

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
VPLIV NAGRAJEVANJA NA MOTIVACIJO IN
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

ROBERT MODIC

MENTOR
VIŠ. PRED. MAG. BRIGITA SKELA – SAVIČ

KOPER, 2007

POVZETEK

Diplomska naloga je namenjena proučevanju motivacije kot aktivnosti spodbujanja delavcev, da so pri delu bolj prizadevni in učinkovitejši pri uresničevanju ciljev, pomembnih za organizacijo, in proučevanju sistema nagrajevanja z različnimi mehanizmi motivacije, ki vplivajo na učinkovitost in zadovoljstvo pri delu. V diplomski nalogi prikažemo, kako lahko zaposlene v organizaciji motiviramo in nagrajujemo, kaj vpliva na motivacijo in načine motiviranja, in ugotavljamo, kaj motivira zaposlene v Slovenski vojski, ali motivacija in nagrajevanje vplivata na zadovoljstvo pri delu in kakšen je sistem nagrajevanja v Slovenski vojski. Izsledki pokažejo, da Slovenska vojska potrebuje specifičen zakon, ki bi z dodatki in ugodnostmi dvignil socialno varnost in najnižje osebne dohodke, vodilni pa bi morali bolj upoštevati vpliv sekundarnih motivacijskih dejavnikov na zadovoljstvo pri delu.

Ključne besede: motivacija zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, sistem plač, nagrajevanje zaposlenih, Slovenska vojska, struktura plače

ABSTRACT

This dissertation is intended for studying motivation as an activity of stimulating employees for performing their work with higher aspiration and more efficiently within the meaning of achieving the most important objectives for organization and for studying the reward system with different mechanisms of motivation which have the affect on efficiency and satisfaction at work. In this dissertation we will find out how to motivate and reward employees, what influences on motivation and the methodes how to motivate. The goal of dissertation is to establish what motivates employees in Slovenian army, if motivation and reward system have any impact on satisfaction at work and what the reward system in Slovenian army looks like. The results are showing that Slovenian army needs a specific law which would, with supplementals and advantages, raise the social security and the lowest personal incomes, while the management ought to consider more the impact of secondary motivational factors on satisfaction at work.

Key words: motivation of employees, job satisfaction, system of wages, rewarding of employees, Slovenian army, wage structure.

UDK 658.3:331.2 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Namen in cilj diplomske naloge	1
1.3	Postavitev hipotez	1
1.4	Struktura diplomske naloge in metode dela.....	2
2	Motivacija	3
2.1	Motivacija in motivacijski dejavniki	3
2.2	Struktura mehanizma motiviranja.....	5
2.3	Motivacijski modeli	6
2.4	Motiviranost in zadovoljstvo pri delu.....	6
3	Sistem plač in nagrajevanja	9
3.1	Sistem nagrajevanja in plač	9
3.2	Opredelitev plač in nagrajevanja	10
3.3	Sestava plač in nagrajevanja	11
3.4	Vrednotenje dela	14
3.5	Metode vrednotenja	15
3.6	Nagrajevanje za delovno uspešnost	17
3.7	Cilji sistema plač in nagrajevanja	17
4	Slovenska vojska.....	19
4.1	Predstavitev Slovenske vojske.....	19
4.2	Organiziranost Slovenske vojske.....	20
5	Sistem plač in nagrajevanja v Slovenski vojski.....	21
5.1	Struktura plač	21
5.2	Osnovna plača.....	21
5.3	Del plače za delovno uspešnost	22
5.4	Dodatki.....	23
5.5	Prejemki	25
5.6	Nadomestila	27
5.7	Nefinančne nagrade	28
5.8	Sestava plač za delo v tujini.....	29
6	Anketna raziskava.....	31
6.1	Opredelitev ciljne skupine	31
6.2	Splošna analiza ankete s komentarji	31
6.3	Ugotovitve raziskave.....	35
7	Zaključek.....	37
7.1	Preverjanje hipotez	37

7.2 Sklep.....	38
Literatura in viri.....	41
Priloge.....	43

SLIKE

Slika 2.1 Mehanizem motiviranja.....	5
Slika 3.1 Struktura plač v podjetju	12
Slika 6.1 Izobrazbena struktura pripadnikov SV	32
Slika 6.2 Razlogi za zaposlitev v SV.....	32
Slika 6.3 Vpliv motivacijskih dejavnikov na zadovoljstvo pri delu.....	33
Slika 6.4 Zadovoljstvo z delom	34
Slika 6.5 Zadovoljstvo s plačo	34
Slika 6.6 Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja	35

TABELE

Tabela 5.2 Količniki za izračun osnovne plače	29
-----------------------------------------------------	----

KRAJŠAVE

MORS	Ministrstvo za obrambo
NATO	North Atlantic Treaty Organization – Severnoatlantska zveza
PDRIU	Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje
RS	Republika Slovenija
RKBO	radiološka, kemična in biološka obramba
SV	Slovenska vojska
TO	teritorialna obramba
VU	vojaški uslužbenec
ZDU	Zakon o državni upravi
ZIPZ	Zakon o invalidskem in pokojninskem zavarovanju
ZJU	Zakon o javnih uslužbencih
ZKDPZJU	Zakon o kolektivnem dodatnem pokojninskem zavarovanju za javne uslužbence
ZObr	Zakon o obrambi
ZRPJZ	Zakon o razmerju plač v javnih zavodih, državnih organih in organih lokalnih skupnostih
ZSPJS	Zakon o sistemu plač v javnem sektorju

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Organizacija je interesni in dejavnostni sistem ljudi, sredstev in virov. Ljudje ji na podlagi svojih interesov in želenih koristi določajo cilje in usmerjajo delovanje. Kadri v organizaciji so neprecenljiv vir in pomembna konkurenčna prednost med njimi in pomenijo največji potencial ter pogosto tudi edini vir za organizacijo.

Mnogi avtorji napovedujejo, da bodo v prihodnosti za obvladovanje problemov odločilno vlogo igrali prav ljudje in njihove zmožnosti, zato je temeljna naloga vodilnih delo z ljudmi, vlaganje v njihov razvoj in ugotavljanje njihovih potreb ter zmožnosti. Motivacija je poleg znanja in sposobnosti ena poveljnih mobilizacijskih sil za doseganje uspeha. Ljudje si zaradi nje prizadevajo uresničiti in zadovoljiti svoje cilje in potrebe.

Plača in nagrajevanje sta za zaposlene pomemben motivacijski dejavnik, hkrati pa vplivata na zadovoljstvo pri delu. Dober sistem nagrajevanja pripomore k uspešnemu delovanju organizacije, zato bi moral biti v vsaki urejen sistematično. Pri sistemu nagrajevanja se največkrat postavlja vprašanje, kako nagraditi zaposlene glede na njihov prispevek in pomembnost za organizacijo.

1.2 Namen in cilj diplomske naloge

Namen diplomske naloge je predstaviti, kako pomembna je motivacija zaposlenih pri doseganju uspešnosti in konkurenčne prednosti organizacije in kako lahko motivacija in dober sistem nagrajevanja vplivata na zadovoljstvo zaposlenih z delom. Pri tem bomo spoznali načine motiviranja in sistem nagrajevanja, kaj vse vpliva na motivacijo in nagrajevanje ter načine nagrajevanja v Slovenski vojski (SV).

Cilj diplomske naloge pa je s pomočjo anketne raziskave ugotoviti, kaj motivira zaposlene v SV, ali motivacija in nagrajevanje vplivata na zadovoljstvo pri delu in kakšen je sistem nagrajevanja v SV.

1.3 Postavitev hipotez

Delovne hipoteze diplomske naloge so:

- zaposleni v SV so zadovoljni z nagrajevanjem,
- osebni dohodek je najpomembnejši motivacijski dejavnik,
- največji razlog za zaposlitev v SV je varnost zaposlitve, solidna plača in druge ugodnosti, ki jih zaposleni prejemaajo ob delu,
- sistem nagrajevanja v SV je dober in pravičen.

1.4 Struktura diplomske naloge in metoda dela

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu bomo s pomočjo literature v drugem poglavju predstavili motivacijo, kako deluje mehanizem motiviranja, motivacijske dejavnike, motivacijske modele in kako nagrajevanje vpliva na zadovoljstvo pri delu, v tretjem poglavju pa sistem nagrajevanja, opredelitev plač in nagrajevanja, sestavo plače, plačilne strukture, vrednotenje dela, metode vrednotenja, nagrajevanje za delovno uspešnost ter cilje sistema plač in nagrajevanja.

Raziskovalni del obsega tri poglavja. V četrtem poglavju bomo predstavili kratek razvoj in organiziranost Slovenske vojske, v petem pa, kakšen je sistem plač in nagrajevanja v njej. V šestem poglavju bomo s pomočjo anketne raziskave poskušali ugotoviti vzroke za zaposlitev v Slovenski vojski, kateri motivacijski dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo z delom in kako so zaposleni zadovoljni s sistemom nagrajevanja v Slovenski vojski. Anketo bomo razdelili med vojake, podčastnike in častnike različnih bataljonov in poskušali pridobiti podatke različnih tipov skupin, ki se razlikujejo predvsem po starosti, delovni dobi v vojski, izobrazbi in položaju oz. funkciji, ki jo opravljajo.

2 MOTIVACIJA

2.1 Motivacija in motivacijski dejavniki

Izraz motivacija izhaja iz latinske besede *movere*, ki v ožjem smislu pomeni gibati se, v širšem pa nagib, pobuda za kaj, vzrok, razlog, glavna vodilna misel. V strokovni literaturi in praksi obstaja več definicij, ki opredeljujejo pojem motivacija, iz katerih so se izoblikovale različne motivacijske teorije. Slednje delimo na vsebinske teorije, ki so usmerjene k preučevanju človeških potreb ali posebnih motivov – ti povzročajo določeno obliko vedenja, in procesne teorije, kjer je poudarek na načinu, kako se pojavi vedenje. Prvi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika, ki je nastalo na podlagi njegovih potreb. Luthans (1995) je zapisal: »Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo.« Motivacija je pripravljenost vložiti trud za doseg cilja oz. vložen napor za zadovoljitev potrebe posameznika. Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem, neprijeten občutek pomanjkanja nečesa v organizmu, ki človeka sili v aktivnost, da bi zmanjšal nastalo napetost.

Maslow v svoji teoriji meni, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor k privlačnejšim ciljem. Človek naj bi najprej zadovoljil primarne potrebe, med katere spadajo biološke (hrana, pijača, počitek, obleka, stanovanje...) in socialne potrebe (potreba po uveljavljanju, samospoštovanju, družbi in ljubezni, spremembi, simpatiji, samopotrjevanju, konformizmu ...), šele potem sekundarne potrebe, kot so potreba po varnosti, moči, uveljavitvi, pripadnosti, statusu in ugledu. Ko je človek na vrhu piramide, se njegova aktivnost spet začne na dnu, če je ogrožena njegova ohranitev. Glavno vlogo pri zadovoljevanju primarnih potreb, ki omogočajo in ohranjajo življenjsko eksistenco, imajo plača in denarne nagrade. Temeljno izhodišče teoriji ekonomske motivacije je, da je denar glavna spodbuda za delo. Ta govori, da človek dela zaradi zaslužka. Denar in materialne dobrine so glavni razlogi, ki motivirajo človeka, da dela v zameno za plačilo ali nagrado. Ta teorija velja zlasti v podpovprečno razvitih družbah, kjer človek dela predvsem zaradi svojega preživetja. Plača vse delavce spodbuja k delu, vendar izraziteje tiste, ki imajo nižjo raven življenjskega standarda, kot delavce z višjim standardom. Uhan (2000, 32) meni, da plača lahko posameznika motivira na dva načina:

- *s količino denarja*, ki posamezniku zagotavlja večjo kupno moč, vendar s tem manj opazno višjo raven življenjskega standarda,
- *kot merilo socialnega statusa*, ki deluje že z majhno količino, toliko, kolikor je potrebno, da se delavec izenači ali preseže drugega delavca, soseda oz. sorodnika, s katerim se primerja.

Poleg tega Lipičnik (1998, 199) meni, da lahko denar in nagrade vplivajo na posameznika tako, da delujejo kot:

- *cilj*, nakopičeni denar je merilo njegove uspešnosti,
- *instrument*, z nagradami pri človeku izzovemo določene aktivnosti,
- *simbol*, količina denarja pomeni simbol moči oz. prestiž,
- *vajeti*, izkoriščanje in manipuliranje s človekom, ki mu denar pomeni zgolj preživetje.

Denar in nagrade imajo lahko tudi negativen učinek na motivacijo (čim višji je znesek, tem manj je pomemben v primerjavi z drugimi motivacijami). To se kaže predvsem pri tistih ljudeh, ki opravljajo zanimiva in raznolika dela. Taki ljudje so notranje motivirani za opravljanje dela in jim že slednje pomeni dovolj veliko nagrado (Treven 1998, 122). Lahko bi rekli, da živijo zato, da delajo.

Motivacija je nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovnega življenja in doživljanja zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih, ter prispevkov posameznikov in skupin k odličnosti (Uhan 2000, 11).

Herzberg v svoji dvofaktorski teoriji loči dve vrsti potreb. Ena vrsta izvira iz delovnega okolja in se nanaša na denar, položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor in delovne razmere. Imenujemo jih ekstrinzični faktorji ali higieniki. Ti povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, vendar pa s svojo prisotnostjo ne povzročajo zadovoljstva. Druga vrsta potreb izvira iz dela in jih lahko uvrstimo med sekundarne potrebe, ker v človeku vzbujajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni. Za zadovoljevanje sekundarnih potreb je treba posameznika spodbuditi k določeni dejavnosti, ki vodi k uresničitvi želja, potreb ali ciljev. Ti dejavniki so uspeh pri delu, priznanje za dosežke, zanimivo delo, možnost uveljavljanja svojih sposobnosti in znanj, sodelovanje s sodelavci, odgovornost, strokovno usposabljanje, možnost napredovanja in osebni razvoj. Imenujemo jih intrinzični faktorji ali motivatorji, ker z njimi ljudi spodbujamo k delu.

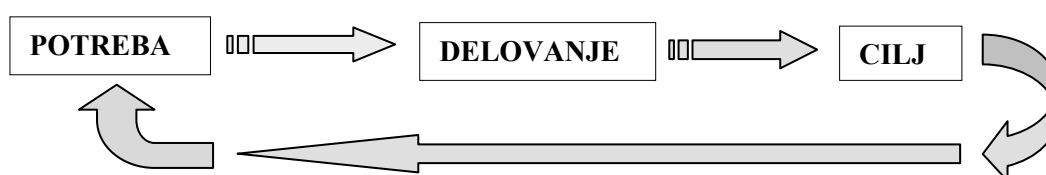
2.2 Struktura mehanizma motiviranja

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastno privolitvijo opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev (Uhan 2000, 12).

Pravzaprav gre za možnost uresničevanja svojih interesov v podjetju in medsebojno vplivanje in odzivanje, zavezovanje in dajanje. Podjetje lahko delavca spodbuja z različnimi nagradami, s priznanji in z drugimi oblikami spodbude, ki zadovoljujejo osebne interese posameznika.

Mehanizem motiviranja je individualen, psihičen mehanizem in predmet proučevanja psihologije. Ponazorimo ga lahko z naslednjo shemo:

Slika 2.1 Mehanizem motiviranja



Vir: Lipovec 1987, 111.

Motivacijski mehanizmi oz. motivi posameznika nam povedo razloge za delovanje posameznika, motivacijske strukture pa razloge, zakaj ljudje v združbi delujejo skladno (Lipovec 1987, 111).

Na sliki 2.1 vidimo, da je motivacijski proces sestavljen iz treh faz. V prvi fazi nastane potreba, ki pomeni fizično in psihično stanje pomanjkanja – čim večji je občutek pomanjkanja, več aktivnosti so pripravljene opraviti. V drugi fazi sledi aktivnost, da to pomanjkanje odpravi. Tretja faza je cilj, ki je lahko objekt, dejavnost ali oseba, s katero zadovoljimo potrebo. Cilj pomeni sredstvo za zadovoljitev potrebe. Pozitivno sredstvo je nagrada, negativno pa kazen.

