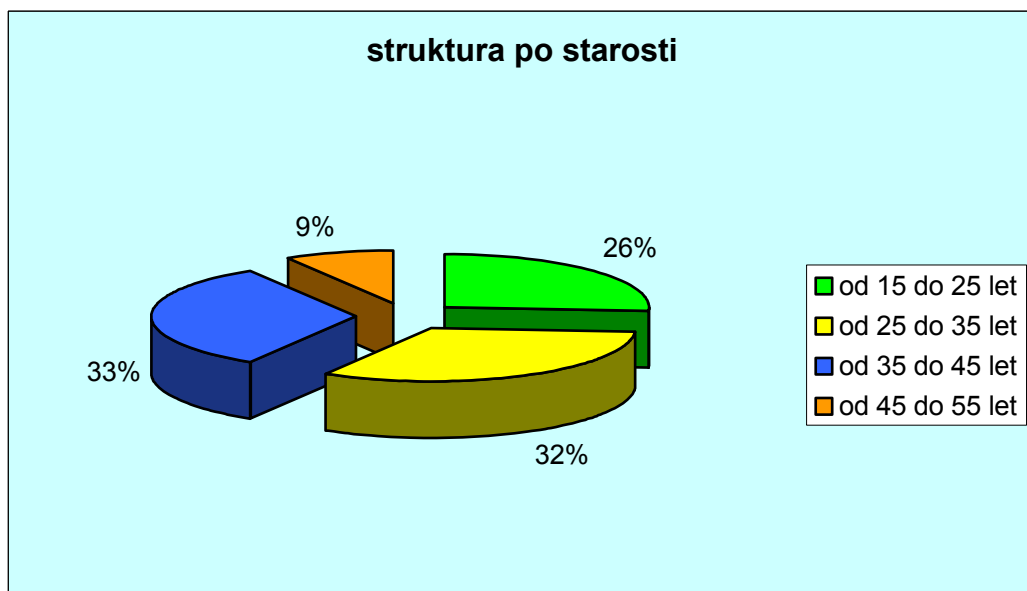
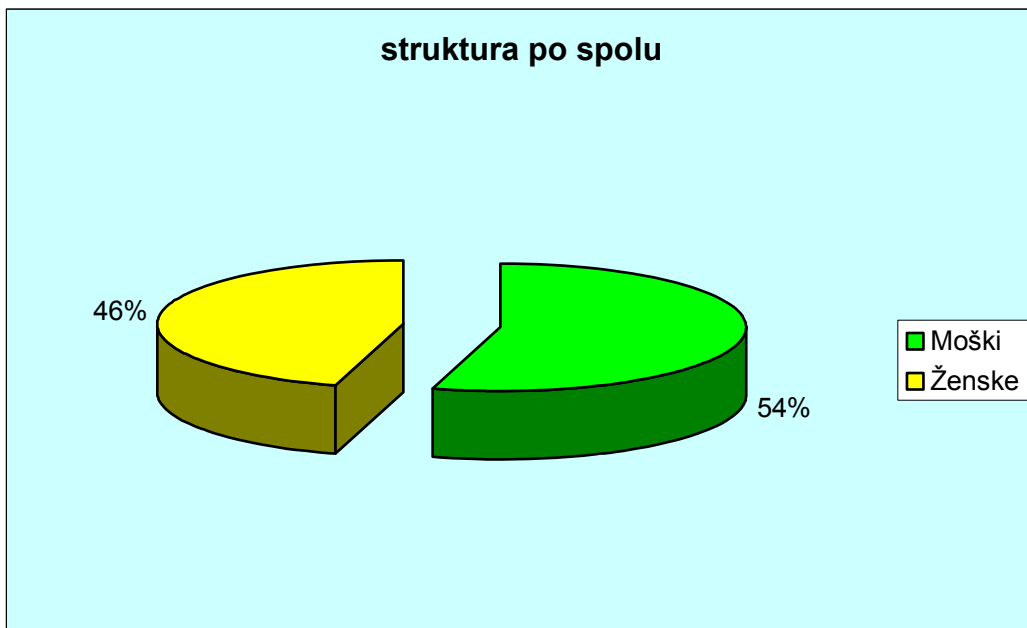
Socialna in demografska struktura anketiranih zaposlenih je predstavljena v naslednjih tabelah in grafikonih.

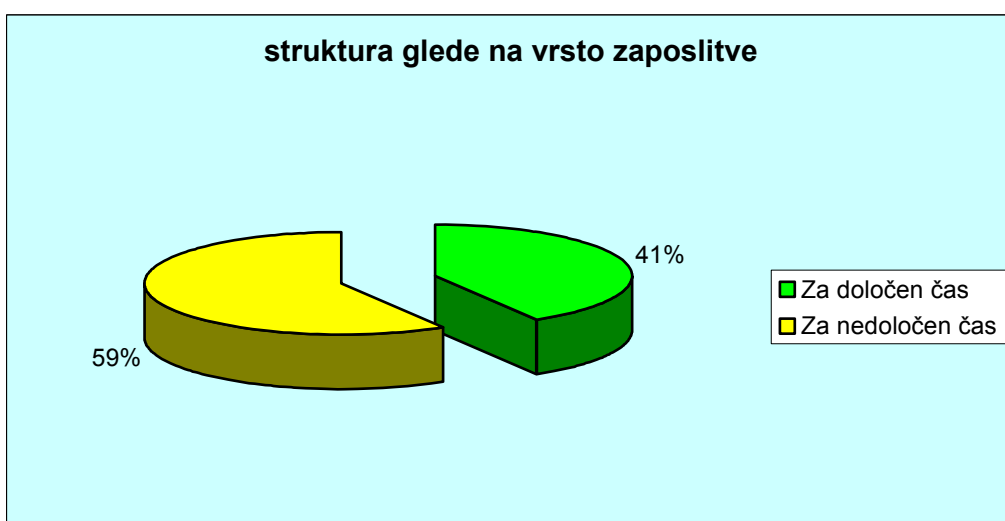
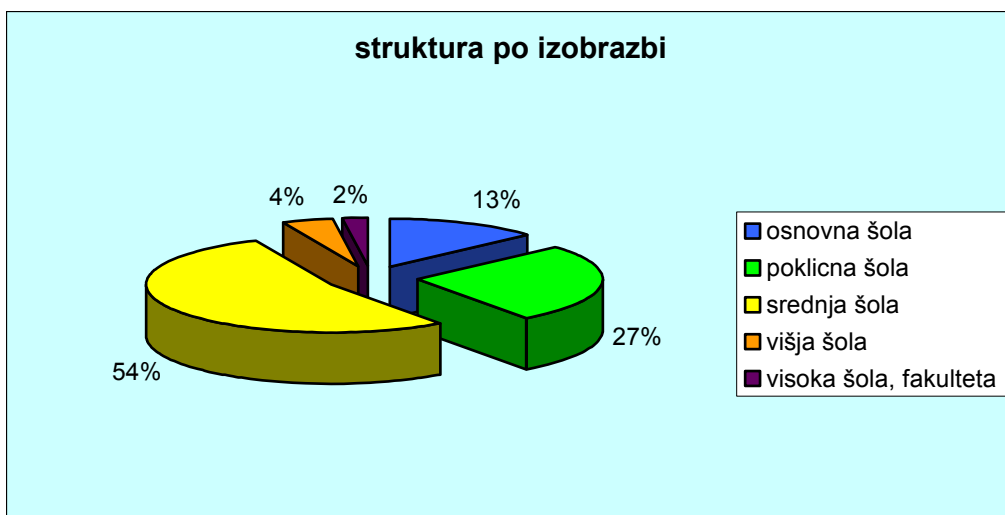
Tabela 1: Socialna in demografska struktura anketiranih zaposlenih

	Frekvenca	Delež v %
<b>SPOL</b>		
Moški	25	54,3
Ženske	21	45,7
Skupaj	46	100
<b>STAROST</b>		
od 15 do 25 let	12	26,1
od 25 do 35 let	15	32,6
od 35 do 45 let	15	32,6
od 45 do 55 let	4	8,7
Skupaj	46	100
<b>IZOBRAZBA</b>		
osnovna šola	7	15,2
poklicna šola	12	26,1
srednja šola	24	52,2
višja šola	2	4,3
visoka šola, fakulteta	1	2,2
Skupaj	46	100
<b>VRSTA ZAPOSLOTITVE</b>		
Za določen čas	19	41,3
Za nedoločen čas	27	58,7
Skupaj	46	100

Vir: Raziskava.

Slika 3 – 6: Socialna in demografska struktura





Vir: Raziskava.

Podjetje Feniks ima sicer 140 zaposlenih. Vzorec anketiranih zajema torej natančno 33 % populacije zaposlenih. Anketirani zaposleni so relativno naključno razpršeni med populacijo zaposlenih, saj se struktura vzorca relativno dobro ujema s siceršnjo strukturo populacije zaposlenih.

### 5.3.2 Analiza rezultatov ankete

V nadaljevanju sledijo tabele z rezultati različnih sklopov vprašanj, pri čemer bo pod vsako tabelo krajša interpretacija glavnih značilnosti tabele.

Če želim potrditi domnevo, da je večina zaposlenih motivirana za svoje delo, moram seveda to utemeljiti. Dejstvo je, da je motivacija pomembna aktivnost managementa, s katero managerji pomagajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za svojo organizacijo. Managerji morajo skrbeti za vzdrževanje partnerskih odnosov, ki bo

prežeto z odkritostjo, poštenostjo in zaupanjem. Zelo pomemben dejavnik pri delu je motiviranost zaposlenih.

