

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ANALIZA NAGRAJEVANJA V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2021

MAJA MLINAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Mlinar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza nagrajevanja v izbranem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem, red. prof. dr. Hočevar Marko,

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

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

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OSNOVNO O PLAČI .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Sestavni deli plače .....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Osnovna plača.....	2
1.1.2 Dodatek za delovno uspešnost in poslovno uspešnost .....	2
1.1.3 Dodatki za posebne pogoje dela .....	3
1.1.4 Dodatek za delovno dobo .....	3
1.1.5 Povračilo stroškov v zvezi z delom .....	3
1.1.6 Regres .....	4
1.1.7 Minimalna plača .....	4
1.1.8 Izhodiščna plača.....	4
1.1.9 Neto plača .....	4
1.1.10 Bruto plača.....	5
1.1.11 Bruto bruto plača .....	5
<b>1.2 Prispevki delodajalca in prispevki zaposlenega.....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Prispevki zaposlenega.....	5
1.2.2 Prispevki delodajalca .....	5
<b>1.3 Primer izračuna plače zaposlenega v izbranem podjetju .....</b>	<b>6</b>
1.3.1 Komentar izračuna plače .....	8
1.3.2 Mnenje o plači delavca .....	9
<b>2 NAGRAJEVANJE .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Denarno in nedensarno nagrajevanje .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Napredovanje .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Priprava učinkovitega sistema nagrajevanja .....</b>	<b>11</b>
<b>2.4 Ali je lahko nagrada prevelika? .....</b>	<b>13</b>
<b>3 NAGRAJEVANJA IN NAPREDOVANJA V PODJETJU X.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 O podjetju.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2 Primer nagrajevanja in napredovanja .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3 Mnenje o sistemu nagrajevanja in napredovanja v podjetju X .....</b>	<b>15</b>
<b>3.4 Predlogi za izboljšave .....</b>	<b>15</b>

<b>4</b>	<b>DELO V ČASU EPIDEMIJE COVIDA-19 V PODJETJU X .....</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>ANALIZA ZAPOSLENEGA .....</b>	<b>17</b>
	<b>SKLEP.....</b>	<b>19</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>20</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Prispevki zaposlenega (delojemalec).....	5
Slika 2: Prispevki delodajalca .....	6

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Primer izračuna plače zaposlenega .....	6
---	---

## **SEZNAM KRATIC**

**NPU** – Nagrajevanje po uspešnosti

**PIZ** – prispevki za pokojninsko in invalidsko zavarovanje

**URL** – uradni list Republike Slovenije

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

## UVOD

Prvo poglavje diplomske naloge je namenjeno predvsem splošni predstavitvi plače. Raziskava je opravljena na osnovi ustnih virov zaposlenega v izbranem podjetju in plačilne liste zaposlenega, s katero so predstavljene postavke v plači. Prav tako je opisano, na kaj vplivajo postavke. Želim raziskati, kolikšen strošek je plača za podjetje ter katere prispevke plača delavec in katere delodajalec.

V današnjem času se mora vsako podjetje prilagoditi konkurenci, če želi obstati na trgu. Če podjetje ne sledi trendom in konkurenci, ga lahko ta hitro »povozi«. Organizacija ne sme samo slediti, ampak mora biti tudi boljša od drugih. Če je podjetje boljše od drugih podjetij in ima konkurenčne prednosti, lahko pridobi veliko kupcev in na ta način poskrbi, da ga drugi ne prehitijo. Poleg kupcev mora skrbeti tudi za zaposlene. Če podjetje pozabi na svoje delavce, lahko ti odidejo h konkurenci in pri njej prispevajo k temu, da postane boljša.

Zelo pomembno je, da organizacija ve, kaj želijo delavci in česa ne. Če vedo, kaj si želijo, lahko vzpostavijo dober sistem ocenjevanja uspešnosti, nagrajevanja in napredovanja.

Namen diplomske naloge je ugotoviti, kateri sistemi nagrajevanja in napredovanja so primerni za podjetje. Podjetja namreč nagrajujejo svoje zaposlene za opravljeno delo, nagrajevanje zaposlenih pa je zelo pomemben del upravljanja z zaposlenimi. Želim raziskati primere nagrad, ki jih podeljujejo podjetja svojim zaposlenim, in ugotoviti, kaj je pomembno za podjetje, da obdrži svoje zaposlene. Prav tako želim raziskati, s čim si lahko organizacija pridobi konkurenčno prednost.

V prvem poglavju so predstavljene osnovne sestavine plače, navedeni so prispevki delodajalca in prispevki zaposlenega. V nadaljevanju je primer izračuna plače zaposlenega v izbranem podjetju. Podan je tudi komentar plače zaposlenega.

Drugo poglavje se v celoti osredotoča na nagrajevanje zaposlenih, v tretjem poglavju pa je opisan primer nagrajevanja in napredovanja v izbranem podjetju.

Četrto in peto poglavje obravnavata pogovor z enim od zaposlenih v izbranem podjetju. Zaposleni opisuje delo v podjetju v času epidemije covid-19 in ukrepe, ki jih je sprejelo vodstvo, ter izrazi svoje mnenje o zadovoljstvu na delovnem mestu.

## 1 OSNOVNO O PLAČI

Sestavine plače določa Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Ko se delavec zaposli, mora biti za svoje delo tudi ustrezno plačan. Plačilo dobi enkrat mesečno. Plača je sestavljena iz

več delov, njena višina pa je odvisna od več sestavin. Plača mora biti vedno v denarni obliki, če pa je v kolektivni pogodbi določeno drugače, je lahko tudi iz drugih vrst plačil (v naravi) (Mercina, 2021).

Plača mora vsebovati obvezne dodatke, ki se določijo za posebne pogoje dela: (E-računovodstvo, najdeno, 25.6.2021)

- za delovno uspešnost in poslovno uspešnost;
- za nočno delo;
- za nadurno delo;
- za delo v nedeljo, na praznike in dela proste dneve;
- za delovno dobo.

Višina teh dodatkov je določena v kolektivni pogodbi, ki jo skleneta delodajalec in delavec. Dodatek za delovno uspešnost je del plače, samo kadar je izrecno dodeljen v kolektivni pogodbi ali pogodbi o zaposlitvi. Ta pa neposredno obvezuje delodajalca. (Ni avtorja, najdeno 25.6.2021)

## **1.1 Sestavni deli plače**

Plača ima osnovne sestavine in dodatke. Skupek sestavin pa predstavlja plačo. Spodaj so predstavljene posamezne sestavine.

### **1.1.1 Osnovna plača**

Osnovna plača je fiksni del, glede na zahtevnost dela, ki ga opravlja zaposleni. V kolektivni pogodbi je zapisana višina minimalne plače glede na vrsto dela. Pri pogodbah o zaposlitvi se lahko sklenejo tudi aneksi, v katerih se lahko dogovorijo, da se lahko osnovna plača delavca tudi spremeni. Zaposleni jo prejme za polni delovni čas in ne more biti nižja od izhodiščne plače (glej 8. točko). Zahtevnost so pogoji, v katerih zaposleni kontinuirano opravlja svoje delo. (Mercina, 2021)

### **1.1.2 Dodatek za delovno uspešnost in poslovno uspešnost**

Delovna uspešnost delavca se ocenjuje na osnovi gospodarnosti, kakovosti in obsega opravljenega dela, za katerega je sklenil pogodbo o zaposlitvi.