Interesi, cilji in potrebe so odvisni od psihe in fiziologije posameznika, njegovega znanja, kako ga uporabi in razmerja med interesi in cilji posameznikov. Vsaka klasifikacija potreb nam daje vpogled v motivacijsko strukturo z drugačnega vidika in je uporabna za drugačne analitske namene. Uhan (2000, 27) meni, da motivacijska struktura določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi, neustrezna pa lahko povzroči neustrezno opravljanje delovnih nalog.

2.3 Motivacijski modeli

Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali določene odzive, meni Lipičnik (1998, 171). Pri tem lahko uporabimo vse vzorce vedenja, ki jih ponujajo posamezne motivacijske teorije. Motivacijski model moramo oblikovati, če želimo pri ljudeh izzvati določeno ponavljajoče se vedenje. Vsak motivacijski model mora upoštevati nekatere lastnosti, kot so pričakovanje, pravičnost, enakost itd.

Pričakovanje temelji na dveh vedenjih posameznika. Prvo je povezano s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila posledica, drugo pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Posameznik je za določeno delo toliko motiviran, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje. Nagrade morajo biti za posameznika privlačne, zato morajo organizacije poznati vrednosti, ki jih delavci pripisujejo posameznim nagradam, hkrati pa jih seznanjati, kaj od njih pričakujejo in kako bodo za to nagrajeni (Treven 1998, 124).

Pravičnost – izhaja iz pričakovanj posameznika in občutenja razlik – in *enakost* – občutek posameznika, da dobi od organizacije enako, kot je vložil – temeljita na primerjavi vložkov (starost, izkušnje, izobrazba, prispevek ...) in prejemkov (plača, priznanje, ugodnosti, ustrezne delovne razmere, zanimivo delo, dobri odnosi z nadrejenimi) posameznikov v primerjavi z drugimi zaposlenimi v isti ali drugi organizaciji. Če je razmerje enako v primerjavi z drugimi, ga prevzame občutek zadovoljstva, ker meni, da je to pravično. V nasprotnem primeru pa se zaveda, da je premalo ali preveč nagrajen za svoje delo. Občutek neenakosti lahko povzroči pomanjšanje storilnosti, zato ga je treba nujno zmanjšati s poudarjanjem enakosti zaposlenih, poročanjem o prispevkih drugih, primerjanjem trenutnih in preteklih dosežkov zaposlenih, z organiziranjem sestankov in s pogovarjanjem z zaposlenimi, da bi razumeli njihove osnovne primerjave.

2.4 Motiviranost in zadovoljstvo pri delu

Stopnja zadovoljstva, ki jo posameznik doseže, je močno odvisna od potreb in pričakovanj posameznika ter okolja, v katerem dela. S primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo pri delu. Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno spodbujata drug drugega. Za uspešno oblikovanje dela je treba upoštevati organizacijske in tehnične danosti v organizaciji in motive, sposobnosti in pričakovanja delavcev.

Dejavniki, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo z delom so (Možina in drugi 1998, 156):

- *Vsebina dela*: Možnost uporabe znanja, učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
- *Samostojnost pri delu*: Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije.
- *Plača, dodatki in ugodnosti*.
- *Vodenje in organizacija dela*: Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
- *Odnosi pri delu*: Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
- *Delovne razmere*: Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup itd.

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela ponazarja tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo in povečujejo zadovoljstvo na delovnem mestu. Te so :

- doživljanje pomembnosti dela; zaposleni zazna, da se delo izplača in da ga je vredno delati,
- doživljanje odgovornosti dela; zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti,
- poznavanje rezultatov; zaposleni spoznava raven svoje uspešnosti.

Plača kot motivacijski dejavnik je v obratnem sorazmerju z višino. Čim nižja je plača, tem bolj bo delovala kot motivator, vendar neposredno na dvig zadovoljstva nima vpliva. Herzberg v dvofaktorski teoriji meni, da denar sodi med higienike, ki vzdržujejo normalno raven zadovoljstva, vendar je ne povečujejo. V praksi bi to pomenilo, da posameznik zvišanje plače, ki ne temelji na dosežkih, hitro sprejme, kot da si je to zaslužil in da mu pripada, obratno pa bi znižanje plače pomenilo veliko nezadovoljstva. Šele ko je dosežena normalna raven zadovoljstva z zadovoljivim osebnim dohodkom, lahko na ljudi vplivamo z intrinzičnimi motivacijskimi elementi, kot so uspeh pri delu, priznanje za dosežke, zanimivo delo, možnost uveljavljanja svojih sposobnosti in znanj, sodelovanje s sodelavci, odgovornost, strokovno usposabljanje, možnost napredovanja in osebni razvoj, ki povečujejo in dajejo osebno zadovoljstvo. Zadovoljstvo torej temelji na psihološki zaznavi posameznika, koliko, v skladu s svojimi pričakovanji in potrebami, uresničuje svoje cilje. Pri tem je zelo pomembno pri ljudeh vzbujati občutek enakosti, pravičnosti, odgovornosti, pomembnosti in uspešnosti pri delu. Denarne

Motivacija

nagrade lahko v tem primeru posredno vplivajo tudi na dvig zadovoljstva, če temeljijo na uspešnosti posameznika.

3 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA

3.1 Sistem nagrajevanja in plač

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi svoje zaposlene nagradila glede na njihov prispevek, zmožnosti, pristojnosti in njihovo tržno ceno (Lipičnik 1998, 191).

Sistem plač je sistem, po katerem podjetje izplačuje plače. Zagotoviti mora optimalno nagrajevalno strukturo za zaposlene, obvladovati strošek dela in maksimizirati njegov prispevek k poslovnem rezultatu. V tem sistemu organizacija določi najnižjo plačo, osnovno plačo, ki je vezana na zahtevano stopnjo izobrazbe in zahtevnost dela, motivacijski del plače – stimulacijo, plačo zaradi napredovanja, nagrade za delovno uspešnost, dodatke in druge prejemke.

Vsaka organizacija ima določen sistem nagrajevanja in plač, ki ne zajema samo slednjih, ampak opredeljuje tudi druge mehanizme motivacije v zvezi z delom in ugodnosti pri delu, kot so nefinančne nagrade in sistemi nagrajevanja uspešnosti. Ti so podrejeni zakonodaji posamezne države, izhajati pa morajo iz strategije organizacije. Organizacijski akti in predpisi so strukturirani tako, da čim bolj podpirajo napore organizacije za doseganje njenih ciljev. Cilj sistema nagrajevanja organizacije je lahko *učinkovitost*, ki zajema povečanje uspešnosti delavcev, zagotavljanje celovite kakovosti, osredotočenje na potrebe strank in nadzor nad stroški dela, *enak položaj zaposlenih* in *skladnost z delovno zakonodajo*.

Sestavine sistema nagrajevanja so (Lipičnik 1998, 191–192):

- *Procesi merjenja*: Najpogosteje vrednotimo delo, posameznika in njegovo delo. V merjenje vključujemo tudi ugodnosti pri delu in skušamo določiti njihov vrstni red in raven.
- *Motiviranje*: Kakšen učinek bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi, če bomo uporabili finančne ali nefinančne nagrade.
- *Dodatki*: To so predvsem nagrade za različne vloge, ki jih ljudje igrajo pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti in izkušnje. Dodajajo se osnovni plači.

- *Sistemi nagrajevanja:* Sistemi finančnih in nefinančnih nagrad, sistemi ugodnosti itd. morajo delovati sinhronizirano pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije kot celote.
- *Postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja* so namenjeni varovanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema ter razvijanju posameznikovega odnosa do plače.

3.2 Opredelitev plač in nagrajevanja

Nagrajevanje so plače in različne vrednosti, ki jih zaposleni prejema v organizaciji in sodijo med psihološke stimulatorje za delo. Različne vrednosti so odvisne od uspešnosti, pristojnosti in izkušenj in jih lahko dodajamo k spremenljivi ali osnovni plači. Lipičnik (1998, 193) navaja naslednje:

- plačilo individualne uspešnosti,
- bonusi,
- nagrade za storilnost,
- provizije,
- plačilo servisne dejavnosti,
- plačilo za zmožnosti,
- plačilo pristojnosti,
- plačilo za osebni razvoj (kariera),
- dodatki,
- delavčeve ugodnosti pri delu.

Plača je plačilo za opravljeno delo, ki ga delodajalec izplača delavcu glede na kolektivno ali individualno pogodbo o zaposlitvi. Za delavca plača pomeni prihodek, za delodajalca pa strošek delovne sile (razen nagrada za ustvarjalno dejavnost in udeležba zaposlenih pri dobičku, ki nista strošek). Za podjetja je pomembno določiti tako višino plače, ki bo delavcu omogočala normalno življenje, hkrati pa bo vplivala na zavzetost za delo. Pri delavčevi zavzetosti za delo je poleg višine pomemben tudi razlog za plačo. Delavnost posameznika se bo z višanjem plače dvigala le do neke mere, nad katero vpliv višine plače ne bo več deloval. Določanje plače je odvisno od delovnega mesta, na katerem delavec dela, pri višini plače pa so pomembne tržne razmere in ponudba ter povpraševanje po določeni delovni sili. Na državni ravni pomenijo plače pomemben vir prihodkov (z obdavčitvijo) in tudi nezanemarljiv del izdatkov (izdatki za plače državnih in javnih uslužbencev).

Jurančič (1995, 8) meni, da je vloga plač v družbenih in gospodarskih procesih trojna:

- *Socialna vloga plač:* Plača omogoča in zagotavlja tistim, ki jo prejemajo, boljše ali slabše življenjske razmere. Težnja, ki temelji na socialni vlogi plače, je

zmanjševanje socialnih razlik. Skrajna realizacija vloge plač bi pomenila visoke in za vse zaposlene enake plače, kar zagovarjajo predvsem sindikati.

- *Stroškovna vloga plač:* Temelji na dejstvu, da je vsaka plača strošek, ki ga pokriva proizvod ali storitev. S tem plača vpliva na oblikovanje cen in storitev oz. na konkurenčnost proizvajalcev. V vsakem poslovnem procesu je zniževanje stroškov nekaj povsem normalnega in tako so tudi delodajalci zainteresirani za zniževanje plač.
- *Motivacijska vloga plač:* Doseže medsebojno odvisnost med zahtevnostjo in rezultati opravljanega dela ter višino plače zaposlenega. Dobro motiviran posameznik prevzame delo v podjetju in ga opravi tako, kot se od njega pričakuje ali še boljše. Skrajna realizacija motivacijske vloge plač bi pomenila, da je ta odvisna samo od tega, kaj in kako je delal zaposleni. To vlogo zastopajo predvsem poslovodstva.

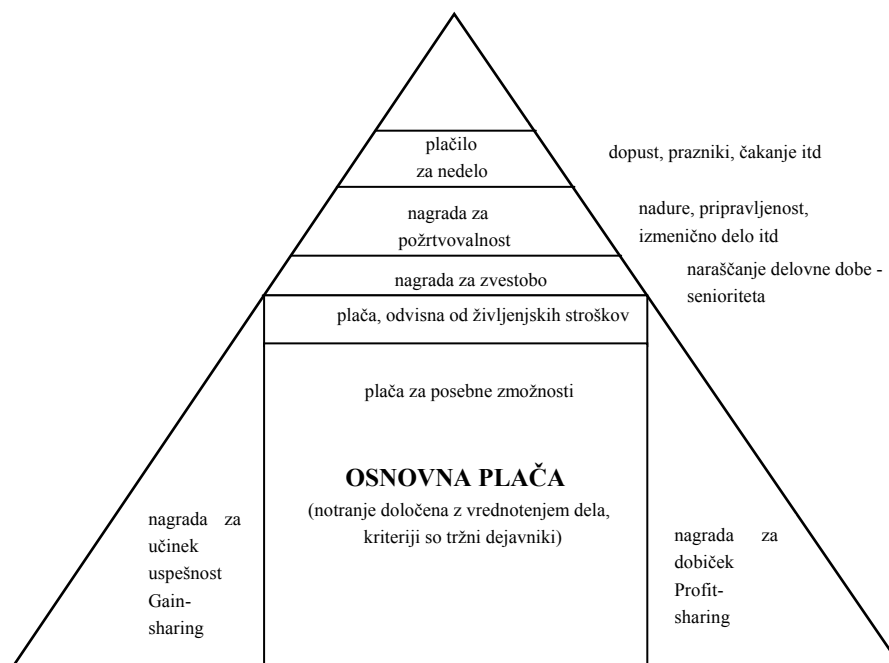
3.3 Sestava plač in nagrajevanja

Kakšen sistem plač bodo organizacije oblikovale za svojo rabo, je večinoma odvisno od organizacije in njenih ciljev, ki naj bi jih dosegli delavci. Plače so neke vrste orodja, s katerimi želijo vodilni iz delavcev izvabiti določene dejavnosti. Najpogostejša načina nagrajevanja v podjetjih sta nagrajevanje po učinkih, kot oblika določevanja plač na podlagi delovnih učinkov/norm, in obračun plač po času za t. i. režijska dela, ki jih zaradi različnosti dela ni mogoče normirati. Poznani so še drugi načini plačevanja, kot so plačevanje po uspešnosti, znanju, dobičku in stažu.

Zaradi različnih interesov delodajalcev in delavcev pri določevanju višine plač so se na podlagi kolektivnih pogajanj razvile kolektivne pogodbe. V njih so zapisana pravila o urejanju plač, od katerih je najpomembnejše določevanje minimalnega zneska, ki ga mora delodajalec zagotoviti delavcem. Kolektivne pogodbe ni mogoče skleniti za vsa dela. To velja predvsem za kreativna dela, kjer plačo oblikujemo glede na pričakovane rezultate in jih imenujemo individualne pogodbe.

Vsaka organizacija si mora na podlagi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikovati svojo strukturo plač. Vsak del plače v njeni strukturi ima za organizacijo določen pomen in deluje kot svojevrstno orodje.

Slika 3.1 Struktura plač v podjetju



Vir: Lipičnik 1998, 208.

Slika nam prikazuje delež osnovne plače v urejeni strukturi z drugimi deleži:

- plača za posebne zmožnosti (znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti ...),
- plača, odvisna od življenjskih stroškov (uporabljajo podjetja za omilitev vplivov inflacije in tako zaposlenim dajo občutek varnosti pred gospodarskimi nihanji),
- nagrada za zvestobo (pomeni zahvalo podjetja za dolgoletno zvestobo zaposlenih),
- nagrada za požrtvovalnost (namenjena delavcem, ki delajo več, kot je določeno v njihovih pogodbah – nadure, izmenično delo ...),
- plačilo za nedelo (plačilo za dopust, bolniška odsotnost),
- nagrada za učinek in uspešnost pri delu (pomeni stimulativen učinek na vloženi trud, kadar delavec ali skupina delo opravijo bolje, kot se je od njih pričakovalo; poznamo individualno in skupinsko uspešnost),
- nagrada za dobiček (razdeljevanje ustvarjenega dobička delavcem kot zahvala in potrditev za uspešno opravljeno delo v določenem obdobju).

Osnovna plača je raven plače, ki izvira iz dela, in je najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja, saj pomeni največji delež v celotnih izplačilih. Lahko je osnova za dodatke ali odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja. Osnovna raven plače za delo bi morala upoštevati notranje in zunanje razmerje plač in se mu prilagajati. Notranja razmerja plač lahko merimo z različnimi metodami vrednotenja dela in izražajo notranjo hierarhijo del, zunanja razmerja pa dobimo z analizo razmer plač na trgu. Raven plače lahko določamo tudi s kolektivnimi pogajanjimi s sindikati ali z individualno pogodbo. Raven plače, ki se spreminja glede na zmožnosti in pristojnosti, je lahko prilagojena konkretnemu delavcu in njegovim zmožnostim. Pri določanju višin osnovnih plač se najpogosteje upoštevajo rezultati vrednotenja dela in izhodiščnih plač, določenih s kolektivnimi pogodbami.