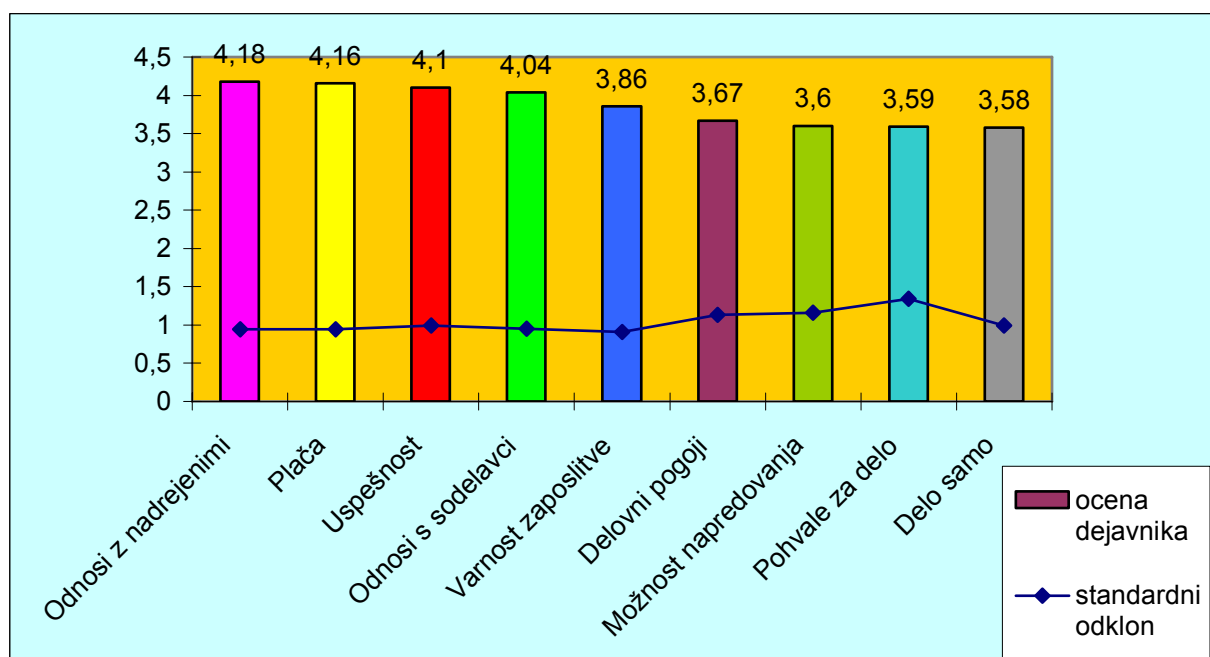
Najprej so prikazani dejavniki, ki najbolj spodbujajo k delu. Anketirani zaposleni so dejavnike ocenjevali z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni »me sploh ne spodbuja«, ocena 5 pa »me zelo spodbuja«. V tabeli, ki sledi, so zajete povprečne ocene na omenjeni lestvici od 1 do 5, prav tako je navedena najnižja ter največja ocena in standardni odklon.

Tabela 2: Dejavniki, ki najbolj spodbujajo k delu (lestvica 1 - 5, višja ocena pomeni višjo spodbudo)

Dejavnik spodbujanja	Frekvenca	Min. ocena	Max. ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Odnosi z nadrejenimi	46	1	5	4,18	0,94
Plača	46	2	5	4,16	0,94
Uspešnost	46	1	5	4,10	0,99
Odnosi s sodelavci	46	2	5	4,04	0,95
Varnost zaposlitve	46	2	5	3,86	0,91
Delovni pogoji	46	1	5	3,67	1,13
Možnost napredovanja	46	1	5	3,60	1,16
Pohvale za delo	46	1	5	3,59	1,34
Delo samo	46	1	5	3,58	0,99

Vir: Raziskava.

Slika 7: Ocene dejavnikov, ki spodbujajo k delu



Vir: Raziskava

Kot je razvidno iz zgornje tabele, so dejavniki, ki najbolj spodbujajo k delu, odnosi z nadrejenimi in plača. Dejavnik, ki najmanj spodbuja k delu, pa je delo samo. Po svoje je to kar zaskrbljujoče dejstvo, saj je želja vodilnih managerjev ponavadi ta, da že samo delo spodbuja zaposlene h kreativnemu in zavzetemu delu.

Dejavniki, kot so pohvale za delo, možnost napredovanja in delovni pogoji imajo relativno nizko oceno oziroma ne pomenijo večje spodbude k delu. Pri slednjih treh dejavnikih pa se ocene zaposlenih v največji meri razlikujejo, saj je pri teh dejavnikih standardni odklon največji. Sicer sam standardni odklon ni preveč izstopajoč, pa vendar je po mojem mnenju dokaj visok, saj sem pričakovala bolj enotne ocene.

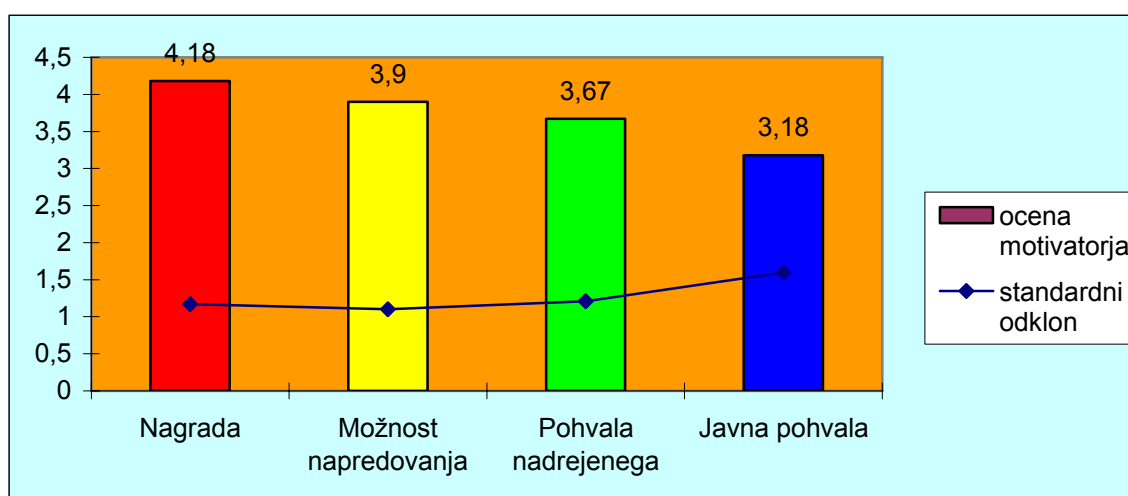
V tretji tabeli prikazujem ocene tega, kako so anketiranci ocenili posamezne motivatorje, ki bi jih naj spodbudili k še bolj zavzetemu delu. Tudi v tem primeru sem za ocenjevanje uporabila Likaertovo lestvico. Prav tako so podane največje, najmanjše ter povprečne vrednosti za ocene posameznih motivatorjev. Podan pa je tudi standardni odklon, ki lahko v največji meri dokazuje enotnost ali neenotnost populacije za posamezno oceno.

Tabela 3: Motivatorji oz. spodbude, ki najbolj motivirajo za delo (lestvica od 1 do 5)

Motivator	Frekvenca	Min. ocena.	Max. ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Denarna nagrada	46	1	5	4,18	1,17
Možnost napredovanja	46	1	5	3,90	1,10
Pohvala nadrejenega	46	1	5	3,67	1,21
Javna pohvala	46	1	5	3,18	1,60

Vir: Raziskava.

Slika 8: Ocene motivatorjev, ki najbolj vzpodbujajo k delu



Vir: Raziskava.

V zvezi z izbranimi motivatorji je možno razbrati, da sta največja motivatorja denarne nagrade ter možnost napredovanja. Potrebno je tudi omeniti, da so anketirani zaposleni zelo različno ocenjevali motivatorje, saj so standardni odkloni pri ocenah motivatorjev nekoliko večji kot pri ocenah spodbud. Dejansko je tako, kot sem ugotavljala že v nekaterih prejšnjih poglavjih. Kaj nekoga motivira bolj in kaj manj, je v veliki meri odvisno od delovnega mesta in položaja, ki ga zaseda. Zaposlene na višjih položajih običajno bolj motivirajo nedenarne nagrade. Predvsem je to posledica plačnega sistema, ki vodilne avtomatično nagrajuje z višjo plačo ne glede na rezultate. Menim, da bi bilo potrebno tudi pri vodilnih delavcih uvesti večji poudarek na stimulativnosti plače, ki bi vodilne spodbujala k doseganju dobrih poslovnih in finančnih rezultatov.

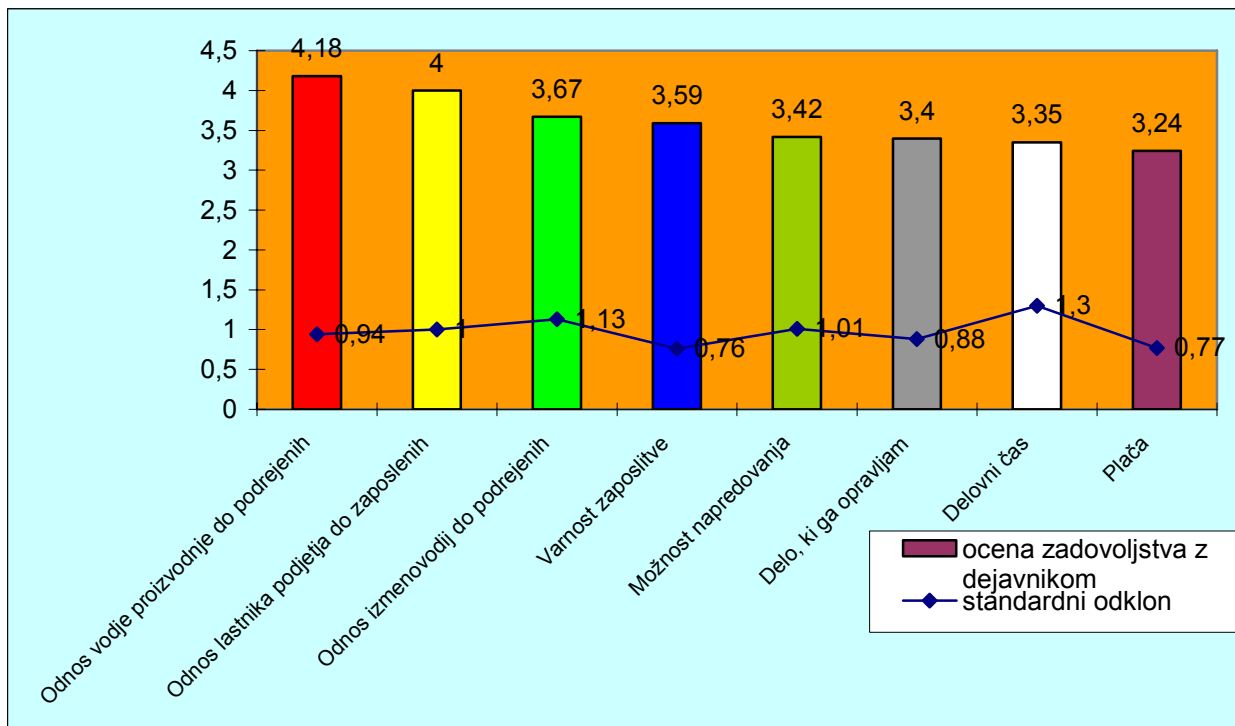
Biti zadovoljen z delom, ki ga opravljaš, pomeni določeno stopnjo motiviranosti zaposlenih, s tem pa tudi večjo uspešnost podjetja. V četrti tabeli prikazujem odgovore na vprašanje, kako so anketirani zaposleni zadovoljni z odnosi nadrejenih, kaj menijo o sami zaposlitvi, o sami varnosti zaposlitve ter bistvenimi dejavniki dela, kot so plača, možnost napredovanja, delovni čas. Ocenjevali so s pomočjo Likaertove lestvice. V tabeli pa tako kot že v prejšnjih primerih prikazujem ostale elemente ocene.