Poslovna uspešnost se ocenjuje, če je dogovorjena v kolektivni pogodbi ali pogodbi o zaposlitvi delavca.

Oba dodatka sta spremenljiva oziroma variabilna, spreminjata pa se glede na uspešnost zaposlenega oziroma uspešnost celotnega podjetja. Drugi dodatki so stalni in se ne

spreminjajo glede na uspešnost zaposlenega oziroma uspešnost celotnega podjetja. (Mercina, 2021)

### 1.1.3 Dodatki za posebne pogoje dela

To so dodatki za nočno delo, nadurno delo, delo v nedeljo ter delo na praznike in dela proste dneve, ki so določeni po zakonu. Dodatki za posebne pogoje dela, kot so obremenitve na delovnem mestu, neugodni vplivi okolja in nevarnosti na delovnem mestu, se določijo v kolektivni pogodbi.

Višina dodatkov za posebne pogoje dela se lahko določi v nominalnem znesku ali v odstotkih od osnovne plače ali urne postavke. (Mercina, 2021)

### 1.1.4 Dodatek za delovno dobo

Zaposleni ima pravico do dodatka za delovno dobo. Ta se določi v kolektivni pogodbi, vendar v večini podjetij znaša 0,5 % od osnovne plače na vsako dopolnjeno leto.

### 1.1.5 Povračilo stroškov v zvezi z delom

Uredba o višini povračil stroškov v zvezi z delom in drugih dohodkov od 1. avgusta 2008 določa, da se ti stroški ne upoštevajo pri odmeri davka. Izvzeti so iz osnove za odmero davka in iz socialnih prispevkov do višine stroškov javnega prevoza od običajnemu prebivališču najbližjega postajališča do delovnega mesta, če je lokacija opravljanja dela vsaj en kilometer oddaljena od delodajalčevega naslova opravljanja dela (Mercina, 2021).

Povračila stroškov v zvezi z delom zajemajo tri vrste stroškov. To so:

- stroški za prehrano;
- stroški za prevoz na delo in z dela – od 1. januarja 2010 znaša znesek za prevoz na službenem potovanju 0,37 €, znesek za prevoz na delo in z dela pa 0,18 € (Objavljeno: Ur. l. RS št.140/2006 z dne 29. 12. 2006 in dopolnitve v Ur. l. RS št. 76/2008 z dne 25.7.2008.);
- stroški, ki jih ima zaposleni pri opravljanju dela, če gre na službeno pot.

Minimalni znesek povračil navedenih stroškov je določen v kolektivni pogodbi in ima splošno veljavo. Vsi ti dodatki niso vštet niti v neto niti v bruto plačo, temveč so obračunani posebej. Če zaposleni uporablja službeno vozilo za zasebne zadeve in mu delodajalec priskrbi tudi gorivo, se stroški prevoza upoštevajo v davčni osnovi.

Stroški prevoza na službenem potovanju se prav tako ne upoštevajo v davčni osnovi, vendar le v višini dejanskih stroškov. Povračilo stroškov na službenem potovanju vključuje tudi stroške taks, ki jih plačuje zaposleni, ter stroške goriva in parkirnin. Če pa zaposleni na

službenem potovanju uporablja svoje vozilo, se stroški povračila ne upoštevajo v davčni osnovi do višine 0,37 €/km. (E-računovodstvo, objavljeno 5.2.2010, najdeno, 12.3.2021)

#### 1.1.6 Regres

Zaposleni ima pravico do letnega dopusta, zato prejme enkrat letno regres za letni dopust. Višina regresa je najmanj ena minimalna plača. Kar je več od tega zneska, je odvisno od delodajalca samega.

Rok za izplačilo regresa je najkasneje do 1. julija v tekočem koledarskem letu. Če je delodajalec nelikviden, se s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti določi kasnejši datum izplačila, vendar najkasneje do 1. novembra v tekočem koledarskem letu. (Mercina, 2021)

#### 1.1.7 Minimalna plača

Minimalna plača je najnižji znesek, ki ga mora delodajalec izplačati delavcu, zaposlenemu za polni delovni čas. Določena je z zakonom. Če je delavec zaposlen za krajši delovni čas, mu pripada sorazmerno manjši delež minimalne plače.

Sestavni deli minimalne plače so:

- osnovna plača za en mesec;
- del plače za delovno uspešnost;
- dodatki, ki pripadajo plači (V letu 2020 se obeta sprememba in bodo iz minimalne plače vzeti dodatki, določeni z zakoni in s kolektivnimi pogodbami. Med njimi sta tudi dodatek za delovno uspešnost in dodatek za poslovno uspešnost.)
- Znesek minimalne plače za leto 2019 znaša 886,63 € bruto, od januarja 2020 pa velja znesek 940,58 € bruto (Mercina, 2021).

S kolektivno pogodbo se lahko določi tudi višji znesek minimalne plače.

#### 1.1.8 Izhodiščna plača

Izhodiščna plača je minimalni znesek, ki ga lahko prejme zaposleni glede na svojo raven izobrazbe. Določen je v kolektivni pogodbi.

#### 1.1.9 Neto plača

Neto plača je znesek, ki ga zaposleni prejme na svoj transakcijski račun brez upoštevanih povračil stroškov v zvezi z delom (navedeni v 5. točki).



### 1.1.10 Bruto plača

Bruto plača je znesek, dogovorjen v pogodbi, ki jo zaposleni podpiše pred zaposlitvijo. Ne upošteva dodatkov.

Bruto znesek predstavlja znesek plače, ki upošteva vse prispevke (prispevki za socialno varnost, prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, prispevek za zdravstveno zavarovanje, prispevek za zaposlovanje, prispevek za starševsko varstvo in akontacija dohodnine). Vsi prispevki so v odstotkih in niso fiksni, zato jim ni mogoče določiti točnega zneska. (Mercina, 2021 in E-računovodstvo, ni datuma, najdeno 12.3.2021)

### 1.1.11 Bruto bruto plača

Bruto bruto plača je znesek, ki predstavlja končni strošek delodajalca za en mesec. Vključuje osnovno bruto plačo, h kateri so prišteti vsi dodatki in socialni prispevki, ki jih plača delodajalec (16,10 %), ter povračilo stroškov v zvezi z delom (prehrana, prevoz, dodatki) (Mercina, 2021).

## 1.2 Prispevki delodajalca in prispevki zaposlenega

Poznamo dve vrsti prispevkov in sicer: prispevke, ki jih plača zaposleni (delojemalec) in prispevke, ki jih plača delodajalec. Višina prispevkov je predstavljena na sliki 1 in sliki 2.

### 1.2.1 Prispevki zaposlenega

Na sliki 1 so predstavljeni prispevki zaposlenega in stopnja posameznega prispevka (v %).