Uhan (2000, 221) osnovno plačo deli na dve sestavini, ki sestavljata celoto:

- *po zahtevnosti dela*, ki pogojuje zahtevano usposobljenost delavcev,
- *po poslovni uspešnosti združbe*, ki je tolarska vrednost osnove, dobljene iz zahtevnosti dela.

Uhan (2000, 222) tudi meni, da osnovno plačo določamo s pomočjo naslednjih osnov:

- *Zahtevnost opravil*, kjer se določi zahtevnost delovnega področja delavca.
- *Vodoravno napredovanje* so merila za napredovanje na istem delovnem področju.
- *Razlike med dejansko in zahtevano izobrazbo* in razlike med potrebno in zahtevano prakso.
- *Dodatne usposobljenosti in spretnosti* so znanje tujih jezikov, dodatni izpiti, pooblastila idr.
- *Pogoji dela* so dodatki za težke pogoje dela, ki se pojavljajo občasno in samo za čas trajanja občasnih obremenitev, npr. za delo v delovnem času, ki je za delavce manj ugoden, za čas pripravljenosti na domu, in dodatki zaradi vplivov okolja (težka, umazana dela, izpostavljenost raznim nevarnostim itd.).
- *Deficitarnost/suficitarnost poklicev* ugotavljajo zavodi za zaposlovanje in ima začasen značaj; traja le za čas deficitarnosti oz. suficitarnosti. Gre za vključevanje vse večjega vpliva trga delovne sile v osnovno plačo.
- *Drugi kriteriji* so ocenjevanje delovnih storilnosti in delovnih lastnosti delavcev, razni dodatki za delo delavcev v tujini, na težko dostopnih krajih, pri ostrih pogoji dela po normi itd.

Variabilna plača je del plače nad osnovno plačo, ki jo določajo kolektivne pogodbe, in nad zneskom, dogovorjenim v pogodbi o zaposlitvi, in višina vseh nagrad,

dodatkov in ugodnosti, ki so nad določenimi predpisi. Lipičnik (1998, 193) meni, da so glavni dodatki k osnovni plači naslednji:

- *Plačilo individualne uspešnosti*, ki je odvisno od dosežene uspešnosti posameznika, lahko povečuje osnovno plačo ali pa ima obliko sistema bonus.
- *Bonusi* so nagrade za uspešno delo, ki se izplačujejo v enkratnih zneskih, glede na rezultate, ki so jih dosegli posamezniki, tim ali organizacija.
- *Nagrade za storilnost* so nagrade, povezane z doseganjem predhodno zastavljenih ciljev v smislu spodbujanja ljudi (število kosov, obseg prodaje).
- *Provizije* so posebna oblika nagrade za storilnost predvsem pri prodajalcih, ki dobijo delež od prodaje, ki so jo dosegli.
- *Plačilo servisne dejavnosti* se po navadi povečuje v konstantnih korakih po določeni lestvici, kar pa je odvisno od vrste lestvic in dejavnosti, kjer je uporabljena. V neprofitnih dejavnostih se izjemoma uporabljajo tudi plačila, ki so odvisna od uspešnosti posameznika.
- *Plačilo za zmožnosti* je plačilo za izobrazbo in se spreminja v odvisnosti od zmožnosti in individualnih dosežkov.
- *Plačilo pristojnosti* je odvisno od ravni pristojnosti, ki jo je glede na svoje zmožnosti in razvoj dosegel posameznik.
- *Plačilo za osebni razvoj (kariera)* dobijo ljudje za dodatne odgovornosti, ki so jih sprejeli z napredovanjem.
- *Dodatki* za nadurno delo, delo v izmenah, delovno dobo itd.
- *Delavčeve ugodnosti pri delu* so poznana posredna plačila, ki vključujejo prispevek za pokojninsko in zdravstveno zavarovanje, službeni avtomobil itd. Izplačujejo se lahko v gotovini, dejansko porabljenih sredstev (stroškov), plačilo za nedelo (letni dopust) itd.

3.4 Vrednotenje dela

Vrednotenje dela je sistematičen proces za oblikovanje relativne vrednosti del. Proces vrednotenja dela nam pomaga pri urejanju razmerij med različnimi deli v podjetju, omogoča racionalno podlago za oblikovanje in vzdrževanje pravične plačilne strukture, razvrščanju del in plačilnih razmerij ter določa stopnjo, do katere je primerljiva vrednost med posameznimi vrstami dela, tako da se enaka plačila zagotovijo za delo z enako vrednostjo. Proces vrednotenja se začne z določanjem vrst dela, ki bodo vključene v postopek vrednotenja, in ugotavljanjem njihovega števila, nadaljuje pa z izbiro ene od metod za vrednotenje del. Kot podlago za določevanje relativne vrednosti del se določi dejavnike, ki so navzoči z različno stopnjo v posameznih vrstah del.

Te dejavnike lahko razvrstimo v naslednje skupine:

- vhodi (znanje, spretnosti in druge osebne značilnosti, kot so tehnično in strokovno znanje, ročne ali umske spretnosti, spretnosti za vodenje tima in komuniciranje s sodelavci),
- proces (značilnosti dela, ki določajo zahteve do njegovega nosilca, kot so kreativnost, izvirnost, reševanje problemov, prizadevanje, presoja in iniciativnost, kompleksnost, timsko delo, ravnanje z ljudmi, fizični napor, delovne razmere, nevarnost pri delu),
- izhodi (vpliv nosilca dela na končne rezultate dela, kot so odgovornost za opravljeno delo, kakovost, prodaja in dobiček, odgovornost za materialne in človeške vire, učinek napak).

Podjetja za vrednotenje dela največkrat uporabljajo dejavnike, kot so znanje in spretnosti, odgovornost, odločitve, kompleksnost in spretnost ravnanja z ljudmi (Treven 1998, 220–221). V slovenskih podjetjih je osrednja dimenzija vrednotenja dela zahtevnost dela, sledijo pa ji uspešnost, ustvarjalnost in inovativnost.

3.5 Metode vrednotenja

V podjetjih lahko uporabljamo različne metode vrednotenja dela. Lipičnik (1998, 217) jih deli v dve glavni skupini:

1. Sumarne metode: Pri teh metodah ugotavljamo razlike med deli na podlagi kakovostnih subjektivnih primerjav. Delo proučujemo kot celoto na podlagi zahtevnosti ali pomembnosti za organizacijo in ga razvrščamo višje ali nižje v primerjavi z drugimi vrstami dela. Rezultate prikažemo na ordinalnih skalah, iz katerih lahko razberemo, katero delo je zahtevnejše oz. manj zahtevno, ne moremo pa razbrati, kolikšne so številčne te razlike, zato so dobljeni rezultati manj razloženi in podkrepljeni. Te metode so enostavnejše, postopek vrednotenja je hitrejši in s tem cenejši. Uporabljajo se pri delovnih procesih, kjer je število delovnih mest in nazivov manjše po zahtevnosti pa dovolj primerljiva. V tej skupini metod poznamo predvsem princip razvrščanja in princip klasificiranja.

Metoda razvrščanja sodi med najpreprostejše in najhitrejše metode vrednotenja dela, s katero ocenjevalci razvrstijo vrste dela po njihovi pomembnosti za podjetje. Katera dela so bolj oz. manj pomembna za podjetja, je razvidno iz tabel. Razvrščanje poteka na temelju celovite vrednosti dela za podjetja. Primerjalni dejavniki se ne uporabljajo, zato je težko razložiti, zakaj je neko delo pomembnejše od drugega.

Pri *metodi klasificiranja* se določijo kategorije ali razredi, v katere se razporedijo posamezne vrste dela. Za vsak razred se določi zahtevano stopnjo izobrazbe, odgovornost do podrejenih, znanje in spretnosti za določeno delo in povezanost z

drugimi oddelki v podjetju. Najpogosteje se uporablja klasificiranje vrst del v osem razredov.

2. Analitične metode: Z njimi ocenjujemo posamezne dejavnike, ki so značilni za določeno delo, na podlagi vnaprej dogovorjenih kriterijev in ocenjevalnih lestvic, in jih nato primerjamo pri različnih vrstah dela. Te metode so zahtevnejše, postopek vrednotenja je počasnejši in s tem dražji. Dobljeni izsledki so bolj utemeljeni, natančnejši in bolj dokazljivi. Izraženi so na intervalnih skalah, iz katerih izvemo, katero delo je zahtevnejše in za koliko. V tej skupini metod poznamo predvsem primerjavo dejavnikov in točkovanje.

Primerjava dejavnikov je metoda, pri kateri poskušajo ocenjevalci določeno vrsto dela razvrstiti na določen faktor na podlagi vnaprej določenih značilnosti in lastnosti delovnih mest. Metoda je razmeroma hitra in fleksibilna in zahteva manj ocenjevalcev kot točkovna metoda.

Točkovna metoda je ena od najpogosteje uporabljenih metod za vrednotenje dela, kjer rezultate prikažemo s pomočjo točk. Treven (1998, 223) meni, da so koraki za vrednotenje dela po tej metodi naslednji:

- določitev komisije za vrednotenje dela (strokovnjaki, menedžerji, nadzorniki; 3–10 oseb),
- določitev dejavnikov za primerjavo (zahtevana stopnja izobrazbe, obseg odločanja, kompleksnost, raven odgovornosti ...),
- oblikovanje in določitev ravni za vsak dejavnik (npr. izobrazbe),
- določitev skupnega števila točk za sistem (posameznim dejavnikom),
- razdelitev skupnega števila točk med dejavnike (bolj pomemben je dejavnik za podjetje, več točk mu dodeli komisija),
- razdelitev točk med posamezne ravni vsakega dejavnika,
- vrednotenje dela (zbiranje ustreznih informacij o vrstah dela za vrednotenje primerjalnih dejavnikov; komisija sporazumno določi točke za vsak dejavnik in sešteje točke vseh dejavnikov za določeno delo).

3. Kombinirane metode so sestavljene iz sumarnih in analitičnih metod. Njihov osnovni cilj je izogniti se slabostim enih in izrabit prednosti drugih. Kombinirane metode se v praksi uporabljajo najpogosteje.

3.6 Nagrajevanje za delovno uspešnost

V sistem plačevanja uspešnosti vključujemo program delitve prihrankov, ki so vrnjeni delavcem v obliki bonusov, in program delitve dobička, ki je delavcem izplačan v obliki gotovine ali delnic.

Delovna uspešnost pomeni individualno ali skupinsko oceno zaposlenih delavcev, ki presegajo normalne delovne okvire in rezultate dela. S pomočjo kriterijev, ki so določeni v posebni metodologiji, izračunamo oz. z ocenjevanjem ugotovimo delež stimulatívnega, variabilnega dela plače ali določimo drugo nagrado.

Z vrednotenjem uspešnosti, omogočanjem napredovanja in izplačevanjem variabilnega dela plače se ustvari razločevanje med posamezniki, hkrati pa izraža prispevek posameznika, skupine ali organizacije k rezultatu dela. Vrednotenje dela je namenjeno kratkoročnim (dodatno plačilo za izjemne napore ali dosežke) in dolgoročnim učinkom (boljše možnosti za napredovanje). Uspešnost dela ugotavlja nadrejeni vodja z ocenjevanjem ali merjenjem in se v obliki stimulacije navadno izplačuje mesečno. Stimulacija posameznika je lahko obračunana na podlagi poslovnega uspeha organizacije, osebne ocene in meril po ocenjevalnem listu in se določi tako, da se osnovna plača poveča ali zmanjša glede na dosežene rezultate posameznika in organizacijske enote. O njeni višini določa nadrejeni vodja v okviru dodeljene mase sredstev za stimulacijo in osebne ocene. Ocenjevanje posameznika z ocenjevalnim listom se navadno opravlja mesečno. Najmanj enkrat na leto se opravi letni razgovor med posameznikom in nadrejenim o delu, dosežkih, nalogah, težavah in perspektivah.

Merkač (1998, 104) meni, da se delovna uspešnost uporablja tudi za:

- stimuliranje odnosa do dela in organizacije,
- povečanje prometa in zmanjšanje stroškov,
- razločevanje med dobrimi in slabšimi posamezniki,
- načrtovanje nadomeščanj, kadrovskega razvoja in racionalizacijo števila zaposlenih,
- napredovanje,
- kadrovske selekcije.

3.7 Cilji sistema plač in nagrajevanja

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je prispevati k uspešnosti podjetja in povečati konkurenčnost. Sistem nagrajevanja in plač različno vpliva na različne tipe ljudi in skupin – nekaterim več pomenijo nagrade v denarnih oblikah, drugim pa samostojno delo, fleksibilnost delovnega časa, zanimivo delo in druge nedenarne oblike nagrajevanja. V obeh primerih mora biti sistem nagrajevanja v skladu s strategijo in cilji podjetja. Vsaka organizacija si oblikuje svoj sistem nagrajevanja, s katerim želi

Sistem plač in nagrajevanja

motivirati in povečati učinkovitost zaposlenih, z različnimi ugodnostmi ohranjati starejše izkušene in privabiti nove, usposobljene delavce, vzdrževati občutek za pravičnost in poštenost med zaposlenimi, nadzorovati stroške in dobičkonosnost podjetij ter navsezadnje izpolnjevati zakonske norme in zahteve.

4 SLOVENSKA VOJSKA

4.1 Predstavitev Slovenske vojske

Slovensko vojsko sestavljajo vojaška poveljstva, enote, zavodi in druge vojaške sestave, ki so pod enotnim poveljstvom, imajo enotne oznake pripadnosti Slovenski vojski in odkrito nosijo orožje (5. člen ZObr).

Slovenska vojska je konkretna oblika obrambne sile slovenske države za izvajanje vojaške obrambe. Ustavni položaj SV je določen s 124. členom Ustave Republike Slovenije, po katerem vrsto, obseg in organizacijo obrambne nedotakljivosti in celovitosti državnega ozemlja ureja Zakon o obrambi, ki ga sprejme državni zbor z dvotretjinsko večino glasov navzočih poslancev. Vrhovni poveljnik SV je predsednik republike, ki svojo funkcijo uresničuje v skladu z ustavo in zakoni. Razvoj SV je bil vseskozi pogojen s spreminjanjem političnega sistema, politično-varnostnega položaja v regiji, družbe po osamosvojitvi in procesom vključevanja Slovenije v evroatlantske integracije. SV je v celoti postala pod civilnim nadzorom. Vse odločitve o vojaški obrambi in nacionalni varnosti sprejema parlament na predlog ministra, ki je civilist in odgovoren parlamentu in vladi. SV je postala depolitizirana. Odpravljene so vse strankarske dejavnosti znotraj vojske in verska diskriminacija (Grizold 2005, 117).

Podobno, kot je potekal proces sprememb na obrambnem sistemu in v Slovenski vojski, je potekalo tudi normativno, organizacijsko in funkcionalno urejanje javnega sektorja. Sprejet je bil nov Zakon o državni upravi, Zakon o javnih uslužbencih, Zakon o sistemu plač v javnem sektorju in številni drugi predpisi, s katerimi se urejajo posamezna vprašanja v javnem sektorju in s tem tudi v SV, saj Zakon o obrambi ureja zgolj vprašanja na obrambnem področju. S postopnim razvojem poklicne vojske se pojavljajo vprašanja in ugotavljajo neskladja, zato se kaže potreba po dodatni zakonski ureditvi opravljanja službe v SV. Podlaga za to je ZJU, ki določa, da se lahko posamezna vprašanja za pripadnike stalne sestave v SV zakonsko uredijo drugače, kot to velja za druge javne uslužbence. Z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju, Uredbo o količnikih za določitev osnovne plače in dodatkih zaposlenih v službah Vlade RS in upravnih organih ter Uredbo o plačah direktorjev v javnem sektorju so določena tudi izhodišča za plače v vojski. Nekatera vprašanja, povezana z vojaško službo, so določena tudi z drugimi predpisi (zdravstveno, pokojninsko in invalidsko zavarovanje, delovna razmerja, zaposlovanje in podobno), vendar v zelo omejenem obsegu in v glavnem brez upoštevanja specifik poklica in kompleksnega načina urejanja tako v fazi nabora kadrov, opravljanje službe in po prenehanju vojaške službe.