Tabela 4: Zadovoljstvo zaposlenih z izbranimi dejavniki oz. subjekti (lestvica od 1 do 5)

Zadovoljstvo z dejavniki	Frekvenca	Min. ocena	Max. ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Odnos vodje proizvodnje do podrejenih	46	1	5	4,18	0,94
Odnos lastnika podjetja do zaposlenih	46	1	5	4,00	1,00
Odnos izmenovodij do podrejenih	46	1	5	3,67	1,13
Varnost zaposlitve	46	2	5	3,59	0,76
Možnost napredovanja	46	1	5	3,42	1,01
Delo, ki ga opravljam	46	2	5	3,40	0,88
Delovni čas	46	1	5	3,35	1,30
Plača	46	1	5	3,24	0,77

Vir: Raziskava.

Slika 9: Ocene zadovoljstva z izbranim dejavnikom



Vir: Raziskava.

Sestavni del odnosov na delovnem mestu pa je seveda odnos nadrejeni – podrejeni. Vprašani so s temi odnosi v podjetju večinoma zadovoljni. Le manjši del ima določene pomisleke ali poglede za boljše medsebojne odnose. Glede na velikost kolektiva – gre za relativno majhen kolektiv – je to tudi razumljivo. Tudi občasnih kritik, kot opažam sama, tako večina zaposlenih ne ocenjuje kot nekaj negativnega, saj menijo, da so večinoma dobronamerne in kot take pomenijo le vzpodbudo za še boljše prihodnje delo. Vsekakor si večina zaposlenih tudi želi novih izzivov in v podjetju bi zaposlenim vsekakor morali omogočiti, da v čim večji meri izkoristijo kreativnost in sposobnosti zaposlenih. Zaposleni visoko cenijo tudi varnost svoje zaposlitve. Sicer je v današnjem času, ko se dogajajo nenehne spremembe v poslovnem svetu, težko govoriti o neki zagotovljeni stalni zaposlitvi, pa vendar lahko glede na oceno sklepamo, da je v obravnavanem podjetju to dokaj dobro rešeno. Presenetljivo je, da je povprečna ocena za plače dokaj nizka. Razumeti bi bilo, če bi anketirala samo nižje sloje delavcev, ker so tam plače slabše, vendar so bili v raziskavo vključeni tudi vodje različnih oddelkov, ki imajo večje plače, pa vendar kot kaže ne toliko, da bi jih označili kaj več kot povprečne.

Med drugim so anketirani zaposleni ocenjevali tudi »imidž« podjetja in sicer tako, da so ocenjevali, v kolikšni meri se strinjajo z izbranimi elementi »imidža«. Vsekakor je želja vseh zaposlenih delati v podjetju z dobrim imidžem, to ne prinaša le ugleda v družbi, pač pa s sabo nosi tudi nekatere druge koristne dejavnike, npr. pri poslovanju z banko, najemanju posojil ipd. Kaj anketirani zaposleni menijo o posamezni postavljeni trditvi prikazujeta naslednja



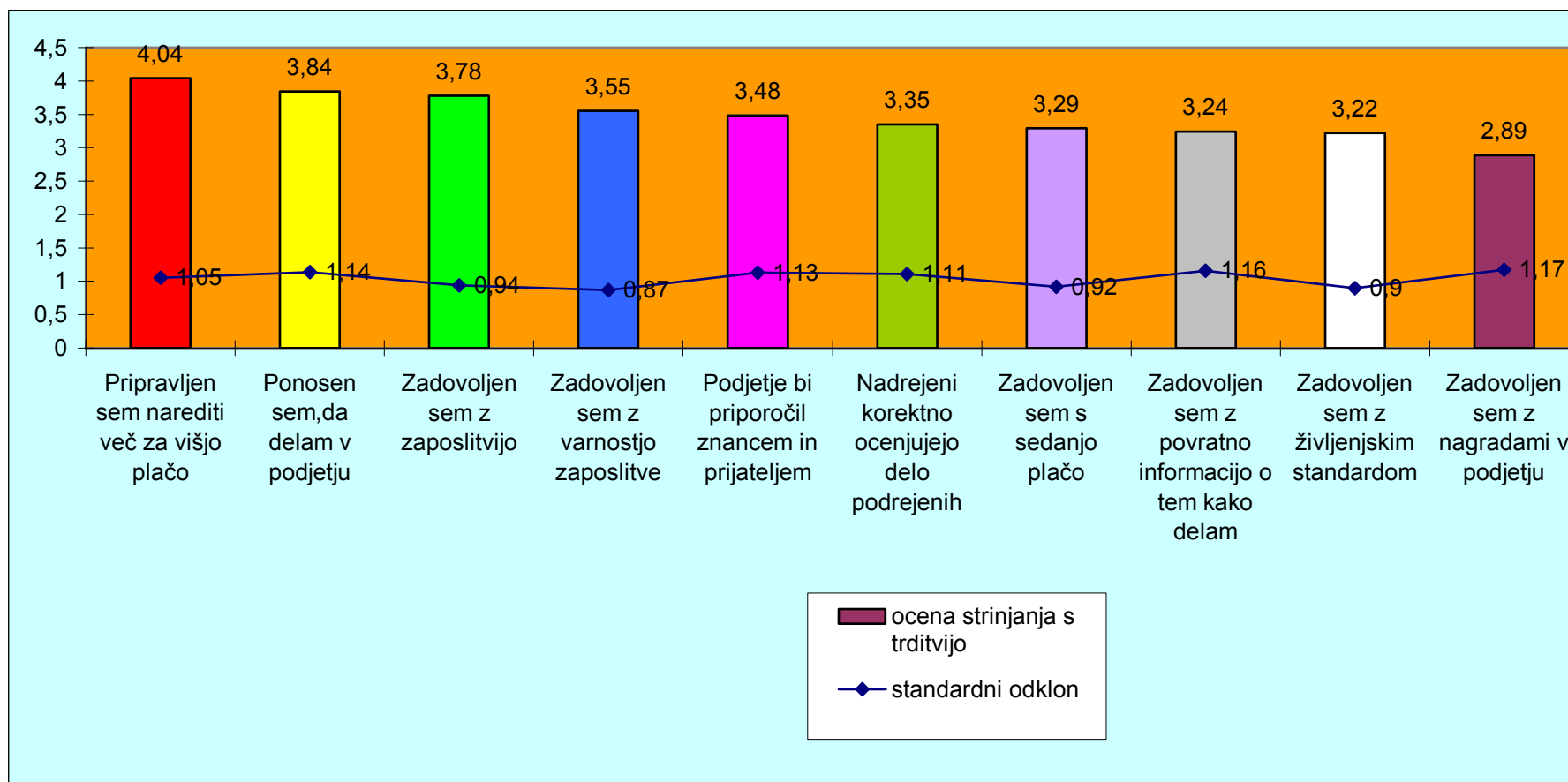
tabela in slika. Ocena 1 pomeni, da se anketirani nikakor ne strinjajo s trditvijo, 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Tabela 5: Imidž oziroma mnenje zaposlenih o podjetju (lestvica od 1 do 5)

Mnenje o podjetju	Frekvenca	Min. ocena	Max ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Pripravljen sem narediti več za višjo plačo	46	1	5	4,04	1,05
Ponosen sem, da delam v podjetju	46	1	5	3,84	1,14
Zadovoljen sem z zaposlitvijo	46	1	5	3,78	0,94
Zadovoljen sem z varnostjo zaposlitve	46	1	5	3,55	0,87
Podjetje bi priporočil znancem in prijateljem	46	1	5	3,48	1,13
Nadrejeni korektno ocenjujejo delo podrejenih	46	1	5	3,35	1,11
Zadovoljen sem s sedanjo plačo	46	1	5	3,29	0,92
Zadovoljen sem z povratno informacijo o tem kako delam	46	1	5	3,24	1,16
Zadovoljen sem z življenjskim standardom	46	1	5	3,22	0,90
Zadovoljen sem z nagradami v podjetju	46	1	5	2,89	1,17

Vir: Raziskava.

Slika 10: Ocena mnenj trditev o podjetju



Vir: Raziskava

Tudi iz tega sklopa vprašanj je razvidno, da bi zaposlene nekoliko višja plača dodatno motivirala, vendar kot je iz literature oziroma teorije možno razbrati, je take vrste motivacija kratkotrajna. Z nagrajevanjem so zaposleni bolj motivirani in zavzeti za delo, le motivirati jih moramo z nagradami, ki so pomembne zaposlenim. S svojo trenutno plačo delavci večinoma niso zadovoljni, rečem lahko, da je ocena bolj kot ne povprečna. Kljub temu pa je razvidno, da je večina anketiranih zaposlenih relativno ponosna, da delajo v podjetju in da so tudi zadovoljni s svojo zaposlitvijo.

Nekoliko manj pa so zadovoljni z nagradami v podjetju in z lastnim življenjskim standardom. Želijo si tudi nekoliko več povratnih informacij o tem, kako delajo.

V zvezi z nagradami v podjetju je bilo anketiranim zaposlenim postavljeno tudi vprašanje odprtega tipa, katera nagrada bi jih najbolj motivirala, da bi vložili več truda v svoje delo. V nadaljevanju sledi tabela z odgovori na to vprašanje, pri čemer so navedeni deleži anketirancev, ki so izbrali določen odgovor. Anketirani so lahko izbrali med več odgovori, zato je skupno število odgovorov večje, kot je bilo število sodelujočih v anketi. Tabela tako prikazuje število odgovorov za posamezni dejavnik in delež tega dejavnika.