*Slika 1: Prispevki zaposlenega (delojemalec)*

NAZIV PRISPEVKA	STOPNJA PRISPEVKA (V %)
PRISPEVEK ZA POKOJNINSKO IN INVALIDSKO ZAVAROVANJE	15,5
PRISPEVEK ZA ZDRAVSTENO ZAVAROVANJE	6,36
PRISPEVEK ZA ZAPOSLOVANJE	0,14
PRISPEVEK ZA STARŠEVSKO VARSTVO	0,1
<b>SKUPAJ</b>	<b>22,1</b>

*Vir: Blatnik (2018).*

### 1.2.2 Prispevki delodajalca

Na sliki 2 so predstavljeni prispevki delodajalca in stopnja posameznega prispevka (v %).

Slika 2: Prispevki delodajalca

NAZIV PRISPEVKA	STOPNJA PRISPEVKA (V %)
PRISPEVEK ZA POKOJNINSKO IN INVALIDSKO ZAVAROVANJE*	8,85
PRISPEVEK ZA ZDRAVSTENO ZAVAROVANJE	6,56
PRISPEVEK ZA ZAPOSLOVANJE	0,06
PRISPEVEK ZA POŠKODBE PRI DELU	0,53
PRISPEVEK ZA STARŠEVKO VARSTVO	0,1
<b>SKUPAJ</b>	<b>16,1</b>

Vir: Blatnik (2018)

**Legenda:** \*Od 1. julija 2013 se uporabljata tudi določbi glede oprostitve oziroma vračila prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje v primeru zaposlitve starejših ljudi. V tem primeru delodajalec prejme delno oprostitvev plačila:

- v višini 30 % za delavca, ki je dopolnil 60 let: prispevki za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (v nadaljevanju PIZ) znaša 6,20 %, skupaj prispevki pa 13,45 %;
- v višini 50 %, če delavec izpolnjuje pogoje za predčasno upokožitev: PIZ znaša 4,43 %, skupaj prispevki pa 11,68 %.

Del prispevkov, ki jih je oproščen delodajalec, plača Republika Slovenija iz proračuna.

Če delodajalec zaposli osebe, ki še niso dopolnile 26 let, in matere, ki skrbijo za otroke do tretjega leta starosti (prva zaposlitev), lahko uveljavlja pravico do oprostitve oziroma vračila prispevkov. Če zaposlenemu ponudi pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, ta pa pri njem ostane neprekinjeno dve leti, lahko v prvem letu dobi vrnjenih 50 %, v drugem letu pa 30 % prispevkov (Blatnik, 2018).

### 1.3 Primer izračuna plače zaposlenega v izbranem podjetju

V nadaljevanju na sliki 3 je prikazan izračun plače zaposlenega, starega 26 let, ki ima pet let delovne dobe in je zaposlen za polni delovni čas. Od svojega delovnega mesta je oddaljen 17 km in dela v treh izmenah.

Tabela 1: Primer izračuna plače zaposlenega

ELEMENTI PLAČE	VREDNOST /OSNOVA	STOPNJA V %	ZNESEK V €
Opravljenе ure	118		
Plačana odsotnost	50		
Načrtovane ure	184		

Plačani državni prazniki	16		
Stimulacija			233,21
Odstotek za stalnost		1,2	
Pridobljeni dodatek dd		1,5	
Delo po času	118	5,7	672,6
NPU-urna postavka	118	1,34	158,12
Dodatek za nočno delo	80	2,92	233,6
Nad. Za drž. praznik	16	8,2	131,2
Nad. Za redni dopust-leto	8	8,2	65,6
Dodatek za stalnost	118	0,08	9,44
Prid. dod. Dd urna postavka	118	0,11	12,98
Opravljen delo	18	7,23	130,14
Bolezen do 30 dnni	24	7,04	168,96
Dod. Za popl. Delo	38	0,58	22,04
Dodatek za noč. Dodelavo	16	2,92	46,72
Dodatek za ned. dodelavo	4,5	2,92	13,14
Dodatek za pop. Dodelavo	0,5	0,58	0,29
<b>BRUTO PLAČA</b>			<b>1.664,83</b>
Kolektivno zavarovanje	1		1,03
As zavarovanje	1		2,04
As spec. Pregled	1		5,53
Prevoz na delo	17	6,12	104,04
Dodatek za prehrano	17	1,92	32,64
PIZZ	1.673,43	6,36	106,43

Prisp. Za pokoj. In inv. Zavarovanje	1.673,43	15,5	259,38
Prisp. Za zaposlovanje	1.673,43	0,14	2,34
Prisp. Za staršev. Varstvo	1.673,43	0,1	1,67
Davek na dohodek	1.011.,94	19	192,27
Zakonsko neto plačilo			1.102,74
Kolektor Sikom kolektiv.			1,03
<b>BANČNI PRENOS</b>			<b>1.238,39</b>
DPPZ premija podjetja			48,3

*Vir: lastno delo.*

### 1.3.1 Komentar izračuna plače

1. Število opravljenih ur pomeni, koliko ur delavec dejansko opravlja delo. Za izračun števila načrtovanih ur se k številu opravljenih ur prištejejo plačana odsotnost in plačani državni prazniki.

Načrtovane ure = opravljene načrtovane ure + plačana odsotnost + plačani državni prazniki:  
 $118 + 50 + 16 = 184.$

2. Stimulacija (NPU) je nagrajevanje po času. V tem podjetju ima vsak delavec zase določen znesek, ki mu ga nameni nadrejeni, glede na njegovo uspešnost. Če zaposleni krši hišni red ali svojega dela ne opravlja vestno, ima nadrejeni pravico do znižanja te stimulacije.
3. V tem primeru plače so v bruto plačo (znesek) vštete naslednje postavke, ki so prikazane na sliki 3: delo po času, NPU, osebna ocena, dodatek za nočno delo, nadomestilo za državni praznik, nadomestilo za redni dopust, dodatek za stalnost, pridobljeni dodatek DD urna postavka, opravljeno delo, bolezen do 30 dni, dodatek za popoldansko delo, dodatek za nočno dodelavo, dodatek za nedeljske dodelave in dodatek za popoldansko dodelavo.
4. Dodatki, določeni v kolektivni pogodbi in v pogodbi o zaposlitvi delavca, ki jih plača podjetje, so:
  - kolektivno nezgodno zavarovanje;
  - zavarovanje AS;
  - spec. pregled AS.

Ti dodatki so všteti v osnovo za obračun prispevkov.

5. Dodatke, kot sta prevoz na delo in dodatek za prehrano, podjetje vrne zaposlenemu in so všteti v neto povračila. Iz tega je razvidno, da delavec dobi za prevoz 6,12 €/km, za prehrano pa 1,92 €.
6. Prispevke, ki jih plača zaposleni, delodajalec odbije oziroma odšteje od bruto zneska.
7. Neto nakazilo na bančni račun dobimo tako, da bruto plači (1664,83 €) prištejemo neto povračila (dodatki za prevoz in prehrano v višini 136,68 €) in odštejemo prispevke, ki jih plača delojemalec (369,82 €), odštejemo davek na dohodek (akontacija dohodnine v višini 192,27 €) in nato odštejemo še znesek kolektivnega zavarovanja (1,03 €), ki je določen v kolektivni pogodbi. Tako dobimo neto bančni prenos, ki v tem primeru znaša 1.238,39 €.