4.2 Organiziranost Slovenske vojske

SV ima stalno, mirnodobno in vojno sestavo. Slednja obsega pripadnike stalne, mirnodobne in rezervne sestave, razporejene v vojsko, in materialna sredstva s popisa (38. člen ZObr).

Po organiziranosti poveljstev se SV deli na (39. člen ZObr):

- generalštab,
- poveljstva (operativna in vojaška teritorialna poveljstva),
- zavode.

Glede na namen je SV sestavljena iz (40. člen ZObr):

- sil za posredovanje,
- glavne sile in
- dopolnilne sile.

Iz priloge 1 (Organizacijska struktura SV 2005) je razvidno, da je najvišji organ za poveljevanje Generalštab SV kot najvišje strateško poveljstvo, ki sta mu podrejeni Poveljstvo sil SV, ki poveljuje enotam na operativni ravni, in Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje (PDRIU). Pod poveljstvom sil sta dve poveljstvi brigadne ravni (1. in 72. brigada) in poveljstvo za podporo, ki je na ravni polka. Poveljstvu 1. brigade so podrejene premostljive enote za bojevanje, ki se usposabljujejo za delovanje v operacijah zunaj Slovenije. 72. brigada združuje zmogljivosti za bojno podporo in zagotavljanje bojnega delovanja. Del enot 72. brigade, in sicer 18. bataljon RKBO, je vključen v sestavo odzivnih sil Nata. Poveljstvu za podporo je podrejenih šest vojaških teritorialnih poveljstev, logistični bataljon, letalska baza, vojaška zdravstvena služba in enote vojašnic. K PDRIU spadajo vse vojaške šole, center za doktrino in razvoj, center za usposabljanje, knjižnično-informacijski center in vojaški muzej.

5 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA V SLOVENSKI VOJSKI

5.1 Struktura plač

V SV se plačilni sistem izvaja v skladu z Zakonom o obrambi (ZObr), Zakonom o javnih uslužbencih (ZJU), Zakonom o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in organih lokalnih skupnostih (ZRPJZ), Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS), s Pravilnikom o plačah in drugih prejemkih delavcev ministrstva za obrambo in organov v sestavi, z Uredbo o količnikih za določitev osnovne plače in dodatkih zaposlenim v službah Vlade Republike Slovenije in v upravnih organih, Uredbo o plačah direktorjev v javnem sektorju, Uredbo o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih, Uredbo o plačah pripadnikov stalne sestave Slovenske vojske v tujini pri opravljanju obveznosti, sprejetih v mednarodnih organizacijah, s Pravilnikom o napredovanju zaposlenih v organih državne uprave in kolektivno pogodbo za negospodarske dejavnosti. Struktura plač je s systemskega in predvsem motivacijskega vidika vsaj toliko pomembna kot njena višina. Zaradi nizke izhodiščne plače so osnovne plače v državni upravi relativno nizke, odvisno od količnika, ki ga zaposleni dosega.

Plača v SV je sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov.

5.2 Osnovna plača

Osnovna plača določa status, raven in pričakovane cilje, ki naj jih zaposleni dosega. Pomeni fiksni del plače in hkrati osnovo za obračun gibljivega dela plače.

Osnova za obračun osnovne plače je izhodiščna plača za I. tarifni razred, dogovorjena s kolektivno pogodbo za negospodarske dejavnosti, brez dodatkov in pomnožena s količnikom plačilnega razreda, v katerega je razporejen delavec.

Osnovna plača = izhodiščna plača (I. tar. raz.) x količnik plačilnega razreda

Količniki za določitev osnovnih plač za posamezna delovna mesta oz. formacijske dolžnosti so določeni v sistemizaciji delovnih mest oz. formaciji in so odvisni od zahtevane strokovne izobrazbe in zahtevnosti dela. Delovna mesta so razvrščena v devet tarifnih skupin glede na stopnjo strokovne izobrazbe, znotraj teh pa se količniki razvrščajo v plačilne razrede. Višina količnika označuje plačilne razrede, ki se določajo v razponu od 1,00 do 9,00. Na višino osnovne plače vpliva tudi količnik, ki ga zaposleni dobi z napredovanjem (Ferfila in drugi 2002, 288).

Osnovna plača pripadnika SV je vezana na naziv (priloga 3: Nazivi in pripadajoči količniki v SV), ki ga določa Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih. Omenjena uredba predvideva 16 stopenj oz. nazivov ter dva začasna naziva. Nazivi so razdeljeni v 5

kariernih razredov in enega začasnega. Primerljivost nazivov z drugo javno upravo nam omogoča prehod iz vojaškega dela v civilni del javne uprave.

Za imenovanje v naziv oz. na dolžnost se zahteva: ustrezna izobrazba, znanje uradnega jezika, čin, delovne izkušnje in drugi pogoji, določeni s formacijo. Naziv je pomemben predvsem za zaposlene v smislu varovanja statusa. Vojaški osebi se ga lahko vzame zaradi nesposobnosti, disciplinskega ukrepa in reorganizacije, ki poteka po posebnem programu.

ZObr predvideva tudi nižje in višje vojaške uslužbenke (VU), ki opravljajo pravne, kadrovske, tehnične, finančne, zdravstvene, informacijske, glasbene in druge podobne naloge v SV, določene s formacijami. S slednjimi se določi vrsto del, potrebna splošna in posebna znanja, razrede, delovne izkušnje ter druge pogoje in osnovno usposabljanje za delo v vojski za formacijske dolžnosti, ki se popolnjujejo z vojaškimi uslužbenci. Status VU je urejen z Uredbo o vojaških uslužbencih.

5.3 Del plače za delovno uspešnost

Nagrajevanje za delovno uspešnost je določeno v ZSPJS in v Pravilniku o plačah in drugih prejemkih delavcev ministrstva za obrambo in organov v sestavi. Del plače za delovno uspešnost lahko dobi le tisti delavec, ki bistveno presega povprečne delovne rezultate ali je nadpovprečno delovno obremenjen, in znaša do 20 % osnovne plače mesečno in največ dve svoji osnovni plači letno. Za vse zaposlene ne sme presegati 5 % vseh sredstev za plače, ki se vsako proračunsko leto določijo v finančnih načrtih uporabnikov proračuna. Del plače za delovno uspešnost v SV predlagajo načelnik Generalštaba Slovenske vojske, poveljniki operativnih in teritorialnih poveljstev, poveljniki samostojnih bataljonov in njim enakih ali višjih enot ter zavodov, ki podatke o delu plače za delovno uspešnost posredujejo Oddelku za finance in računovodstvo. Ta do 15. v mesecu ministra, predstojnike organov v sestavi, vodjo kabineta ministra, vodje uprav in služb ter direktorja Centra vojaških šol Slovenske vojske obvesti o višini sredstev za delovno uspešnost, ki so odobrena posamezni organizacijski enoti. Predlogi za določitev dela plače za delovno uspešnost delavca morajo biti sestavljeni ob upoštevanju meril za ugotavljanje delovne uspešnosti, izraženi pa so v tolarški vrednosti.

V državni upravi je težko meriti delovne rezultate, lahko pa jih ocenjujemo. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih, ki bistveno presegajo pričakovane delovne rezultate in so nadpovprečno delovno obremenjeni, je treba upoštevati naslednja merila:

- obseg opravljenega dela,
- strokovnost pri delu,
- uporabnost oz. izvornost rešitev,
- pravilnost uporabe predpisov in pooblastil,

- pogostost napak pri delu,
- izraba delovnega časa,
- izpolnjevanje rokov in
- namenskost porabe sredstev.

Poleg zgornjih meril se upošteva tudi prispevek delavca k delu organizacijske enote in s tem ministrstva, na primer izredna prizadevnost in požrtvovalnost, samoiniciativnost, inovativnost pri racionalizaciji dela, porabi sredstev, znižanju stroškov, skrb za ugled ministrstva zunaj okolja, ustvarjalno sodelovanje pri projektnih nalogah in pomoč sodelavcem. Ocenjevanje delovne uspešnosti lahko poudari prednosti in slabosti izvajanja nalog, pokaže, na katerih področjih se mora uslužbenec še izobraževati ali usposablјati in daje podatke za načrtovanje kariere in možnost napredovanja.

Pri vrednotenju delovne uspešnosti delavcev je treba upoštevati, da je nagrajevanje smiselno in spodbudno le takrat, ko so nagrajeni delavci, ki izpolnjujejo zgornja merila.

5.4 Dodatki

Osnova za obračunavanje dodatkov je osnovna plača zaposlenega oz. ustreznurna postavka.

Delimo jih na dve temeljni skupini, in sicer (Ferfila in drugi 2002, 335):

1. po namenu:

- dodatki, ki pomenijo izključno dvig plače in nimajo podlage v nobeni posebnosti ali predpisu,
- dodatki, s katerimi so vrednotene posebnosti, prepovedi, omejitve ali obremenitve posameznega dela ali posamezne kategorije in imajo podlago v zakonu ali podzakonskem predpisu.

2. po načinu izplačevanja:

- dodatki, ki pomenijo stalni del plače in pripadajo večini ali določeni kategoriji javnih uslužbencev,
- dodatki, ki pripadajo javnim uslužbencem občasno in samo za čas opravljanja takih del, ki so posebej vrednotena z dodatkom.

Javnim uslužbencem in funkcionarjem, če tako določa zakon, v skladu z ZSPJS, ZJU, s Pravilnikom o plačah in drugih prejemkih delavcev v Ministrstvu za obrambo in organov v sestavi (v nadaljevanju Pravilnik) in po uredbi vlade pripadajo naslednji dodatki:

1. *Dodatek za delovno dobo* se obračuna tako, da se osnovna plača v mesečnem znesku poveča za 0,5 % za vsako začeto leto delovne dobe (pri ženskah, ki

imajo več kot 25 let delovne dobe, se poveča še za 0,25 %), vendar največ do 20 %. Delovna doba se šteje v dejanskem trajanju po predpisih o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (v skladu s Pravilnikom).

2. *Dodatek za stalnost* – pripadnikom stalne sestave vojske za vsako začeto leto na vojaški dolžnosti nad 5 let pripada 0,5 % osnovne plače (v skladu s Pravilnikom).
3. *Položajni dodatek* izpolnjuje pooblastila v zvezi z vodenjem, usklajevanjem in izvajanjem dela, vrednotenje slednjega pa ni vključeno v osnovno plačo delovnega mesta, naziva ali funkcije. Obračunava se v višini od 5 % do 20 % osnovne plače po ZSPJS.
4. *Dodatek za mentorstvo* v višini 30 % urne vrednosti osnovne plače za vsako z normativom določeno mentorsko uro po uredbi vlade.
5. *Dodatek za specializacijo, magisterij ali doktorat* v višini 0,20, 0,30 oz. 0,50 količnika po uredbi vlade.
6. *Dodatek za dvojezičnost*, za aktivno oz. pasivno znanje jezika narodne skupnosti na delovnih mestih, kjer je po sistematizaciji delovnih mest predpisano znanje tega jezika, v višini 6 % oz. 3 % osnovne plače po uredbi vlade.
7. *Dodatek za manj ugodne delovne pogoje, nevarnosti in obremenitve*, ki se pojavljajo občasno, niso upoštevani v vrednotenju delovnega mesta in se nanašajo na delovna mesta inšpektorjev in delavcev ministrstva, v višini 15 % osnovne plače po uredbi vlade.
8. *Dodatek za delo v manj ugodnem delovnem času* in nadomestila za čas pripravljenosti na domu, dežurstva in obvezne prisotnosti na delovnem mestu:
 - za delo prek polnega delovnega časa (30 %),
 - za delo ob nedeljah in po zakonu dela prostih dnevih (50 %),
 - za nočno delo (30 %),
 - za delo v deljenem delovnem času (če traja prekinitev od ene ure do dveh ur v višini 15 % oz., če traja prekinitev več kot dve uri v višini 20 %),
 - za izmensko delo v popoldanski ali nočni izmeni (10 %).

Odstotni dodatki se obračunavajo od urne postavke, izračunane iz osnovne plače delavcev brez dodatkov, in se seštevajo.

- za vsako uro pripravljenosti na domu (10 %),
- za vsako uro obvezne prisotnosti na delovnem mestu oz. na odrejeni lokaciji (60 %).

Odstotni dodatki se obračunavajo samostojno v predpisani višini, in sicer brez seštevanja z dodatki za delo v delovnem času, ki je za delavca manj ugoden.

9. *Drugi dodatki*, ki so določeni s kolektivno pogodbo, z zakonom ali na njegovi podlagi izdanim predpisom. Med njih spadajo:
- dodatek za posebne pogoje dela in odgovornost na obrambnem področju po Zobr v višini do 20 % osnovne plače,
 - dodatek za vodenje notranje organizacijske enote za delavce, ki nimajo statusa višjega upravnega delavca, do 10 % osnovne plače po uredbi vlade,
 - dodatek za posebne delovne razmere in odgovornost delavcev, ki poklicno delajo na področju varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami, po zakonu o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami, v višini do 20 % osnovne plače,
 - dodatek za delo v upravi v višini 0,45 količnika po uredbi vlade,
 - dodatek za vrednotenje omejitve pravice do stavke v višini 0,10 količnika,
 - dodatek za delo inšpektorjev v višini 15 % osnovne plače,
 - dodatek za posebno nevarnost in ogroženost v višini 0,20 količnika po uredbi vlade.

5.5 Prejemki

Prejemke lahko delimo na dve skupini, in sicer na prejemke, ki pomenijo podjetniško skupno rabo, in tiste, ki pomenijo povračilo stroškov (Lipičnik 1998, 244–246). V SV so prejemki določeni v Pravilniku.

1. Prejemki iz podjetniške skupne rabe:

- Regres za letni dopust delavcu pripada v višini, dogovorjeni s kolektivno pogodbo za negospodarske dejavnosti (24. čl. Pravilnika).
- Jubilejna nagrada delavcu pripada, ko dopolni določeno število let skupne dejanske delovne dobe, in sicer za 10 let skupne delovne dobe 50 % povprečne mesečne plače v gospodarstvu Republike Slovenije za pretekle tri mesece, za 20 let skupne delovne dobe 75 % povprečne mesečne plače v gospodarstvu Republike Slovenije za pretekle tri mesece in za 30 let skupne delovne dobe 100 % povprečne mesečne plače v gospodarstvu Republike Slovenije za pretekle tri mesece (25. čl. Pravilnika).
- Odpravnina ob upokojitvi (26. čl. Pravilnika) znaša tri povprečne plače na zaposlenega v Republiki Sloveniji oz. tri zadnje plače zaposlenega, če je to zanj ugodnejše. Odpravnina znaša tri zadnje brutoplače delavca brez odbitkov. Pri izračunu se ne upošteva plačila dela v delovnem času, ki je za delavca manj ugoden, regresa za letni dopust in eventualnega poročuna plač.
- Solidarnostno pomoč (27. čl. Pravilnika) dobi delavec ali njegov ožji družinski član v primeru smrti, težje invalidnosti, daljše bolezni in pri elementarnih nesrečah ter požarih. Višina zneska je določena v višini povprečne mesečne

čiste plače v gospodarstvu Republike Slovenije za pretekle tri mesece in se določi za vsak mesec posebej.

- Mesečne nagrade učencem in študentom za obvezno prakso (23. čl. Pravilnika) prejemajo učenci ali študentje, ki v okviru šolske oz. študijske obveznosti opravljajo obvezno prakso na ministrstvu.

Delavci v SV prejemajo še druge ugodnosti, kot so:

- Stroški izobraževanja in strokovnega usposabljanja (101. čl. ZJU).
- Pokritje pogrebnih stroškov – za pripadnika stalne sestave, ki je pri opravljanju dela izgubil življenje, ministrstvo poravnava dejanske stroške pogreba v kraju, ki ga določijo svojci, vzdrževani družinski člani oz. zakonec pa ima pravico do enkratne denarne pomoči (98. čl. ZObr).
- Stroški obveznega dodatnega pokojninskega zavarovanja – po določenih Zakona o invalidskem in pokojninskem zavarovanju (ZIPZ-1, ki vključuje delavce, ki so obvezno zavarovani in ki opravljajo posebno težka in zdravju škodljiva dela in dela, ki jih po določeni starosti ni mogoče uspešno poklicno opravljati) in kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja za javne uslužbence (ZKDPZJU, ki javnim uslužbencem ob dopolnitvi določene starosti in drugih pogojev zagotavlja pravico do dodatne starostne pokojnine oz. do predčasne starostne pokojnine).
- Izdatki za preventivno zaščito delavcev (zdravniški pregledi, preventivna cepljenja itd.)
- Izdatki za rekreacijo in počitniško dejavnost (najem športnih objektov, organiziranje izletov, zakup počitniških objektov itd).
- Dodatna sredstva za izboljšanje prehrane delavcev – delavcem na določenih delih oz. formacijskih dolžnostih, ki so pri svojem delu izpostavljeni posebnim obremenitvam, pripada poseben obrok prehrane, če je tako določeno z internimi akti ministrstva.

