

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**JANA ARNŠEK**



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PLAČNI SISTEM ZA TERENSKE VZDRŽEVALCE V MALEM  
PODJETJU**

**REWARD SISTEM FOR FIELD-MANTANAIRS IN A SMALL ENTERPRISE**

JANA ARNŠEK

Ljubljana, avgust 2008

## IZJAVA

Študentka Jana Arnšek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Slavke Kavčič, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, 20.08.2008

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

## KAZALO

<b>1. UVOD .....</b>	<b>6</b>
<b>2. PLAČILO ZA DELO .....</b>	<b>2</b>
2.1. KAJ JE PLAČA? .....	2
2.1.1. Osnovna plača .....	3
2.1.2. Plača na podlagi delovne uspešnosti in nagrajevanje .....	3
2.2 ZAKONSKO UREJANJE SISTEMA PLAČ V SLOVENIJI .....	7
2.3 PLAČILO ZA DELO Z VIDIKA PODJETJA OZIROMA DELODAJALCA .....	9
2.4 PLAČILO ZA DELO Z VIDIKA ZAPOSLENCA.....	13
<b>3. MODELI ZA IZRAČUN PLAČE POSAMEZNIKA.....</b>	<b>15</b>
3.1. METODE VREDNOTENJA DELA.....	15
3.1.1. Neanalitične oziroma globalne ali sumarne metode .....	16
3.1.2. Analitične metode .....	17
<b>4. DOLOČITEV PLAČE ZA TERENSKÉ VZDRŽEVALCE V MALEM PODJETJU 19</b>	
4.1 ZNAČILNOSTI MALEGA PODJETJA Z VIDIKA OBRAČUNAVANJA PLAČ .....	19
4.2 PREDSTAVITEV PODJETJA OZIROMA DEJAVNOSTI LE-TEGA .....	19
4.3 OPIS DELOVNEGA MESTA »TERENSKÉGA VZDRŽEVALCA PREZRAČEVALNIH SISTEMOV«... 21	
4.4. DOSEDANJI SISTEM DOLOČANJA PLAČE TERENSKÉGA VZDRŽEVALCA.....	23
4.5 PREDLAGANI MODEL.....	23
4.5.1 Ocena delovnega mesta.....	24
4.5.2 Stimulativni del plač za delavce na terenu .....	27
4.6 DOLOČITEV VREDNOSTI TOČKE IN IZRAČUN PLAČE .....	32
4.7 VPLIV NOVEGA MODELA NA USPEŠNOST PODJETJA.....	36
<b>5. SKLEP .....</b>	<b>39</b>
<b>6. LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>40</b>
<b>7. PRILOGE.....</b>	<b>42</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Struktura plače v podjetju.....	3
Slika 2: Sestavine sistema plač in nagrajevanje v širšem smislu.....	4
Slika 3: Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika.....	5
Slika 4: Oblike plačila in nagrad.....	5
Slika 5: Strošek dela v predelovalni industriji v izbranih državah v letu 2005.....	1
Slika 6: Leavittova motivacijska shema.....	1
Slika 7: Ponazoritev motivacijske teorije Maslowa.....	14
Slika 8: Plača v € na mesec po posameznem delovnem mestu, ob poho doseženi individualni in skupinski stimulaciji.....	34
Slika 9: Napredek v prizadevanju zaposlenih kot tima v letu dni od uvedbe nove metode obračunavanja plač izraženo z oceno od 0 – 5.....	36
Slika 10: V € izraženo povečanje plače na letni ravni ob napredovanju po posameznih delovnih mestih terenskih vzdrževalcev.....	37

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava značilnosti analitične in neanalitične metode vrednotenja dela .....	16
Tabela 2: Seznam delovnih mest .....	24
Tabela 3: Interna lestvica usposabljanja in napredovanja za terenske vzdrževalce.....	25
Tabela 4: Primerjava faktorjev .....	25
Tabela 5: Končne ocene delovnih mest po metodi primerjave faktorjev .....	26
Tabela 6: Količnik zahtevnosti posameznega delovnega mesta.....	26
Tabela 7: Razlaga ocen, s katerimi se oceni delavca oziroma tim po individualnih in skupinskih kriterijih.....	29
Tabela 8: Kriteriji za individualno oceno .....	29
Tabela 9: Kriteriji za skupinsko oceno .....	30
Tabela 10: Nagrada na podlagi individualne in skupinske uspešnosti .....	30
Tabela 11: Upravičenost posameznika do udeležbe na dobičku oziroma 13. plače glede na doseženo oceno.....	31
Tabela 12: Izračun števila točk po delovnih mestih v letnem merilu .....	32
Tabela 13: Izračun vrednosti točke v letnem merilu .....	1
Tabela 14: Osnovna plača po delovnih mestih za 176 delovnih ur na mesec za leto 2008.....	34
Tabela 15: Plača na mesec in leto ob enakem številu delovnih ur in ob enaki individualni in skupinski stimulaciji.....	37
Tabela 16: V € izražena razlika v plačah na leto med posameznimi delovnimi mesti terenskih vzdrževalcev zaradi napredovanja.....	37





## 1. Uvod

Svoji majhnosti navkljub ima tudi malo podjetje, tako kot vsa velika, željo po dolgoročnem delovanju in poslovni uspešnosti. Za doseg tega je treba določiti cilje in vizijo, načrtovati pot, ki bo vodila do zelenih uspehov, analizirati, nadzirati in iskati alternative. Zaradi majhnosti podjetja, ki je poleg tega še družinsko, mnogo kandidatov za delo oziroma zaposlencev ne verjame v njegovo dolgoročno delovanje in gledajo na to kot na neko vmesno postajo do resne službe. Praksa je pokazala, da je eden od razlogov za takšno razmišljanje v premajhnem poudarku povezanosti odgovornosti za delo z višino plače. Uspešnost podjetja je, ne glede na velikost ali lokacijo, odvisna predvsem od kakovosti kadrovskega potenciala in od tega, kako ga prenese v rezultate dela. Obstaja sicer mnogo sistemov in metod za obračunavanje plač, a ker je vsako delo specifično, je, ne glede na to, za kateri sistem oziroma metodo se podjetje odloči, le-to potrebno prilagoditi delovnem mestu, ki se ga ocenjuje in ciljem podjetja, ki določeno metodo uporablja.

Žal pa v večini malih podjetij velikokrat ni ne časa ne znanja ne energije, da bi delodajalec preučil in prilagodil najustreznejšo metodo za obračun plače za svoje zaposlence. Da bi bilo moje diplomsko delo ne samo nekaj nujnega, temveč tudi nekaj koristnega, sem se odločila to narediti za podjetje Vzdrževanje d.o.o. za terenske vzdrževalce prezračevalnih sistemov.

Diplomsko nalogo sestavljata prvi, teoretični del in drugi, praktični del. V prvem delu najprej pogledamo, kaj plača je, kako jo v Sloveniji urejuje zakon, kako na plačo gledata zaposlenec in delodajalec (poglavje 2), v nadaljevanju pa so predstavljene najpogosteje uporabljene metode za izračun plače posameznika (poglavje 3). V drugem delu, ki ga predstavlja 4. poglavje, veliko besed namenim predstavitvi dejavnosti podjetja, saj le dobra predstavitev te omogoča razumevanje vseh nadaljnjih odločitev, pristopov in potez. Sledi opis delovnega mesta terenskih vzdrževalcev prezračevalnih sistemov, dosedanji način obračunavanja plače s svojimi slabostmi, ocena delovnega mesta z interno lestvico napredovanja, določitev kriterijev in ocen za stimulativen del plače, določitev vrednosti točke z izračunom plače, definiranjem sprememb v podjetju po uvedbi novega plačnega modela na uspešnost podjetja.

Ves praktični del je pisan iz lastnih, dolgoletnih izkušenj, saj sem delala tako na terenu - delo terenskega vzdrževalca prezračevalnega sistema, kot tudi v vodstvu, kot pomočnik direktorja ali, bolje rečeno, deklica za vse. Imela sem vpogled v vse dokumente kot tudi možnost pogovora z zaposlenimi na terenu in v pisarni. Pred prihodom v to malo podjetje sem delala vse počitnice kot srednješolka in študentka tudi v večjih podjetjih (Belinka d.d., Geoplin d.o.o. ...) kot tudi v nekaterih manjših, tako da so mi razlike v delovanju med velikimi in malimi podjetji poznane in preizkušene na lastni koži.

## 2. Plačilo za delo

### 2.1. Kaj je plača?

Do današnjega dne se je tekom časa oblikovalo več različnih izrazov za plačilo za delo (osebni dohodek, plačilo, plača, zaslužek ... kar se prevaja v angleškem jeziku kot wage, salary, earnings, total compensaton, income ...), ki dajejo vtis sinonimov, ko pa vse skupaj pogledamo z računovodskega stališča, stališča delodajalca ali stališča prejemnika plačila, so razlike precejšnje.

V tem diplomskem delu se bomo osredotočili na termine v povezavi s plačo, ki se trenutno vsesplošno uporabljajo v slovenskem prostoru.

Po Zakonu o delovnih razmerjih (2007 ) je plačilo za delo po pogodbi o zaposlitvi sestavljeno iz plače, ki mora biti vedno v denarni obliki, in morebitnih drugih vrst plačil, če je tako določeno s kolektivno pogodbo. Pri plači mora delodajalec upoštevati minimum, določen z zakonom oziroma kolektivno pogodbo, ki neposredno zavezuje delodajalca.

Plače so s socialnega, ekonomskega, motivacijskega in pravnega vidika že od nekdaj izjemno občutljivo družbeno in politično področje. Predstavljajo namreč pomemben vir prihodkov prebivalstva, hkrati so podlaga za financiranje in delovanje sistemov socialne varnosti, zato imajo plače izreden pomen ne samo za zaposlenca ali posameznega delodajalca, temveč tudi za celotno družbo. Obseg plač v gospodarstvu vpliva na gibanje plač v javnem sektorju, na pokojnine in druge socialne prejemke (Snoj, 2006, str. 40, 41).

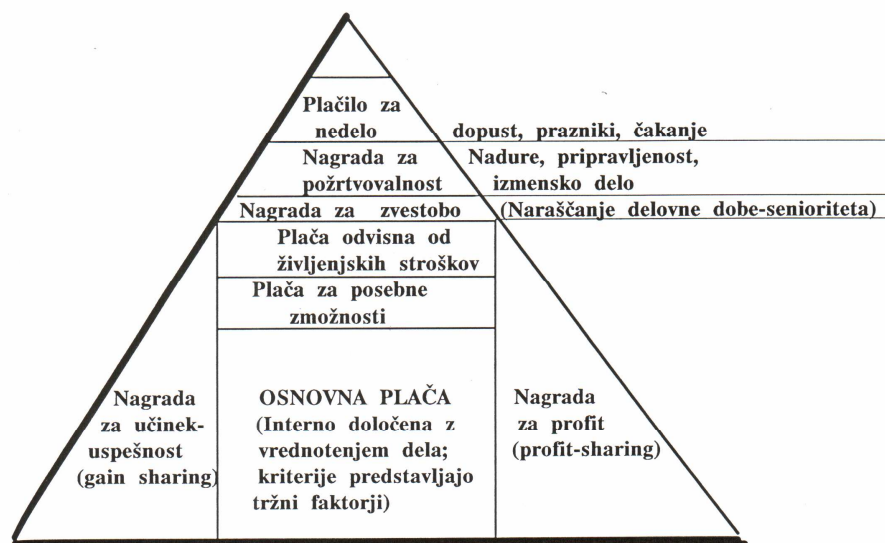
Delavci večinoma želijo takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočal dober zaslužek za dobro delo ter tako prispeval k zviševanju njihove življenjske ravni in povečanju kakovosti življenja (Zupan, 2001, str. 118).

V Sloveniji je plača, do katere je delavec upravičen v zameno za obvezo, da bo opravljal delo za delodajalca, sestavljena iz:

- osnovne plače,
- dela plače za delovno uspešnost,
- dodatkov za posebne obremenitve oziroma posebne pogoje dela,
- dodatkov za delovno dobo,
- dela plače iz naslova uspešnosti poslovanja (udeležba pri dobičku), če je le to dogovorjeno s kolektivno pogodbo, internim pravilnikom podjetja ali v pogodbi o zaposlitvi.

Sama struktura plače je lepo razvidna iz slike 1, poudariti pa je treba, da je prikazano razmerje med posameznimi deli plače le ena od možnosti.

Slika 1: Struktura plače v podjetju



Vir: Lipičnik B., *Organizacija podjetja*, 2001, str. 132.

V osnovi razlikujemo med stalnim in gibljivim delom prejemkov zaposlenih. Stalni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, gibljivi pa od tega, kako dobro ga opravlja (Zupan, 2001, str. 19).

### 2.1.1. Osnovna plača

Osnovna plača predstavlja osnovno plačilo, do katerega je upravičen delavec. Predstavlja relativno fiksni del plače posameznega delavca za polni delovni čas, normalne pogoje dela in predvidene rezultate, ki je individualno dogovorjen v pogodbi o zaposlitvi (vsebovati mora določilo o znesku osnovne plače delavca v evrih, ki mu pripada za opravljeno delo) in istočasno predstavlja osnovo za obračun dodatkov in plače iz naslova delovne uspešnosti (Robnik, 1996, str. 35).

Spodnjo raven osnovne plače varujejo izhodiščne plače iz kolektivnih pogodb, ki veljajo za vse delavce na delovnih mestih določenega tarifnega razreda in pomeni minimum, pod katerim ni mogoče določiti osnovne plače delavcu v pogodbi o zaposlitvi. V osnovni plači mora biti upoštevano tudi obvezno usklajevanje z rastjo cen življenjskih potrebščin (Mežnar et al., 1997, str. 198).

### 2.1.2. Plača na podlagi delovne uspešnosti in nagrajevanje

Plače in nagrajevanja sodijo med psihološke stimulatorje za delo. Prav to je razlog, da imajo podjetja težave pri določanju višine plače, ki naj bi omogočila normalno življenje in hkrati stimulirala zaposlenca, da bi dobro delal (Rus, 1996, str. 19).

Da pa bo odločitev za določen sistem plač in nagrajevanja prava, se je treba najprej vprašati

po namenu oziroma določiti cilje, ki naj bi jih s tem dosegli. Podjetje vsekakor želi z ustrezno plačno politiko vplivati na uspešnost poslovanja, zato mu mora le-ta pomagati doseči strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote.

Kot je razvidno iz slike 2, naj bi bile sestavine celovitega sistema plač in nagrajevanja po mnenju Zupanove (2001, str. 116) sledeče:

- osebna rast,
- privlačna prihodnost,
- plača, nagrade in ugodnosti,
- dobro delovno okolje in razmere.

*Slika 2: Sestavine sistema plač in nagrajevanje v širšem smislu*

<b>Osebna rast</b>	<b>Privlačna prihodnost</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vlaganje v ljudi</li> <li>• Razvoj in usposabljanje</li> <li>• Sistem zagotavljanja uspešnosti</li> <li>• Napredovanje na poklicni poti</li> <li>• Odnosi zmaga – zmaga (<i>win – win</i>) med podjetjem in posameznikom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vizija in vrednote</li> <li>• Uspešnost in razvoj podjetja</li> <li>• Podoba in ugled podjetja</li> <li>• Deležništvo (<i>stakeholdership</i>)</li> </ul>
<b>Plača, nagrade in ugodnosti</b>	<b>Dobro delovno okolje in razmere</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osnovna plača</li> <li>• Plačilo po uspešnosti</li> <li>• Ugodnosti in posredna plačila</li> <li>• Priznanja in praznovanja uspehov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usmerjenost k ljudem</li> <li>• Vodenje</li> <li>• Sodelavci</li> <li>• Značilnosti dela</li> <li>• Vključenost v dogajanje</li> <li>• Zaupanje in privrženost</li> <li>• Odprto komuniciranje</li> </ul>

*Vir: Zupan N., Nagradite uspešne, 2001, str. 116.*

Vse to so namreč manj otipljiva posredna plačila in nagrade. Za delodajalca so strošek oziroma sodobneje rečeno naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično podjetja (Zupan, 2001, str. 116).