IZRAČUN:  $1.664,83 \text{ €} + 136,68 \text{ €} - 369,82 \text{ €} - 192,27 \text{ €} - 1,03 \text{ €} = 1.238,39 \text{ €}$ .

### 1.3.2 Mnenje o plači delavca

Menim, da je plača, ki jo je delavec prejel tisti mesec, v denarnem smislu v redu, vendar moramo vedeti, da delavec opravlja triizmensko delo, kar pomeni, da se mora časovno prilagoditi. Triizmensko delo prinese tudi nekatere negativne posledice, na primer dolgoročno škodo za zdravje, manj časa za družino, utrujenost, prilagajanje svojega časa delovniku itd. Tako delo lahko tudi psihično in fizično vpliva na delavca. Ker ima delavec manj časa zase in je pogosto utrujen, lahko začne razmišljati celo o odpovedi, kar pa ni najboljše niti za podjetje niti zanj osebno. Delavec je lahko fizično manj dejaven. Z leti se njegovo stanje poslabša v tej smeri, da se manj giblje in bolj nezdravo prehranjuje.

Podjetje lahko pohvalim za dodatke, določene v kolektivni pogodbi. Podjetju, ki plačuje delavcu nekatera zavarovanja, je mar za delavca in njegovo zdravje. Če delavec potrebuje specialistični pregled, ima prednost, ker ima plačano tako vrsto zavarovanja. S tem podjetje omogoča, da so delavci obravnavani hitro, kar posledično vpliva na dolžino bolniške in število bolniških staležev.

S plačilne liste lahko razberemo, da delavec dobi za nočne in nedeljske dodelave 2,92 €/h za popoldansko delo pa samo 0,58 €/h. Zaradi velike razlike bi bilo bolje, da bi delavec za popoldansko delo dobil več, saj tudi popoldansko delo pušča posledice, kot sta odpovedovanje času z družino in manj časa zase v dnevnu.

## 2 NAGRAJEVANJE

Poleg plače je tudi nagrajevanje zelo pomemben oziroma skoraj najpomembnejši dejavnik motivacije zaposlenih. Če delavec ve, da bo dobil neko nagrado za opravljeno delo, dosti raje opravlja to delo in ga tudi učinkovito opravi. Če so zaposleni motivirani, lahko podjetje stremi k zastavljenim ciljem. »Velja, da 20 % zaposlenih prispeva 80 % dodane vrednosti k

uspešnemu poslovanju podjetja.« (Snoj, 2016). Podjetje brez svojih motiviranih in učinkovitih zaposlenih ne more biti dovolj uspešno in konkurenčno ostalim podjetjem.

Nagrajevanje predstavlja spremenljiv prejemek zaposlenega, ki se spreminja glede na to, kako dobro delavec opravi svoje delo. Pogoji in višina izplačanih nagrad se razlikujejo od podjetja do podjetja, vsa podjetja pa morajo upoštevati veljavno zakonodajo. Najpomembnejša zakona, ki ju morajo upoštevati pri tem, sta Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) in Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Poznamo dve obliki nagrajevanja, denarno ali nedenarno. Pri nedenarnem nagrajevanju se največkrat podeljujejo razne bonitete in nagrade (priznanja in pohvale), ki višajo zaposlenim ugled v podjetju. Primer nedenarne nagrade je lahko izobraževanje ali obisk v drugem podjetju, ki ga podjetje omogoči zaposlenemu.

V današnjem svetu velja »pravilo«, »da je zaposlene treba vzgajati, negovati in vlagati vanje« (Data, d. o. o., 2016).

## **2.1 Denarno in nedenarno nagrajevanje**

Poznamo dve obliki nagrajevanja, denarno ali nedenarno. Denarno nagrajevanje je v denarju (torej v €), nedenarno pa v obliki raznih bonitet, priznanj, materialnih stvari, napredovanj itd.

Denarno nagrajevanje je zelo pomembno, vendar je treba paziti, da so denarne vsote nagrad tudi primerne, saj lahko v nasprotnem primeru privedejo do neželenih učinkov. Treba je paziti na učinkovitost zaposlenih kljub nagradi. Če dobijo preveliko nagrado, so lahko neučinkoviti, saj se bojijo neuspeha. Če zaposleni dobi premajhno nagrado, lahko ne dela več dobro zaradi nezadovoljstva, lahko pa se tudi odloči, da želi zapustiti podjetje. Podjetje mora izbrati pravilno razmerje med višino nagrade in delovno učinkovitostjo. Sama organizacija se mora zavedati, da denarne nagrade ne prinesejo določenega znanja in spretnosti, ki jih zaposleni lahko pridobijo z izobraževanji.

Aguinis, Joo in Gottfredson (2013, v Zakrajšek, 2014) navajajo v svojem članku pet načel za učinkovito denarno nagrajevanje zaposlenih:

1. natančno izmerite delovno učinkovitost zaposlenih;
2. nagrade naj bodo odvisne od delovne učinkovitosti;
3. nagrajujte zaposlene pravočasno;
4. ohranjajte pravičnost v sistemu nagrajevanja;
5. uporabljajte denarne in nedenarne oblike nagrajevanja.

Številne raziskave so pokazale, da so nedenarne nagrade najšibkejši člen v podjetjih. Nedenarne nagrade velikokrat privedejo do nezadovoljstva zaposlenih, saj si ti želijo

denarne nagrade. Z denarjem si lahko namreč nekaj privoščijo, z nedenarno nagrado pa običajno ne. Primer nedenarne nagrade so najpogosteje razna priznanja, bonitete.

## **2.2 Napredovanje**

Nedenarna nagrada je lahko napredovanje na višje delovno mesto. Zaposleni si lahko zelo želi višje in boljše delovno mesto, ki mu lahko posledično prinese tudi višjo plačo. Delavec lahko prejme višjo urno postavko, lahko ima večjo odgovornost, za kar prejme dodatek. Višje delovno mesto pomeni nekaterim več kot nagrada v vrednostni obliki. Napredovanje je neposredno povezano z delovno uspešnostjo podjetja. Napredovanje v denarni obliki je v današnjem svetu posledica osebne ocene delavca, ki je pomemben člen motivacije zaposlenih v sistemu nagrajevanja. Za podjetje je pomembno, da razvije dober in učinkovit sistem, ki mora biti prilagojen temu, da lahko zaposleni razvija svoje ideje in jih uspešno zaključi. Napredovanje v podjetju ne sme biti preveč samoumevno, ker prepogosto ocenjevanje ne pokaže prave slike uspešnosti zaposlenih. Po drugi strani ne sme biti prevelike časovne razlike, saj lahko zaposleni izgubijo motivacijo za svojo uspešnost.