2. Povračila stroškov v zvezi z delom:

- Povračilo stroškov za prehrano med delom ali tudi regres (28. čl. Pravilnika).
- Povračilo stroškov za prevoz na delo in z njega (41. čl. Pravilnika) pripada delavcu, če je njegovo stalno ali začasno bivališče oddaljeno najmanj en kilometer od kraja, kjer dela, in sicer v višini najcenejšega javnega prevoznega sredstva na tej relaciji, za vsak delovni dan in v obe smeri. Če prevoz z javnim prevoznim sredstvom ni mogoč, se obračunavajo prevoženi kilometri do najbližjega postajališča javnega prevoznega sredstva, ki ne smejo biti krajši od enega kilometra, v obliki zmanjšane kilometrine, ki znaša 15 % cene neosvinčenega bencina za vsak mesec posebej. To velja tudi v primerih, če bi

delavec zaradi neugodnih voznih redov porabil preveč časa za prihod na delo (dve uri in več). Delavec povrnjenih potnih stroškov ne dobi, če uporablja službeno vozilo, če ministrstvo z lastnimi vozili organizira prevoz in če delavec odkloni bivanje v samski sobi ali organizirano nastanitev (povračila potnih stroškov mu pripadajo samo enkrat na teden za prevoz do kraja, kjer dejansko prebiva).

- Povračilo stroškov za službena potovanja (31.–40. čl. Pravilnika), ki je v obliki vrnitve prevoznih stroškov, nočitve in dnevnic.
- Povračilo stroškov za delo na terenu (52. čl. Pravilnika).
- Povračilo oz. nadomestilo za ločeno življenje (45.–51. čl. Pravilnika) – osnova za izplačila nadomestila so stroški za stanovanje in stroški prehrane.
- Povračilo selitvenih stroškov (54.–55. čl. Pravilnika) v celoti pripada delavcu, ki je bil po službeni potrebi razporejen v drug kraj in mu je bilo zaradi tega dodeljeno stanovanje, in delavcu, ki se je izselil iz stanovanja in ga prepustil ministrstvu. Enako velja tudi za družino umrlega ali upokojenca.
- Povračilo stroškov delavcev na izobraževanju, izpopolnjevanju strokovne izobrazbe in usposabljanju (56.–57. čl. Pravilnika).

5.6 Nadomestila

Nadomestila so tisti del delavčeve plače, ki ga prejme za čas, ko iz različnih razlogov ni opravljal svojega dela. To so prejemki za nedelo in so sestavni del plačilne piramide. V SV jih ureja Pravilnik in po njem delavcu za čas odsotnosti z dela pripadajo naslednja:

- za praznične dneve in proste dni, določene z zakonom,
- za čas rednega letnega dopusta, izredno plačanega dopusta in študijskega dopusta,
- za čas izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- za čas odsotnosti prostovoljnih krvodajalcev,
- za čas z veljavnimi predpisi organizirane stavke,
- zaradi bolezni, poškodbe pri delu ali poškodbe zunaj dela, nege ali spremstva družinskega člana ali porodniškega dopusta,
- za čas udeležbe na športnih tekmovanjih ali pripravah na športna tekmovanja (delavec nima statusa vrhunškega športnika),
- v drugih primerih, ki jih določa zakon, npr. med odstranitvijo z dela (suspenz) delavcu pripada polovica plače, v času pripora tretjina plače, če med prestajanjem kazni preživlja družino, pa polovica plače.

Osnova za obračun v prvih štirih primerih je plača, ki bi jo delavec prejel, če bi delal, razen dodatkov za delo v delovnem času, ki je za delavca manj ugoden.

5.7 Nefinančne nagrade

Omejena proračunska sredstva v državni upravi omejujejo izplačevanja denarnih nagrad, zato lahko pomembno vlogo pri nagrajevanju zaposlenih odigrajo nefinančne nagrade. Občutek nezadovoljstva zaradi nizke plače je lahko zamegljen ob koriščenju službenega stanovanja in avtomobila ali počitniških kapacitet. Prav tako imajo delavci v državni upravi možnost pridobitve višje izobrazbe, dodatnega usposabljanja, izpopolnjevanja ter udeleževanja strokovnih seminarjev in posvetov, stroški pa se krijejo iz državnega proračuna. Prednost službe v državni upravi je še, da ta ni tako podvržena stresnim situacijam, ni tekmovalnosti in nenehnega dokazovanja, možnosti za napredovanja pa so velika (Ferfila 2002, 293).

Med nefinančne nagrade sodijo tudi priznanja in pohvale. To področje v SV opredeljuje Pravilnik o priznanjih ministrstva za obrambo, ki določa vrste, oblike, pogoje in pristojnosti za podeljevanje priznanj za zasluge, hrabrost, uspehe in krepitev obrambe države v vojni in miru. Po tem pravilniku ministrstvo podeljuje naslednja priznanja:

- častni vojni znak,
- red in medaljo generala Maistra in Slovenske vojske,
- medaljo za hrabrost in ranjence,
- priznanja za najboljše vojake in strelce, dolgoletno službo, sodelovanje z ministrstvom,
- spominske znake,
- hladno (velika sablja, mala sablja, nož) in strelno orožje (polavtomatska pištola bereta M92 FS).

5.8 Sestava plač za delo v tujini

Plačo in druge prejemke pripadnikov SV, ki so napoteni v tujino oz. tam opravljajo vojaško službo, določa Uredba o plačah pripadnikov stalne sestave Slovenske vojske v tujini pri opravljanju obveznosti, sprejetih v mednarodnih organizacijah.

Plačo pripadnika stalne sestave med opravljanjem nalog v tujini se določa na podlagi količnika, določenega glede na formacijski čin za posamezno formacijsko dolžnost, ter osnove, ki se uporablja za izračun plače v posamezni državi po uredbi o plačah, nadomestilih in drugih prejemkih osebja v predstavništvih Republike Slovenije v tujini (Uradni list RS, št. 60/92, 42/93 in 6/94), tako da se količnik pomnoži z osnovo. Dobljeni znesek se poveča za dodatek za delovno dobo in druge dodatke po tej uredbi.

Devizna plača = osnova x količnik + dodatki in prejemki

Tabela 5.2 Količniki za izračun osnovne plače

FORMACIJSKA DOLŽNOST		FORMACIJSKA DOLŽNOST	
VOJAK	1,80	PODPOROČNIK (VII. st. izobrazbe)	3,60
PODDESETNIK	1,90	POROČNIK	3,80
DESETNIK	2,00	STOTNIK	4,20
VODNIK	2,20	MAJOR	4,50
VIŠJI VODNIK	2,30	PODPOLKOVNIK	4,70
ŠTABNI VODNIK	2,40	POLKOVNIK	4,90
PRAPORŠČAK	2,50	BRIGADIR	5,10
PODPOROČNIK (VI. st. izobrazbe)	2,70		

Vir: Uredba o plačah pripadnikov stalne sestave Slovenske vojske v tujini pri opravljanju obveznosti, sprejetih v mednarodnih organizacijah (Ur. l. RS, št. 25/97).

Pripadnikom stalne sestave se osnovna plača poveča še za naslednje dodatke:

1. Dodatek za območje, ki je odvisen od geografske lege kraja dela v tujini:
 - 0,20 količnika za Evropo,
 - 0,40 količnika za sredozemske države severne Afrike in Azije, razen evropskega dela Turčije, in Severno Ameriko,
 - 0,60 količnika za Afriko, Azijo, Južno Ameriko, Avstralijo in Oceanijo,
 - 0,80 količnika za Arktiko in Antarktiko.
2. Dodatek za nevarnost, ki je odvisen od posebnih okoliščin dela v tujini:
 - 1,00 količnika pri pogostih incidentih oziroma posredovanju v primeru naravnih in drugih nesreč,
 - 0,60 količnika pri namestitvi na območju, kjer so potekali oboroženi spopadi in zato obstaja povečana nevarnost poškodb zaradi skritih, neprepoznavnih ali zapuščenih bojnih sredstev oziroma kjer so prisotni občasni incidenti ali kjer razsajajo kužne bolezni. Dodatek za stopnjo nevarnosti določi minister za obrambo vsake tri mesece glede na oceno razmer na območju, na katerem pripadnik stalne sestave opravlja naloge.
3. Dodatek za dolžnost za poveljujočega častnika enote SV znaša 0,50 količnika in 0,20 količnika za njegovega namestnika.

Osnovna plača pripadnika stalne sestave se lahko poveča še za 0,40 količnika, če je ta več kot polovico časa nastanjen na puščavskem, stepskem, tropskem in nenaseljenem območju.

Plače po tej uredbi se začnejo obračunavati z dnem odhoda pripadnika stalne sestave v državo, kjer se opravljajo naloge, in prenehajo dan po njegovi vrnitvi. Med opravljanjem dela v tujini mu ne pripadajo drugi dodatki in nadomestila za delo v manj ugodnem delovnem času.

Kot osnova za obračun prispevkov, davkov in drugih dajatev ter obveznosti, ki bremenijo plačo v času, ki ga pripadnik stalne sestave prebije pri opravljanju nalog v tujini, se šteje plača, ki jo je prejemal na dolžnosti v Republiki Sloveniji pred odhodom v tujino.

6 ANKETNA RAZISKAVA

6.1 Opredelitev ciljne skupine

Za zbiranje podatkov sem si izbral anketno raziskavo, ki je bila v skladu z možnostmi razdeljena med naključno izbrane vojake, podčastnike in častnike različnih bataljonov. Cilj anketne raziskave je bil oblikovati tri po številu enake skupine, in sicer skupino vojakov, podčastnikov in častnikov, ki jih sestavljajo pripadniki različne starosti, delovne dobe v vojski, izobrazbe in različnega položaja oz. funkcije, ki jo opravljajo. Skupin nisem delil po spolu, ker je bilo anketiranih pripadnic premalo za oblikovanje vzorca vojakinj, podčastnic in častnic. Iz pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov sem tako oblikoval tri skupine, v katerih je sodelovalo dvajset vojakov, dvajset podčastnikov in dvajset častnikov.

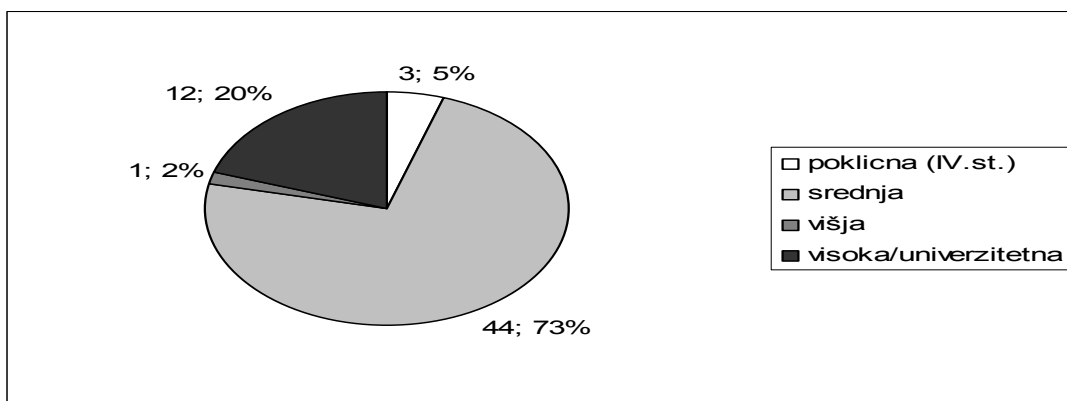
Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov. V prvem delu so bila splošna vprašanja, kot so spol, starost, vojaška dolžnost, delovna doba in izobrazba, v drugem delu pa vprašanja, pri katerih so morali pripadniki obkroževati posamezne trditve, prioritarno razvrstiti razloge za zaposlitev v SV in z različnim številčnim ocenjevanjem posameznemu segmentu pripisovati pomembnost oz. stopnjo njihovega zadovoljstva z njim. Primeri takih vprašanj so ocenjevanje vplivnosti posameznih motivacijskih dejavnikov na zadovoljstvo pri delu in posameznih segmentov sistema nagrajevanja ter zadovoljstvo s plačo. Cilj anketne raziskave je pridobiti podatke na zgoraj zastavljena vprašanja in ugotoviti, ali nastajajo bistvena odstopanja med posameznimi obravnavanimi skupinami. Tako pridobljeni podatki nam bodo služili kot podlaga za ugotavljanje vpliva nagrajevanja na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih z delom in s sistemom nagrajevanja v SV.

6.2 Splošna analiza anketne raziskave s komentarji

Izsledki anketne raziskave s komentarjem so z grafikoni predstavljeni spodaj.

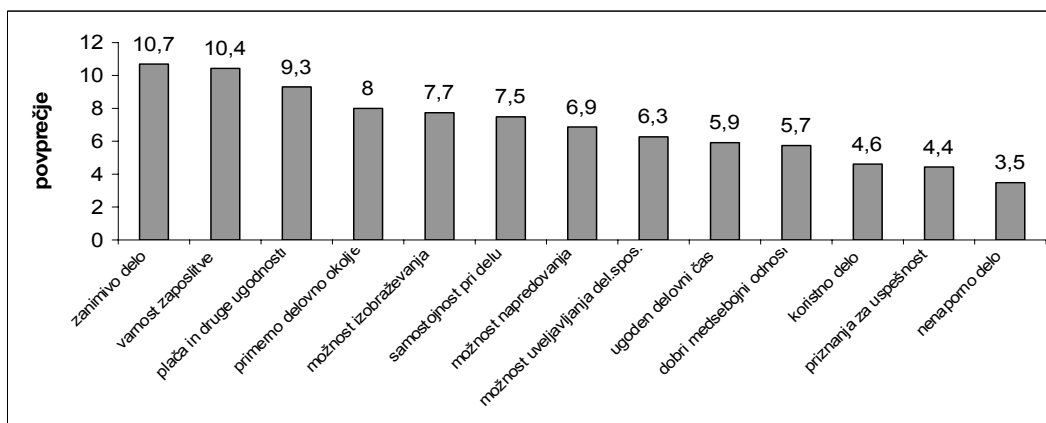
V anketno raziskavo je bilo vključenih 20 vojakov, 20 podčastnikov in 20 častnikov, kar vse anketirance razdeli na tri enake dele. Od tega je 25 pripadnikov starih 30–40 let, kar pomeni slabih 42 % vseh anketirancev, 18 (30 %) pripadnikov je starih 40 let in več, 12 (20 %) pripadnikov je starih 25–30 let, 5 (8,6 %) pa je starih manj kot 25 let. Največ, tj. 34 pripadnikov, kar pomeni 56,7 % vseh anketirancev, sodi v skupino, ki imajo 5–15 let delovne dobe v SV, 12 (20 %) jih ima 15–25 let delovne dobe, 11 (18,3 %) jih ima 1–5 let delovne dobe, 2 (3,3 %) pripadnika imata več kot 25 let delovne dobe in 1 (1,7 %) pripadnik, ki ima manj kot leto delovne dobe v SV.

Slika 6.1 Izobrazbena struktura pripadnikov SV



Slika 6.1 prikazuje izobrazbeno strukturo anketirancev. 44 pripadnikov, kar pomeni 73 % vseh anketirancev, je odgovorilo, da ima srednjo oz. V. stopnjo izobrazbe. Samo 12 pripadnikov, kar je le 60 % vseh anketiranih častnikov, je odgovorilo, da ima visoko oz. univerzitetno izobrazbo. To pomeni formalno izobrazbeno neskladje, saj je pogoj za opravljanje častniške funkcije najmanj formalna izobrazba visokostrokovnega programa. 3 pripadniki so odgovorili, da imajo poklicno izobrazbo, in eden, da ima višjo izobrazbo.