Po mnenju DeCenza in Robbinsa (1988, str. 402-409) pa mora imeti učinkovit plačni sistem naslednjih pet lastnosti:

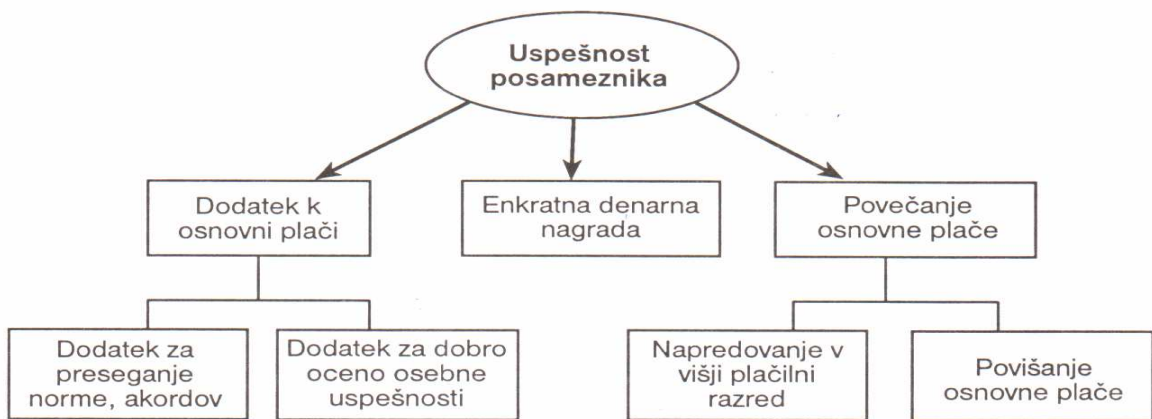
1. *Ponujena nagrada mora imeti za posameznika neko vrednost.* Pomen posamezne nagrade se za posameznika razlikuje, zato mora biti učinkovit sistem nagrajevanja zasnovan tako, da posameznikom ponuja raznovrstne nagrade, ki so prilagojene njihovim željam.
2. *Zaposlenci si želijo, da se jim nagrade dodelijo po načelu pravičnosti in enakosti.* Po teoriji enakosti naj bi posameznik ob občutku neravnovesja med svojimi prejemi in

vložki glede na razmerje pri drugi osebi odreagiraj z zmanjšanjem vloženega napora, izgubo motivacije, s povečano odsotnostjo z dela itd.

3. *Nagrade morajo biti vidne.* Poleg prejemnika naj bi jih opazili tudi drugi. S tem se zadovoljijo tudi posameznikove potrebe po priznanju in spoštovanju.
4. *Učinkovit sistem nagrajevanja se mora prilagajati spremembam uspešnosti posameznika.*
5. *Nizki stroški* so pomembna značilnost pri odločitvi za določen plačni sistem z nagrajevanjem, saj mora delodajalec vedno pretehtati koristi in stroške posamezne nagrade.

Glede na različnost lestvic osebnih vrednot posameznika je treba prilagajati tudi načine nagrajevanja in s tem spodbujati k delovni uspešnosti. Nekaj možnosti je razvidnih iz slike 3.

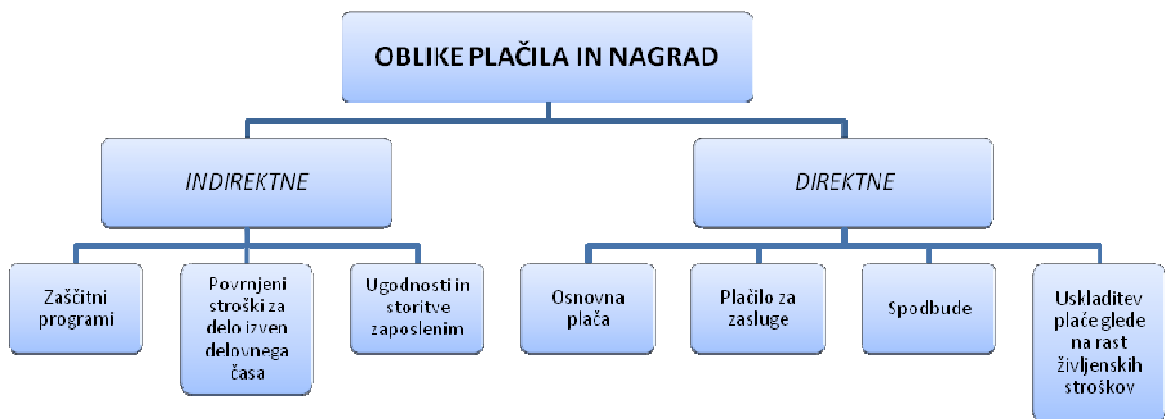
Slika 3: Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika



Vir: Zupan N., *Nagradite uspešne*, 2001, str. 168.

Plače in nagrade zaposlenim se nanašajo na vse oblike finančnih vračil, otipljivih storitev ter ugodnosti, ki jih zaposleni prejemaajo na podlagi delovnega razmerja (glej sliko 4).

Slika 4: Oblike plačila in nagrad



Vir: Milkovich G., Newman J., *Compensation*, 1993, str. .5

Zaposleni v podjetju s sprejemanjem plače in dela v podjetju izkazujejo lojalnost podjetju in predstavljajo osnovo za rast in razvoj podjetja. Zaposleni lahko dobijo plačilo direktno v obliki gotovine ali indirektno v obliki ugodnosti in storitev. V to opredelitev niso vključene alternativne nagrade, ki vplivajo na obnašanje zaposlenih.

Osebnostno zadovoljstvo zaposlenih, povezano z neprekinjenim učenjem, uspešnim soočenjem z novimi izzivi, delom v prijetnem kolektivu ... vsi ti dejavniki so sestavni del celotnega sistema nagrajevanja in so pogosto usklajeni skupaj s plačami in nagradami.

Plačila za zasluge nagrajuje preteklo obnašanje zaposlenih za samo izvedbo dela in je oblika dodatka k osnovni plači (na primer zasluga za zmanjšanje stroškov, povečanje učinkovitosti, izboljšanje konkurenčnosti ...).

Spodbude so prav tako vezane na delovno uspešnost zaposlenih. Lahko so kratkoročne, dolgoročne in se lahko nanašajo na delovanje posameznikov, tima ali celotne poslovne enote.

Storitve in ugodnosti so programi, ki vključujejo širok izbor alternativnih plačil, ki se nanašajo na:

- čas izven dela (dopusti, poslovna potovanja ...),
- storitve (organizirana prehrana za zaposlene ...),
- zaščito (zdravstveno zavarovanje, pokojnine ...).

Vse štiri oblike plačila tvorijo plačilni paket zaposlenih.

Uspešnost posameznika v podjetju se skozi življenjska obdobja spreminja. Posameznik v svojem življenju zadovoljuje potrebe, od osnovnih do višjih, tako da je smiselno temu primerno spreminjati plačo oziroma izbirati med možnimi dodatki, nagradami in višino osnovne plače.

Dober sistem namreč podpira in spodbuja uspešnost zaposlenih, ki so danes s svojim znanjem, z ustvarjalnostjo in zavzetostjo ključni dejavnik vsakega podjetja. Mnogokrat potrjeno dejstvo je, da so uspešni zaposleni zadovoljnejši ne le pri delu, temveč tudi v zasebnem življenju. S tem vstopijo v pozitivno spiralo, saj je zadovoljstvo v naslednjem koraku temelj povečanja uspešnosti, ta pa spet izvor zadovoljstva. Sistem nagrajevanja je tako ali tako živ organizem, ki ga moramo razvijati skladno s spremembami v podjetju in njegovem poslovnem okolju (Zupan, 2001, str. 7-8). Poleg določitve ciljev, plačne politike in nagrajevanja, pa mora delodajalec določiti tudi jasno pot, ki bo delavce pripeljala do zelenega. Mežnar in ostali (1997, str. 203) menijo, da se osnova za določanje delovne uspešnosti določi na podlagi gospodarnosti, kakovosti, inovativnosti in obsega opravljenega dela. Za del plače za delovno uspešnost je značilno, da se spreminja in je odvisen od uspešnosti dela. Merila za ocenjevanje ali merjenje delovne uspešnosti morajo biti vnaprej določena in delavcem znana pred začetkom opravljanja dela. Vnaprej določena merila omogočajo možnost dokumentiranja in preverjanja delovnih rezultatov.

Vsako podjetje pa želi z nagrajevanjem med drugim doseči tudi, da ima med svojimi zaposlenimi ne samo kupice povzpetniških individualistov, temveč predvsem tim, ki zna stopiti skupaj in se potegniti za skupne cilje podjetja, ki ga vzamejo za svojega in diha jo za

oziroma z njim.

Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (Uradni list RS, 40/97 - z 31.12.2005 ne velja več), je tako v svojem 45. členu ponudila možnost, da se delovna uspešnost meri individualno in/ali skupinsko, pri čemer je postavila načelo, ki temelji na normalni usposobljenosti delavca in normalnem delovnem naprežanju za doseganje osnovne plače, določene v pogodbi o zaposlitvi. Ta usmeritev napotuje na realno postavljanje osnov in meril za ugotavljanje delovne uspešnosti (Mežnar et al., 1997, str. 204).

Konkurenčnost podjetij se kaže tudi v motivaciji zaposlenih. Formiranje plačilne politike je torej odvisno od velikosti podjetja, dejavnosti podjetja, lokacije, namena delovanja podjetja in ne le od dobička podjetja.

## **2.2 Zakonsko urejanje sistema plač v Sloveniji**

Nekoč sta se delavec in delodajalec sama dogovorila za vse pogoje dela. Zaradi različnih, nasprotujočih si interesov, pogajalskih sposobnosti ter moči delodajalca in delavca pa je vse skupaj pripeljalo do formiranja sindikalnih združenj in kolektivnih pogajanj. Tudi država je pokazala svoj interes, saj, kot ugotavlja Korpič-Horvat (2005, str. 72), plačni sistem ni pomemben samo za delovna razmerja oziroma dvostransko razmerje med delavcem in delodajalcem na podlagi pogodbe o zaposlitvi, ampak tudi pomembno vpliva na družbenoekonomske razmere, na gospodarski in socialni razvoj v državi, na trg dela, brezposelnost, inflacijo, rast bruto domačega proizvoda, proračunske prihodke in odhodke, uresničevanje človekovih pravic, predvsem pravic iz socialnega zavarovanja idr. Pri urejanju plačilnega sistema ima država pomembno vlogo, saj vanj posega z zakonskimi predpisi in je partner socialnega sporazuma in dogovarjanja.

V Sloveniji je na področju plač najpomembnejši predpis Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR), ki v trenutni obliki velja od 1. januarja 2003. Z njim je urejeno določanje plač tako na področju javne uprave kot na področju gospodarskih dejavnosti. Poglavitne določbe zakona, povezane z zaposleni v organizaciji, so (Kavčič et. al., 2007, str. 357):

- zakonska opredelitev 36- do 40-urnega delavnika, ki obsega dejanski delovni čas, čas odmora in čas upravičene odsotnosti z dela,
- opredelitev najkrajšega letnega dopusta, ki traja štiri tedne,
- vsebina pogodbe o zaposlitvi,
- zakonsko opredeljena pravica do sedmih prostih dni na leto ter
- zakonsko urejeno pripravništvo, poskusno delo, delovni čas, plačilo za delo (vrste plačil), osnovna plača, delovna uspešnost, dodatki za posebne delovne razmere, velikosti teh dodatkov, dodatek za delovno dobo, povračilo stroškov v zvezi z delom, regres za letni dopust, odpravnina ob upokojitvi, plačilo, katerega velikost ni odvisna od spola, dan, kraj in način izplačila plače, zadržanje in pobot izplačila plače, nadomestila plače in udeležba

pri dobičku, letni dopusti in druge odsotnosti, izobraževanje ter disciplinska in odškodninska odgovornost.

Znotraj hierarhije aktov s področja delovnega prava, ki si sledijo:

1. zakon o delovnih razmerjih,
2. socialni sporazum oziroma dogovor o politiki plač, ki je priloga socialnega sporazuma,
3. kolektivne pogodbe:
  - splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti,
  - kolektivna pogodba med delavci in družbami drobnega gospodarstva,
4. splošni akt delodajalca,
5. pogodba o zaposlitvi,
6. posamični akt delodajalca.

Država še vedno dopušča kar nekaj svobode delodajalcu in delavcu, da v predpisanih okvirih sestavita za specifično delovno mesto primerno pogodbeno obveznost za oba.

Vsi akti pa so razvrščeni po pomembnosti, kar pomeni, da po hierarhiji nižji akti ne smejo biti v nasprotju z višjimi. Iz tega izhaja, da morajo biti vse rešitve v zvezi z zaposlenci v organizaciji skladne z zakonom o delovnih razmerjih. Ker imajo zaposlenci pri določanju plač najmanj besede, jih ščiti kolektivna pogodba, v kateri sta določena najnižja plača in najmanjše razmerje med plačo na najmanj zahtevnem delovnem mestu in drugih delovnih mestih (Kavčič et al., 2007, str. 357).

Razmerje med najmanjšo in največjo plačo določajo podjetja v svojih pravilnikih. Vsako podjetje v svojih aktih določi razmerje med najmanj zahtevnim delom in vsemi drugimi deli v podjetju (Turk et al., 2003, str. 366).

Delodajalec je dolžen delavca prijaviti v obvezno pokojninsko, invalidsko, zdravstveno zavarovanje in zavarovanje za primer brezposelnosti v skladu s posebnimi predpisi in mu izročiti fotokopijo prijave v petnajstih dneh od nastopa dela. Če datum nastopa ni določen, se šteje datum sklenitve pogodbe o zaposlitvi. Pravice in obveznosti na podlagi opravljenega dela v delovnem razmerju in vključitev v socialno zavarovanje na podlagi delovnega razmerja se začnejo uresničevati z dnem nastopa dela, dogovorjenim v pogodbi o zaposlitvi (Lavrin Marenče, Cerar, 2003, str. 23).

Pred prvim sklepanjem delovnega razmerja prihodnji zaposlenec na svoji upravni enoti pisno zaprosi za izdajo delovne knjižice, ki jo zaposlenec ob podpisu pogodbe o zaposlitvi izroči delodajalcu. Ob prenehanju delovnega razmerja delodajalec vanjo vpiše obdobje trajanja delovnega razmerja, kar potrdi tudi s podpisom in žigom, nato pa jo vrne bivšemu zaposlencu.

V delovni knjižici se evidentirajo podatki, pomembni za uresničevanje posameznih pravic iz delovnega razmerja in tistih, ki so z njimi povezane. Zaposlenec opravlja v delovnem razmerju delo za plačilo, ki mora biti določeno v pogodbi o zaposlitvi. Plačilo je sestavljeno iz



plače, ki mora biti vedno v denarni obliki, in morebitnih drugih vrst plačil, če je tako določeno s kolektivno pogodbo. Sem sodi tudi plačilo z naslova poslovne uspešnosti, kar pa je lahko natančneje definirano tudi v sami pogodbi o zaposlitvi.