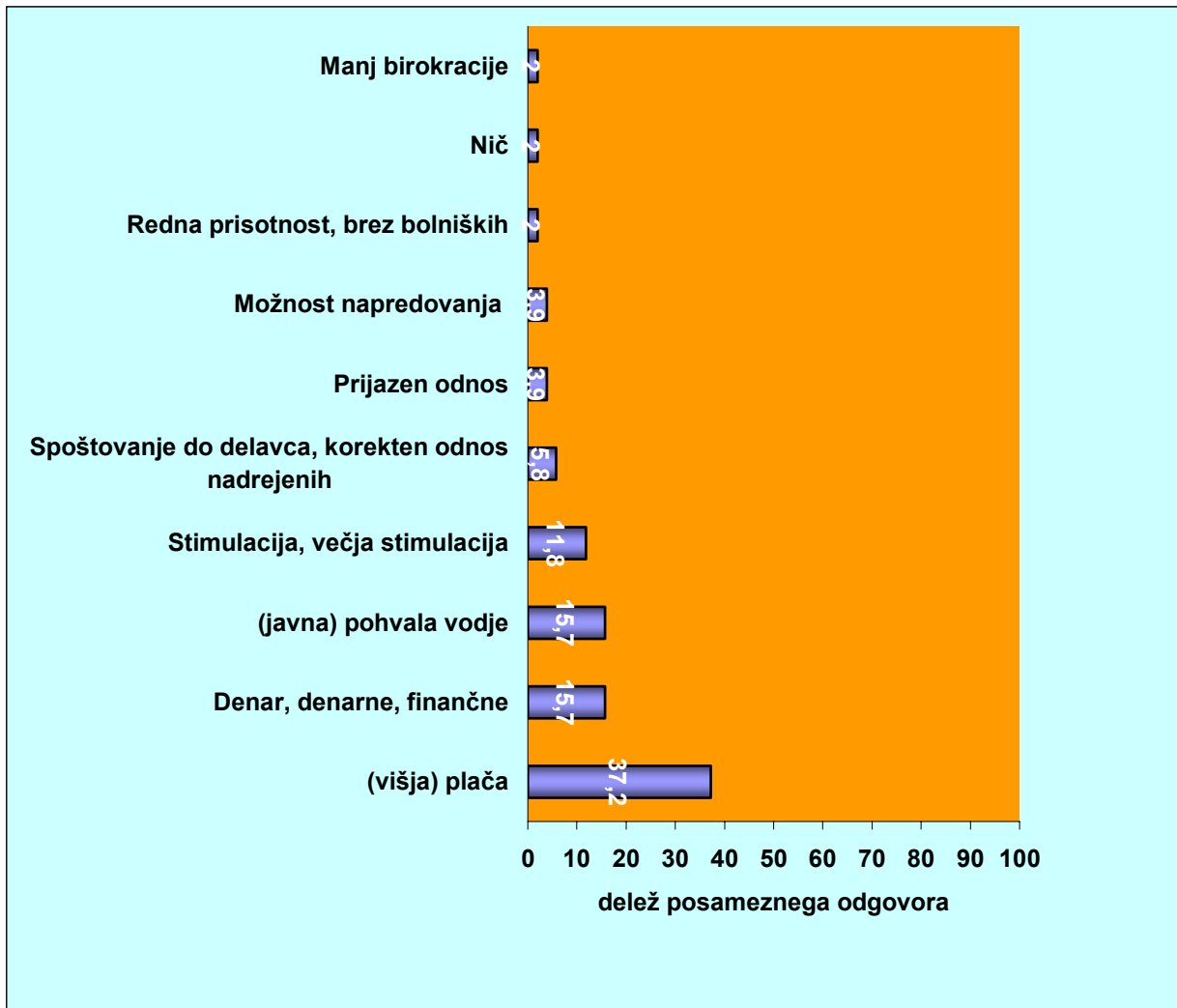
Tabela 6: Odprti odgovori, katera nagrada bi najbolj motivirala (deleži izbranih odgovorov)

Dejavnik	Frekvenca	Delež tistih ki so odgovorili v %
Brez odgovora	9	/
(Višja) plača	19	37,2
Denar, denarne, finančne	8	15,7
(Javna) pohvala vodje	8	15,7
Stimulacija, večja stimulacija	6	11,8
Spoštovanje do delavca, korekten odnos nadrejenih	3	5,8
Prijazen odnos	2	3,9
Možnost napredovanja	2	3,9
Redna prisotnost, brez bolniških	1	2
Nič	1	2
Manj birokracije	1	2
Skupaj	60	100

OPOMBA: Skupna frekvenca je zaradi več možnih odgovorov večja od števila sodelujočih v anketi.

Vir: Raziskava.

Slika 11: Deleži odgovorov na vprašanje, kaj bi jih najbolj motiviralo



Vir: Raziskava.

Tudi pri tem vprašanju so anketirani zaposleni najbolj izpostavili višjo plačo. Ostali deleži odgovorov pa nekako sovpadajo z ugotovitvami iz prejšnjih vprašanj.

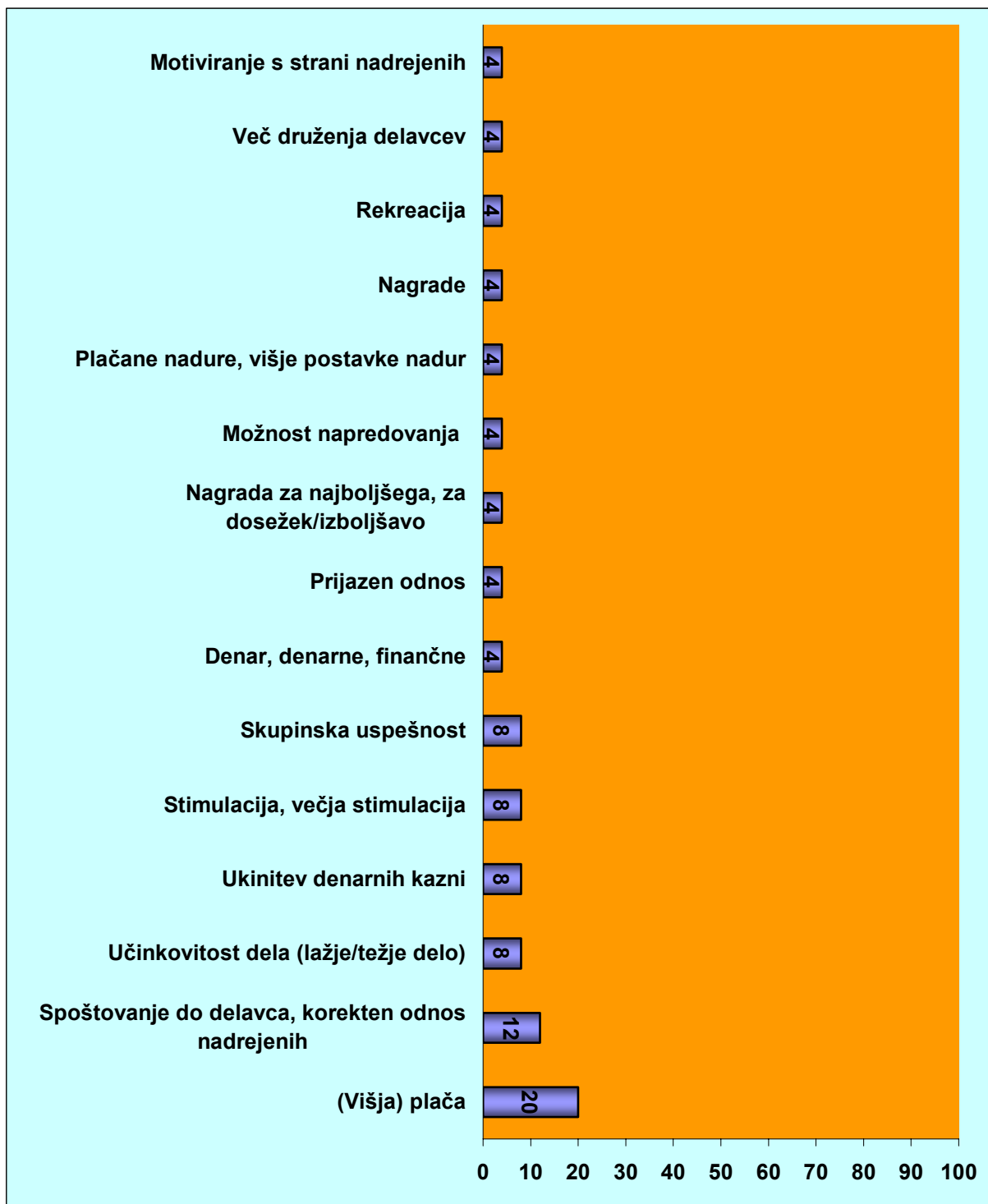
Anketirane sem tudi povprašala, katere denarne in nedenarne spodbude bi dodali obstoječemu sistemu plač in nagrajevanja in motiviranja v podjetju, da bi s tem dvignili motiviranost in posredno produktivnost v podjetju? Vprašanje je bilo delno odprtega tipa, kar pomeni, da so sami lahko navedli odgovor. Sama sem samo podala nekaj možnosti, anketiranci pa so dodali tudi svoje odgovore. V spodnji tabeli so prikazani deleži izbranih odgovorov.

Tabela 7: Odgovori, glede spodbud za večjo produktivnost (deleži izbranih odgovorov)

Dejavnik	Frekvenca	Delež tistih, ki so odgovorili v %
Brez odgovora	31	/
(Višja) plača	5	20
Spoštovanje do delavca, korekten odnos nadrejenih	3	12
Učinkovitost dela (lažje/težje delo)	2	8
Ukinitev denarnih kazni	2	8
Stimulacija, večja stimulacija	2	8
Skupinska uspešnost	2	8
Denar, denarne, finančne	1	4
Prijazen odnos	1	4
Nagrada za najboljšega, za dosežek/izboljšavo	1	4
Možnost napredovanja	1	4
Plačane nadure, višje postavke nadur	1	4
Nagrade	1	4
Rekreacija	1	4
Več druženja delavcev	1	4
Motiviranje s strani nadrejenih	1	4
Skupaj	56	100

Vir: Raziskava.

Slika 12: Deleži odgovorov na vprašanje, kaj bi dodali obstoječemu sistemu nagrajevanja in spodbujanja



Vir: Raziskava.

Na slednje vprašanje večina anketiranih zaposlenih ni odgovorila (takih je kar 67 % anketiranih). Tisti, ki so dogovorili, pa so tudi tokrat v največji meri izpostavili višjo plačo.

Na nekatera anketna vprašanja pa so odgovarjali samo tisti anketiranci, ki imajo neposredno podrejene delavce. 82 % anketiranih zaposlenih je omenilo, da nima podrejenih oziroma na to vprašanje sploh ni odgovorilo.

Ostalih 18% oziroma 8 anketiranih zaposlenih je odgovarjalo na vprašanje o povratnih informacijah. Pet jih je odgovorilo, da imajo občutek, da podajo podrejenim dovolj povratnih informacij, dva sta omenila, da podrejeni ne dobijo dovolj povratnih informacij, eden pa je rekel, da nekateri podrejeni verjetno dobijo, drugi spet ne dobijo dovolj povratnih informacij.