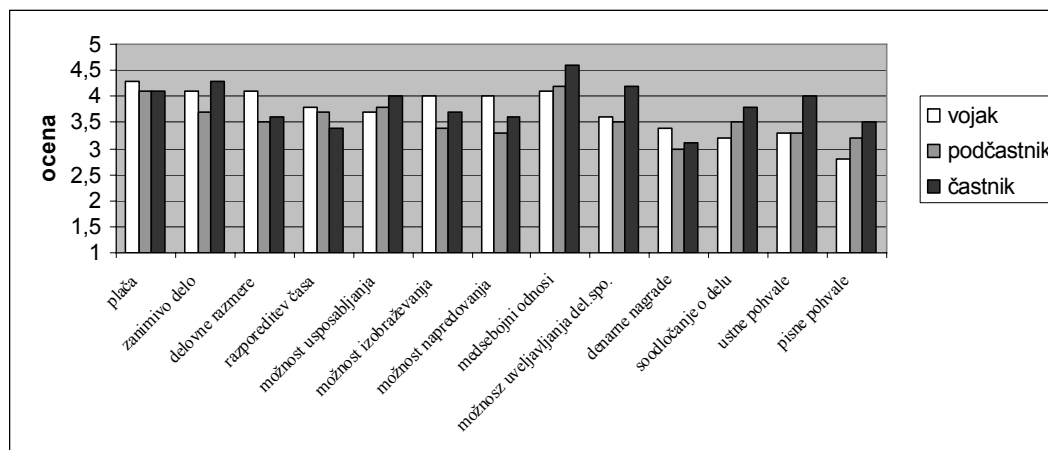
Slika 6.2 Razlogi za zaposlitev v SV



Pri vprašanju 6 (slika 6.2) so vojaki, podčastniki in častniki s številkami 1–13 označevali razloge za zaposlitev v SV, tako da so pred vsakega pripisali številko 1–13, kjer je število 1 pomenilo glavni razlog za zaposlitev v SV, število 13 pa najmanj pomembnega (priloga 4). Števila od 1 do 13 so pomenila razrede, ki sem jih ovrednotil v obratnem vrstnem redu, pomnožil s številom pripadnikov, ki so se odločili za posamezen razred, ter delil z 20, da sem dobil povprečje za vojake, podčastnike in častnike, iz katerih sem izračunal skupno povprečje (priloga 5). Iz dobljenih povprečij sem razvrstil posamezne razloge od najpomembnejših do najmanj pomembnih. Iz slike

6.2 je razvidno, da je najpomembnejši razlog za zaposlitev v SV zanimivo delo, sledi mu varnost zaposlitve, plača in druge ugodnosti ...

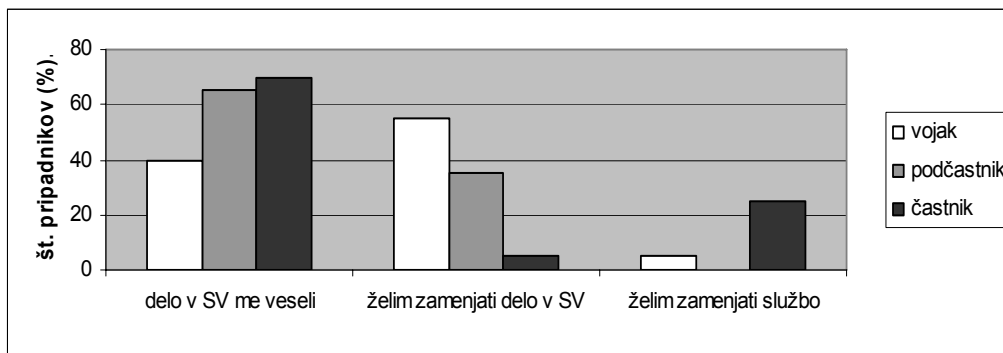
Slika 6.3 Vpliv motivacijskih dejavnikov na zadovoljstvo pri delu



(1- sploh niso pomembni, 5 - najbolj pomembni)

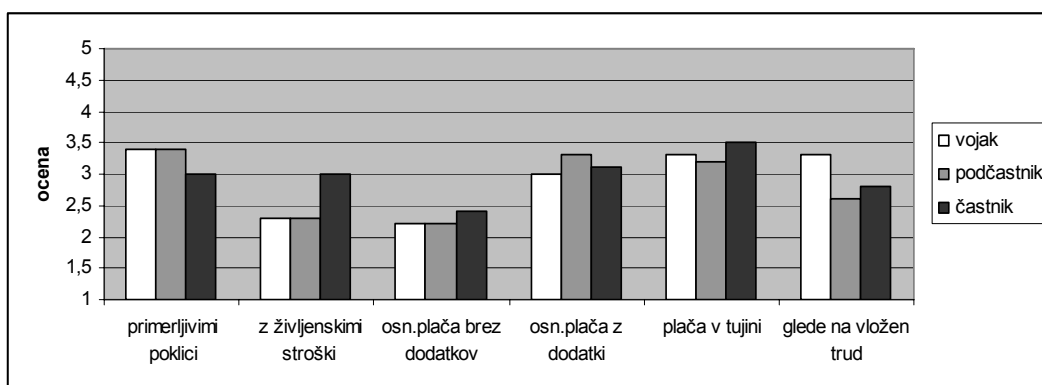
Pri 7. vprašanju v anketnem vprašalniku so vojaki, podčastniki in častniki z ocenami od 1 do 5 ocenjevali, koliko posamezen motivacijski dejavnik vpliva na zadovoljstvo pri delu. Povprečja ocen kažejo (slika 6.3 in priloga 6), da na zadovoljstvo pri delu najbolj vpliva plača (4,3), sledijo pa ji zanimivo delo, primerne delovne razmere in okolje in medsebojni odnosi s povprečno oceno 4,1 ter možnost izobraževanja in napredovanja s povprečno oceno 4, najmanj pa jim pomenijo pisne pohvale (2,8). Podčastnikom največ pomenijo medsebojni odnosi (4,2) in plača (4,1), možnost strokovnega usposabljanja (3,8), na zadovoljstvo pri delu, najmanj pa denarne nagrade (3). Častnikom največ pomenijo medsebojni odnosi (4,6), zanimivo delo (4,3), možnost polnega uvajanja delovnih sposobnosti (4,2), najmanj pa denarne nagrade (3,1).

Slika 6.4 Zadovoljstvo z delom v SV



Iz slike 6.4 vidimo, da so z delom najbolj zadovoljni častniki (70 %) in podčastniki (65 %), najmanj pa vojaki, ki jih je v 55 % odgovorilo, da si želijo zamenjati delo v SV. Tega želi zamenjati tudi 35 % podčastnikov, 25 % častnikov pa bi radi zamenjali službo.

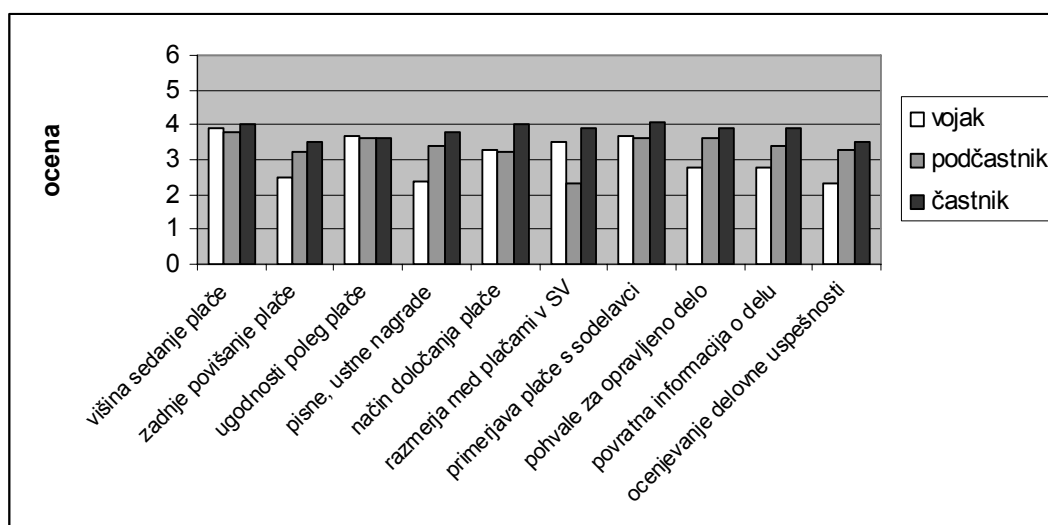
Slika 6.5 Zadovoljstvo s plačo v SV



(1- zelo slaba, 5 - zelo dobra)

Vojaki, podčastniki in častniki so ocenjevali zadovoljstvo s plačo. Iz slike 6.5 je razvidno, da so vojaki in podčastniki najboljše ocenili svojo plačo s primerljivimi drugimi poklici (3,4). Vojaki so zadovoljni tudi s plačo glede na vložen trud (3,3). Na splošno so pripadniki SV precej zadovoljni s plačo v tujini in z osnovno plačo z dodatki, najmanj pa so zadovoljni s plačo brez dodatkov in življenjskimi stroški (izjema so častniki, ki so jo ocenili s 3). Na vprašanje Ali bi bili pripravljene sprejeti bolj zahtevno in odgovorno delo v zameno za višjo plačo? je večina pritrdila, največ vojaki (90 %), podčastniki (80 %) in častniki (60 %), katerih 25 % ne bi sprejelo ponujene priložnosti.

Slika 6.6 Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja



(1 - zelo nezadovoljen, 2 - delno nezadovoljen, 3 - nezadovoljen, 4 - delno zadovoljen, 5 - zadovoljen, 6 - zelo zadovoljen)

Na vprašanje, kako so pripadniki SV zadovoljni s posameznimi segmenti nagrajevanja, iz slike 6.6 in priloge 7 vidimo, da so vojaki najboljše ocenili višino sedanje plače (3,9), ugodnosti poleg plače (3,7) in primerjavo plače s sodelavci (3,7). Najmanj so zadovoljni z ocenjevanjem delovne uspešnosti (2,3), s pisnimi, ustnimi nagradami (2,4) in z zadnjim povišanjem plač (2,5). Podčastniki so enako kot vojaki najboljše ocenili višino sedanje plače (3,8), ugodnosti poleg plače (3,6), primerjavo plače s sodelavci (3,6) in pohvale za opravljeno delo (3,6). Ne strinjajo se z razmerji med plačami v SV (2,3) in načinom določanja njihove plače (3,2). Častniki so najbolj zadovoljni s primerjavo plač med sodelavci (4,1), sledijo način določanja (4) in višina sedanje plače (4), najmanj pa so zadovoljni z ocenjevanjem delovne uspešnosti (3,5) in zadnjim povišanjem plače (3,5).

6.3 Ugotovitve raziskave

Iz analize pridobljenih podatkov iz anketne raziskave sem oblikoval tri profile oseb

– profil vojaka, podčastnika in častnika.

Vojak: Starost 28 let s V. stopnjo izobrazbe in v SV povprečno zaposlen 6 let. Načelno ga sedanje delo v SV ne veseli, najbolj ga motivira plača in si znotraj SV želi zamenjati službo. Na nezadovoljstvo vpliva predvsem pomanjkanje nematerialnih motivacijskih dejavnikov, kot so nezanimivost dela, delovne razmere in medsebojni odnosi. O plači meni, da je v primerjavi z drugimi poklici, dodatki, za delo v tujini in z vloženim trudom dobra, ni pa zadovoljen s plačo brez dodatkov in življenjskimi stroški, zato bi v zameno za višjo plačo sprejel tudi bolj zahtevno in odgovorno delo. Pri nagrajevanju je najbolj nezadovoljen z ocenjevanjem delovne uspešnosti, zadnjim

povišanjem, deležen pa je tudi premalo pisnih in ustnih nagrad, povratnih informacij in pohval za dobro opravljeno delo.

Podčastnik: Starost 36 let s V. stopnjo izobrazbe in v SV povprečno zaposlen 13 let. Pri delu so mu najbolj pomembni medsebojni odnosi, plača in možnost strokovnega usposabljanja. O plači meni, da je v primerjavi z drugimi poklici, dodatki, za delo v tujini dobra, ni pa zadovoljen s plačo brez dodatkov in z življenjskimi stroški, zato bi v zameno za višjo plačo sprejel tudi bolj zahtevno in odgovorno delo. Denarne nagrade mu ne pomenijo veliko, zelo pa je nezadovoljen z razmerji med plačami v SV v primerjavi z vojaki in s častniki ter načini določanja njegove plače in ovrednotenja njegovega dela. Pri nagrajevanju je najbolj nezadovoljen z ocenjevanjem delovne uspešnosti in zadnjim povišanjem.

Častnik: Starost 40 let, v SV v povprečju zaposlen 13 let in načelno izpolnjuje izobrazbene pogoje za opravljanje častniške dolžnosti. Pri delu mu največ pomenijo medsebojni odnosi, zanimivo delo in možnost uveljavljanja delovnih sposobnosti. S plačo in sistemom nagrajevanja je v povprečju zadovoljen, zato bi bolj zahtevno in odgovorno delo v zameno za višjo plačo sprejel le ob prisotnosti zgoraj omenjenih intrinzičnih dejavnikov.

7 ZAKLJUČEK

7.1 Preverjanje hipotez

Delovne hipoteze, ki so mi služile kot podlaga za raziskavo diplomske naloge, lahko le deloma potrdimo. Izjema je le tretja hipoteza, ki jo lahko v celoti zavrnamo.

HIPOTEZA 1: Zaposleni v Slovenski vojski so zadovoljni z nagrajevanjem.

Pripadniki SV so v povprečju zadovoljni s plačo in z dodatki, ki jih prejema po kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti, zadovoljni pa niso s stimulativnim nagrajevanjem, kot je denarna stimulacija po delovni uspešnosti, in z zadnjim povišanjem, ki je povezano z izpolnjevanjem pogojev za napredovanje. Iz slike 6.6 lahko vidimo, da so vojaki deležni premalo pisnih in ustnih pohval za dobro opravljeno delo, podčastniki pa so nezadovoljni z notranjimi razmerji med plačami v primerjavi z vojaki in s častniki.

HIPOTEZA 2: Osebni dohodek je najpomembnejši motivacijski dejavnik.

Iz slike 6.3 je razvidno, da osebni dohodek kot glavni motivacijski dejavnik vpliva le na skupino vojakov. Pri skupini podčastnikov so na prvem mestu dobri medsebojni odnosi, plača je na drugem mestu, pri častnikih pa šele na četrtem. Pred plačo so se razvrstili dobri medsebojni odnosi, zanimivo delo in možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti. Ta hipoteza potrjuje dejstvo, da plača kot glavni motivacijski dejavnik deluje le na skupino ljudi z nizkimi dohodki. Višji, kot so osebni dohodki posameznika, manj pomembni so pri motiviranju in bolj v ospredje prihajajo drugi nematerialni motivacijski dejavniki.

HIPOTEZA 3: Največji razlog za zaposlitev v Slovenski vojski je varnost zaposlitve, solidna plača in druge ugodnosti, ki jih zaposleni prejema ob delu.

Iz slike 6.2 lahko vidimo, da sta varnost zaposlitve in plača dva razloga od treh glavnih za zaposlitev v SV, vendar nista najpomembnejša. Dejstvo, da se je za zanimivo delo, kot glavni razlog za zaposlitev v SV, odločilo največ ljudi, nakazuje na to, da so za odločitev za neko službo pomembni tako materialni kot tudi nematerialni motivacijski dejavniki. Hipoteza ni potrjena.

HIPOTEZA 4: Sistem nagrajevanja v Slovenski vojski je dober in pravičen.