Po Zakonu o delovnih razmerjih morajo biti plače izplačane najpozneje do konca plačilnega dne, 18. v mesecu za pretekli mesec, na običajnem plačilnem mestu. Če je plačilni dan dela prosti dan, pa najpozneje prvi naslednji delovni dan. Spremembo plačilnega dne je delodajalec dolžan sporočiti pisno. Delodajalec je tudi dolžan izdati delavcu ob vsakem izplačilu plače pisni obračun plače oziroma plačilno listo ter do 31. januarja novega koledarskega leta pisni obračun plače in nadomestila plače za preteklo koledarsko leto, iz katerega sta razvidna tudi obračun in plačilo davkov in prispevkov (Lavrin Marenče, Cerar, 2003, str. 23).

Delodajalec ne sme dopustiti, da bi njegove morebitne poslovne ali finančne težave vplivale na obveznosti z naslova delovnih razmerij.

### **2.3 Plačilo za delo z vidika podjetja oziroma delodajalca**

Človek je s svojim znanjem, sposobnostjo ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec oziroma intelektualno premoženje. Znanje, sposobnosti in zmožnosti zaposlencev so ključni dejavniki pri zadovoljevanju potreb trga in pridobivanju prihodkov, pa vendar zaposleni niso v lasti podjetja tako kot denimo stroji. Ljudje so tisti, ki skrbijo za delovanje poslovnega procesa (Kavčič et al., 2007, str. 275). Te svoje pomembnosti se mali človek zaveda in ker ima tudi svoje potrebe in želje, pričakuje za svoj prispevek k proizvodjalni zmogljivosti podjetja tudi nek zaslužek.

Slovenski računovodski standardi (SRS 15, 2006) kot zaslužke zaposlencev definirajo vse oblike poplačil, ki jih podjetje daje le-tem v zameno za njihovo službovanje in jih obravnava kot svoje stroške dela ali kot deleže v razširjenem dobičku pred predstavitvijo dobička v izkazu poslovnega uspeha. Z zaslužki so povezane tudi določene dajatve, ki povečujejo stroške podjetja ali deleže zaposlencev v razširjenem dobičku. Zaslužki pripadajo zaposlencem med njihovim službovanjem ali po koncu njihovega službovanja. Med njihovim službovanjem so to plače, nadomestila plač in njim sorodne postavke, pa tudi deleži v razširjenem dobičku, po koncu njihovega službovanja pa v glavnem odpravnine in pokojnine. Zaslužek za opravljeno delo in zaslužek za nadomestilo pa v podjetjih obravnavajo ločeno. Nadomestilo je kosmati znesek zaposlenca, do katerega je upravičen za obdobje, v katerem zaradi bolezni, letnega dopusta ali drugih upravičenih razlogov ne dela. Nadomestila plač, ki gredo v breme tretjih oseb, pa niso stroški podjetja, zato ne sodijo med stroške plač oziroma dela.

Stroški dela po SRS so:

a) plače, ki pripadajo zaposlencem, v kosmatem znesku. SRS 15 opredeljuje kot kosmato plačo tisto plačo, ki poleg čiste plače vsebuje še davek ter obvezne dajatve za socialno

varnost, ki se odtegujejo zaposlencem;

b) nadomestila plač, ki skladno z zakonom, kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi pripadajo zaposlencem za obdobje, ko ne delajo, v kosmatem znesku, ki bremeni podjetje;

c) dajatve v naravi, darila in nagrade zaposlencem ter zanje plačani ali njim povrnjeni zneski, ki niso v neposredni zvezi s poslovanjem;

č) odpravnine, ki pripadajo zaposlencem, ko nehajo delati v podjetju, ter

d) dajatve, ki se dodatno obračunavajo od postavk od a) do č) in bremenijo izplačevalca.

Stroški dela se pripoznavajo na podlagi listin (evidenčni karton prisotnosti na delu, dovolilnica za izhod, nalog za službeno pot, nalog za letni dopust, bolniški list itd.), ki dokazujejo opravljeno delo in druge podlage za obračun plač v kosmatem znesku oziroma upravičenost do nadomestila plač in plačam sorodnih postavk, pa tudi odpravnin ter ustreznih dajatev. Izplačila, ki se pojavljajo znotraj poslovnega leta neenakomerno, je mogoče tudi časovno razmejevati (SRS, 2006).

Računovodsko se stroški dela prikazujejo v kontih razreda 4 in znižujejo dobiček podjetja.

Gospodarska družba v Sloveniji je dolžna obračunati od kosmatih plač in kosmatih nadomestil zaposlencev:

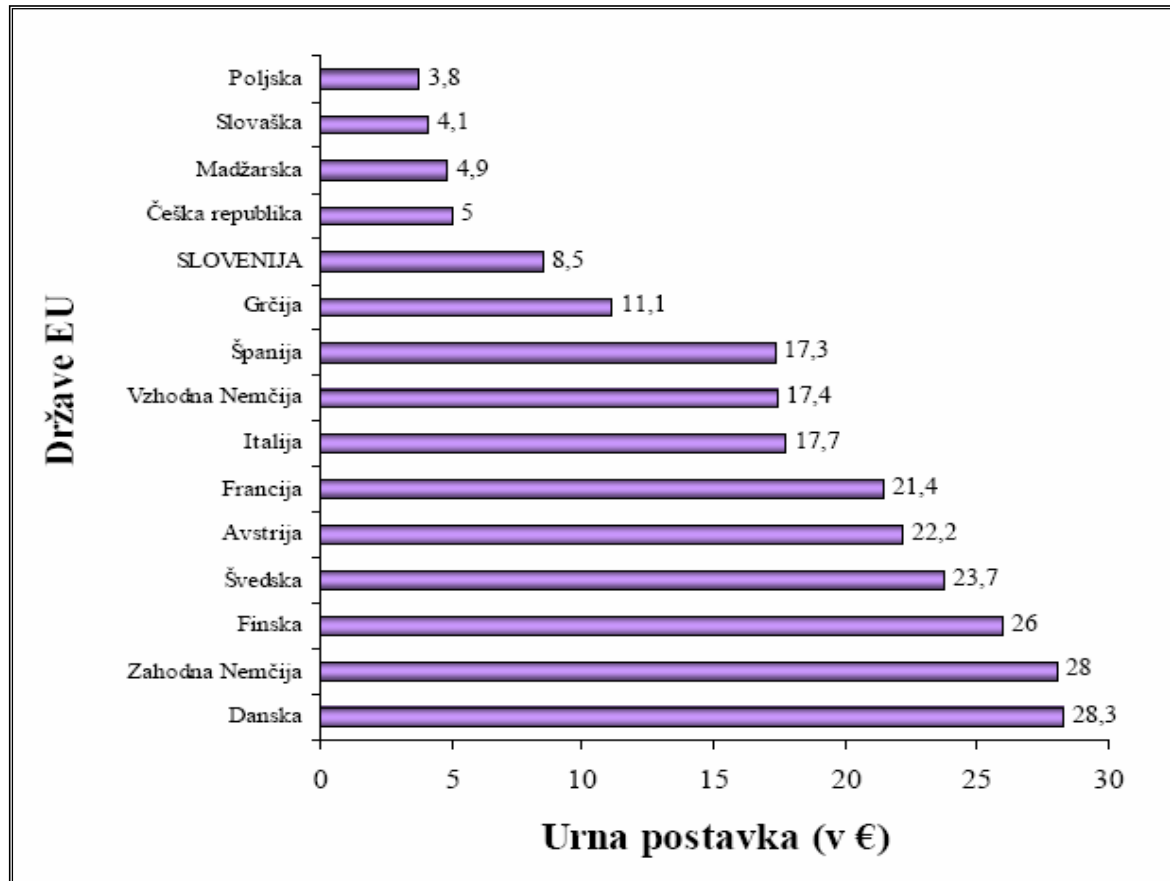
- prispevek za socialno varnost,
- prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje,
- prispevek za zdravstveno varstvo,
- prispevek za zaposlovanje,
- prispevek za porodniško varstvo.

Vsi prispevki gredo v breme družbe in so za gospodarsko družbo stroški dela.

Vse to močno obremenjuje podjetje, ki se trudi, da bi bilo na trgu konkurenčno, vendar je prepričanje, da bi se gospodarnost podjetij najlažje izboljšala z znižanjem stroškov na račun plač, zmotno. Raziskava (Kavčič, Koželj, Odar, 2004, str. 69, 70) je pokazala, da stroški plač v povprečju predstavljajo le dobrih 27 % celotnih stroškov. V 45 % podjetij pa predstavljajo manj kot 20 % in le v 10 % slovenskih podjetij plače predstavljajo več kot 50 % celotnih stroškov.

Nemški inštitut IW iz Kölna je konec avgusta objavil študijo s primerljivimi podatki o stroških dela v predelovalni dejavnosti po državah EU za leto 2005. Podatki v sliki 5 kažejo, da sta z vidika stroškov dela v okviru evropskih primerjav med najdražjimi Danska in Nemčija, kjer so delodajalce zaposlenci stali tudi več kot 28 €/h. Med privlačnejšimi za delodajalce pa so predvsem nove države članice EU, najbolj Poljska, Slovaška in Madžarska, v katerih strošek dela na uro ne presega 5 €. Urna postavka stroška dela v Sloveniji je v predelovalni dejavnosti leta 2005 dosegla 8,5 €, kar kaže, da je delo sicer cenejše kot v petnajsterici EU, a skoraj dvakrat dražje kot v večini novih članic (Roštan, 2006, str. 15).

Slika 5: Strošek dela v predelovalni industriji v izbranih državah v letu 2005



Vir: Strošek dela v državah Evropske unije v letu 2005, 2007, str. 5.

Slovenski računovodski standardi so vpeljali še pojem »deleža zaposlencev iz dobička«.

Deleži zaposlencev so tisti del dobička, ki ga gospodarska družba razdeli zaposlencem na podlagi določil aktov gospodarske družbe oziroma na njihovi podlagi sprejetih sklepov posloводства gospodarske družbe (Turk, Kavčič, Koželj, Kokotec-Novak, 1996, str. 101).

Deleži v razširjenem dobičku, in ne stroški dela, so:

- zneski, ki jih odvisno od razširjenega dobička prejemajo člani organov v podjetju, ki ne prejemajo plač, in
- zneski, ki jih odvisno od razširjenega dobička prejemajo zaposlenci v podjetju kot dodatek k plačam.

Stroški dela se lahko zadržujejo v vrednosti nedokončane proizvodnje in zalog proizvodov, preden se pojavijo med poslovnimi odhodki in vplivajo na poslovni izid obračunskega obdobja. Deleži v razširjenem dobičku skupaj z ustreznimi dajatvami povečujejo poslovne odhodke, tako da je dokončni dobiček že zmanjšan za njihovo velikost (SRS 15, 2006).

Stroški povračil zaposlencem imajo lahko:

- naravo stroškov plač (povračila zaposlencev, ki niso v neposredni zvezi z opravljanjem dela: prevoz na delo in z dela, prehrana med delom ...),
- naravo stroškov storitev (stroški, ki so v neposredni povezavi s poslovanjem podjetja: potni stroški v zvezi s službenimi potovanji, stroški dela na terenu, šolnine, štipendije).

Delodajalec od delovne sile pričakuje čim večjo učinkovitost s čim manj stroški. Idealno bi bilo, ko bi bili delavci neutrudljivi, nezmotljivi, vedno zdravi, dobrovoljni, ustrezljivi, ekonomični, racionalni, vse bi vedeli in znali.

Na marsikaterem delovnem mestu je človeka zaradi »človeškega faktorja« in znižanja stroškov že zamenjal robot, računalnik, marsikje pa se tega ne da.

Preživetje in rast podjetja sta v veliki meri odvisna od sposobnosti, da podjetje v zadostni meri motivira zaposlene za njihovo stalno angažiranje in delo. Jasno je, da je zelo težko in problematično natančno ugotavljati posameznikove potrebe, motive, zadovoljstva, valence in pričakovanja ter temu ustrezno znanje, načrtovati spodbude in kontrolne mehanizme (Pučko, 1999, str. 269).

Plačo tako lahko jemljemo kot investicijo, ki se obrestuje z večjo učinkovitostjo zaposlenih. To učinkovitost pa merimo in ocenjujemo s plačilnim modelom preko individualne in skupinske stimulacije. Osebna rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter privlačna prihodnost so namreč manj otipljiva posredna plačila in nagrade. Za delodajalca so strošek oziroma, sodobneje rečeno, naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično podjetja (Zupan, 2001, str. 116).

V splošnem lahko rečemo, da je, ne glede na to, kje podjetje deluje, njegova uspešnost odvisna od kakovosti kadrovskega potenciala in od tega, kako ga prenese v rezultate dela. Gre za tri temeljna vprašanja (Zupan, 2001, str. 42):

- kako poiskati najboljše sodelavce,
- kako zagotoviti njihovo uspešnost in
- kako jih zadržati v podjetju.

Plačilo za delo z vidika podjetja oziroma delodajalca torej lahko pomeni vse spodaj naštet:

- strošek,
- investicijo,
- orodje oziroma sredstvo za krmiljenje delavčeve aktivnosti, učinkovitosti in s tem dosego ciljev in strategije podjetja - motivacijski dejavnik,
- konkurenčnost na trgu delovne sile (pomanjkanje delovne sile, določenega kadra ...),
- stimulator za prevzem zahtevnejših del in odgovornosti,
- stimulator za neprestano izobraževanje,
- spodbuda k inovativnosti,
- spodbuda k zvestobi podjetju (manjša fluktuacija kadra),
- spodbuda k požrtvovalnosti za dela, ki jih po pogodbi delavci niso dolžni opravljati.

Pri vsem tem je zelo pomembno, da podjetja motivirajo ljudi s plačo in ne zanjo. Če podjetja motivirajo delavce za plačo, bodo ti hoteli vedno večjo plačo brezpogojno. Če pa se bodo navadili za storjeno vedno kaj dobiti, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako delavec kot delodajalec (Lipičnik, 2005, str. 134).

## 2.4 Plačilo za delo z vidika zaposlenca

Človek je bitje, ki se izpolnjuje v svojem poslanstvu preko svojega dela, ustvarjanja. Idealno bi bilo, ko bi vsak lahko v svojem življenju opravljal delo, za katerega se čuti, da je poklican, ga veseli, mu je izziv, vidi v njem smisel, mu je »pisano na kožo«. A v realnem svetu žal ni tako. Vse se po navadi konča, ko hobi postane redna, vsakodnevna obveza, redno delo, ki zagotavlja obstoj in je posameznik zanj plačan. Tekom časa se pri vsakem delu izkaže, da idealnih služb ni.

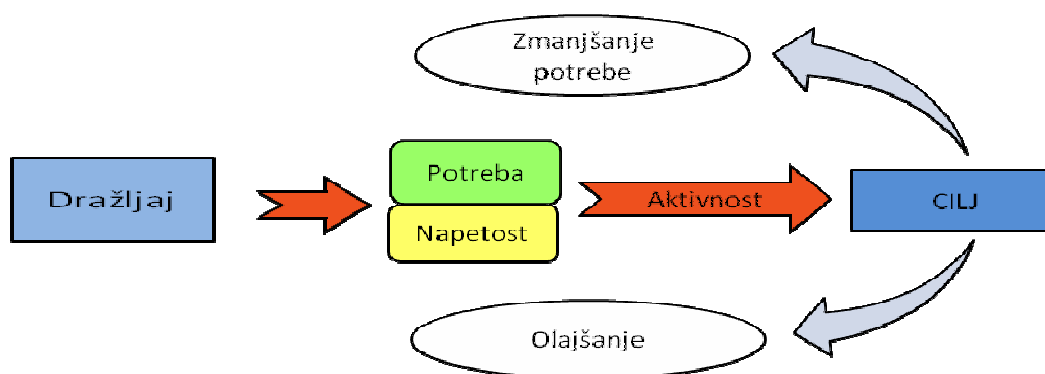
Prav tako je s plačili za opravljeno delo. »... vsak, ki dela, ima pravico do pravičnega in ustreznega plačila, ki njemu in njegovi družini zagotavlja obstoj, vreden človeškega dostojanstva« (23. člen Deklaracije o človekovih pravicah, 1948).