Anketiranci, ki imajo neposredno podrejene, so bili vprašani tudi, kaj bi spremenili/dodali k sistemu nagrajevanja. Navedli so naslednje odgovore, pri čemer je zanimivo, da se nobeden izmed odgovorov ni podvajal:

- (višja) plača,
- (javna) pohvala (vodje),
- učinkovitost dela (lažje/težje delo),
- nagrada za najboljšega, za dosežek/izboljšavo,
- korektno upoštevanje ocene izmenovodje,
- nagrade za uspešnost,
- boljša tehnologija,
- ne vem.

### **5.3.3 Ocena dovtetnosti za motiviranje**

V tem poglavju je bolj podrobno obdelan sklop vprašanj, kjer so anketirani zaposleni ocenjevali spodbude k delu oziroma motivatorje, ki so bili sicer obravnavani v prejšnjem poglavju (Tabela 2 in Tabela 3). To nam bo dalo odgovore na to, ali se zaposlene v podjetju sploh da motivirat in spodbudit k delu.

Kot je bilo omenjeno, so anketiranci na omenjena vprašanja odgovarjali z ocenami od 1 do 5, pri čemer višja kot je ocena, v večji meri je nek dejavnik motivator oziroma spodbuja k delu. Na podlagi omenjenih ocen je sestavljena sumarna ocena »dovzetnost za motiviranje«, tako da so bile seštete vse ocene spodbud in motivatorjev na ravni posameznega anketiranca, s čimer je dobljena sumarna Likaertova lestvica, ki je poleg tega še dodatno normalizirana (tako da je povprečje 0 in standardni odklon 1).

Populacijo anketirancev sem razdelila v tri skupine:

- niso dovzetni za motiviranje in spodbujanje,
- delno dovzetni za spodbude in motivacijo,
- dovzetni za spodbude in motivacijo.

Skupine sem tvorila s pomočjo sumarne ocene spodbud in motivatorjev ter standardnega odklona. Povprečna skupna ocena je znašala 49,7, standardni odklon pa je znašal 14,43.

Populacijo sem opisala s pomočjo treh standardnih odklonov, saj je v tem obsegu dejansko zavzeta celotna populacija, kar pomeni, da so skupine sestavljene na naslednji način:

- skupino dovzetnih tvori populacija, kjer je znašala vrednost odgovorov med 49,7 + / - 14,43 (med 64,13 in 35,27),
- skupino delno dovzetnih tvori populacija, kjer je znašala vrednost odgovorov med 35,26 in 20,84 (dva standardna odklona),
- skupino nedovzetnih pa tvori populacija z vrednostmi odgovorov med 20,84 in 6,41 (trije standardni odkloni).

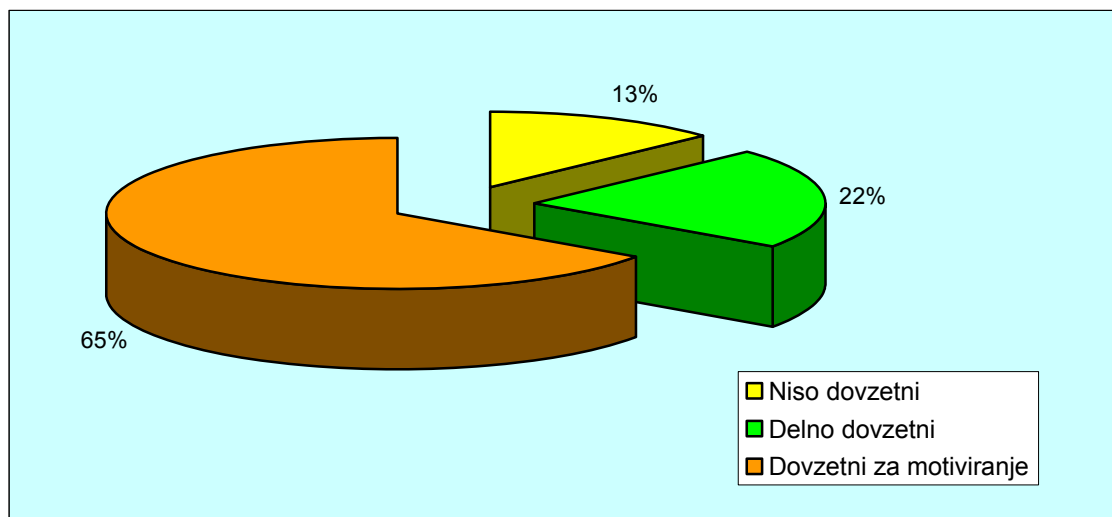
Točne velikosti skupin so prikazane v spodnji tabeli:

Tabela 8: Velikosti skupin pridobljene iz sumarne ocene »dovzetnost za motiviranje«

	Frekvenca	Delež
Niso dovzetni	6	13 %
Delno dovzetni	10	21,7 %
Dovzetni za motiviranje	30	65,3 %
Skupaj	46	100%

Vir: Raziskava

Slika 13: Deleži dovzetnih za motiviranje in spodbude



Vir: Raziskava.

Omenjene skupine »dovzetnosti za motiviranje« so bile križane s socialnimi in demografskimi spremenljivkami: spol, starost, izobrazba in tip zaposlitve. Izkaže se, da obstaja statistično značilna povezava samo glede na starost. Hi-kvadrat omenjene povezave je 12,55 in je statistično značilen (sig.=0,05).



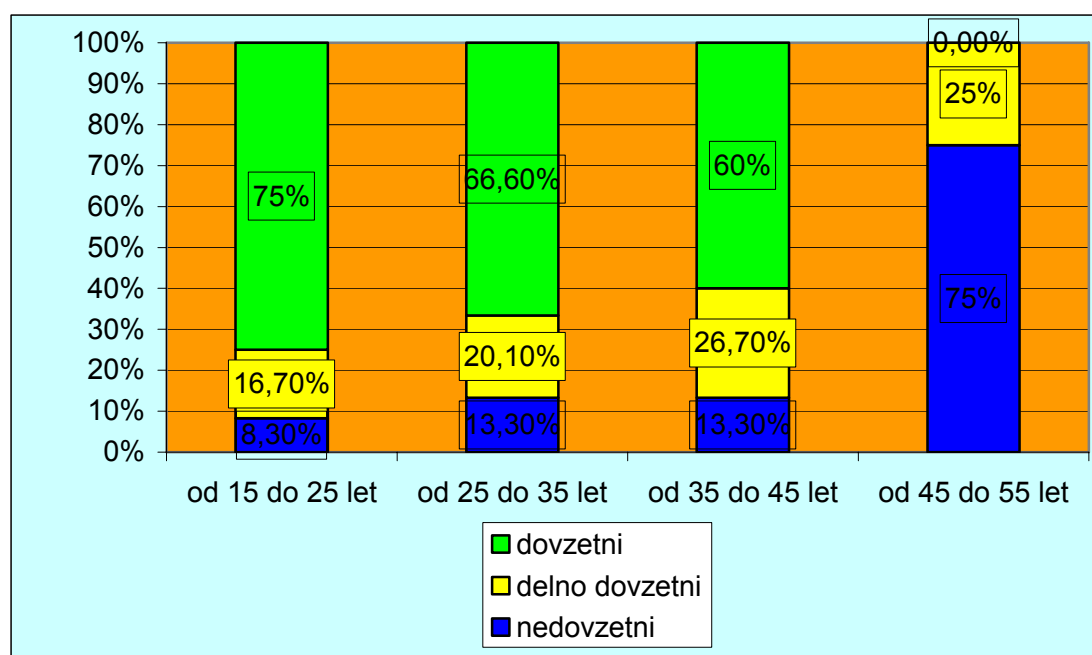
V spodnji tabeli je omenjeno križanje glede na starost tudi prikazano, pri čemer je osenčena celica, kjer se rezultat bistveno razlikuje od povprečja populacije, torej kaže na statistično značilno povezavo oziroma na celico v tabeli, ki bistveno vpliva na statistično značilnost.

Tabela 9: Dovzetnost za motiviranje, križana glede na starost anketiranih zaposlenih

Dovzetnost za motiviranje		Starost				Skupaj %
		od 15 do 25 let	od 25 do 35 let	od 35 do 45 let	od 45 do 55 let	
Niso dovzetni	%	8,3 %	13,3 %	13,3 %	75 %	13 %
Delno dovzetni	%	16,7 %	20,1 %	26,7 %	25 %	22 %
Dovzetni	%	75 %	66,6%	60 %	0,0 %	65 %
Skupaj	N=	12	15	15	4	46
	%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Vir: Raziskava.

Slika 14: Dovzetnost za motiviranje glede na starost



Vir: Raziskava.

Kot je bilo že omenjeno, je delež tistih, ki niso dovzetni za motiviranje na ravni vseh anketiranih zaposlenih 15 %, v podskupini starejših od vključno 45 let naprej pa je kar 75% nemotiviranih. V praksi to pomeni trije od štirih, vendar je kljub relativno majhni številki omenjeni delež statistično značilen in po svoje zaskrbljujoč. Na splošno pa lahko rečemo, da je populacija anketirancev motivirana in dovolj spodbujana za delo.

Na podlagi zgornje tabele in ravnokar opisanega, se lahko torej zaključi, da starejši od 45 let v večji meri niso dovzetni za motiviranje oziroma z drugimi besedami povedano, jih je težje

motivirati za delo. Posledično je torej potrebno omenjeno skupino, starejšo od vključno 45 let, obravnavati z večjo previdnostjo oziroma s posebnim poudarkom na to, kako bi jih motivirali. Je pa verjetno to kar povprečje populacije v tej starostni dobi, saj je splošna značilnost, da so starejši za delo manj motivirani, posledično včasih tudi manj uspešni pri delu, še posebej v delovno intenzivnih panogah.

#### **5.4 Analiza hipotez**

***H1: Menim, da so zaposleni z delom, ki ga opravljajo, zadovoljni.***

Povprečna ocena dejavnikov zadovoljstva, katerih vrednosti sem ugotavljala pri enem izmed vprašanj, znaša 3,6 ob povprečni vrednosti standardnega odklona 0,97, kar je po mojem mnenju razlog, da lahko omenjeno trditev sprejmem. Seveda z vsemi dejavniki niso enako zadovoljni, pa vendar nobeden izmed njih ne odstopa preveč v negativni smeri.

***H2: Menim, da je tudi v tem podjetju plača eden izmed dejavnikov, s katerimi lahko povečamo zavzetost in motivacijo zaposlenih.***

Odgovor, da bi jih k boljšemu in bolj zavzetemu delu spodbudila boljša (višja) plača, je kot možen odgovor navedel največji delež anketiranih, kar 37%. Ta odgovor ima daleč največji delež, zato lahko omenjeno trditev sprejmem.