Iz podatkov anketne analize lahko izpostavim tri segmente sistema nagrajevanja, ki povzročajo največ nezadovoljstva. Prvi je *ocenjevanje in plačilo po delovni uspešnosti*, ki je preveč podvrženo avtomatizmu in temelji na subjektivnih ocenah nadrejenih. Uporablja se za dvigovanje plač zaposlenim ali pa se enakomerno porazdeli med zaposlene, z namenom izoginitve nezadovoljstva med zaposlenimi. Tak način razdelitve izgubi na simboličnem in motivacijskem vidiku tistih, ki si prizadevajo in dosegajo nadpovprečne rezultate. Za učinkovito ocenjevanje uspešnosti je treba opredeliti kvantitativne cilje, določiti prioritete kriterije in spremljati njihovo uresničevanje. Drugi segment je *vrednotenje in uvrščanje delovnih mest in nazivov v*

plačne razrede na podlagi sistematizacije in vrednotenja zahtevnosti dela. Pri nepravilni izbiri in uporabi metode vrednotenja in določitev primerne vplivnosti posameznih elementov vrednotenja lahko nastanejo neskladja v razmerjih plač in nezadovoljstvo med zaposlenimi. Anketna raziskava je pokazala, da so neskladja in hkrati nezadovoljstvo najbolj opazna na podčastniških funkcijah. Iz slike 5.1 vidimo, da se karierna pot in količnik za odmero osnovne plače enači s količnikom vojaka (s V. st. izobrazbe). To pomeni, da lahko vojak z nekaj leti več delovne dobe dobi višjo plačo, kot pa podčastnik, ki opravlja podčastniško funkcijo. Ta je precej zahtevnejša in odgovornejša kot funkcija vojaka. Tretji segment pa je dajanje premalo pozornosti na *nematerialne nagrade*, ki imajo včasih večjo pozitivno težo kot denarne nagrade. Delo v vojski je birokratizirano, dela se izvajajo strogo hierarhično po pravilih, poveljih, ukazih, samovolje ni. Odnosi do podrejenih, predvsem do vojakov, so nemalokrat zelo neosebni in strogo po poveljih. Z večjo uporabo pisnih in ustnih nagrad, s povratnimi informacijami o delu, pohvalami za dobro opravljeno delo, z bolj osebnim obravnavanjem posameznikov in s sproščeno komunikacijo lahko z minimalnimi stroški dvigujemo moralo, občutek pripadnosti skupini, pomembnost, zavzetost in osebno odgovornost za delo, koristnost, ponos, motiviranost zaposlenih in s tem zadovoljstvo pri delu.

7.2 Sklep

Motiviranje in nagrajevanje sta med temeljnimi nalogami managementa, saj imata pomembno vlogo pri razvoju človeškega potenciala, usmerjanju zaposlenih k doseganju ciljev organizacije in povečanju zadovoljstva pri delu. Vsaka organizacija ima svoj sistem nagrajevanja, s katerim ne želi samo privabiti, ampak tudi zadržati dober kader in motivirati zaposlene za večjo storilnost in zavzetost pri delu. Organizacija oblikuje sistem motivacije in nagrajevanja, da bi z njim dosegla želeno vedenje zaposlenih. Spoznali smo, da je treba za uspešno motiviranje posameznika poznati njegove potrebe, cilje in interese, da bi lahko usmerili njegovo vedenje k ciljem organizacije.

Motivacijske dejavnike smo razdelili na materialne in nematerialne in ugotovili, da denar kot motivator deluje le na skupino ljudi z nizkimi dohodki oz. nizko ravnijo življenjskega standarda, višanje plače pa mora biti usklajeno z višanjem zahtevnosti in odgovornosti pri delu, če hočemo, da ohrani svojo motivacijsko vrednost. Med nematerialnimi motivacijskimi dejavniki prevladujejo zanimivo delo, medsebojni odnosi, možnosti izobraževanja, strokovnega usposabljanja in polnega uvajanja delovnih sposobnosti. Za večje zadovoljstvo pri delu so pomembni materialni in nematerialni dejavniki, vendar slednji učinkujejo šele takrat, ko so zaposleni zadovoljni s plačo.

Proučili smo sisteme plač in nagrajevanja in ugotovili, da so to procesi in praksa vsake organizacije, ki zajema finančno in nefinančno nagrajevanje delavcev glede na njihov prispevek k organizaciji, izhajajo pa iz politike in strategije organizacije. Pri oblikovanju ustreznega sistema plač in nagrajevanja je treba uporabiti kombinacijo finančnih in nefinančnih nagrad, ker ima vsaka nagrada svojo posebno vlogo pri motiviranju in zadovoljevanju posameznikovih potreb, ter pravilno ovrednotiti delo, kar pomeni določiti njegovo relativno vrednost.

Na kratko smo predstavili organiziranost Slovenske vojske in proučili sistem plač in nagrajevanja v njej. Ugotovili smo, da strukturo plač v SV urejajo zakoni, uredbe, pravilniki, ki veljajo za delavce v državni upravi, in kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti. Zaradi relativno nizke osnovne plače v državni upravi ima velik pomen variabilni del plače, kot so dodatki in del plače za delovno uspešnost. Slednja je iz motivacijskega vidika izredno pomembna, vendar pa je delovne rezultate po uspešnosti zelo težko meriti, zato pripadnike SV lahko le ocenjujemo. Anketna raziskava med pripadniki je pokazala, da ravno ocenjevanje delovne uspešnosti povzroča največ nezadovoljstva med pripadniki, ker nemalokrat temelji na subjektivni oceni nadrejenega in ne na dejanskem ocenjevanju nadpovprečnih delovnih dosežkov zaposlenih. Ocena delovne uspešnosti vpliva tudi na letno službeno oceno, ki je podlaga za napredovanje v višji plačilni razred. Ugotovili smo, da so v SV nekatera dela neprimerno oz. slabo vrednotena glede na zahtevnost in odgovornost, zato prihaja do občutenja nepravičnih razmerij med plačami in s tem večanja nezadovoljstva med pripadniki SV. Ugotovili smo tudi, da ima na zadovoljstvo pri delu pomembno vlogo nematerialno nagrajevanje, kot so pisne in ustne nagrade, povratna informacija o opravljenem delu, pohvale ter primerno in sproščeno delovno okolje, ki ga oblikujejo ustrezne delovne razmere in sproščena medosebna komunikacija.

Anketna raziskava nam je dala vpogled tudi na realno stanje v SV in razloge zanj. Trend števila zaposlenih v SV je po letu 2006 negativen (ISPO – informacijski servis podatkov). Razloga za to sta tudi vedno večje nezanimanje za vojaški poklic in izredne odpovedi posameznikov (v večini vojaki), ki so nezadovoljni z delom in s plačo. Vzroke za to je treba iskati v glavnih razlogih, zakaj se posamezniki odločajo za ta poklic in koliko so njihova pričakovanja uresničena. Ti razlogi so zanimivo delo, varnost zaposlitve ter plača in druge ugodnosti. Dejstvo, da je kar 60 % anketiranih vojakov odgovorilo, da jih delo v vojski ne veseli, in da bi 90 % vojakov sprejelo bolj odgovorno delo za višjo plačo, kaže na nezanimivost in slabo plačano delo (predvsem plačo brez dodatkov). Vojaku je treba zagotoviti plačo, s katero bo lahko zadovoljil osnovne življenjske potrebe in ohranil ali celo povečal raven življenjskega standarda, šele nato lahko s sekundarnimi motivacijskimi dejavniki in z nematerialnim nagrajevanjem dvigujemo zadovoljstvo in zanimivost dela, da pripadniki ne bi odhajali

iz SV. Varčevalni ukrepi vlade na področju državne uprave o zmanjševanju raznih dodatkov oz. povračil stroškov v zvezi z delom (npr. povračilo stroškov prevoza) bi pomenili za tiste z nizko plačo občutno zmanjšanje mesečnih prihodkov. Ob tem se upravičeno pojavljata nezadovoljstvo in negotovost o socialni varnosti posameznikov, katerih mesečni stroški bistveno presegajo višino osnovne plače. Varnost in stabilnost zaposlitve sta drugi temeljni razlog za zaposlitev v SV, ki pa je po sedanji zakonodaji za vojake omejena na pet let. Postavlja se vprašanje, kaj narediti z vojniki po petih letih službovanja v SV, če se v tem času poškodujejo in niso več sposobni opravljati vojaškega poklica. Sedanji ZObr in drugi zakoni, ki veljajo za delavce v državni upravi in javne uslužbence, premalo upoštevajo posebnost vojaškega poklica, zato SV potrebuje nov zakon, ki bi s posebnimi dodatki in z ugodnostmi po eni strani dvignil konkurenčnost vojaškega poklica v primerjavi z drugimi poklici, po drugi strani pa zmanjšal negotovost in dvignil predvsem socialno varnost zaposlitve. V predlogi je nov zakon o službi v SV, ki naj bi uredil določena vprašanja o zdravstvenem, invalidskem in socialnem varstvu, kot so pomoč pri reševanju stanovanjskega vprašanja, prezaposlovanja in prekvalifikacije pripadnikov in invalidov po prenehanju pogodbe, otroškega varstva, zaposlitve zakonca, denarna pomoč ob smrti pripadnika in druge pomoči, ki pa še ni sprejet. Vodilni v SV se morajo zavedati, da do popolne profesionalizacije SV ne potrebujejo le sodobne tehnične in organizacijske strukture, ki bo v skladu s standardi Nata in z mednarodnimi pogodbami, ampak tudi kader, ki bo po številu, strokovnosti in usposobljenosti zadovoljil vedno večje organizacijske, kadrovske in tehnične potrebe SV. Slednja zato potrebuje nov sistem nagrajevanja, ki ne bo samo privabljal, ampak posamezniku omogočal tudi poklicno in osebnostno rast ter svetlejšo prihodnost.

Delovne hipoteze, ki so nam služile kot podlaga za anketno raziskavo, lahko le delno potrdimo. Izjema je tretja hipoteza, ki jo lahko v celoti zavrnemo. Vzrok, da ne moremo ostalih treh hipotez v celoti potrditi, je v tem, da so bile preveč posplošene in so zajemale vse tri medseboj zelo različne skupine. Iz prakse lahko vemo, da je nemogoče vzpostaviti tak sistem nagrajevanja, s katerim bi bili vsi zaposleni zadovoljni, ker vsak posameznik ali skupina po svoje zaznava pomembnost in vrednost svojega dela.

LITERATURA IN VIRI

- Bolle de Ball, Marcel. 1990. *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Brejc, Miha. 2000. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Denny, Richard. 1997. *Kaj moram vedeti: O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ferfila, Bogomil, Polonca Kovač, Gordana Žurga, Igor Klinar, Aneta Plaznik. 2002. *Ekonomski vidiki javne uprave: zbirka profesija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Florjančič, Jože, in Bjorn Paape. 2002. *Organizacija in management: izbrana poglavja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože. 1981. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Grizold, Anton. 2005. *Slovenija v spremenjenem varnostnem okolju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Informacijski servis podatkov. <http://e-uprava.gov.si/ispo/> (20.10.2006)
- Jurančič, Ilja. 1980. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Luthans, F. 1995. *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill.
- Merkač Skok, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, Stane, Jože Florjančič, Janez Jereb, Ivan Svetlik, Franc Jemšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleš Svetic, Miroslav Stanojevič, Marjana Merkač. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Virant, Grega. 2002. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Žurga, Gordana. 2001. *Kakovost državne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Pravni viri:

- Zakon o državni upravi. *Uradni list RS, št. 113/2005*.
- Zakon o invalidskem in pokojninskem zavarovanju. *Uradni list RS, št. 20/04*.
- Zakon o javnih uslužbencih. *Uradni list RS, št. 32/06-UPB2*.
- Zakon o kolektivnem dodatnem pokojninskem zavarovanju za javne uslužbence. *Uradni list RS, št. 126/03*.

Zakon o obrambi. *Uradni list RS, št. 103/04-UPB1.*

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. *Uradni list RS št. 56/2002 in dopolnitve.*

Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi. *Uradni list RS, št. 41/94, 56/94, 33/95, 23/97, 67/01, 38/02.*

Pravilnik o plačah in drugih prejemkih delavcev Ministrstva za obrambo in organov v sestavi, MORS, Ljubljana, št. dokumenta: 017-02-19/2000-56, z dnem 20.11.2002.

Pravilnik o priznanjih Ministrstva za obrambo. *Uradni list RS, št. 41-1935/95, 44-2773/96 (dopolnitve).*

Uredba o količnikih za določitev osnovne plače in dodatkih zaposlenim v službah Vlade Republike Slovenije in v upravnih organih. *Uradni list RS, št. 35/96, 57/98, 33/00, 1/01, 63/01, 37/02, 60/02, 61/02 in 105/02.*

Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih. *Uradni list RS, št. 58/03, 81/03 in 109/03.*

Uredbo o plačah direktorjev v javnem sektorju. *Uradni list RS, št. 73/05, 103/05 in 12/06.*

Uredba o plačah in drugih prejemkih javnih uslužbencih za delo v tujini. *Uradni list RS, št. 58/2003.*

Uredba o plačah, nadomestilih in drugih prejemkih osebja v predstavništvih Republike Slovenije v tujini. *Uradni list RS, št. 60/92, 42/93 in 6/94.*

Uredba o plačah pripadnikov stalne sestave Slovenske vojske v tujini pri opravljanju obveznostih sprejetih v mednarodnih organizacijah. *Uradni list RS, št.25/97.*

Uredba o vojaških uslužbencih. *Uradni list RS, št.54/2003.*

PRILOGE

Priloga 1 Organizacijska struktura SV 2005

Priloga 2 Anketni vprašalnik

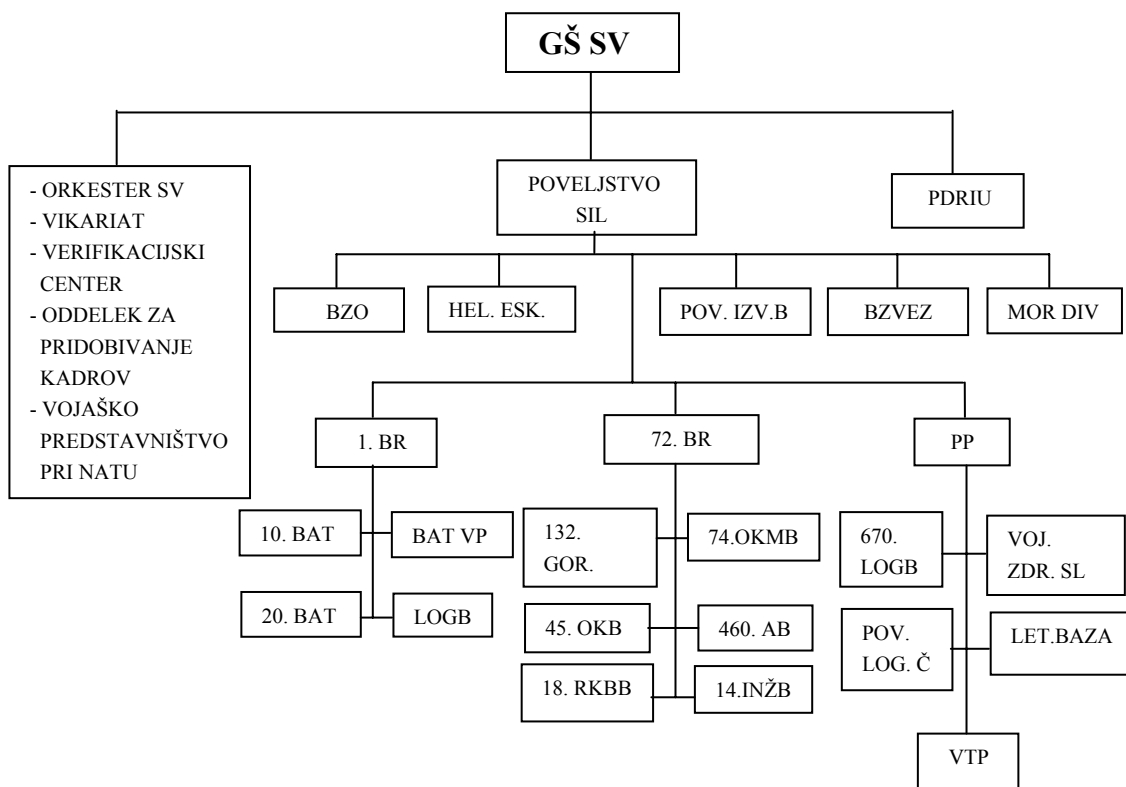
Priloga 3 Nazivi in pripadajoči količniki v SV