A na tem svetu ni dveh oseb, ki bi jima enako plačilo za enako delovno mesto in enako kakovostno opravljeno delo prineslo enako zadovoljstvo. Vsak posameznik ima svoje kriterije (osebne vrednote, način življenja, okolje, iz katerega izhaja, delovne navade, njegove naravne danosti, sposobnosti, značaj, veselje do določenega dela ipd.), na podlagi katerih ustvari pričakovanja glede poštenega plačila za svoje delo.

Zaradi te raznolikosti ima vsak človek drugačno, svojo hierarhijo bioloških in socialnih potreb, svoje interese, stališča in navade. Ta je gibalno njegove aktivnosti, delovanja, ki ga vodi k dosegu ciljev, ki je zadovoljitev potreb oziroma zmanjšanje le-teh, saj mu to prinese olajšanje, osebno zadovoljstvo (Možina et al., 1994, str. 499).

Če ta povzetek Leavittove motivacijske teorije prenesemo v sliko, bi to lahko zgledalo tako (glej sliko 6):

Slika 6: Leavittova motivacijska shema



Vir: Možina S. et al., Management, 1994, str. 499.

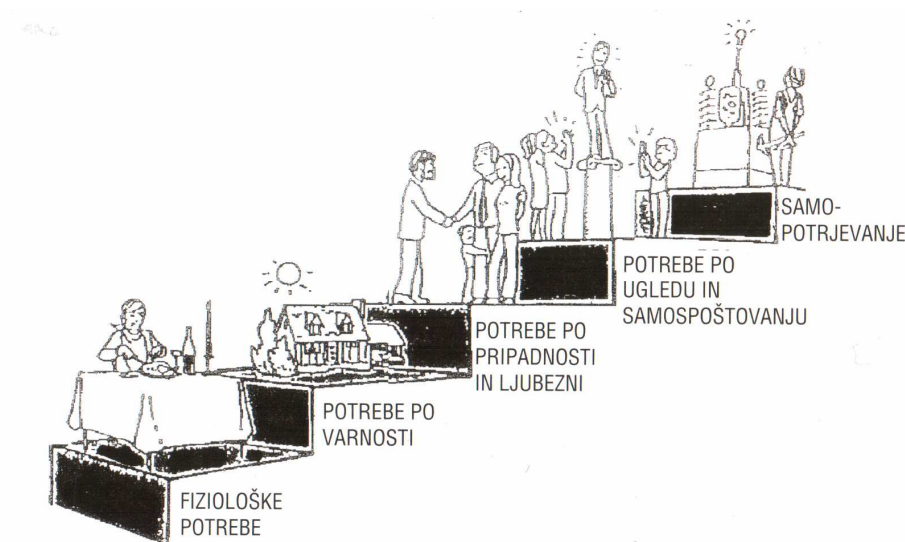
V letu 2004 so v slovenskih gospodinjstvih med razpoložljivimi sredstvi prevladovala denarna sredstva (95 %), sledili pa sta vrednost lastne proizvodnje s 3 % in vrednost bonitet z 2 %. Kar 53 % denarnih sredstev je bilo z naslova prihodkov iz delovnega razmerja (53 %) in pokojnin z dodatki (23 %). Podatki iz anket kažejo, da se je v letu 2004 kar 88 % sredstev porabila za

življenjske potrebščine in 8,5 % za izdatke za stanovanje ali hišo (8,5 %), medtem ko za vse ostalo le 3,5 % (Poraba v gospodinjstvih, 2006, str. 15).

Ti podatki tako sovpadajo s teorijo Maslowa (glej sliko 7), ki pravi, da naj bi plača zaposlenemu pomenila sredstvo za zadovoljitev njegovih potreb v sledečem vrstnem redu (Možina, Kavčič, 1994, str. 498):

- 1) fiziološke potrebe,
- 2) potrebe po varnosti,
- 3) potrebe po pripadnosti,
- 4) potrebe po ugledu, samospoštovanju ter
- 5) samopotrjevanje.

Slika 7: Ponazoritev motivacijske teorije Maslowa



Vir: Možina S. et.al., Management, 1994, str. 498.

Če povzamemo, lahko rečemo, da plačilo za delo prejemniku le-tega pomeni:

- povračilo za vložen napor,
- priznanje za njegovo znanje in sposobnosti,
- socialno varnost (porodniški dopust, bolniški dopust ...),
- finančno neodvisnost oziroma samostojnost oziroma varnost,
- plačani dopust,
- regres za letni dopust,
- plačane praznike,
- izobraževanje v okviru podjetja,
- zadovoljitev osebnih potreb vsakega zaposlenega in
- je pokazatelj uspešnosti na delovnem mestu.

### 3. Modeli za izračun plače posameznika

Višina plače ni odvisna od sistema vrednotenja dela, ampak od sistema določanja višine plač. Sistem vrednotenja lahko le pomaga ugotavljati razlike, ki naj bi jih pri določanju višine plač upoštevali. Sistemi delitve so vedno podrejeni družbeni ureditvi in družbenim odnosom. Tem odnosom pa naj sistemi vrednotenja dela ne bi bili podrejeni (Lipičnik, 2005, str. 130).

Namen vrednotenja dela je ugotavljanje razlik med deli. Z analizo dela se ugotavljajo temeljne značilnosti dela z namenom opredelitve kriterijev za selekcijo in izvedbo nagrajevanja, oceno samega dela, pomoči pri oblikovanju del in treningov ter pri organizacijskih reorganizacijah (Accel Team: Employee Evaluation and Selection, 2007).

#### 3.1. Metode vrednotenja dela

V svetu sta se razvili predvsem dve veliki skupini metod vrednotenja dela (Lipičnik, 2005, str. 146):

1. globalne ali sumarne metode  
Treven (1998, str. 222) jih uvrsti v skupino neanalitičnih metod  
in
2. analitične metode.

Pri **neanalitičnih oziroma globalnih ali sumarnih metodah** vrednotenja dela na osnovi kakovostnih primerjav ugotavljamo razlike med deli. Po teh metodah del ne primerjamo z vnaprej dogovorjenimi kriteriji, ampak na osnovi globalnega občutka o razlikah med njimi. Vemo samo, katero delo je bolj oziroma manj zahtevno, ne znamo pa te razlike izraziti v številkah ali jih skladno pojasniti.

V tej skupini metod sta poznana *princip razvrščanja* in *princip klasificiranja*.

Pri **analitičnih metodah** poteka primerjava med deli na osnovi vnaprej dogovorjenih kriterijev in ocenjevalnih lestvic. Iz rezultatov izvemo ne samo, katero delo je zahtevnejše, temveč tudi, za koliko, pojasnimo pa lahko tudi, v katerem kriteriju se dve deli med seboj razlikujeta.

V tej skupini metod se najpogosteje uporablja *princip primerjave faktorjev* in *princip točkovanja*.

Bistvene značilnosti analitične in neanalitične metode vrednotenja dela oziroma razlike med njima so pregledneje prikazane v tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava značilnosti analitične in neanalitične metode vrednotenja dela

Metode vrednotenja dela	Kriteriji in ocenjevalne lestvice	Rezultati, izraženi na	Iz rezultatov izvemo:	Vrste metod oziroma principi	
<b>Neanalitične oziroma globalne ali sumarne</b>	Jih ni	Ordinalnih skalah	delo je bolj oziroma manj zahtevno kot ...	Razvrščanje dela	1. klasično rangiranje 2. lupljenje 3. primerjava v parih
				Klasificiranje oziroma razporejanje dela	
<b>Analitične</b>	So vnaprej dogovorjeni	Intervalnih skalah	Katero delo je zahtevnejše in za koliko	Primerjava faktorjev	
				Princip točkovanja oziroma točkovna metoda	
				Kombinirane metode	

Vir: Lastni vir

### 3.1.1. Neanalitične oziroma globalne ali sumarne metode

#### Razvrščanje dela

Je najpogosteje uporabljena neanalitična metoda, s katero ocenjevalci razvrstijo vrste dela po njihovi pomembnosti. Pri tem se ne uporabi nikakršnih primerjalnih dejavnikov. Bistvo razvrščanja temelji na celoviti vrednosti dela za podjetje. Metoda je razmeroma preprosta za uporabo, omogoča pa tudi hitro ocenitev dela. Pomanjkljivosti se kažejo v oteženem opredeljevanju oziroma utemeljevanju rangiranja nekega dela višje kot drugega, saj je za to na voljo le malo dokumentacije. Veliko težav pa je tudi pri razvrščanju del, ki so rangirana nekje na sredini lestvice, saj so nianse v težavnosti del tukaj najmanjše, zato se tukaj pojavlja veliko nesoglasij, ki jih je težko rešiti (Treven, 1998, str. 222).

Največkrat uporabljeni načini razvrščanja (Lipičnik, 2005, str. 147):

1. klasično rangiranje,
2. lupljenje,
3. primerjava v parih.

*Klasično rangiranje* poteka tako, da izberemo določeno število del, ki jim nameravamo določiti zahtevnost, in ocenjevalce, ki dela, ki so predmet ocenjevanja, dobro poznajo. Le-te natančno seznanimo z načinom rangiranja. Naloga ocenjevalcev je, da na rang lestvico



postavijo na prvo mesto najbolj zahtevno mesto, manj zahtevno delo na drugo mesto, pa tretje itd. in na zadnje mesto najmanj zahtevno delo. Rangiranje lahko hitro in dobro poteka, če ni treba rangirati preveč del. Zaradi preprostosti postopka in subjektivne ocene ocenjevalcev (paziti je treba tudi, da ocenjevalci med razvrščanjem ne vplivajo drug na drugega) je uporabnost dobljenih rezultatov precej vprašljiva.

*Lupljenje* je praktično enaka metoda kot klasično rangiranje, le da je preprostejša za ocenjevalca, saj le-ta preprosto iz seznama del lušči najbolj in najmanj zahtevna dela (dveh ekstremov). Ti dve deli zavzameta prvo in zadnje mesto, nato pa med ostalimi ponovi postopek, s tem, da ti dve deli zavzameta drugo in predzadnje mesto na rang lestvici. Postopek nadaljuje do razvrstitve vseh del. Težava se po navadi pojavi pri določanju zgornjih in spodnjih mej na sredini rang lestvice, kjer so razlike v zahtevnosti zelo majhne.

*Primerjava v parih* zahteva od ocenjevalca, da izpiše vse pare del. V vsakem posameznem paru označi tisto delo, ki je zahtevnejše. Delo, ki je največkrat izbrano kot zahtevnejše, rangiramo kot najzahtevnejše, delo, ki je bilo drugo največkrat izbrano kot zahtevnejše, zasede na rang lestvici drugo najzahtevnejše mesto itd.

#### *Razporejanje oziroma klasificiranje dela*

Te metode so zelo podobne metodam klasičnega rangiranja. Razlika je le v tem, da pri klasičnem rangiranju ocenjevalec dobi toliko rangov, kot je imel elementov, pri metodah klasificiranja pa ima število rangov ali razredov vnaprej določeno in mora dela razvrstiti v predvideno število rangov. V tem primeru ima več del isto mesto oziroma isti rang (Lipičnik, 2005, str. 150).

Prednost globalnih metod je, da so preproste za uporabo, poceni, podatke pa lahko pridobimo relativno hitro.

### **3.1.2. Analitične metode**

*Primerjava faktorjev* je analitična metoda, ki ima nekaj lastnosti neanalitičnih metod. Njihova globalnost je v tem, da skušajo vsako delovno mesto rangirati glede na določen faktor, analitičnost pa v tem, da se ocenjevalci vnaprej dogovorijo za lastnosti ali karakteristike, po katerih bodo primerjali in razvrščali delovna mesta (Lipičnik, 2005, str. 150).

Enako kot pri razporejanju dela, opredelimo range, z razliko, da ima vsak rang tudi določeno vrednost od 0 do 100, določen pa je tudi vpliv posameznih kriterijev. Tako se s pomočjo jakosti kriterijev preko ponderiranja in določanja vrednosti ranga izračuna vrednost za posamezna dela.

*Točkovne metode* so svoje ime dobile po načinu izražanja rezultatov - s točkami. Ker se pri teh metodah uveljavlja tudi posebna analitika, ki obsega veliko število kriterijev, po katerih se primerjajo posamezna dela med seboj in se rezultati hkrati izražajo s točkami, bi bilo

pravilneje, če bi jih imenovali točkovno-analitične metode (Lipičnik, 2005, str. 152).

Prva značilnost analitično točkovnih metod za vrednotenje dela so kriteriji, ki izražajo vsebino pojava, ki ga ugotavljamo in merimo. Pomembno je, da so kriteriji in vsebina pojava, ki ga želimo meriti, natančno izbrani. Zahtevnost dela naj bi predstavljali štirje glavni kriteriji: potrebna usposobljenost za delo, odgovornost za delo, napori pri delu in razmere pri delu. Vsi kriteriji za pojav, ki ga z njimi opisujemo in merimo, niso enako pomembni. S pomočjo ponderjev, ki je druga značilnost tovrstnih metod, vnaprej določimo, kateri kriteriji so pomembnejši v skupnem seštevku kriterijev za določen pojav. Tretja značilnost je način primerjave del med seboj. Pri tovrstnem načinu je bistveno primerjanje lastnosti, opisanih v posameznih ocenjevalnih lestvicah, z dogajanjem pri delu. Četrta lastnost, ki pa ni povsem enaka pri vseh točkovno-analitičnih metodah, je tehnologija vrednotenja.

Tako so zelo pogosti koraki pri vrednotenju del na podlagi točkovnega ocenjevanja sledeči (Treven, 1998, str. 223-226):

1. določitev komisije za vrednotenje dela,
2. izbira in določitev dejavnikov za primerjavo,
3. oblikovanje in določitev ravni za vsak dejavnik za primerjavo,
4. določitev celotnega števila točk za sistem,
5. razdelitev celotnega števila točk med dejavnike za primerjavo,
6. razporeditev točk na posamezne ravni vsakega dejavnika in
7. vrednotenje dela.

Pri izbiri komisije za vrednotenje dela je pomembno, da je le-ta sestavljena iz strokovnjakov za nagrajevanje, menedžerjev, nadzornikov in drugih, ki poznajo in razumejo metode vrednotenja dela. Število članov komisije je med tri in deset.

Izbira in določitev dejavnikov pogosto zahteva pozorno izbiro le-teh. Tako se pogosto upoštevajo dejavniki, kot so zahtevana stopnja izobrazbe, obseg odločanja, kompleksnost, raven odgovornosti.

Za vsak dejavnik je potrebno podrobno izoblikovanje ustreznega števila ravni, ki jih oblikujemo različno glede na vrste dela, ki so predmet vrednotenja. Takšne ravni so na primer končana osnovna šola, končana srednja šola, diploma višje šole, diploma visoke šole. Z ustreznim izoblikovanjem ravni lahko delo primerno ovrednotimo.