Kot nedenarno nagrado lahko podjetje ponudi razna usposabljanja in izobraževanja ter s tem pridobi dobro izobražen kader, ki lahko prinese podjetju konkurenčno prednost. Podjetje mora svoj sistem nagrajevanja prilagoditi svoji organizaciji in zmožnosti izplačevanja nagrad. Delodajalci velikokrat naredijo napako in ne ločijo svojih najboljših delavcev od svojih povprečnih delavcev, temveč vse zaposlene obravnavajo enako. Tako lahko tudi najboljši delavci postanejo povprečni, ker niso ustrezno nagrajeni za svoje delo. Tak način lahko privede do nezadovoljstva zaposlenih z razmerami na delovnem mestu, zato mora imeti podjetje zelo dober način ocenjevanja uspešnosti posameznega zaposlenega. Le z dobrim sistemom ocenjevanja zaposlenih lahko podjetje obdrži dober in učinkovit kader. (Marketing, oglaševanje, SEO, brez datuma)

## **2.3 Priprava učinkovitega sistema nagrajevanja**

Pri vzpostavljanju dobrega sistema nagrajevanja je zelo pomembno, da podjetje upošteva cilje, predvsem pa vizijo in poslanstvo podjetja. Kader, ki skrbi za vzpostavitev sistema ocenjevanja in nagrajevanja, mora biti ustrezno izobražen. K temu sistemu lahko veliko prispevajo tudi zaposleni sami, saj lahko predlagajo najprimernejše načine nagrajevanja in povedo, kaj bi jim veliko pomenilo in kaj si želijo za boljše delo. S takim načinom vzpostavljanja sistema nagrajevanja nadrejeni pokažejo svojim zaposlenim, da jim je mar zanje in da jim zaupajo. Če delavec ve, da je nekaj prispeval k temu, in da je bilo upoštevano tudi njegovo mnenje, bo lažje sprejel in spoštoval sistem. Organizacija oziroma podjetje mora dojemati nagrajevanje kot naložbo v svoje zaposlene, ne pa kot strošek. S takim mišljenjem lahko delodajalec obdrži svoje zaposlene in jih spodbudi k učinkovitemu opravljanju dela (Snoj, 2016).

Pri tem naj izpostavim raziskavo, ki sta jo opravila Sue Fernie in David Metcalf. Preučevala sta, kako način nagrajevanja vpliva na rezultate zaposlenih, ki sta jih poimenovala jockeydec dirkalnih konj. (Brezigar, 2020)

Najpomembnejše vprašanje v njuni raziskavi je bilo, kako fiksna ali variabilna plača vpliva na zaposlene. Ugotovila sta, da so tisti z variabilno plačo veliko uspešnejši kot tisti, ki prejemajo fiksno plačo, čeprav imajo visok dohodek. Gre za eno prvih raziskav, ki je potrdila smiselnost plačevanja oziroma nagrajevanja po učinku. Če želimo doseči visoko stopnjo učinkovitosti delavcev, je smiselno uporabljati nagrajevanje po učinku. Obstajajo še številne podobne raziskave, ki so jih opravljali v bolj standardnem delovnem okolju, vendar so prav tako potrdile, da je nagrajevanje po učinku smiselno.

Težava, ki se je pokazala pri raziskavi Sue Fernie in Davida Metcalfa, je bila, da so imeli izvajalci raziskave ustrezno znanje in so bili strokovnjaki za to področje. Točno so vedeli, kaj morajo opazovati in kaj je najpomembnejše. V praksi oziroma v podjetjih pa je drugače, saj podjetniki nimajo ustreznih znanj in izkušenj.

Pri sistemu nagrajevanja se lahko pojavi napaka, da delavci oziroma zaposleni niso dovolj natančni in lahko svoje delo opravijo slabše kot sicer. Primer, ki sem ga našla, nazorno prikazuje, kako je podjetnik naredil napako pri določanju sistema nagrajevanja. (Brezigar, 2020)

»Tomaž vsako leto potrebuje nekaj sezonskih delavcev in študentov, da mu pomagajo pobrati jabolka. Dolga leta jih je plačeval »na uro«. Toliko ur kot so delali, toliko jih je plačal. Pri tem je seveda moral paziti, da dejansko delajo. Hkrati pa je imel vedno občutek, da je bil tempo dela tako počasen.

Zato se je nekega ljubega dne odločil, da bo letos naredil drugače in jih bo plačeval po »polni gajbi« oziroma zaboju. Odločil se je, da jim bo dal x evrov za vsak zaboj, ki ga napolnijo.

Prišel je prvi dan nabiranja in Tomaž je z veseljem gledal, kako pridno in hitro vsi nabirajo jabolka, ne da bi jih moral nadzorovati in priganjati. Poleg tega je imel občutek, da je zaposlil tudi hitrejše nabiralce kot sicer. To je verjetno res, saj so se na njegov oglas za delo prijavljali najhitrejši in najspretnjši, medtem ko so se počasnejši in nespretni raje odločali za tiste lastnike sadovnjakov, ki so ponujali plačilo »na uro«.

Število polnih »zabojev« se je hitro večalo, Tomaž pa se je končno lahko ukvarjal tudi s čim drugim, namesto da je z bičem stal ob nabiralcih, jih priganjal in nadzoroval. S samozadovoljstvom, da mu je ta podvig uspel, se je odpravil po drugih opravkih.

Nekaj dni kasneje je Tomaža čakalo neljubo presenečenje. Začel je namreč natančneje pregledovati zaboje in ugotovil, da je polnih zabojev res bistveno več kot v prejšnjih letih, saj nabiralci niso po nepotrebnem izgubljali časa. Vendar je ugotovil tudi to, da so vsi spodnji



sloji jabolk zelo obtolčeni. Zgroženo je gledal obtolčena jabolka in razmišljal o tem, da jih bo zdaj lahko prodal zgolj po bistveno nižji ceni, kot je načrtoval.

Nič mu ni bilo več jasno, zato se je nenapovedano odpravil v sadovnjak, kjer je doživel – še en šok! Krepkejši sodelavci so tresli jablane tako, da so vsa jabolka popadala na tla, ter jih potem pobirali in dajali v zaboje. Drugi sodelavci pa so plezali na jablane in z njih metali jabolka v košarkarski koš – v »zaboj«! Ugotovili so, da je to preverjeno najhitrejši način za napolnitev »zaboj« (Brezigar, 2020).

Ta primer prikazuje, kako je neizkušnost pripeljala podjetnika do tega, da je storil napako. Želel je samo najhitreje opraviti delo, ni pa pomislil na to, da bo delo slabo opravljeno. Jabolka je moral nato prodati po nižji ceni, kar je zanj slabo. Če bi delavcem pustil, da opravljajo delo v svojem tempu, bi delavci previdneje ravnali z jabolki in bi bila ta nepoškodovana, zato bi jih lahko prodal po višji ceni in s tem zaslužil. Pri izbiri načina nagrajevanja je treba paziti oziroma znati prepoznati negativne posledice, ki jih lahko prinese ta način. Če pravočasno opazimo napake, lahko sistem prilagodimo in s tem koristimo podjetju. (Brezigar, 2020)

#### **2.4 Ali je lahko nagrada prevelika?**

»Matjaž je direktor podjetja, ki se ukvarja s posredovanjem zavarovanj. Vsi njegovi (zavarovalni) agenti so seveda plačani po »učinku«. Upravičeni so do provizije od vseh zavarovanj, ki jih sklenejo.