***H3: Menim, da podjetje ni v motivacijski krizi.***

Vsi anketirani delavci, razen v starostni strukturi nad 45 let, so v velikem deležu zelo dovzetni za motivacijo in se jih da s primernimi ukrepi motivirati. Največji delež v vseh starostnih strukturah, razen prej omenjeni nad 45 let, je zelo dovzeten za motiviranje. Delež nedovzetnih v celotni anketirani populaciji znaša samo 13%, kar pomeni, da lahko tudi tretjo hipotezo sprejmem.

***H4: S trenutnim sistemom plač in nagrajevanja zaposleni niso popolnoma zadovoljni.***

Prav tako pa moram sprejeti tudi to zadnjo hipotezo, saj je na podlagi vseh odgovorov iz moje raziskave razvidno, da vsi dejavniki motiviranja v podjetju vendarle ne delujejo v popolnosti. Obstajajo številne možnosti, kako z določenimi ukrepi to motivacijo povečati. To prikazujem tudi v nadaljevanju.

## **6 ANALIZA UGOTOVITEV IN PREDLOGOV ZA DVIG MOTIVIRANOSTI IN IZBOLJŠANJE PLAČILNEGA SISTEMA V PODJETJU FENIKS**

Glede na ugotovitve lahko rečemo, da je splošno stanje na področju motivacijske klime v podjetju dokaj dobro. Tistih nekaj zaposlenih, ki s tem področjem niso popolnoma zadovoljni,

ne pa tudi nezadovoljni, bo podjetje z določenimi motivacijskimi ukrepi moralo še dodatno vzpodbuditi za opravljanje dela.

Ugotovila sem, da zaposleni povečini niso zadovoljni z delom kot celoto, temveč so zadovoljni samo z nekaterimi kategorijami zadovoljstva zaposlenih. Čeprav so odnosi s sodelavci ter med zaposlenimi in neposrednim nadrejenim dobri, to ni dovolj, da bi bili delavci zadovoljni. Pomembno je, da delavci vedo, da imajo možnosti osebnega razvoja. To jim je potrebno vedno znova dokazovati z različnimi usposabljanji in izobraževanji. Če finančne možnosti podjetja to dopuščajo, pa jim je potrebno omogočiti vključevanje v redne izobraževalne procese in jim ob tem to tudi financirati ter jih tudi drugače spodbujati, da se vanje vključujejo. Zadovoljstvo jim daje tudi stalnost zaposlitve, ker je danes na trgu dela veliko delavcev in je težko najti novo službo. Podjetje še vedno načrtuje povečanje števila zaposlenih, kar kaže na to, da »dobri in pridni« delavci ne rabijo biti v skrbeh za svojo zaposlitev.

Večina ljudi ni popolnoma zadovoljnih tako s plačo kot s sistemom nagrajevanja. Tisti, ki so uspešni, pridni, prizadevni in so bolj obremenjeni in si zaslužijo, morajo biti temu primerno nagrajeni, kar bi se ugotovilo s primernim ocenjevanjem uspešnosti posameznikov, saj menijo, da razmerja med plačami niso ustrezna. V tem podjetju je prav gotovo treba deloma spremeniti sistem nagrajevanja in plač, kjer bi lahko zaposleni dobili poleg osnovne plače še kaj drugega. Trenutni sistem jih ne more vzpodbujati, da bi naredili tudi kaj več, kot se od njih zahteva, saj je sistem nedodelan. Vsekakor bi bilo del plače nujno vezati na delovno uspešnost. Plačilo za delovno uspešnost delavca naj bo sestavljeno iz stimulacije in napredovanja. Merila in kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti morajo biti opredeljeni s kolektivno pogodbo in s splošnim aktom delodajalca. Vsi ti pogoji in merila morajo biti vsem delavcem znani pred pričetkom dela. Delovna uspešnost delavca je lahko ocenjena pozitivno ali negativno. Glede na to, da so določena dela med seboj podobna in jih opravljajo isti nivoji zaposlenih, se lahko oblikujejo skupinska merila za tovrstna dela. Zaposleni, katerih delo pa je individualno vezano na uspešnost, pa naj imajo izoblikovana svoja merila. Za delavce zaposlene v komerciali se lahko izhodiščna plača postavi nekoliko nižje ter se tako plačilo veže na uspešnost in zavzetost. Pomembno pri tem je, da je od dela komercialne službe vsekakor odvisna uspešnost celotnega podjetja. Lahko bi rekli tudi, kaj nam pomaga preseganje proizvodnega plana, ko pa bo blago ostajalo v skladišču, potrebno je torej presegati prodajni plan. Kako bi lahko v osnovi izgledal sistem plačevanja v podjetju prikazujem v naslednjem podpoglavju.

Zaposleni so lahko motivirani, če imajo varno službo, če so odnosi med sodelavci dobri, če imajo službo, kjer lahko uporabljajo svoje znanje in če so delovne razmere dobre. Motiviranost se zmanjša, če kateri izmed motivov ni zadovoljen, vse to prihaja pri zaposlenem vedno bolj v ospredje in razmere se le slabšajo. Pomembno je, da prepoznamo njihove želje in potrebe vsakega individualno, saj gre pri tem za želje in interese delavcev.

Težiti je potrebno k zadovoljevanju teh želja in potreb, saj le na ta način dosežemo polno angažiranost delovne sile za doseganje ciljnih rezultatov podjetja.

Prav tako sem ugotovila, da nekoliko šepa tudi področje komunikacije med zaposlenimi, vodji in na splošno managementom podjetja. Zaposleni sami se zavedajo, da je njihovo delo pomembno, a če ni povratne informacije, kako pomembno je njihovo delo in da delajo po pričakovanjih, potem ne moremo pričakovati, da bodo polno motivirani, saj še sami včasih dvomijo o svojih dosežkih in doseganju ciljev. Vodja mora biti tisti, ki zaposlene psihično vzpodbudi k delu, trenutno vodje pač tega ne dosegajo v celoti. Lahko seveda rečem tudi tako, kako naj vodja motivira podrejene, ko pa še sami za svoje delo niso popolnoma motivirani. Vsekakor bi bilo v tem primeru pomembno, da bi se vodje oddelkov občasno udeležili kakega seminarja ali motivacijske delavnice.

### **6.1 Predlog plačnega sistema v podjetju Feniks**

V pogodbi o zaposlitvi, ki je sklenjena pred začetkom dela, je določena osnovna plača na podlagi delavčeve usposobljenosti za delo in trenutno veljavne kolektivne pogodbe. Šele po opravljenem delu pa se lahko določi (izmeri, oceni, ovrednoti) plača na podlagi doseženega učinka oziroma uspeha.

Med delati in narediti je bistvena razlika. Gospodarstvo in družba lahko uspevata predvsem na podlagi »narediti«. Prav zato je toliko bolj pomembno nagrajevanje uspešnosti za uspešno narejen izdelek ali narejeno storitev. In končno je treba izdelek, pridelek, storitev ne le narediti, ampak tudi prodati, kot sem poudarila že v predhodnem poglavju.

Temeljno izhodišče zagotavljanja delovne uspešnosti delavcev je v sistemu načrtovanja v okviru podjetja. Vsaka skupina delavcev mora imeti svoj delovni program, ki je del delovnega programa podjetja. Z delovnim programom se predvidijo tudi plače, ki pripadajo delavcem za izvedbo delovnega programa v načrtovanem obsegu pod pogojem, da so tudi v okviru celotnega podjetja doseženi načrtovani rezultati.

V sistemu operativnega ter izvedbenega načrtovanja se more in mora povsem uveljaviti sistem motiviranja, poimenovan DAM-DAJ, namesto daj-dam. Delodajalec DAM: konkretno nalogo, vnaprej ovrednoteno (po operativnem načrtu iz programa organizacije), vključno in predvsem z njeno ceno dela. Delavec (delojemalec) DAJ: svoj delovni prispevek na podlagi svoje usposobljenosti in motiviranosti za izvedbo te naloge. Sistem DAM-DAJ velja zlasti za ugotavljanje delovne uspešnosti skupine, priporočljiv je tudi za ugotavljanje delovne uspešnosti posameznega delavca, v še večji meri pa je uporaben za ugotavljanje poslovne uspešnosti celotnega kolektiva. Sistem daj-dam pa izhaja iz delovne dolžnosti delavca, delovno povezane skupine, ki daje svoj delovni prispevek pri izdelavi oziroma izvedbi izdelka, storitve. Da to ni dober sistem, pa izhaja iz njega samega: vnaprejšnja cenovno, velikokrat pa tudi rokovno in kakovostno opredeljena naloga. Delodajalec plača tako delo v

kakršnikoli obliki, tudi v najslabši za opravljeno delo, kamor štejemo delo po času ali celo plačilo za nedelo (Uhan, 2004, str. 107).

Pri pojmu plač na podlagi delovne uspešnosti izhajamo iz dveh pojmov, to je osnov in meril. Z osnovami se opisno določijo sestavine (elementi, prvine), po katerih se ugotavlja delovni prispevek delavcev k ustvarjanju oziroma povečanju dohodka, ki ga dosegajo pri opravljanju posameznih ali skupnih del v podjetju. Z merili se določijo količinski podatki in kazalniki, s katerimi se ugotavlja, meri, vrednoti in izkazuje izpolnjevanje posameznih osnov oziroma obseg in vrsta prispevkov delavca pri delu. Konkretno je osnova lahko metoda, merilo pa lahko predstavljajo (vnaprej določeni) normativi in standardi. Pri oblikovanju in delovanju dobrega sistema nagrajevanja, to je zlasti meril, moramo upoštevati nekatera strokovna pravila in njihovo zaporedje (po Uhan, 2004, str. 107):

- najprej moramo merila izdelati, to je vnaprej določiti v aktih (v našem primeru npr. Poslovnik podjetja Feniks);
- merila morajo biti sprejemljiva, da jih lahko delavci kar se da zavestno in tudi demokratično sprejmejo (soupravljanje); kar pa je možno le, če so enostavna in razumljiva (pri tem je potrebno dobro sodelovanje med kadrovske službo podjetja Feniks in vodji posameznih odelkov, ki najboljše poznajo samo delo);
- merila moramo uporabljati v praksi, ker le tako lahko motivirajo delavce, skupine in kolektiv k doseganju vnaprej določenih ciljev;
- merila moramo izpopolnjevati.