Skupno število točk, ki bodo dodeljene posameznim dejavnikom, določi komisija za vrednotenje del. Komisija tudi določi, koliko točk bo dodeljenih vsakemu dejavniku. Večja kot je pomembnost posameznega dejavnika, več točk prejme. Prav tako določi komisija za vrednotenje del, koliko točk bo namenjeno vsaki ravni dejavnika .

Ob samem vrednotenju dela je treba zbrati še informacije o vrstah dela, da lahko le-te

ovrednotimo glede na določene dejavnike za primerjavo. Te potrebne informacije lahko pridobimo na različne načine, med katerimi so vprašalniki in intervjuji. Člani komisije sporazumno določijo točke za vsak dejavnik in seštejejo vse točke vseh dejavnikov za določeno delo. Rezultat pomeni celovito vrednost posameznega dela.

Čeprav so sistemi za določanje plač v različnih podjetjih različni, se takrat, kadar podjetja želijo urediti sistem plač, po navadi zatečejo k sistemu točk oziroma analitični točkovni metodi vrednotenja dela. To pomeni, da plačo vsakega zaposlenca najprej ovrednotijo s točkami (Kavčič et al., 2007, str. 283).

## **4. Določitev plače za terenske vzdrževalce v malem podjetju**

### **4.1 Značilnosti malega podjetja z vidika obračunavanja plač**

V majhnem podjetju je treba vsebinsko opraviti prav tako vsa dela kot v velikem podjetju, s to razliko, da se nekatera dela pojavijo le občasno in v manjšem obsegu kot v velikem podjetju. Za posamezna dela tako ni mogoče oblikovati delovnega mesta in nanj zaposliti vsaj enega zaposlenca, ki bi bil na svojem področju strokovnjak, saj zaposlenec ne bi imel dela ves svoj delovni čas. Zaradi tega je treba opravila združiti. Združevati je možno le tista delovna opravila, ki so si vsebinsko podobna in za katera se zahtevajo enake zahtevnosti, ki so vezane na zaposlenca (šolska izobrazba, delovne izkušnje) (Kavčič et al., 2007, str. 283).

Glede na to, da v tej diplomski nalogi skušam ovrednotiti delovno mesto terenskega vzdrževalca prezračevalnih sistemov in da je delovnih opravil za to delovno mesto dovolj za polni delovni čas skozi vse leto, združevanju ne bi posvečala pozornosti.

### **4.2 Predstavitev podjetja oziroma dejavnosti le-tega**

Podjetje Vzdrževanje d.o.o. je majhno družinsko podjetje z desetimi redno zaposlenimi in več kot 20-letno zgodovino. Ob izvajanju prvotne dejavnosti samega tehničnega vzdrževanja klimatskih sistemov, ki je zajemal več ali manj samo osnovna tehnična popravila, se je v praksi izkazalo, da:

- so sistemi zelo zamazani z raznovrstnimi nečistočami (maščoba, saje, kemikalije, prah, suhi delci itd.),
- se ne menjava filtrnih medijev,
- marsikje ne vedo, da imajo ventilatorje oziroma, kje so locirani, saj le-ti po večini ne delujejo,
- so prezračevalni sistemi zamaskirani s suhomontažnimi stenami oziroma oblogami, ki onemogočajo dostop do sistema in s tem vzdrževanje,
- so prezračevalni sistemi nemalokrat nedokončani oziroma se jih je ob adaptaciji ali

nadgradnji objekta prerezalo, blokiralo, pustilo v neuporabnem stanju itd.

Ob različnih raziskovanjih in testiranjih v povezavi s prisilno vodenim zrakom v zaprtih prostorih je EPA - US Environmental Protection Agency prišla do sledečih spoznanj:

1. da je zrak v zaprtih prostorih deset- do stokrat bolj onesnažen, kot je zrak na prostem,
2. da že 28 % svetovnega prebivalstva boleha za različnimi alergijami, vzrok vsake šeste alergije pa je onesnažen prezračevalni sistem zgradb,
3. da že samo redno vzdrževanje ogrevalnega in prezračevalnega sistema povrne stroške sanacijskega čiščenja sistema,
4. da več kot 50 % prezračevalnih sistemov v Sloveniji ni bilo nikoli očiščenih,
5. da so onesnaženi prezračevalni vodi odlično gojišče za plesni, bakterije, mikrobe in druge mikroorganizme,
6. da prav v prezračevalnih sistemih velikokrat najdemo vzrok širitve požara na objektu, saj se v njih, poleg prašnih delcev in maščob, nahajajo tudi večji organski in anorganski delci, ki so zaradi nenehnega pretoka zraka suhi in hitro vnetljivi,
7. da je v Filadelfiji v ZDA umrlo 29 ljudi zaradi legionarske bolezni, ker so dihali bakteriološko onesnažen zrak, ki je v dvorano prihajal skozi prezračevalni sistem poslopja.

Ta kruta spoznanja so podjetje spodbudila k intenzivnemu boju za ohranjanje in izboljšanje kakovosti zraka v zaprtih prostorih, s posebnim poudarkom na sanacijskem čiščenju in vzdrževanju kanalskih klimatskih prezračevalnih sistemov. Saniranje pomeni, da se prezračevalni sistem vzpostavi v stanje optimalnega delovanja (čist zrak, pravilni pretoki zraka, temperatura, vlažnost itd.). Z vgradnjo revizijskih pokrovov na kanalske prezračevalne vode se omogoči dostop v kanale, da se lahko očisti notranjost le-teh. Očistiti je treba tudi notranjost klimatov, zamenjati izolativno peno, sanirati ventilatorje, grelna telesa, kuhinjske nape in lovilce olja, zamenjati filtrirne medije, zatesniti kanale, pocinkati ranjene, rjaste dele prezračevalnega sistema, nastaviti avtomatiko, preveriti in po potrebi zamenjati vitalne dele motorjev (jermene, ležaje ipd.).

Prezračevalni sistemi za prisilno vodenje zraka v oziroma iz zaprtih prostorov so prisotni v več ali manj vseh gostinskih lokalih, hotelih, javnih kuhinjah, izobraževalnih ustanovah (fakultete, šole, vrtci ...), domovih (za ostarele, dijaških, študentskih ...), zavodih, bolnišnicah, industriji, športnih in kulturnih dvoranah, trgovskih centrih itd., vendar tudi dva sistema v Sloveniji nista enaka.

Vsak prezračevalni sistem je sestavljen iz dovodnega (dovaja zrak v prostor) in odvodnega dela (odvaja zrak iz prostora), saj mora biti količina dovedenega in prisilno odvedenega zraka v prostor izenačena, saj sicer prihaja do podtlaka in prepihov, razlikujejo pa se po:

- velikosti,
- sestavljenosti,

- dimenziji in obliki kanalov,
- dostopu,
- dosedanjem vzdrževanju in tem povezanim stanjem celotnega sistema.

Tudi nečistoče v prezračevalnem sistemu so si od sistema do sistema različne, saj so le-te pogojene z:

- okoljem, v katerem se nahaja zajem zraka, ki se ga dovaja v prostor,
- kakovosti filtrirnih medijev in periodike menjavanja le-teh,
- števila obratovalnih ur prezračevalnega sistema,
- frekventnosti dogajanja v prostoru,
- obremenjenosti prostora, v katerem je prezračevalni sistem,
- dejavnosti, ki se v zaprtem prostoru dogaja ipd.

Od vsega tega je odvisno, kakšna je kakovost in količina nečistoč, ki se naberejo po stenah notranjosti prezračevalnega sistema, s tem pa je pogojena tudi metoda sanacijskega čiščenja le-tega. Vsi ti dejavniki od izvajalcev zahtevajo:

- neprestano improvizacijo,
- prilagajanje,
- fleksibilnost,
- iznajdljivost itd.

Sama dejavnost je zelo nevhvaležna, saj je treba delati na terenu, ko je možno ustaviti ventilatorje in dostopiti do prezračevalnega sistema. Žal je v večini primerov to edino možno ponoči, med prazniki, ob vikendih, kolektivnih dopustih ipd., kar pomeni, da je treba sklepati posle in voditi podjetje takrat, ko delajo vsi, do same izvedbe pa pride lahko le v času, ko je večina prosta.

Kljub zelo napornemu delu podjetje z izvajanjem storitve opravlja tudi dobro delo. Z vsakim očiščenim in pravilno vzdrževanim prezračevalnim sistemom omogoči kakovostnejši zrak v zaprtih prostorih in s tem izboljšano zadovoljstvo, počutje ljudi, ki so v teh prostorih. Nekateri ljudje - ostareli, bolni, ki ležijo v domovih za onemogle ali bolnišnicah - ne morejo do kakovostnega zraka v hribih, ob morju, v gozdu, z izvedbo saniranja prezračevalnega sistema pa se jim lahko vsaj nekoliko pomaga k lažjemu prenašanju svojih težav. Tudi večina zdravega, aktivnega prebivalstva preživi pretežni del delovnega časa v zaprtih prostorih, zato je njihova učinkovitost odvisna tudi od kakovosti zraka v teh prostorih. Kakovosten zrak je vir dobrega počutja, jasnih misli in učinkovitega dela.

#### **4.3 Opis delovnega mesta »terenskega vzdrževalca prezračevalnih sistemov«**

Delovno mesto terenskega vzdrževalca prezračevalnih sistemov bi samo po sebi ne bilo nič posebnega, če ne bi bilo to delo:

- terensko (območje celotne Slovenije),

- z gibljivim, nestalnim delavnikom (izvedba možna samo takrat, ko je možno ustaviti ventilatorje in dostopiti do prezračevalnih sistemov - čas remontov, praznikov, nočno delo ...),
- z neprestano improvizacijo (specifika posameznega prezračevalnega sistema).

Samo čiščenje prezračevalnega sistema in vzdrževanje ne zahtevata nikakršnih kvalifikacij.

Dela se je treba priučiti s področja:

- varnosti pri delu,
- varstva pred požarom,
- dela na višini,
- dela s specifičnim orodjem,
- dela s kemikalijami ipd., zato ni primerno za vsakogar.

V podjetju Vzdrževanje d.o.o. se je za delovno mesto terenskega vzdrževalca izdelala in v pisni obliki sprejela Izjava o varnosti, kot jo mora sprejeti vsak vsak delodajalec. To je listina, s katero delodajalec pisno izjavi, da izvaja vse ukrepe za zagotovitev varnosti in zdravja pri delu, glede preprečevanja nevarnosti in tveganja pri delu, obveščanja in usposabljanja delavcev, dajanja navodil, ustrezne organiziranosti ter zagotavljanja potrebnih materialnih sredstev v ta namen. Sestavni del izjave o varnosti je tudi ocena tveganja, svoje mnenje pa pripiše še pooblaščen zdravnik podjetja.

Pooblaščen zdravnik za varnost in tveganje je delo ocenil kot:

- nevarno za poškodbe (delo na višini, nečiste drseče površine, ostri robovi pločevine ...),
- zmerno težko (prenašanje delovnih orodij in pripomočkov ...),
- zdravju škodljivo (različne nečistoče, bakterije, mikrobi, hlapi itd. v prezračevalnih sistemih, ki so predmet saniranja),
- neprimerno za invalide, nosečnice in mladoletne osebe (gibčnost, spretnost, hitri odziv ...),
- primerna starost za delovno mesto terenskega vzdrževalca prezračevalnih sistemov je, po »Izjavi o varnosti z oceno tveganja«, od 20 do 35 let.

Prav tako je v »Izjavi« med drugim navedeno:

- delavec mora:
  - o imeti dobro motoriko,
  - o biti v dobri psihofizični kondiciji,
  - o imeti mora dober vid,
  - o imeti izpit vsaj B kategorije,
- delavec ne sme:
  - o imeti fobij pred zaprtim prostorom,

- imeti fobij pred delom na višini,
- imeti alergije na prah ali kemikalije itd.

Za terenskega vzdrževalca prezračevalnih sistemov pa se pričakuje tudi, da je natančen, vesten, zanesljiv, pošten, fleksibilen, prilagodljiv, pripravljen delati v majhnem kolektivu, samostojen itd.

Delovno mesto terenskega vzdrževalca je tako v celoti zasnovano na delavčevih osebnih sposobnostih, psihofizičnih lastnosti, karakterju, delovnih navadah ipd.

#### **4.4. Dosedanji sistem določanja plače terenskega vzdrževalca**

Delovno mesto terenskega vzdrževalca se je v preteklosti vrednotilo po opravljenih delovnih urah. Sistem obračunavanja plač, vezanega zgolj na realizirane ure, je sicer zelo hiter in preprost, v praksi pa se je izkazal kot povsem nestimulativen, saj ne spodbuja k:

- odgovornosti (priprava na izvedbo del - si pripravi prava delovna sredstva za na teren, ne da jih polovica ostane na sedežu podjetja in je tako izvedba povsem nemogoča oziroma zelo otežena, neučinkovita in predvsem neracionalna; prometni prekrški za prehitro vožnjo in nepravilno parkiranje),
- ekonomičnosti, gospodarnosti, racionalnosti, biti »dober gospodar« (prevelika in neučinkovita poraba potrošnega materiala, zaščitnih sredstev, čistil ... pozabljanje, izguba, iz malomarnosti poškodovanje delovnih sredstev, orodij, tovornega vozila ...),
- učinkovito izvedenemu delu (občutek svobode, nezmožnosti nadzora ...),
- upoštevanju rokov za izvedbo del,
- kakovostno opravljenemu delu (pogoste reklamacije za slabo izvedena dela),
- delavčevi osebni prizadevnosti (poštenosti, točnosti, iznajdljivosti, inovativnosti ...),
- odgovornemu in dobremu odnosu do sodelavcev, nadrejenega ... (majhnost ekipe daje marsikomu močan občutek nenadomestljivosti in s tem pravico do »izsiljevanja«).

Zagotovljena urna postavka je vodila k razmišljanju in odnosu delavcev do dela, kot ga imajo dijaki in študentje; »opraviti« čim več ur in dobro zaslužiti.

#### **4.5 Predlagani model**

Tako kot v večini podjetij, se je tudi v podjetju Vzdrževanje d.o.o. tekom časa pokazala močna potreba po ureditvi oziroma vzpostavitvi stimulatívnega, učinkovitega in pravičnega sistema plač. Ob analizi prednosti in slabosti metod vrednotenja dela je prišlo do spoznanja, da je najbolj smiselna uporaba sistema točk, saj omogoča:

- večje število kriterijev, po katerih se primerjajo posamezna dela med seboj,

- s ponderji določiti pomembnost oziroma težo posameznega kriterija,
- rezultati se izražajo s točkami, ki nam s pomočjo ocenjevalnih lestvic prihranijo neposredno primerjavo del med seboj in sta lahko tako dve deli po določenih kriterijih enako zahtevni.

#### 4.5.1 Ocena delovnega mesta

Da lahko določimo vrednost delovnega mesta terenskega vzdrževalca, je le-tega treba umestiti v sistem delovnih mest podjetja Vzdrževanje d.o.o. in jih poimenovati, kot je razvidno iz tabele 2:

Tabela 2: Seznam delovnih mest

Skupina	Delovno mesto
A	Direktor
B	Pomočnik direktorja
C	Tržnik oziroma komercialist
D	Računovodja
E	Tajnica
F	Vodja ekipe terenskih vzdrževalcev
G	Terenski vzdrževalec A
H	Terenski vzdrževalec B
I	Terenski vzdrževalec C

Vir: Lastni vir

Ena izmed karakteristik za rangiranje delovnih mest je usposobljenost. S tem je mišljena pridobljena šolska izobrazba in delovne izkušnje.