Toda Matjaž je imel vseskozi občutek, da bi lahko dali od sebe več, zato je razmišljal, kako bi njihovo denarno nagrado dopolnil s kakim »cukrčkom«, ki bi jih spodbudil k še večji angažiranosti. In Eureka! Spomnil se je, da bi lahko bili njegovi agenti, ki so bili večinoma moški, stari od 25 do 35 let, zelo navdušeni nad kakim dobrim avtom. Zato se je dogovoril, da bodo ob izjemnih rezultatih lahko dobili na lizing za en mesec ferrarija. Nagrada je bila seveda izvrstna. Peter, njegov najboljši agent, je v prvem mesecu dosegel neverjetne rezultate in si prislužil enomesečno vožnjo s ferrarijem.

Tri mesece kasneje je Matjaž prejel klic iz zavarovalnice, na osnovi katerega je ugotovil, da nagrada ni zgolj izvrstna, temveč je precej preveč izvrstna. Peter, njegov najboljši agent, je namreč zaradi velike želje po nagradi kupce kar ustvaril. Izmisлил si je podatke o strankah, izpolnil pogodbe z lažnimi podatki in jih poslal na zavarovalnico. Upal je na najboljše in medtem brezskrbno vozil ferrarija.

Po treh mesecih je zavarovalnica ugotovila, da domnevni novi zavarovanci sploh ne obstajajo, in poklicala Matjaža, ki je utrpel poslovno škodo in je moral vračati že izplačane provizije.« (Brezigar, 2020).

Iz zgornjega primera je razvidno, da prevelike nagrade niso vedno najboljši način nagrajevanja zaposlenih, saj lahko zaposlene tudi »pokvarijo«. Delavec Peter si je zelo želel ferrarija in v boju za nagrado povzročil Matjažu škodo, Matjaž pa ni bil pozoren na negativne posledice prevelike nagrade in jih ni pravočasno odpravil. Z napačnim načinom nagrajevanja je imel večjo škodo kot korist.

Podjetniki si prizadevajo le za uspešnost podjetja, zato velikokrat ne predvidijo negativnih posledic načina nagrajevanja, ki ga izberejo. Veliko bolje bi bilo, da si priskrbijo ustrezno usposobljene ljudi oziroma strokovnjake, ki jim bodo pomagali pri izbiri in sestavi primerne načina nagrajevanja, da ne bodo imeli večje škode kot koristi. Pomembno je, da znajo ti strokovnjaki predvideti situacijo in negativne posledice, da jih lahko pravočasno preprečijo. (Brezigar, 2020)

### **3 NAGRAJEVANJA IN NAPREDOVANJA V PODJETJU X**

Na kratko bom predstavila samo podjetje, kasneje pa predstavila njihov primer nagrajevanja in napredovanja. Dodala bom svoje mnenje in predloge za izboljšavo.

#### **3.1 O podjetju**

Podjetje X je celota, ki obsega več kot 30 podjetij v 14 državah. Sedež koncerna je v Sloveniji, v Idriji. Koncern ima več kot petinpetdesetletno zgodovino. Podjetje ima tri poslovne divizije, to so komponente in sistemi za mobilnost, elektroenergetika in inženiring ter tehnološki sistemi. Poleg teh pa dejavno razvija še četrto divizijo, Digital. Njihova prodaja znaša več kot 800 milijonov evrov. Imajo 5.500 zaposlenih. Cilji podjetja so kredibilnost, zaupanje in kakovost.

Pokrivajo več glavnih področij, ki se delijo še na manjša področja. Vsako podjetje deluje na svojem področju. Na nekaterih področjih je več podjetij, ki se povezujejo med seboj. Imajo tudi podružnice v drugih državah. Kolektor tako deluje v Evropi, Aziji in Severni Ameriki, največ jih je v Evropi.

Podjetje X je zelo znano podjetje. V gradbeništvu je postalo vidno, ko je v Sloveniji prevzelo vodenje bivšega CPG in se preimenovalo v podjetje X. V Sloveniji vodijo več večjih projektov, kot so Drugi tir, Nordijski center Planica, izgradnja Gasilsko-reševalni centra Postojna in več stanovanjskih projektov.

#### **3.2 Primer nagrajevanja in napredovanja**

Podjetje X je zelo veliko, zato je zanj res pomembno, da ima učinkovit sistem nagrajevanja in napredovanja. Ker je tako veliko, mora biti nadzorovanje učinkovito, motivacija zaposlenih pa dovolj dobra.

V tem podjetju imajo zaposleni možnost razvijanja in podajanja izboljšav. Izboljšavo imenujejo inovacija. Vsako inovacijo vnesejo v sistem, kjer jo nato preverijo in ocenijo nadrejeni in direktorji. Večje in boljše inovacije so zelo dobro nagrajene. Zaposleni dobijo največkrat denarne nagrade. Imajo sistem, da lahko en zaposleni v vsak kvartal (na tri mesece) vnese tri inovacije. Če pri inovaciji sodeluje več zaposlenih, si oceno (znesek) razdelijo. Podjetje v večini primerov nagrajevanja uporablja denarne nagrade.

Uporaba nagrade kot sistema napredovanja v podjetju ni pogosta. Zaposleni lahko napreduje, če podjetje načrtuje spremembe. Vodje lahko na osnovi ocen, ki jih pridobijo od vodij izmen, ponudijo zaposlenemu višje delovno mesto.

### **3.3 Mnenje o sistemu nagrajevanja in napredovanja v podjetju X**

V tako velikem podjetju bi pričakovala boljši sistem nagrajevanja in napredovanja ter večji poudarek na motivaciji zaposlenih. Ker delujejo na več področjih, bi lahko za vsako področje razvili svoj sistem. V primeru, ki sem ga preučevala (delavci v proizvodnji, ki opravljajo triizmensko delo), menim, da je delavec premalo cenjen in premalo plačan za svoje delo. Pri svojem delu upravlja s stroji, ki ga lahko poškodujejo, zato bi moral prejeti še dodatek za nevarno delo. Poleg tega dela v nočnih izmenah, ki mu lahko povzročijo zdravstvene težave. Njegovo zdravstveno stanje se lahko dolgoročno tako poslabša, da ni več zmožen za tako delovno mesto, s čimer bi podjetje izgubilo enega zaposlenega. Če zaposleni želi dobiti nagrado za svojo inovacijo in je ne želi deliti z drugimi, lahko pride do tega, da zaposleni ne sodelujejo med seboj in si ne pomagajo pri delu. Slabi odnosi med zaposlenimi in slabo vzdušje na delovnem mestu lahko dolgoročno prinesejo slabe rezultate (vplivajo na uspešnost, kakovost podjetja).

Menim, da bi lahko podjetje z dobrim sistemom nagrajevanja pridobilo konkurenčno prednost in s tem privabilo še kakega novega zaposlenega.