V praksi obstajajo trije načini za ugotavljanje delovne uspešnosti. V primeru podjetja Feniks se lahko večina del izraža s fizičnimi kazalniki, torej se lahko delovni učinek ugotavlja na podlagi normiranja. Pri tem bo potrebno upoštevati nekatera temeljna načela, ki veljajo za normiranje del:

- Zagotovljeni pogoji za normalno delo, kar zadeva delovanje strojev in naprav, oskrbljenost s predmeti dela in energijo, urejena mora biti mikroklima. Enakost norm za enaka dela oziroma opravila v enakih delovnih procesih na čim širšem področju. Predvsem morajo norme v čim večji meri vzpostavljati enak začetni položaj vseh delavcev, ki delajo po učinku. Za uveljavljanje tega modela v prakso zadošča že jasnost norm delovnega učinka, ki omogoča medsebojne primerjave in medsebojno usklajevanje ob upoštevanju specifičnosti delovnega procesa v posamezni organizaciji.
- Enostavnost in razumljivost norm in obračuna plač (na podlagi dosežene količine dela). Delavec mora imeti možnost, da brez kompliciranega računanja vnaprej ve, koliko bo približno zaslužil in kako se bo odrazil večji učinek na plačo.
- Stalnost norm. Samo v primeru, da se norme ne spreminjajo zaradi preseganja, je mogoče računati, da delujejo dovolj motivacijsko. Revizije norm morajo biti vnaprej predvidene in izvedene po predpisanem postopku in ne smejo biti izpostavljene samovolji posameznih tehničnih strokovnih delavcev ter organizatorjev dela.

- Osnova za izračun plače po učinku - praviloma višja od osnove za obračun plače po času, za t.i. režijska dela.
- Plače po času in po učinku - medsebojno usklajene; spodbujati morajo delavce za delo po učinku, ne smejo pa razvrednotiti režijskega dela.
- Norma za opravljeno delo (za količino) - določena za posameznika. Kolektivne norme je smotrno uporabiti zlasti v primerih, ko skupina delavcev streže istemu stroju ali napravi in je rezultat dela skupine. V našem primeru je večinoma mogoče uveljaviti individualne norme.
- Obračun del z vsebovanimi vsemi sestavinami in dogodki, pomembnimi za izvedbo naloge.
- Plača na podlagi učinka - obračunana za čim krajše obdobje, če je le mogoče, mora biti zagotovljen dnevni vpogled v rezultate dela.
- Vsi zaposleni morajo biti vključeni ali pa imeti vsaj možnost za dogovarjanje in oblikovanje sistema nagrajevanja, še zlasti pri uveljavljanju temeljnih načel za normiranje. (Uhan, 2004, str. 109)

V tem okviru moram opredeliti tudi pojem normalnega in pričakovanega delovnega učinka, ki lahko pomeni osnovo za normiranje. Normalni delovni rezultat je dosežek, ki ga dosega 95 % delavcev. Povprečni rezultat pa pomeni povprečno doseganje normalnega delovnega rezultata, seveda je ta pričakovani rezultat večji, a ga dosega manjša skupina delavcev, zato je lahko osnova za normiranje le normalni delovni rezultat. Za ugotavljanje normalnega delovnega rezultata bodo v podjetju Feniks potrebne raziskave storilnosti v delovnem procesu. Potrebno bo določen čas spremljati proizvodni proces, vendar na ta način, da delavci za to ne bodo vedeli, saj bi v nasprotnem primeru lahko dobili popačeno sliko rezultatov.

Delovna uspešnost se nato lahko presoja v različnih časovnih obdobjih, pri čemer predlagam naslednji sistem. Vsi novozaposleni delavci bi se za ta namen ocenjevali tedensko, kar bi trajalo pol leta, saj se v tem času delavci že morajo privaditi na delovno okolje. Za delavce zaposlene dalj časa pa bi se uspešnost ocenjevala mesečno.

Za ocenjevanje delovne uspešnosti predlagam, da se ustanovi tim sestavljen tako iz predstavnikov vodstva kot tudi predstavnikov delavcev, pri čemer mora iti za delavce, ki se spoznajo na področje, ki ga bodo ocenjevali. Ocenjevalci morajo poznati delovni proces, organizacijo dela ter vsebino dela, prav tako morajo imeti ocenjevalci primerne osebne lastnosti, kar pomeni, da ne smejo uveljavljati nekih svojih pogledov, spoštovati morajo mnenja drugih, morajo biti pravični, potrpežljivi pa tudi komunikativni. Za ta namen predlagam, da se vse člane ocenjevalskih timov napoti na kakšno izmed tovrstnih izobraževanj. Če se bodo vsi delavci ocenjevali na podlagi norm, bodo ocenjevalski timi imeli odločilno vlogo le pri določanju norm, v samem procesu pa bo njihova vloga manjša, saj bodo vsi dejavniki določeni v fizičnih količinah.

Za namen ocenjevanja uspešnosti so strokovnjaki s tega področja oblikovali tudi nekatere tabele za določanje stimulacije. Uhan (2004, str. 112) prikazuje dve obliki, pri čemer se sama zavzemam za petstopenjsko lestvico z minus in plus stimulacijo, saj bi najbolj natančno razmejila uspešne delavce, neuspešne pa zaradi nekoliko višje minus stopnje verjetno vzpodbudila k boljšemu delu. Menim, da samo plus stimulacija ne bi prinesla dovolj učinka, dobri delavci bi sicer verjetno naredili še več, a problem slabih delavcev bi ostal.

Tabela 10: lestvica stimuliranja

<b>Stopnja</b>	<b>Minus in plus stimulacija</b>		<b>Plus stimulacija</b>
<b>Tri stopenjska lestvica</b>	<b>Od</b>	<b>Do</b>	
1. stopnja – slabši rezultat	- 10%	- 5%	0%
2. stopnja – normalni rezultat	0%	+ 5%	+ 10%
3. stopnja – boljši rezultat	+ 10%	+ 15%	+ 20%
<b>Pet stopenjska lestvica</b>			
1. stopnja – zelo slab rezultat	- 20%	- 10%	0%
2. stopnja – slab rezultat	- 10%	0%	+ 10%
3. stopnja – normalen rezultat	0%	+ 10%	+ 20%
4. stopnja – dober rezultat	+ 10%	+ 20%	+ 30%
5. stopnja – zelo dober rezultat	+ 20%	+ 30%	+ 40%

Vir: po Uhan, 2004, str. 112.

Vsekakor pa bo potrebno biti pri vpeljavi tega predlaganega sistema nagrajevanja previden, saj mora tudi tista fiksna zagotovljena plača delavcem, ki morebiti v začetku ne bodo tako uspešni, zagotoviti normalno zadovoljevanje svojih materialnih potreb. V nasprotnem primeru bi lahko imel predlagani sistem popolnoma drugačne učinke od zelenih, saj bi zaposleni delali v strahu, kaj bo, če ne izpolnijo norme. Znano pa je, da človek v stresnih razmerah ne da vsega, kar bi lahko. Podjetje pa bi prav tako v veliki meri izgubilo socialni čut, katerega ima razvitega sedaj.

## 7 SKLEP

V uspešni družbi uspešnost podjetja vse pogosteje temelji na sposobni, strokovno usposobljeni in visoko motivirani delovni sili. Zato je motiviranje zaposlenih pomemben element za zagotavljanje konkurenčnih prednosti podjetja. Zagotoviti aktivnost zaposlenih v smeri, da dosežejo zastavljene cilje podjetja, je osnovno vodilo in smernica za delovanje, na katerem temelji in se gradi delo uspešnih managerjev.

Številne motivacijske teorije so poskušale izboljšati razumevanje in razlago, kako različni vplivi in koncepti delovanja vplivajo na motivacijo in vedenje ljudi. Pri tem je vsaka teorija prispevala k osvetlitvi in razjasnitvi problematike motiviranja ljudi. Vsa ta teoretična spoznanja lahko strnemo v celoto procesa motiviranja in potegnemo sklep, da je za uspešno motiviranje potrebno natančno poznati in preučiti potrebe zaposlenih, jim ponuditi

stimulatorje za uspešno delo in natančno zastaviti cilje njihovega dela, zagotoviti povezavo med uspešnostjo in nagradami, zagotoviti ustrezne povratne informacije o delu ter pravičnost in poznavanje sistema plačil in nagrajevanja.

Ko oblikujemo sistem plač in nagrajevanja, je nujno, da razumno in preišljeno kombiniramo različne vrste nagrad, tako zunanje finančne in nefinančne, kot tudi notranje nagrade. Vsaka nagrada ima namreč posebno vlogo pri motiviranju zaposlenih in vlogo pri zadovoljevanju njihovih potreb. Ne pozabimo pa tudi na različne ugodnosti, ki imajo predvsem namen privabljanje zaposlene ali pa jih zadrževati oz. jih vzpodbujati k aktivnosti, ki je koristna za zaposlene in podjetje.

Vsaka organizacija je edinstvena, prav tako so edinstveni zaposleni, zato je sistem plač, ki je učinkovit v eni organizaciji, lahko v drugi popolnoma neučinkovit. Potrebno je prilagajanje značilnostim organizacije in zaposlenim. Bistveni element in predpogoj, da lahko vzpostavimo uspešni motivacijski sistem in pozitivno klimo, je poznavanje in spremljanje potreb in želj zaposlenih. V organizaciji lahko do teh spoznanj pridemo na različne načine: poizvedovanje, intervjuji, predlogi, analize in podobno.

Z izdelavo specialistične naloge sem spoznala, kako težko je lahko delavca za delo motivirati. Motivirati jih ne moremo, če prej ne spoznamo njihovih želja in dejavnikov, s katerimi jih lahko motiviramo. Med samo raziskavo sicer nisem naletela na presenetljive rezultate, saj lahko rečem, da sem podobne rezultate tudi pričakovala in sem v tej smeri oblikovala tudi hipoteze.

Spoznala sem tudi, da je prav motivacija tista, ki bo povedala ali je podjetje uspešno. Motiviran človek lahko naredi nekaj takšnega, kar za nemotiviranega predstavlja nekaj nemogočega in menim, da je tako tudi v obravnavanem podjetju. Če nam bo uspelo zaposlene motivirati in pravilno voditi pri delu, nam bo uspelo, da bomo dosegali rezultate, ki se nam sedaj ob manjših motivacijskih problemih zdijo nemogoči.

Pri izdelavi naloge sem dosegla vse cilje, ki sem si jih zastavila v uvodu. Spoznala sem, kakšen pomen ima motivacija za podjetje, predstavila sem glavne dejavnike motiviranja, spoznala, kako so zaposleni zadovoljni pri delu in s katerimi dejavniki lahko motiviramo zaposlene ter podala sem svoje mnenje, ugotovitve in predloge.