Šolske izobrazbe za terenskega vzdrževalca prezračevalnih sistemov v našem šolskem sistemu ni možno pridobiti. Tekom let so se v podjetju razvila različna orodja in metode čiščenja, ki lajšajo delo in povečujejo učinkovitost. Zaradi prakse rokovanja z orodjem in poznavanja osnovnega ravnanja z elektriko, je dobrodošla poklicna izobrazba elektro ali strojne smeri, sicer pa je to specifično znanje podjetja, ki se ga pridobi edino le s prakso v podjetju.

Za delovno mesto terenskega vzdrževalca tako zadošča triletna poklicna šola elektro, strojne ali kakšne sorodne smeri, ki zaposlenega razvršča v III. tarifni razred, kar pa ni dovolj stimulatívna plača glede na težavnost dela.

Interna lestvica usposabljanja in napredovanja za terenske vzdrževalce (glej tabelo 3) je jasno načrtana pot do napredovanja in večjega zaslužka. Temelji na:

- delovni dobi v podjetju Vzdrževanje d.o.o.:  
Vsako leto si naj bi delavec pridobil toliko izkušenj in znanja, da bi lahko napredoval v naslednji tarifni razred, tako kot se napreduje po uradni izobrazbi (triletna poklicna šola, štiriletna srednja šola in višja izobrazba)  
in
- glede na dejansko napredovanje in opravljene izpite, ki se zahtevajo od zaposlenega.



Tabela 3: Interna lestvica usposabljanja in napredovanja za terenske vzdrževalce

Naziv delovnega mesta	D Terenski vzdrževalec	C Terenski vzdrževalec	B Terenski vzdrževalec	A Vodja ekipe terenskih vzdržev.
Izobrazba	Končana triletna poklicna šola	Končana triletna poklicna šola	Končana triletna poklicna šola	Končana triletna poklicna šola
Delovne izkušnje v podjetju Vzdrževanje d.o.o.	Ne od 0-1 leto	Da Od 1-2 leti	Da Od 2-3 leta	Da Od 2-3 leta
Poskusno delo	6 mesecev	3 mesece	1 mesec	3 mesece
Posebne zahteve				
a) Zdravniški pregled	Da	Da	Da	Da
b) Izpit iz varstva pri delu	Da	Da	Da	Da
c) Izpit iz dela na višini	Da	Da	Da	Da
d) Izpit požarne varnosti	Da	Da	Da	Da
e) Izpit za delo s kemikalijami	Da	Da	Da	Da
f) Izpit za vožnjo kompresorja - EKB kategorija	Ne	Da	Da	Da
g) Izpit za delo s kompresorjem	Ne	Da	Da	Da
h) Interni izpit iz osnov elektrotehništva in strojništva s področja vzdrževanja prez. sist.	Ne	Ne	Da	Da
Plačilni interni tarifni razred	III.	IV.	V.	V.

Vir: Lastni vir

Z interno lestvico usposabljanja in napredovanja izoblikujemo kar štiri različna delovna mesta za terenske vzdrževalce, kar smo že vpisali tudi v seznam delovnih mest (tabela 2).

Na podlagi informacij zahtevnosti posameznega delovnega mesta, interne lestvice usposobljenosti za terenske vzdrževalce prezračevalnih sistemov in na podlagi karakteristik:

- usposobljenosti (šolska izobrazba in delovne izkušnje),
  - odgovornosti (za lastno delo, delo drugih, sredstva ipd.),
  - naporov (napor čutil, fizični napor itn.) in
  - razmer pri delu (delo na terenu, v jami, ob vsakem vremenu, ponoči itn.),
- sem delovna mesta iz seznama delovnih mest (tabela 2) označena z A, B, C, ..., I, rangirala sledeče (tabela 4):

Tabela 4: Primerjava faktorjev

Rang/ponder	Usposobljenost 30 %	Odgovornost 30 %	Napori 25 %	Razmere pri delu 15 %
100	A	A	A	
90			F	
80	B	B	G, H, I	F, G, H, I
70			B	A, B
60	C, D	F		C
50	E, F, G	C, D, G		
40	H	H	C	
30	I	E, I	D	
20			E	D, E
10				
0				

Vir: Lastni vir

Za primerjavo po posameznih kriterijih je uporabljen stopenjski rang z razmikom po 10 (glej tabelo 4 - prvi stolpec), določen pa je tudi vpliv posameznega kriterija (glej tabelo 4 - prva vrstica).

Iz tabele 5 - zadnji stolpec je razvidna zahtevnost posameznega delovnega mesta v točkah, ki nam same po sebi ne povedo ničesar, dokler jih med seboj ne primerjamo.

Tabela 5: Končne ocene delovnih mest po metodi primerjave faktorjev

	Delovno mesto	Usposobljeno št 30	Odgovornost 30	Napori 25	Razmere pri delu 15	Skupaj
A	Direktor	30 x 100 = 3.000	30 x 100 = 3.000	25 x 100 = 2.500	15 x 70 = 1.050	9.550
B	Pomočnik direktorja	30 x 80 = 2.400	30 x 80 = 2.400	25 x 70 = 1.750	15 x 70 = 1.050	7.600
C	Tržnik oziroma komercialist	30 x 60 = 1.800	30 x 50 = 1.500	25 x 40 = 1.000	15 x 60 = 900	5.200
D	Računovodja	30 x 60 = 1.800	30 x 50 = 1.500	25 x 30 = 750	15 x 20 = 300	4.350
E	Tajnica	30 x 50 = 1.500	30 x 30 = 900	25 x 20 = 500	15 x 20 = 300	3.200
F	Vodja ekipe terenskih vzdrževalcev	30 x 50 = 1.500	30 x 60 = 1.800	25 x 80 = 2.000	15 x 80 = 1.200	6.500
G	Terenski vzdrževalec A	30 x 50 = 1.500	30 x 50 = 1.500	25 x 80 = 2.000	15 x 80 = 1.200	6.200
H	Terenski vzdrževalec B	30 x 40 = 1.200	30 x 40 = 1.200	25 x 80 = 2.000	15 x 80 = 1.200	5.600
I	Terenski vzdrževalec C	30 x 30 = 900	30 x 30 = 900	25 x 80 = 2.000	15 x 80 = 1.200	5.000
Skupaj						53.200

Vir: Lastni izračun

Če primerjamo med seboj število točk na najmanj ovrednotenem delovnem mestu s točkami na drugih delovnih mestih, dobimo količnik zahtevnosti posameznega delovnega mesta (Kavčič et al., 2007, str. 284).

Za delovna mesta v podjetju Vzdrževanje d.o.o. so količniki zahtevnosti prikazani v tabeli 6.

Tabela 6: Količnik zahtevnosti posameznega delovnega mesta

Delovno mesto	Vrednost del. mesta v točkah na mesec	Količnik zahtevnosti delovnega mesta
A Direktor	9.550	2,984
B Pomočnik direktorja	7.600	2,375
C Tržnik oziroma komercialist	5.200	1,625
D Računovodja	4.350	1,359
E Tajnica	3.200	1
F Vodja ekipe terenskih vzdrževalcev	6.500	2,031

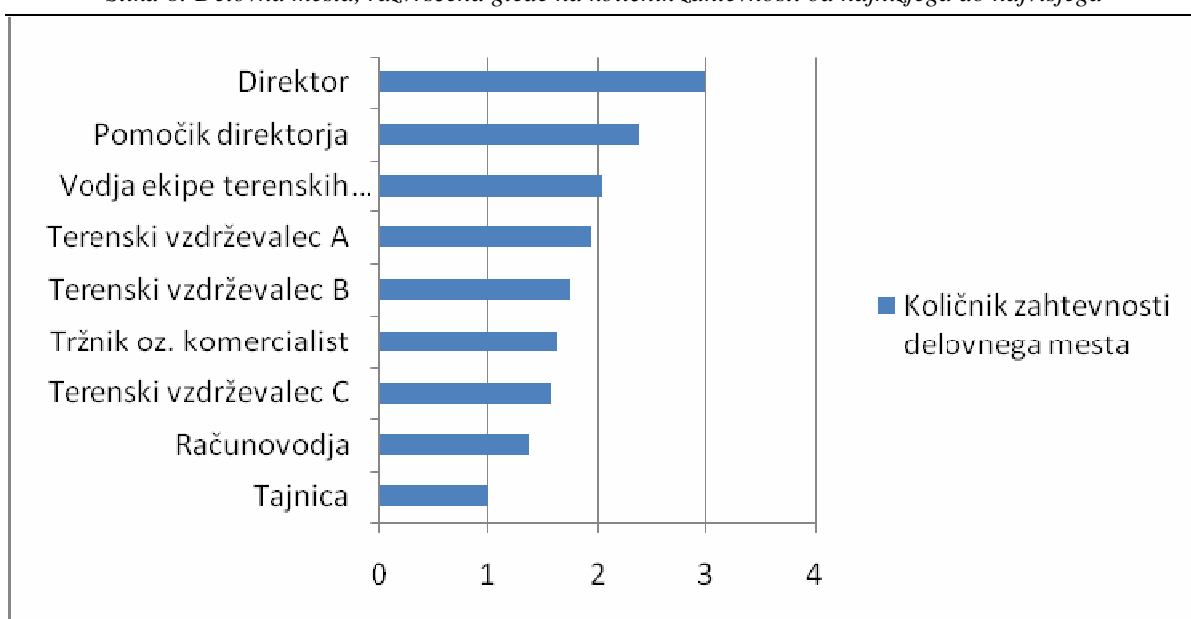
<b>G</b>	<b>Terenski vzdrževalec A</b>	6.200	1,937
<b>H</b>	<b>Terenski vzdrževalec B</b>	5.600	1,75
<b>I</b>	<b>Terenski vzdrževalec C</b>	5.000	1,562

Vir: Lastni izračun

Na podlagi izračuna količnikov zahtevnosti posameznega delovnega mesta lahko rečemo, da je delovno mesto tajnice najmanj zahtevno (ima količnik 1), najbolj zahtevno med opazovanimi deli pa delo direktorja (količnik 2,984) (tabela 6).

Kako si po težavnosti sledijo ostala delovna mesta, je zelo lepo razvidno iz slike 8:

Slika 8: Delovna mesta, razvrščena glede na količnik zahtevnosti od najnižjega do najvišjega



Vir: Lastni vir

Vse dobljene točke bi lahko hitro pretopili v zneske plač posameznega delovnega mesta. Poznati oziroma določiti bi morali le vrednost ene točke v €, kar pa bomo storili v poglavju 4.6 na str. 38.

#### 4.5.2 Stimulativni del plač za delavce na terenu

Stimulativni del plače se deli na:

- individualno in
- skupinsko stimulacijo.

Namen individualnega dela stimulacije je doseči delavčevo osebno prizadevnost, s skupinsko stimulacijo pa poudariti soodvisnost celotnega tima in usmerjenost k doseganju skupnih ciljev.

Na podlagi kriterijev za individualno (tabela 8) in skupinsko oceno (tabela 9) se oceni delo delavca oziroma tima kot kaže tabela 7.

Tabela 7: Razlaga ocen, s katerimi se oceni delavca oziroma tim po individualnih in skupinskih kriterijih

ocena 5	<b>zelo uspešno</b>	Delavec oziroma tim <b>preseže normo</b> - naredi več, bolje in hitreje, kot se od njega zahteva
ocena 4	<b>uspešno</b>	Delavec oziroma tim <b>doseže normo</b> - naredi tako, kot se od njega zahteva
ocena 3	<b>manj uspešno</b>	Delavec oziroma tim <b>ne doseže norme</b> - naredi manj, slabše, počasneje, kot se od njega zahteva
ocena 2	<b>neuspešno</b>	Delavec oziroma tim <b>ne dosega norme</b> , pojavljajo se reklamacije in pritožbe
ocena 1	<b>škodljivo</b>	Delavec oziroma tim <b>dela škodo</b> podjetju - izguba posla, slabo ime podjetju ...

Vir: Lastni vir

Pri oceni 1 in 2, ko delavec ali tim dela neuspešno oziroma škodljivo, se v primeru reklamacij delavcem ne upošteva dodatnih delavnih ur, ki jih porabijo za odpravo reklamacij, saj v primeru dobro opravljenega dela do reklamacije ne bi prišlo. Ni pravično in stimulatивно, da se za slabo opravljeno delo plačilo podvoji. Že prvič je treba delo opraviti v skladu z normami. Stroški, do katerih pride pri reševanju reklamacij (cestnina, gorivo, dodatna poraba potrošnega materiala, prehrana ...), po nepotrebnem bremenijo podjetje. Poleg tega so posledica reklamacij še:

- slabo ime podjetju,
- čas, potreben za odpravo reklamacije, pomeni izgubo časa za izvedbo novega posla,
- porušijo se dogovorjeni termini za delo oziroma pride do nepotrebnih nadur,
- slabo voljo pri delavcih, delodajalcu, kupcu itd.,

kar vse skupaj še povečuje škodo podjetju.

Kriteriji in merila so tako pri individualnem kot pri skupinskem delu med seboj enakovredna in v paketu spodbujajo k razvoju odnosa do dela, kolektiva, strank, podjetja in ne nazadnje tudi do delovnih sredstev.

Individualna uspešnost delavca se ocenjuje po izvedenih projektih na podlagi kriterijev, navedenih v tabeli 8.

Tabela 8: Kriteriji za individualno oceno

Kriteriji za individualno oceno	Ocena po kriterijih				
	1	2	3	4	5
1. Opravljena količina dela glede na načrtovano	1	2	3	4	5
2. Delavčeva osebna prizadevnost (ekonomičnost, iznajdljivost, poštenost, točnost ...)	1	2	3	4	5
3. Kakovost opravljenega dela (pogostost napak, konstantna navodila)	1	2	3	4	5
4. Odnos do strank	1	2	3	4	5
5. Izboljšave v zvezi z delom, ki vplivajo na boljši poslovni rezultat	1	2	3	4	5
6. Prisotnost na delu v skladu z delovnim procesom (prihodi in odhodi na delo)	1	2	3	4	5
7. Odnos do sodelavcev, nadrejenega delavca	1	2	3	4	5
8. Odnos do inventarja podjetja v smislu »dobri gospodar«	1	2	3	4	5
9. Izpolnjevanje sklepov, navodil s strani nadrejenih	1	2	3	4	5

Zmnožek doseženih ocen skupaj	
Deveti koren od zmnožka	

Vir: Lastni vir

Rezultat individualne ocene za posameznega delavca (glej primer priloga 1) se za posamezni projekt vpiše v evidenco mesečnega spremljanja individualnega ocenjevanja po zaključenih objektih oziroma projektih (glej primer priloga 2).

Glede na to, da se nekateri objekti izvajajo tudi več dni skupaj, je v tabeli na koncu meseca lahko različno število individualnih ocen, neodvisno od enakega števila delovnih dni. Le-te se med seboj pomnoži, zmnožek pa koreni (korenimo z nekim številom, kot je ocen glede na zaključeno število objektov). Dobljeni rezultat določi individualno mesečno uspešnost zaposlenega.

Ob koncu meseca se po kriterijih v tabeli 8 ugotovi še skupinska uspešnost, ki nam pove odstotek pri plači z naslova skupinske stimulacije (glej primer priloga 3).

Zaradi različnih vzrokov (bolniška, dopust, sposobnost ...) vzdrževalci ne sodelujejo vedno pri vseh objektih, zato je treba za vsakega delavca poleg individualne ocene voditi tudi skupinsko oceno (glej primer priloga 4).