Menim, da je za uspešnost in kakovost podjetja pomembno medsebojno sodelovanje zaposlenih, pa tudi vključitev vodij v delovni proces. Pri reševanju težav je bolje imeti več različnih mnenj, saj samo tako lahko pridejo do prave rešitve, ki prinese čim hitrejšo reševanje težave in boljše rezultate. Če si delavci pomagajo med seboj in si delijo izkušnje, lahko v primeru odsotnosti pomembnega člana kolektiva rešijo težavo tudi brez njega.

### **3.4 Predlogi za izboljšave**

Podjetju predlagam vzpostavitev boljšega sistema za motivacijo in večjo motivacijo zaposlenih. Med pripravo diplomske naloge sem ugotovila, da je motivacija zelo pomemben dejavnik pri zaposlenih. Organizacija bi morala bolj skrbeti za svoje delavce tako, da bi se bolj trudila ohranjati dobre in uspešne delavce. Če je zaposleni uspešen in za svojo uspešnost ni primerno nagrajen, lahko hitro najde boljše podjetje, ki ga bo nagradilo in bolj cenilo. V

današnjem svetu organizacije iščejo ljudi, ki so se pripravljene izobraževati in poprijeti za vsako delo.

Predlagam, da podjetje na polovici leta izvede anketo zadovoljstva zaposlenih in z njo izve, kaj si delavci želijo in katere izboljšave predlagajo na področju nagrajevanja. Ko podjetje ve, kaj si želijo zaposleni, lahko s pomočjo teh informacij sestavi oziroma pripravi uspešen in primeren sistem nagrajevanja. Za vzpostavitev sistema nagrajevanja zaposlenih naj uporabi najboljši kader za to področje. Če v svoji organizaciji nimajo primerne kadra, naj ga najamejo pri zunanjih izvajalcih. Samo dober in učinkovit sistem prinese podjetju dovolj dobre rezultate in zadovolji zaposlene. Zadovoljni delavci delajo z veseljem in ne razmišljajo o odhodu h konkurenci.

#### **4 DELO V ČASU EPIDEMIJE COVIDA-19 V PODJETJU X**

V času epidemije covid-19 se je v vseh podjetjih marsikaj spremenilo. Tudi v podjetju X so prilagodili svoje delo situaciji in se zbal za svoj obstoj. Kmalu po izbruhu epidemije je država uvedla določene ukrepe (nošenje mask, testiranje) za zaščito ljudi. Podjetje se je balo okužbe večjega števila zaposlenih, kar bi pomenilo pomanjkanje delovne sile in posledično neizpolnjevanje naročil kupcev.

Vodstvo podjetja je uvedlo spremembe pri delu. Delavci so morali ves čas nositi zaščitne maske tako na delovnem mestu kot tudi v podjetju in si razkuževati roke. Delavec si je moral ob prihodu v službo izmeriti telesno temperaturo s pripravljenim termometrom. Registriral se je s kartico in si izmeril temperaturo, ki jo je zabeležil sistem. Če si zaposleni ni izmeril temperature, je njegov nadrejeni dobil obvestilo, kar je pomenilo, da so nadrejeni nadzirali upoštevanje tega pravila. Če si zaposleni ni meril telesne temperature, je kršil hišni red in dobil opozorilo. Čas za malico so podaljšali in razdelili delavce po skupinah, da je bilo v jedilnici čim manj zaposlenih. Med malico so morali delavci upoštevati varnostno razdaljo.

Vodstvo je tudi ukinilo avtomate za kavo in druženje ob njih. Prepovedano je bilo kakršnokoli druženje. Za ves kolektiv je veljala prepoved potovanj v tuje države oziroma države z velikim številom okuženih. Kdor je šel na lastno odgovornost v tako državo, mu ni pripadala karantena (izolacija) oziroma plačani dopust, ampak je bil doma na neplačanem dopustu.

Če se je na delovnem mestu pojavila okužba s covidom-19, so vse zaposlene, ki so bili v tveganem stiku z osebo, poslali na hitri test. Če je bil test negativen, se je zaposleni lahko vrnil na delovno mesto.

Podjetje je odpovedalo in prestavilo sestanke in razne konference ali jih preneslo na splet oziroma so potekali preko videoklicev.

Podjetje je v veliki meri uporabljalo delo od doma, kjer je to bilo mogoče. Primer je kadrovska služba, ki je večino časa delala od doma oziroma kjer so se zaposleni menjavali v pisarnah.

## 5 ANALIZA ZAPOSLENEGA

Za analizo zaposlenega sem izbrala moškega, starega 27 let, ki je končal strojno fakulteto. V podjetju je zaposlen pet let. Začel je kot delavec za strojem in kasneje napredoval v tehnologa. Ko se je zaposlil v podjetju, je opravljal triizmensko delo, sedaj kot tehnolog pa ima samo dopoldanski delovnik. Višina njegove plače je med 900 in 1.000 € neto oziroma 1.300 € bruto, od tega dobi 300 € za prevoz na delo in malico. Na letni ravni mu pripada 25 dni dopusta.

Podjetje najpogosteje nagraduje svoje delavce z denarjem. Ima sistem, v katerega zaposleni vnašajo svoje ideje (inovacije). Ideje zaposlenih nato pregledajo nadrejeni in ocenijo njihovo denarno vrednost. Delavec dobi pri naslednji plači izplačilo inovacije v obliki nagrade. V treh mesecih (kvartal) lahko zaposleni poda največ tri inovacije.

Zaposleni, s katerim sem se pogovarjala, je povedal, da je že večkrat dobil denarno nagrado za svoje ideje in da si sodelavci kdaj tudi podelijo kako idejo, kar pomeni, da dva zaposlena podata v sistem isto idejo. Nato se nagrada razdeli. Če je inovacija vredna 50 €, vsak zaposleni dobi polovico. Vrednost najvišje nagrade, ki jo je prejel, je znašala 250 €. Najnižja vrednost nagrade je lahko 30 €.

Zaposleni je izrazil nezadovoljstvo s plačo. Všeč mu je delovno okolje, saj se v kolektivu razumejo in si pomagajo med seboj. Če bi dobil priložnost za novo službo, bi zamenjal trenutno delovno mesto, vendar na to vpliva več dejavnikov. Največjo vlogo pri zamenjavi delovnega mesta bi imela plača. Zadovoljen bi bil, če bi v novi službi zaslužil vsaj 1.200 € neto. Poleg plače sta mu pomembna tudi delovno okolje in delovni kolektiv. V sedanjem kolektivu se zelo dobro razumejo, zato hodi z veseljem v službo. V nasprotnem primeru bi verjetno že iskal novo zaposlitev.

Sedaj se vozi v službo, ki je od njegovega doma oddaljena približno 20 km (v eno smer). Pravi, da bi v primeru zamenjave delovnega mesta upošteval tudi čas vožnje na delo, saj ima doma družino, s katero želi preživeti čim več časa v dnevu. Za vožnjo je pripravljen porabiti eno uro ali dve uri na dan.