A vendar naj omenim, da v podjetju ne deluje nobeden izmed specialistov za motiviranje, deluje splošna kadrovska služba, pri čemer pa verjetno ti delavci nimajo dovolj izkušenj iz tega področja. Prav gotovo bi bilo možno zaposliti strokovnjaka za to področje, saj tudi število zaposlenih še vedno narašča. Mislim, da bi se to podjetju vsekakor izplačalo na podlagi še boljših prihodnji rezultatov poslovanja. V nasprotnem primeru pa predlagam, da vsaj uvedejo občasne motivacijske delavnice za vse zaposlene.



## 8 LITERATURA IN VIRI

1. Arrow Kenneth J.: Knowledge as a Factor of Production in Annual World Bank Conference on Development Economics 1999. Washington (D. C.): The World Bank, 2000, str. 15 – 20.
2. Bahtijarevič-Šiber Fikreta: Management ljudskih potenciala. Zagreb: Golden marketing, 1999. 1033 str.
3. Belopavlovič Nataša: Delovna razmerja. Ljubljana: Upravna akademija, 2007. 72 str.
4. Daft Richard L.: Organizational Behaviour. Fort Worth: Harcourt College Publisher, 2001. 718 str.
5. Denny Richard: O motivaciji za uspeh. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 184 str.
6. Halloran Jack: Personal and human resource management. New York: Prentice Hall, 1986. 461 str.
7. Heller Robert: Veliki poslovni priročnik. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001. 831 str.
8. Kern Karmen: Motivacija zaposlenih kot dejavnik poslovne odličnosti na področju telekomunikacij: magistrsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 2001. 168 str.
9. Košmelj Blaženka: Analiza odvisnosti za vzorčne podatke. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 136 str.
10. Košmelj Blaženka: Statistično sklepanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 312 str.
11. Kresal Barbara: Predpisi o plačah z uvodnimi pojasnili. Ljubljana: Založba Oziris, 2000. 591 str.
12. Kresal Barbara; Kresal Šoltes, K.; Senčur Peček: Zakon o delovnih razmerjih. Ljubljana: Primath, 2002. 823 str.
13. Lipičnik Bogdan in Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
14. Lipičnik Bogdan in Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
15. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: ekonomska fakulteta, 1997, 326 str.
16. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 289 str.
17. Mayer Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: Dedalus, 1994. 158 str.
18. Malačič Janez et al: Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost Slovenije, 1995. 218 str.
19. Maslow Abraham H.: Motivacija i ličnost. Beograd: Nolit, 1982. 376 str.
20. Merkač Skok Marjana: Osnove managementa zaposlenih. Koper: Fakulteta za management, 2005. 268 str.
21. Mišič Vlasta: Študij dela in časa. Železniki: Pami, 1998. 143 str.
22. Možina Stane: Sociopsihologija v podjetju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 356 str.
23. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002. 431 str.
24. Rogelj Roman: Statistika 2 - 2. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 294 str.
25. Salamon Michael: Industrial Relations – Theory and practice. Prentice Hall, London, 1998. 589 str.
26. Senjur Marjan: Makroekonomija. Gubno: Založba MER Evrocenter. 423 str.

27. Schermerhorn John R.: Management. New York : J. Wiley, 2001. 524 str.
28. Svetlin Irena; Rutar Katja: Trg dela. Statistične informacije, št. 269. Ljubljana: Statistični urad RS, 2005. str. 108 – 110.
29. Stanojevič Miroslav: Socialno partnerstvo: Modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja. Ljubljana: Enotnost, 1996. 345 str.
30. Uhan Stane: Vrednotenje dela II. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 472 str.
31. Uhan Stane: Plača za delovno uspešnost. Organizacija, letnik 37, št. 2, 2004. str. 106 – 113.
32. Verbinc Franc: Slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba. 770 str.
33. Vodovnik Zvone: Pravna ureditev zaposlovanja in dela v Možina Stane et al: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002. str. 325 – 377.
34. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 304 str.

## VIRI

1. Employment in Europe. [URL: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_analysis/eic/ele2007\\_chap3\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/eic/ele2007_chap3_en.pdf)], 7.4.2008.
2. Evropska zakonodaja. [URL: [http://www.zds.si/si/podrocja\\_delovanja/delovno\\_in\\_socialno\\_pravo/evropska\\_zakonodaja](http://www.zds.si/si/podrocja_delovanja/delovno_in_socialno_pravo/evropska_zakonodaja)], 25.1.2008
3. Evropski svet delavcev. [URL: [http://www.zsss.si/indeks.php?option=com\\_content&task=view&id=75&Itemid=136](http://www.zsss.si/indeks.php?option=com_content&task=view&id=75&Itemid=136)], 25.1.2008.
4. Interni viri podjetja »Feniks«.
5. Kolektivna pogodba za kemično in gumarsko industrijo (Uradni list RS, št. 37/2007).
6. Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev (Uradni list RS, št. 64/1997).
7. Minimalna in zajamčena plača. [URL: [http://www.durs.gov.si/si/aktualno/minimalna\\_in\\_zajamcena\\_placa/](http://www.durs.gov.si/si/aktualno/minimalna_in_zajamcena_placa/)], 7.4.2008.
8. Prejemki iz delovnih razmerij. [URL: [http://www.zds.si/si/podrocja\\_delovanja/prejemki\\_iz\\_delovnih\\_razmerij](http://www.zds.si/si/podrocja_delovanja/prejemki_iz_delovnih_razmerij)], 25.1.2008.
9. Splošna kolektivna pogodba za gospodarsko dejavnost (Uradni list RS, št. 76/2006).
10. Uredba o višini povračil stroškov v zvezi z delom in drugimi dohodki, ki se ne štejejo v dohodninsko osnovo (Uradni list RS, št. 140/2006).
11. Usklajevanje plač. [URL: [http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje\\_za\\_trgovino/25192](http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje_za_trgovino/25192)], 25.1.2008.
12. Ustava Republike Slovenije (Uradni list RS, št.33/1991).
13. Ustava SFRJ (Uradni list SFRJ, št. 9/1974).
14. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/2002).
15. Zakon o dohodnini (Uradni list RS, št. 117/2006).
16. Zakon o določitvi minimalne plače (Uradni list RS, št. 114/2006).
17. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 61/2000).
18. Zakon o zajamčenih osebnih dohodkih (Uradni list RS, št. 48/1990).

## PRILOGA

### ANKETA

Sem Urška Piltaver in končujem študij specializacije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Moje specialistično delo z naslovom **PLAČE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH** bo vsebovalo tudi raziskovalni del, ki mi bo služil za preverjanje določenih predpostavk v praksi.

Prosim vas, da izpolnite anketni vprašalnik in navajate le resnične odgovore in mnenja. Anketa je anonimna in bo uporabljena izključno za moje študijske potrebe. Izpolnjene ankete oddajte vodjem izmen ali pa mi jih pustite v predalu za pošto v pisarni izmenovodij.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje.

#### V1. Spol

1. moški                      2. ženski

#### V2. Starost

1. od 15 do 25 let  
2. od 25 do 35 let  
3. od 35 do 45 let  
4. od 45 do 55 let

#### V3. Dokončana stopnja izobrazbe

1. osnovna šola  
2. poklicna šola  
3. srednja šola  
4. višja šola  
5. visoka šola, fakulteta

#### V4. Zaposlitev

1. za nedoločen čas                      2. za določen čas

V5. Kateri spodaj naštetih dejavniki vas najbolj spodbujajo k delu? Določite pomembnost od 1 do 5 (1 - me sploh ne spodbuja, 5 – me zelo spodbuja)

a. Plača	1	2	3	4	5
b. Delovni pogoji	1	2	3	4	5
c. Delo samo	1	2	3	4	5
d. Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
e. Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
f. Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
g. Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
h. Pohvale za delo	1	2	3	4	5
i. Uspešnost	1	2	3	4	5

V6. Katera spodbuda bi vas najbolj motivirala? Določite pomembnost od 1 do 5.

(1 – me sploh ne motivira, 5 – me zelo motivira)

a. Nagrada	1	2	3	4	5
b. Pohvala nadrejenega	1	2	3	4	5
c. Javna pohvala	1	2	3	4	5

d. Možnost napredovanja 1 2 3 4 5

OBRNI →

V7. Kako ste zadovoljni s spodaj naštetimi dejavniki? Določite pomembnost od 1 do 5.  
(1 – nikakor nisem zadovoljen, 5 – sem zelo zadovoljen)

a. Plača	1	2	3	4	5
b. Delo, ki ga opravljam	1	2	3	4	5
c. Možnost napredovanja(tudi v višji plačilni razred)	1	2	3	4	5
d. Delovni čas	1	2	3	4	5
e. Odnos izmenovodij do podrejenih	1	2	3	4	5
f. Odnos vodje proizvodnje do podrejenih	1	2	3	4	5
g. Odnos lastnika podjetja do zaposlenih	1	2	3	4	5
h. Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5

V8. Kakšna nagrada bi vas najbolj motivirala, da bi vložili še več truda v svoje delo?

---

V9. Katere denarne in nedenarne spodbude bi dodali obstoječemu sistemu plač v podjetju, da bi s tem dvignili motiviranost zaposlenih in s tem dvig produktivnosti v podjetju?

---

10. Vaše mnenje o podjetju. ( 1 – se ne strinjam, 5 – se strinjam)

a. Podjetje bi priporočil znancem in prijateljem	1	2	3	4	5
b. Ponosen sem ,da delam v podjetju	1	2	3	4	5
c. Zadovoljen sem z zaposlitvijo	1	2	3	4	5
d. Zadovoljen sem s sedanjo plačo	1	2	3	4	5
e. Zadovoljen sem z življenjskim standardom	1	2	3	4	5
f. Zadovoljen sem z varnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
g. Pripravljen sem narediti več za višjo plačo	1	2	3	4	5
h. Nadrejeni korektno ocenjujejo delo podrejenih	1	2	3	4	5
i. Zadovoljen sem z nagradami v podjetju	1	2	3	4	5
j. Zadovoljen sem z povratno informacijo o tem kako delam	1	2	3	4	5

11. Na vprašanje odgovorite tisti, ki imate neposredno podrejene delavce:

a) Kaj bi vi spremenili ali dodali pri sistemu plač in nagrajevanju, da bi delavce še dodatno motivirali?

---

b) Ali mislite, da dobijo delavci z vaše strani dovolj povratnih informacij o tem kako delajo in ali mislite da bi bili delavci pripravljeni vložiti več truda v delo, če bi za to bili primerno nagrajeni?