Priloga 4 Rezultati rangiranja razlogov za zaposlitev v SV

Priloga 5 Rezultati rangiranja razlogov za zaposlitev v SV - povprečne vrednosti

Priloga 6 Vplivnost motivacijskih dejavnikov na zadovoljstvo pri delu – povprečje ocen

Priloga 7 Stopnja zadovoljstva s segmenti nagrajevanja – povprečje ocen



LEGENDA:

AB	artiljerijski bataljon
BAT	bataljon
BAT VP	bataljon vojaške policije
BR	brigada
BZO BZVEZ	bataljon zvez
GOR. BAT	gorski bataljon
GŠ SV	Generalštab Slovenske vojske
HEL. ESK	helikopterska eskadrija
INŽB	inžinerijski bataljon
LET. BAZA	letalska baza
LOGB	logistična baza
MOR DIV	mornariški divizijon
OKB	oklepni bataljon
OKMB	oklepni mehanizirani bataljon
POV. IZV. B	poveljniško-izvidniški bataljon
POV. LOG. Č	poveljniška izvidniška četa
RKBB	radiološki, kemični, biološki bataljon
VOJ. ZDR. SL	vojaška zdravstvena služba
VTP	vojaško teritorialno poveljstvo

1. SPLOŠNI PODATKI

1. Spol (obkrožite ustrezno črko): a) moški b) ženski

2. Kaj ste po vojaški dolžnosti (obkrožite ustrezno črko):

a) vojak b) podčastnik c) častnik

3. Starost (obkrožite ustrezno črko):

- a) 18–25
- b) 25–30
- c) 30–40
- d) 40 in več

4. Koliko let ste zaposleni v Slovenski vojski (obkrožite ustrezno črko):

- a) manj kot leto
- b) od 1 leta do 5 let
- c) od 5 do 15 let
- d) od 15 do 25 let
- e) več kot 25 let

5. Podatki o vaši izobrazbi (obkrožite ustrezno črko):

- a) končana poklicna (IV. st.) šola
- b) končana srednja šola
- c) končana višja šola
- d) končana visoka/univerzitetna šola
- e) drugo_____

6. ZAKAJ STE SE ODLOČILI ZA ZAPOSILITEV V SLOVENSKI VOJSKI?
 Spodaj je naštetih 13 razlogov, ki jih označite s številkami od 1 do 13, pri čemer pomeni 1 – glavni, temeljni razlog, 2 – drugi najpomembnejši razlog ... 13 – najmanj pomemben, nebistven razlog.

- a) _____ varnost, zanesljivost zaposlitve
- b) _____ možnost napredovanja
- c) _____ zanimivo delo
- d) _____ samostojnost pri delu
- e) _____ plača in druge ugodnosti ob delu (dodatki, nadomestila ...)
- f) _____ možnost izobraževanja in strokovnega usposabljanja
- g) _____ ugoden delovni čas
- h) _____ primerno delovno in življenjsko okolje
- i) _____ dobri medsebojni odnosi
- j) _____ možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti
- k) _____ priznanja za uspešnost pri delu
- l) _____ delo je koristno za družbo
- m) _____ ne preveč naporno in stresno delo

7. OCENITE, KOLIKO POSAMEZNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIK VPLIVA NA VAŠE ZADOVOLJSTVO PRI DELU.

Obkrožite eno od ocen od 1 do 5, kjer ocena 1 pomeni – sploh niso pomembni, ocena 5 – so najbolj pomembni, ocene 2, 3 in 4 pa izražajo vmesno stopnjo.

1	osebni dohodek – plača	1	2	3	4	5
2	zanimivo in pomembno delo	1	2	3	4	5
3	primerne delovne razmere in okolje pri delu	1	2	3	4	5
4	razporeditev časa	1	2	3	4	5
5	možnost strokovnega usposabljanja	1	2	3	4	5
6	možnost izobraževanja	1	2	3	4	5

7	možnost napredovanja	1	2	3	4	5
8	medsebojni odnosi s sodelavci in z nadrejenimi	1	2	3	4	5
9	možnost polnega uvajanja delovnih sposobnosti	1	2	3	4	5
10	denarne nagrade	1	2	3	4	5
11	soodločanje o delu	1	2	3	4	5
12	ustne pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
13	pisne pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5

8. OBKROŽITE ČRKO PRED TRDITVIJO, S KATERO SE NAJBOLJ STRINJATE?

- a) Delo v Slovenski vojski me veseli.
- b) Želim zamenjati delovno mesto znotraj Slovenske vojske.
- c) Želim zamenjati službo (zunaj Slovenske vojske).

9. KAKŠNA JE VAŠA PLAČA?

Vpišite vaše ocene od 1 do 5, pri čemer je 1 – zelo slaba ... 5 – zelo dobra.

- a) _____ s primerljivimi drugimi poklici (enaka stopnja izobrazbe, odgovornost...)
- b) _____ z življenjskimi stroški
- c) _____ osnovna plača brez dodatkov
- d) _____ osnovna plača z dodatki (stimulacija, nadomestila, povračila potnih stroškov ...)
- e) _____ plača za delo v tujini (usposabljanje, misije ...)
- f) _____ glede na vložen trud

10. ALI BI BILI PRIPRAVLJENI SPREJETI BOLJ ZAHTEVNO IN ODGOVORNO DELO V SLOVENSKI VOJSKI V ZAMENO ZA VIŠJO PLAČO (obkrožite ustrezno črko):

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

11. SPODAJ NAVEDENE POSAMEZNE SEGMENTE SISTEMA NAGRAJEVANJA OCENITE S 6-STOPENJSKO LESTVICO:

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| <i>1 – zelo nezadovoljen</i> | <i>4 – delno zadovoljen</i> |
| <i>2 – delno nezadovoljen</i> | <i>5 – zadovoljen</i> |
| <i>3 – nezadovoljen</i> | <i>6 – zelo zadovoljen</i> |

- a) ___ višina sedanje plače
- b) ___ zadnje povišanje plače
- c) ___ ugodnosti poleg plače (dodatki, prejemki, nadomestila, povračilo stroškov ...)
- d) ___ druge oblike nagrad (pisne, ustne)
- e) ___ način določanje moje plače
- f) ___ razmerja med plačami v Slovenski vojski
- g) ___ moja plača v primerjavi s sodelavci, ki opravljajo enako delo
- h) ___ pohvale za dobro opravljeno delo
- i) ___ povratna informacija o mojem delu
- j) ___ ocenjevanje delovne uspešnosti (stimulacija)

Najlepša hvala, ker ste si vzeli čas in bili pripravljeni sodelovati!

KARIERNI RAZRED	NAZIVI (85. in 195. čl. ZSPJS)	OBSTOJEČI KOLIČNIKI PO FORMACIJAH	ČASTNIK	POD=ČASTNIK	VOJAK	VU	STOPNJA IZOBRA=ZBE
1.	1. stopnja		genppk, viceadm				VII/I
	2. stopnja	6,40; 6,80	genmaj, kap, bg, kontradm			XV. r	
	3. stopnja	5,60; 6,00	pk, kapbl			XIV. r	
2.	4. stopnja	5,00; 5,30	ppk, kapf			XIII. r	VII/0
	5. stopnja	4,20; 4,40; 4,70	maj, kapk			XII. r	
	6. stopnja						
3.	7. stopnja	3,80; 4,00	st, porbl			XI. r	VII/0
	8. stopnja	3,40; 3,60	nadpor, porf	všprap		X. r	
	9. stopnja	3,25	por, pork	šprap		IX. r	
4.	10. stopnja	2,90; 3,00		vprap		VIII. r	VI
	11. stopnja	2,75		prap		VII. r	
	12. stopnja	2,65		všvod		VI. r	
5.	13. stopnja	2,50		švod	naddes	V. r	V
	14. stopnja	2,40		vvod	des	IV. r	
	15. stopnja	2,20; 2,30		vod	poddes	III. r	
	16. stopnja	2,10			voj I	II. r	
ZAČASNI	začasni naziv I	1,90; 2,00			voj II	I. r	IV
	začasni naziv II	1,65; 1,80					III

Vir: Priloga 1A Uredbe o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih: Ur. l. RS št. 58/03, 81/03 in 109/03.

LEGENDA:

voj	- vojak	šprap	- štabni praporščak	ppk	- podpolkovnik
poddes	- poddesetnik	všprap	- višji štabni praporščak	kapf	- kapitan fregate
des	- desetnik	por	- poročnik	pk	- polkovnik
naddes	- naddesetnik	pork	- poročnik korvete	kapbl	- kapitan bojne ladje
vod	- vodnik	nadpor	- nadporočnik	kontraadm	- kontraadmiral
vvod	- višji vodnik	porf	- poročnik fregate	bg	- brigadir
švod	- štabni vodnik	sto	- stotnik	genmaj	- generalmajor
všvod	- višji štabni vodnik	porbl	- poročnik bojne ladje	genppk	- generalpodpolkovnik
prap	- praporščak	maj	- major	kap	- kapitan
vprap	- višji praporščak	kapk	- kapitan korvete	viceadm	- viceadmiral

Rezultati rangiranja razlogov za zaposlitev v SV:

VOJAK

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
A	4	9	3	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0
B	0	0	2	1	5	1	2	2	0	2	3	1	1
C	10	1	4	1	1	0	1	2	0	0	0	0	0
D	0	0	1	6	1	3	2	1	3	1	1	0	1
E	4	5	3	1	2	2	0	1	0	0	0	1	1
F	0	1	1	4	4	2	4	0	2	1	1	0	0
G	1	2	2	2	0	0	2	0	3	1	2	3	1
H	0	1	1	3	1	4	1	4	1	3	0	1	0
I	0	0	0	0	2	2	3	3	3	2	1	2	1
J	0	0	1	1	0	1	3	3	3	4	2	0	2
K	0	0	1	0	1	0	0	1	3	3	4	8	2
L	0	0	0	1	1	1	0	2	0	3	4	3	5
M	1	1	1	0	1	2	2	0	0	2	2	3	5

PODČASTNIK

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
A	6	3	0	3	0	2	1	2	1	1	0	1	0
B	0	2	1	1	2	1	6	3	1	1	2	0	0
C	7	3	2	3	2	0	0	2	0	1	0	0	0
D	0	3	1	3	5	3	2	1	1	2	0	0	0
E	2	1	6	2	1	2	0	1	2	0	3	1	0
F	0	3	1	2	3	3	1	2	2	1	0	2	0
G	0	1	1	1	3	1	0	2	2	3	1	3	2
H	3	2	2	2	1	3	2	1	1	3	0	0	0
I	0	1	1	0	2	0	1	3	4	1	5	1	1
J	1	2	4	1	1	2	2	0	1	1	1	1	3
K	0	0	1	1	1	0	1	1	2	3	5	3	2
L	1	1	0	0	0	3	1	2	0	2	2	5	3
M	1	0	0	0	0	0	1	1	3	0	2	3	9

ČASTNIK

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
A	9	4	1	4	0	1	0	0	2	1	0	0	0
B	0	0	2	0	3	5	0	5	1	2	0	0	1
C	8	2	2	1	0	2	3	0	1	1	0	0	0
D	0	0	0	1	3	3	3	3	3	1	0	1	2
E	1	6	2	0	4	1	3	1	0	2	0	0	0
F	1	4	0	1	1	3	4	1	2	0	2	1	0
G	0	1	1	1	1	1	2	4	0	3	1	5	1
H	0	0	7	3	1	0	1	1	3	3	0	1	0
I	0	0	1	5	1	1	3	0	2	2	4	1	0
J	1	0	0	6	2	0	0	1	2	4	1	2	1
K	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1	9	2	0
L	0	2	1	0	2	2	0	2	1	3	1	3	3
M	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	5	11

	X (povprečje)	RAZLOGI ZA ZAPOSILITEV V SV	Aritmetična sredina	Rang
vojak	11,1	varnost, zanesljivost zaposlitve	10,4	2
podčastnik	9,2			
častnik	10,9			
vojak	6,5	možnost napredovanja	6,9	7
podčastnik	7,6			
častnik	6,7			
vojak	11,2	zanimivo delo	10,7	1
podčastnik	10,7			
častnik	10,3			
vojak	7,4	samostojnost pri delu	7,5	6
podčastnik	8,9			
častnik	6,1			
vojak	9,9	plača in druge ugodnosti ob delu	9,3	3
podčastnik	8,8			
častnik	9,3			
vojak	7,5	možnost izobraževanja in strokovnega usposabljanja	7,7	5
podčastnik	7,8			
častnik	7,8			
vojak	6,3	ugoden delovni čas	5,9	9
podčastnik	5,7			
častnik	5,7			
vojak	7,2	primerno delovno in življsko	8,0	4
podčastnik	8,8			
častnik	7,9			
vojak	5,2	dobri medsebojni odnosi	5,7	10
podčastnik	5,4			
častnik	6,6			
vojak	5,5	možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti	6,3	8
podčastnik	7,4			
častnik	5,9			
vojak	4,2	priznanja za uspešnost pri delu	4,4	12
podčastnik	4,4			
častnik	4,7			
vojak	3,7	delo je koristno za družbo	4,6	11
podčastnik	4,8			
častnik	5,4			
vojak	5,0	ne preveč naporno in stresno delo	3,5	13
podčastnik	3,1			
častnik	2,5			

	VPLIVNOST NA ZADOVOLJSTVO PRI DELU (povprečje ocen)	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI
vojak	4,3	osebni dohodek - plača
podčastnik	4,1	
častnik	4,1	
vojak	4,1	zanimivo in pomembno delo
podčastnik	3,7	
častnik	4,3	
vojak	4,1	primerne delovne razmere in okolje pri delu
podčastnik	3,5	
častnik	3,6	
vojak	3,8	razporeditev časa
podčastnik	3,6	
častnik	3,4	
vojak	3,7	možnost strokovnega usposabljanja
podčastnik	3,8	
častnik	4,0	
vojak	4,0	možnost izobraževanja
podčastnik	3,4	
častnik	3,7	
vojak	4,0	možnost napredovanja
podčastnik	3,3	
častnik	3,6	
vojak	4,1	medsebojni odnosi s sodelavci in nadrejenimi
podčastnik	4,2	
častnik	4,6	
vojak	3,6	možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti
podčastnik	3,5	
častnik	4,2	
vojak	3,4	denarne nagrade
podčastnik	3,0	
častnik	3,1	
vojak	3,2	soodločanje o delu
podčastnik	3,5	
častnik	3,8	
vojak	3,3	ustne pohvale za dobro opravljeno delo
podčastnik	3,3	
častnik	4,0	
vojak	2,8	pisne pohvale za dobro opravljeno delo
podčastnik	3,2	
častnik	3,5	

	Stopnja zadovoljstva (povprečja ocen)	SEGMENTI SISTEMA NAGRAJEVANJA
vojak	3,9	višina sedanje plače
podčastnik	3,8	
častnik	4,0	
vojak	2,5	zadnje povišanje plače
podčastnik	3,2	
častnik	3,5	
vojak	3,7	ugodnosti poleg plače
podčastnik	3,6	
častnik	3,6	
vojak	2,4	druge oblike nagrad
podčastnik	3,4	
častnik	3,8	
vojak	3,3	način določanja moje plače
podčastnik	3,2	
častnik	4,0	
vojak	3,5	razmerja med plačami v SV
podčastnik	2,3	
častnik	3,9	
vojak	3,8	moja plača v primerjavi s sodelavci, ki opravljajo enako delo
podčastnik	3,6	
častnik	4,1	
vojak	2,8	pohvale za dobro opravljeno delo
podčastnik	3,6	
častnik	3,9	
vojak	2,8	povratna informacija o mojem delu
podčastnik	3,4	
častnik	3,9	
vojak	2,3	ocenjevanje delovne uspešnosti
podčastnik	3,3	
častnik	3,5	