Pogovor je nanesel tudi na trenutno najaktualnejšo temo, epidemijo covida-19. Zanimalo me je, kako zaposleni gledajo na ukrepe, ki jih je uvedlo vodstvo. Povedal je, da uvedeni ukrepi niti niso bili tako pretirani, da se jih ne bi dalo spoštovati. Sam vidi v tem veliko prednost, saj meni, da če so ukrepi uvedeni za preprečitev katastrofe, jih je treba spoštovati. Z nošenjem maske ni imel težav in meni, da so maske potrebne tudi v časih, ko ni epidemije, predvsem ko je veliko okužb z gripo ali prehladov. Nošenje zaščitne maske bi dolgoročno

pomenilo manj bolniških staležev in odsotnosti zaposlenih. Enako pomembno se mu zdi razkuževanje rok. Njegovo mnenje o prepovedi druženja ob pitju kave se mi je zdelo malo pretirano, saj menim, da zaposleni potrebuje tudi odmor, da se lahko zbere in dela naprej, kot mora. Druženje bi lahko omejili na določeno število ljudi in dosledno vzdrževali varnostno razdaljo. V delovnem kolektivu spijejo dve kavi na dan. Takrat se sprostijo, malo »izklopijo« možgane in si naberejo novo voljo za nadaljnje delo.

Na vprašanje o sanjski službi je odgovoril: »Moja sanjska služba je, da bi za delo, ki ga opravi, imel zelo malo odgovornosti in zaslužil okoli 1.500 € mesečne plače (neto oz. bančno nakazilo).«

Najin pogovor se je zaključil z mislijo, da je v teh težkih časih, ko ima gospodarstvo krizo zelo pomembno vsako delo, pa čeprav ni ravno sanjsko.

## SKLEP

V diplomski nalogi sem ugotavljala, kaj je pomembno za delavce pri plači. Poleg plače je zelo pomemben dejavnik tudi nagrada, ki jo delavec prejme za opravljeno delo. Ključno je, da je delavec zadovoljen s plačo in nagrado, ki jo dobi za dodatno delo, dobro delo, delo na praznik itd. Zaposlene je treba motivirati, da bodo vedno dobro in zanesljivo opravljali svoje delo. Če zaposleni ni zadovoljen, lahko naredi podjetju veliko škodo. Vsako podjetje si želi biti uspešno in boljše od ostalih podjetij.

Uspešnost podjetja ni odvisna samo od delavcev, ampak tudi od vodij, ki usmerjajo zaposlene. Vodje morajo vedeti, kaj se dogaja v podjetju in kje se pojavljajo težave. Vedno morajo biti pripravljeni pomagati svojim delavcem. Zaposleni in vodje lahko skupaj pripeljejo podjetje do uspešnosti.

Vsaka organizacija ima svojo obliko plačilne liste, svoj način obračunavanja, pa tudi svoj sistem nagrajevanja zaposlenih. Pomembno je, da vseskozi sledijo trendom, konkurenci in s tem poskušajo izboljšati svoj sistem nagrajevanja. S stalnimi izboljšavami lahko uspešno skrbijo za zadovoljstvo delavcev.

Pri določanju sistema nagrajevanja morajo biti pozorni na velikost nagrade. Premajhna nagrada lahko povzroči nezadovoljstvo delavca, česar pa podjetje ne želi. Prevelika nagrada lahko vzbudi pri delavcu velika pričakovanja, ki pa mu kasneje lahko postanejo preveč samoumevna, zato se ne trudi več za nagrado. Če podjetje napačno zastavi svoj sistem nagrajevanja, si lahko naredi veliko škodo, saj lahko delavci postanejo neučinkoviti in ne opravljajo dovolj dobro svojega dela. Pri tem lahko delajo odvečne stroške (slabi izdelki, več stroškov odpada, več reklamacij, manj opravljenega dela itd.). Primer napačno zastavljenega sistema nagrajevanja je predstavljen v diplomski nalogi.

Če organizacija nima primernih ljudi, ki bi sestavili sistem nagrajevanja in napredovanja, je smiselno, da jih najame zunaj organizacije. Če se v prvem poskusu sestavi primeren sistem, lahko privarčuje čas in dolgoročno tudi denar, saj nima dodatnih stroškov.

Za podjetje je zelo pomembno, da sledi svojim zaposlenim, jih poskuša poslušati in upoštevati pri zastavljanju ciljev. Če so zadovoljni delavci, je lahko podjetje uspešno in konkurenčno ostalim podjetjem na trgu. Da bi bilo podjetje čim bolj uspešno in hkrati prijazno zaposlenim je potrebno slediti trendom. Spremljati je potrebno konkurenco in poskušati biti boljši in obdržati svoje zaposlene zadovoljne, da ne bodo odhajali k drugim podjetjem.

## LITERATURA IN VIRI

1. Brezigar, S. (2020, 14. januar). Sistem nagrajevanja zaposlenih in napaka št. 1 pri njegovi postavitvi. *Business titans*. Pridobljeno 2. septembra 2021 iz <https://www.business titans.online/sistem-nagrajevanja-zaposlenih-in-napaka-st-1-pri-njegovi-postavitvi/>
2. E-računovodstvo (5.2.2010), pridobljeno 12.3.2021 iz <http://www.eracunovodstvo.org/blog/racunovodstvo/kilometriner-2010/>
3. Optius (brez datuma), pridobljen 12.3.2021 iz <https://www.optius.com/iskalci/kariernasvetovalnica/kako-preracunam-bruto-in-neto-placo/>
4. Blatnik, K. (2018, 24. april). Nasvet tedna: Stopnje prispevkov za socialno varnost - obračun plač. *Računovodja*. Pridobljeno 12. marca 2021 iz <https://www.racunovodja.com/printCL.asp?cl=8653>
5. Snoj, T. (2016, 4. maj). Nagrajevanje zaposlenih je naložba, ne strošek. *Banka za podjetnike*. Pridobljeno 2. septembra 2021 iz <https://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/nagrajevanje-zaposlenih-nalozba-ne-strosek/>
6. Mercina, J. (2021, 12. maj). Kako je sestavljena plača in kakšen strošek je za delodajalca? *Mladi podjetnik*. Pridobljeno 25. junija 2021 iz <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/racunovodstvo/kako-je-sestavljena-placa>
7. Data d. o. o. (2016, 14. maj). *Nagrajevanje zaposlenih ali kolikor daš, toliko dobiš*. Pridobljeno 2. septembra 2021 iz <https://data.si/blog/nagrajevanje-zaposlenih/>
8. E-računovodstvo (brez datuma), pridobljeno 25.6.2021 iz <http://www.eracunovodstvo.org/blog/obracun-plac/>
9. Marketing, oglaševanje, SEO, pridobljeno 25.6.2021 iz <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/napredovanje-na-podlagi-delovne-uspesnosti/>
10. Zakrajšek, T. (2014, 2. oktober). Moč denarnega nagrajevanja. *Psihologija dela*. Pridobljeno 20. avgusta 2021 iz <https://psihologijadela.com/2014/10/02/moc-denarnega-nagrajevanja/>