Tabela 9: Kriteriji za skupinsko oceno

Kriteriji za skupinsko oceno		Ocena po kriterijih				
1.	Opravljena količina dela glede na načrtovano	1	2	3	4	5
2.	Kakovost opravljenega dela	1	2	3	4	5
3.	Timska prizadevnost, povezanost, medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
4.	Zadovoljstvo strank (pritožbe, reklamacije strank)	1	2	3	4	5
5.	Izboljšave v zvezi z delom, ki vplivajo na boljši poslovni rezultat	1	2	3	4	5
6.	Prisotnost na delu v skladu z delovnim procesom	1	2	3	4	5
7.	Poslovna uspešnost podjetja	1	2	3	4	5
8.	Odnos do inventarja podjetja	1	2	3	4	5
9.	Učinkovitost izpolnjevanja sklepov oziroma dogovorov	1	2	3	4	5
Zmnožek doseženih ocen skupaj						
Deveti koren od zmnožka						

Vir: Lastni vir

Na podlagi individualne in skupinske stimulacije pripada terenskemu vzdrževalcu plača, popravljena za določen odstotek, kot je razvidno iz tabele 10.

Tabela 10: Nagrada na podlagi individualne in skupinske uspešnosti

Rang	Individualna oziroma skupinska ocena	Delavec dobi na račun <b>individualne</b> stimulacije	Delavec dobi na račun <b>skupinske</b> stimulacije
nad 4,5 do 5,00	<b>zelo uspešno</b>	<b>več kot 50 % od osnove</b>	

nad 3,5 do 4,49	<b>uspešno</b>	<b>od 20 do 49.99 % od osnove</b>	
nad 2,5 do 3,49	<b>manj uspešno</b>	<b>od 0 do 19.99 % od osnove</b>	
nad 1,5 do 2,49	<b>neuspešno</b>	delavcu <b>ne pripada</b> individualna stimulacija	delavcu <b>ne pripada</b> skupinska stimulacija
nad 0,0 do 1,49	<b>škodljivo</b>	izgubi tudi skupinsko stimulacijo <b>dobi le osnovno plačo</b>	izgubi tudi individualno stimulacijo <b>dobi le osnovno plačo</b>

Vir: Lastni vir

Z naslova negativne ocene individualne uspešnosti ali negativne ocene skupinske uspešnosti delavec ne more dobiti manj kot je izhodiščna plača delovnega mesta glede na razvrstitev v interni tarifni razred. O skupinski delovni uspešnosti odloča direktor družbe na podlagi uspešnega poslovanja podjetja. Da pa bi še povečali prizadevanje posameznika v timu in tim kot celoto, so vse do sedaj izračunane ocene osnova za izplačilo tako imenovane udeležbe na dobičku oziroma 13. plače.

Sprva se je v podjetju razmišljalo, da se delavcem razdeli delež od dobička. Ker je podjetje majhno, družinskega značaja, se je vodstvu očitalo, da se da bilanco prirediti, kar pomeni, da bi se prikazal samo minimalni dobiček, s tem pa bi bila udeležba zaposlenih pri delitvi le-tega zelo majhna in povsem nestimulativna. Da bi se delavcem zagotovilo neko moč oziroma vpliv na svoj kos pogače, se je podprl predlog, da se na podlagi celoletne uspešnosti posameznika le-temu izplača ustrezna nagrada.

Udeležbo delavca se pri tej nagradi obračuna na podlagi dobljene letne individualne in skupinske ocene, ki se jo izračuna na enak način, kot se po mesecih obračunava individualno in skupinsko oceno (glej prilogo 4). Od obeh ocen na enak način kot do sedaj poiščemo povprečje. Glede na končno oceno dobimo iz rang lestvice podatke o posameznikovi nagradi oziroma upravičenost udeležbe na dobičku oziroma 13. plače (tabela 11).

Tabela 11: Upravičenost posameznika do udeležbe na dobičku oziroma 13. plače glede na doseženo oceno

<b>Rang ocen</b>	<b>Nagrada za dobiček</b>
nad 4.8 do 5.00	100 % povprečne letne plače brez dodatkov
nad 4.6 do 4.79	80 % povprečne letne plače brez dodatkov
nad 4.4 do 4.59	60 % povprečne letne plače brez dodatkov
nad 4.2 do 4.39	40 % povprečne letne plače brez dodatkov
nad 4.0 do 4.19	20 % povprečne letne plače brez dodatkov
nad 3.8 do 3.99	10 % povprečne letne plače brez dodatkov

nad 3.6 do 3.79	5 % povprečne letne plače brez dodatkov
nad 3.4 do 3.59	1 % povprečne letne plače brez dodatkov
nad 2,5 do 3,39	Ni udeležbe na dobičku
nad 1,5 do 2,49	Ni udeležbe na dobičku
nad 0,0 do 1,49	Ni udeležbe na dobičku

Vir: Lastni vir

#### 4.6 Določitev vrednosti točke in izračun plače

Izhajajoč iz tabele 6 na strani 33, iz katere je razvidna vrednost posameznega delovnega mesta v točkah na mesec in količnik zahtevnosti posameznega delovnega mesta, je v tabeli 12 preračunano število točk na leto za posamezno delovno mesto glede na število zaposlencev.

Tabela 12: Izračun števila točk po delovnih mestih v letnem merilu

	Delovno mesto	Vrednost del. mesta v točkah na mesec	Količnik zahtevnosti delovnega mesta	Št. zaposlencev	Točke na mesec	Točke na leto
A	Direktor	9.550	2,984	1	9.550	114.600
B	Pomočnik direktorja	7.600	2,375	1	7.600	91.200
C	Tržnik oziroma komercialist	5.200	1,625	1	5.200	62.400
D	Računovodja	4.350	1,359	0	0	0
E	Tajnica	3.200	1	1	3.200	38.400
F	Vodja ekipe ter. vzd.	6.500	2,031	2	13.000	156.000
G	Terenski vzdrževalec A	6.200	1,937	2	12.400	148.800
H	Terenski vzdrževalec B	5.600	1,75	2	11.200	134.400
I	Terenski vzdrževalec C	5.000	1,562	0	0	0
<b>Skupaj:</b>				<b>10</b>	<b>62.150</b>	<b>745.800</b>

Vir: Lastni izračun

Izračunu števila točk sledi določitev vrednosti točke. Le-ta mora zadovoljevati interese organizacije in zaposlencev. Interesi organizacije se kažejo v zagotavljanju nemotenega poslovnega procesa in doseganju ustreznega dobička, interesi zaposlencev pa v doseganju plače, ki omogoča zadovoljevanje njihovih potreb in potreb njihovih družinskih članov.

Organizacija po navadi načrtuje celotni znesek plač, to je tisti del celotnih prihodkov, ki jih lahko nameni za plače, na drugi strani pa načrtuje in izračuna vrednost točk. Vrednost točke je odvisna od celotnega zneska plač in od števila točk (Kavčič et al., 2007, str. 359).

Za podjetje Vzdrževanje d.o.o. je izračun vrednosti točke za leto 2008 prikazana v tabeli 13.

Tabela 13: Izračun vrednosti točke v letnem merilu

$$\begin{aligned}
 \text{Načrtovana vrednost točke} &= \frac{\text{celotni predvideni znesek plač za opravljeno delo}}{\text{celotna predvidena količina dela, izražena v točkah}} = \\
 &= \frac{63.393,00 \text{ €}}{745.800 \text{ točk}} = \\
 &= 0,085 \text{ €/točko}
 \end{aligned}$$



*Vir: Kavčič S. et al., Poslovodno računovodstvo, 2007, str.286.*

S pomočjo izračuna vrednosti točke smo v tabeli 14 pretopili vrednosti delovnega mesta iz točk v plačo za posamezno delovno mesto za povprečnih 176 delovnih ur na mesec, ob polno doseženi individualni in skupinski stimulaciji.

Plača je izražena v evrih in v tolarjih, saj večina Slovencev še vedno nima pravega občutka glede vrednosti enega evra.

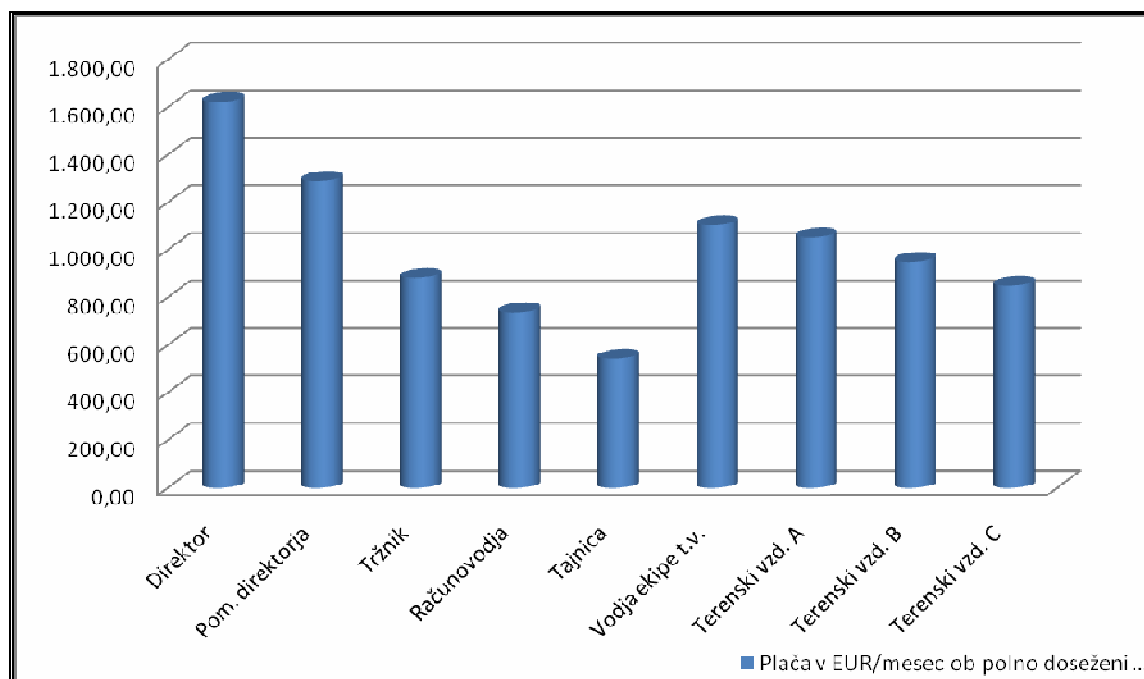
Tabela 14: Osnovna plača po delovnih mestih za 176 delovnih ur na mesec za leto 2008

	Delovno mesto	Vrednost del. mesta v točkah na mesec	Količnik zahtevnost i delovnega mesta	Osnovna plača v €/mesec	Osnovna plača v SIT/mesec	Plača v €/mesec ob polno doseženi indiv. in skup. stim.	Plača v SIT/mesec ob polno doseženi indiv. in skup. stim.
A	Direktor	9.550	2,984	811,75	194.527,77	1.623,50	389.055,54
B	Pomočnik direktorja	7.600	2,375	646	154.807,44	1.292,00	309.614,88
C	Tržnik oziroma komercialist	5.200	1,625	442	105.920,88	884,00	211.841,76
D	Računovodja	4.350	1,359	369,75	88.606,89	739,50	177.213,78
E	Tajnica	3.200	1	272	65.182,08	544,00	130.364,16
F	Vodja ekipe terenskih vzdrževalcev	6.500	2,031	552,5	132.401,10	1.105,00	264.802,20
G	Terenski vzdrževalec A	6.200	1,937	527	126.290,28	1.054,00	252.580,56
H	Terenski vzdrževalec B	5.600	1,75	476	114.068,64	952,00	228.137,28
I	Terenski vzdrževalec C	5.000	1,562	425	101.847,00	850,00	203.694,00

Vir: Lastni izračun

V sliki 9 so s stolpci lepo vidne razlike v plačah za posamezno delovno mesto, ki sovpadajo z zahtevnostjo le-tega.

Slika 8: Plača v € na mesec po posameznem delovnem mestu, ob polno doseženi individualni in skupinski stimulaciji



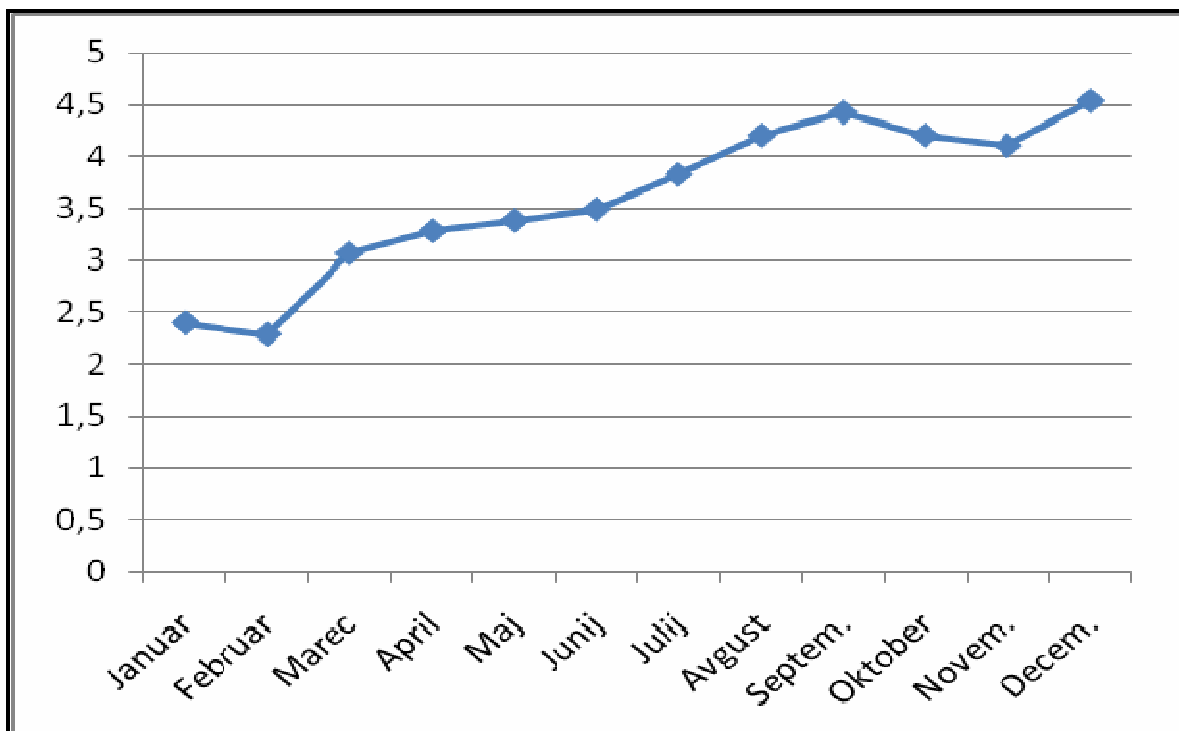
Vir: Lastni vir



#### 4.7 Vpliv novega modela na uspešnost podjetja

Podjetje ugotavlja, da po letu in pol po uvedbi novega plačnega sistema končno prihaja do ugodnih sprememb, kar je lepo razvidno iz slike 9.

Slika 9: Napredek v prizadevanju zaposlenih kot tima v letu dni od uvedbe nove metode obračunavanja plač izraženo z oceno od 0 – 5 (razlaga ocen v tabeli 7)



Vir: Lastni vir

Zaposleni so se namreč najprej močno uprli novemu sistemu, vendar so ga potem končno sprejeli. Pokazalo se je, da je bil strah pred novim načinom obračunavanja pri pridnih delavcih povsem odveč, saj se jim zaradi ugodnega stimulatívnege dela plače le-ta močno poveča, medtem ko se tistim, ki ne prispevajo k dobremu poslovanju podjetja, dohodek iz tega istega naslova lahko kar močno zmanjša. Delavci, ki so hoteli lenariti na račun pridnih, so spremenili svoje delovne navade in končno dojeli, da je soodvisnost kolektiva zelo močna in simbioza neizogibna, ali pa so zapustili podjetje in šli »lenarit« drugam.

Zelo pozitivno je bila sprejeta tudi interna lestvica napredovanja za terenske vzdrževalce, saj je v njih zbudila lastni interes po opravljenih izpitih, katerim so se prej izmikali. Poudarila je razlike med posameznimi delovnimi mesti, ki jih prej niso opazili, in upravičila razliko v plači, ki je prikazana v tabeli 15.

Tabela 15: Plača na mesec in leto ob enakem številu delovnih ur in ob enaki individualni in skupinski stimulaciji

	Delovno mesto	Vrednost del. mesta v točkah na mesec	Količnik zahtevnosti delovnega mesta	Osnovna plača v €/mesec	Osnovna urna postavka	Plača na mesec ob enakem številu delovnih ur in ob enaki indiv. in skup. stim. (v €)	Plača na leto ob enakem številu delovnih ur in ob enaki indiv. in skup. stim. (v €)
F	Vodja ekipe terenskih vzdrževalcev	6.500	2,031	552,5	3,14	1.032,00	12.384,00
G	Terenski vzdrževalec A	6.200	1,937	527	2,99	985,61	11.827,32
H	Terenski vzdrževalec B	5.600	1,75	476	2,70	895,93	10.751,16
I	Terenski vzdrževalec C	5.000	1,562	425	2,41	806,26	9.675,12

Vir: Lastni izračun

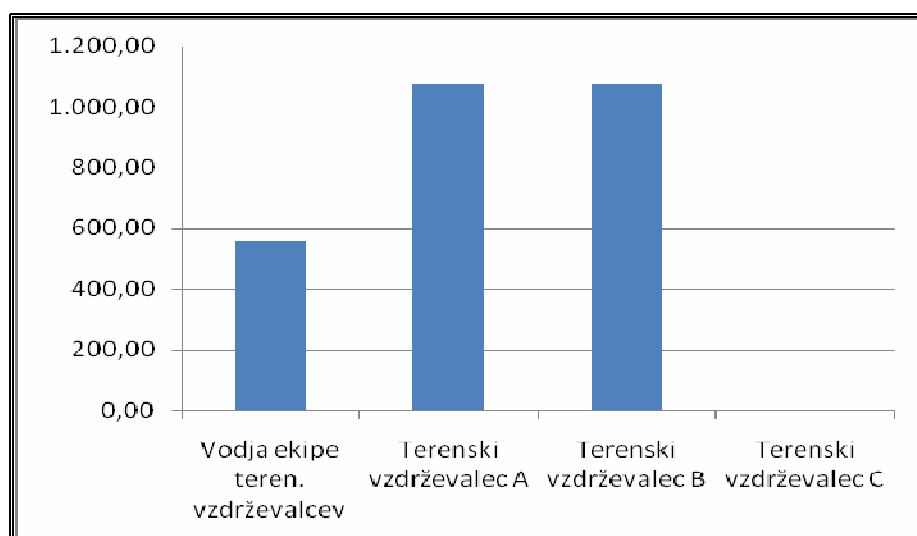
Ob pogledu v tabelo 16 ali sliko 10 ugotovimo, da je interno napredovanje terenskega vzdrževalca za razred višje na letni ravni nagrajeno vsakokrat enako, le razlika med terenskim vzdrževalcem A in vodjo ekipe je manjša, saj vodja opravlja enako delo kot terenski vzdrževalec A, le odgovornosti ima več in je zato temu primerno dodatno nagrajen.

Tabela 16: V € izražena razlika v plačah na leto med posameznimi delovnimi mesti terenskih vzdrževalcev zaradi napredovanja

Delovno mesto	Razlika
Vodja ekipe teren. vzdrževalcev	556,68
Terenski vzdrževalec A	1.076,16
Terenski vzdrževalec B	1.076,04
Terenski vzdrževalec C	0,00

Vir: Lastni izračun

Slika 10: V € izraženo povečanje plače na letni ravni ob napredovanju po posameznih delovnih mestih terenskih vzdrževalcev



Vse številke, grafi in praksa kažejo, da se je kolektiv povezal in dosegel, da:

- se je količina opravljenega dela povečala predvsem na račun prej izgubljenih delovnih ur oziroma dni, ki se jih je potrebovalo za odpravo reklamacij oziroma, ker se ni delalo po načrtu (preveč premorov, lenarjenja ...) in se je na objektu ostajalo več dni, kot je bilo predvidenih,
- se je s kakovostnejše opravljenim delom povečalo zadovoljstvo strank, ki se ob ponovni potrebi po storitvah podjetja Vzdrževanje d.o.o. spomnijo na pozitivno izkušnjo z le-tem in nas povabijo k ponovnemu sodelovanju, priporočijo pa nas tudi drugim - s tem delavci tudi bolj verjamejo v obstoj podjetja Vzdrževanje d.o.o. in zagotovljeno delo oziroma delovno mesto v kolektivu,
- se je z boljšim gospodarjenjem z delovnim orodjem (manj pokvarjenega in veliko manj izgubljenega oziroma pozabljenega orodja) in potrošnim materialom (ekonomična, racionalna poraba) privarčevalo kar nekaj denarja in se je s tem kupilo nova, modernejša, boljša delovna sredstva, ki lajšajo izvedbo del, delavci pa so dali tudi kar nekaj predlogov za poenostavitev izvedbe dela oziroma za večji učinek,
- se delavci zaradi vseh zgoraj navedenih doseženih izboljšav bolj spoštujejo med seboj in si med seboj pomagajo - končno so postali tim s skupnim, dolgoročnim ciljem.

Na kratko lahko povzamemo, da se je poslovanje podjetja začelo pospešeno premikati v želeno smer in da je nov plačni sistem prinesel zelo pozitivne spremembe v podjetju, saj plačilo nagraduje kakovost in količino opravljenega dela na urno postavko in ne zgolj količino »opravljenih ur«, kar je spodbujal prejšnji sistem obračunavanja plač.

## 5. Sklep

Na podlagi dolgoletnih izkušenj v majhnem podjetju ugotavljam, da bi ob večji stimulatívni plačilni politiki države tudi majhna podjetja zaposlovala večje število ljudi in se ne bi posluževala študentskega dela.

Predvsem za storitveno dejavnost velja, da so tehnične šole v deficitu in je omenjenega kadra na slovenskem trgu premalo. To pomeni, da majhna podjetja porabijo preveč časa pri iskanju novega kadra, obenem pa jim ostaja premalo časa za izvajanje osnovne dejavnosti.

V podjetju z desetimi zaposlenimi vsak odhod lahko pomeni propad podjetja. Zato je zelo pomembno, da ima podjetje izdelano interno plačilno shemo, ki poskuša čim bolj dolgoročno motivirati zaposlene. V modelu sem nakazala, da skupinska in individualna stimulacija predstavljata petdeset odstotkov osnovne plače, vendar sem mnenja, da bi se moral ta odstotek zvišati do sedemdeset odstotkov. Le tako bi zaposlene maksimalno stimulirali, obenem pa bila osnova za izračun bolniške in dopusta posameznika dosežena povprečna plača v preteklih dvanajstih mesecih.

Izkušnje kažejo, da je država s svojo preveliko socialno držo preveč na strani brezposelnih, saj kljub dvoletnemu iskanju delavca na Zavodu za zaposlovanje le-ti niso pokazali nikakršnega zanimanja za delo. Socialna podpora je očitno previsoka, saj brezposelnih ne stimulira k delu. V proučevanem podjetju opažam, da je zadovoljstvo strank in zaposlenih enako pomembno. Za podjetje je še toliko pomembnejše, da višino izplačil čim bolj poveže z doseženimi rezultati. To pomeni, da poveča gibljivi del plačil in hkrati njegovo določanje na pravilen način uskladijo s svojimi cilji. Le tako bodo učinkovito nadzirala stroške plač in nagrajevanja. Podjetje ne more biti uspešno, sploh ne dolgoročno, če svojih uspehov ni pripravljeno deliti s svojimi zaposlenimi. Takrat bodo najboljši sodelavci odhajali, pri drugih pa bo padla zavzetost za delo. Zato je zelo pomembno, da skušajo oboji graditi partnerski odnos, v katerem bo vsak nekaj pridobil. Od odnosov zmaga - poraz moramo torej preiti na odnose zmaga - zmaga.

## 6. Literatura in viri

1. Accel Team: Employee Evaluation and Selection. Najdeno junija 2008 na spletnem naslovu [http://www.accel-team.com/job\\_interviews/job\\_selct\\_interviews\\_02.html](http://www.accel-team.com/job_interviews/job_selct_interviews_02.html)
2. DeCenzo A.D. & Robins P.S. (1988) *Personnel – Human Resource Management*. (3<sup>ed</sup> ed.) Nex Yersey: Prentice Hall.
3. *Deklaracija o človekovih pravicah* (1948). Najdeno maja 2008 na spletnem naslovu [www.share-international.net/slo/publikacije/arhiv/politika/splosna\\_deklaracija.htm](http://www.share-international.net/slo/publikacije/arhiv/politika/splosna_deklaracija.htm)
4. EPA – U.S. Environmental Protection Agency. Najdeno pred približno 10-imi leti na njihovi takratni spletni strani.
5. *Izjava o varnosti z oceno tveganja*. Najdeno julija 2008 na spletnem naslovu <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/poslovneSituacijeStran.euprava?dogodek.id=182>
6. Kavčič S., Klobučar Mirovič N. & Vidic D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Kavčič S., Koželj S. & Odar M. (2004). *Razvitost poslovnega računovodstva v slovenskih podjetjih*. Revizor, Ljubljana, številka 3/04, str. 54-70.
8. Korpič-Horvat E. (2005). *Plačni sistem, podjetniška kolektivna pogodba in pogodba o zaposlitvi v praksi uveljavljanja novega ZDR*. Zbornik referatov. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
9. Lavrin Marenče K. & Cerar G. (2003). *Komentar zakona o delovnih razmerjih*. Ljubljana: Zveza Svobodnih Sindikatov Slovenije.
10. Lipičnik B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Mežnar D. et al. (1997). *Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Milkovich G. & Newman J. (1990). *Compensation*. Boston:Homewood, BPI IRWIN.
13. Možina S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta – Radovljica.
14. *Poraba v gospodinjstvih*. Glas Gospodarstva, (avgust/september) 2006, str. 15.
15. Pučko D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Robnik I. (1996). *Nekatera vprašanja vezana na izplačilo plač in drugih izplačil*. Pravosodni bilten, Ljubljana.
17. Roštan I. (2006). *Slovenija skoraj dvakrat hitreje od Evrope*. Glas Gospodarstva, oktober 2006.
18. Rus L. (1996). *Osnovni dejavniki motiviranja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska



fakulteta.

19. *Slovenski računovodski standardi 2006* (2006). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
20. Snoj J. (2007). *Kolektivna pogajanja in plačna politika v Evropi*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. *Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti* (Uradni list RS, št. 40 – 1997).
22. *Strošek dela v državah evropske unije v letu 2005*. Glas gospodarstva, januar, 2007, str. 5.
23. Treven S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Turk I., Kavčič S. & Kokotec-Novak M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
25. *Zakon o delovnih razmerjih* (Uradni list RS, št. 42- 2006/2002).
26. Zupan N. (2001). *Nagradite uspešne*. Manager. Ljubljana: GV Založba.

## 7. Priloge

Priloga 1: Primer individualne ocene delavca po zaključenih objektih

Kriteriji za individualno oceno		Objekt 1	Objekt 2	Objekt 3	Objekt 4	Objekt 5	Objekt 6
1.	Opravljen količina dela glede na načrtovano	5	5	5	5	3	5
2.	Delavčeva osebna prizadevnost (ekonomičnost, iznajdljivost, poštenost, točnost ...)	4	4	4	5	3	5
3.	Kakovost opravljenega dela (pogostost napak, konstantna navodila)	5	3	5	5	2	4
4.	Odnos do strank	5	2	5	5	3	5
5.	Izboljšave v zvezi z delom, ki vplivajo na boljši poslovni rezultat	3	3	3	4	3	4
6.	Prisotnost na delu v skladu z delovnim procesom (prihodi in odhodi na delo)	5	5	5	5	4	5
7.	Odnos do sodelavcev, nadrejenega delavca	3	3	3	3	3	4
8.	Odnos do inventarja podjetja v smislu »dobri gospodar«	4	4	5	5	3	4
9.	Izpolnjevanje sklepov, navodil s strani nadrejenih	4	4	3	5	2	4
Zmnožek doseženih ocen skupaj		360.00	86.400	337.50	937.50	11.664	640.00
Deveti koren od zmnožka		4,14	3,54	4,11	4,61	2,83	4,41

Vir: Lastni izračun

Priloga 2: Primer mesečnega spremljanja individualnega ocenjevanja po zaključenih objektih

x - zaključenih objektov	Datum zaključitve objekta	Naziv objekta	Dosežena individualna ocena	Podpis ocenjevalca
1	Objekt 1	OŠ VODNIK	4,14	
2	Objekt 2	MORS	3,54	
3	Objekt 3	MNZ	4,11	
4	Objekt 4	REVOZ NM	4,61	
5	Objekt 5	BELINKA	2,83	
6	Objekt 6	DANFOSS COMPRESSORS	4,41	
7				
8				
9				
10				
Zmnožek doseženih ocen			3.465,54	
x-ti koren od zmnožka			<b>3,89</b>	

Vir: Lastni izračun

Priloga 3: Primer skupinske ocene po mesecih

	Kriteriji za skupinsko oceno	Januar	Feb.	Marec	April	Maj	Junij	Julij	Avgust	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.
1	Opravljena količina dela glede na načrtovano	3	3	4	3	4	3	3	4	5	4	4	5
2	Kakovost opravljenega dela	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	Timska prizadevnost, povezanost, medsebojni odnosi	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5
4	Zadovoljstvo strank (pritožbe, reklamacije strank ...)	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4
5	Izboljšave v zvezi z delom, ki vplivajo na boljši poslovni rezultat	2	2	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4
6	Prisotnost na delu v skladu z delovnim procesom	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4
7	Poslovna uspešnost podjetja	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
8	Odnos do inventarja podjetja	2	2	3	3	3	4	4	4	5	4	4	5
9	Učinkovitost izpolnjevanja sklepov oziroma dogovorov	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5
	Zmnožek doseženih ocen skupaj	2.592	1.728	23.328	43.740	58.320	77.760	172.800	409.600	640.000	409.600	327.680	800.000
	Devefi koren od zmnožka	<b>2,39</b>	<b>2,28</b>	<b>3,06</b>	<b>3,28</b>	<b>3,38</b>	<b>3,49</b>	<b>3,82</b>	<b>4,2</b>	<b>4,42</b>	<b>4,2</b>	<b>4,1</b>	<b>4,53</b>

Vir: Lastni izračun

Priloga 4: Pregled individualnih in skupinskih ocen po mesecih

	Mesec	Dosežena individualna ocena	Dosežena skupinska ocena	Podpis ocenjevalca
1	Januar	2,70	3,12	
2	Februar	3,10	3,25	
3	Marec	2,80	3,06	
4	April	3,50	3,28	
5	Maj	3,89	3,38	
6	Junij	3,60	4,20	
7	Julij	4,40	3,82	
8	Avgust	3,90	4,20	
9	September	4,00	4,42	

10	Oktober	4,50	4,20
11	November	4,30	4,10
12	December	4,60	4,53
	Zmnožek doseženih ocen	7.018.103	7.992.184
	x-ti koren od zmnožka*	3,72	3,76

*Vir: Lastni izračun*