

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

PETER PETERNEL

KOPER, 2014

2014

MAGISTRSKA NALOGA

PETER PETERNEL



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

PRAVNA UREDITEV NAGRAJEVANJA  
ZAPOSLENIH Z VIDIKA DELOVNE IN  
POSLOVNE USPEŠNOSTI

Peter Peternel

Koper, 2014

Mentor: izr. prof. dr. Valentina Franca



## POVZETEK

V središču magistrskega dela je nagrajevanje zaposlenih, pri čemer temeljito analiziramo pravno ureditev nagrajevanja zaposlenih oziroma natančneje nagrajevanje njihove delovne in poslovne uspešnosti. Pri preučevanju tematike izhajamo predvsem z zornega kota delodajalca. V prvem delu naloge se osredotočamo na opredelitev temeljnih pojmov, povezanih z nagrajevanjem tako delovne kot poslovne uspešnosti. V tem delu magistrske naloge najprej opredelimo izhodišča, kaj nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti sploh pomeni, kakšen je pomen teh dveh institutov in kašne vrste sistemov nagrajevanja uporabljamo. Drugi, osrednji del magistrskega dela zajema analizo pravnih virov, ki v Sloveniji urejajo področje nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti. Sistem nagrajevanja zaposlenih se od organizacije do organizacije razlikuje, pravna podlaga, ki to področje ureja, pa je za vse organizacije enaka. V nadaljevanju tega sklopa preučujemo, kakšne možnosti in kakšna orodja ima delodajalec na razpolago ter kako naj jih uporabi, da bo sistem nagrajevanja zadostil vsem pravnim normam in da bo hkrati tudi učinkovit. Zanima nas, kako različni, tako domači kot tuji pravni akti, vplivajo na delodajalca, ali jim dopuščajo dovolj svobode pri njihovih ravnanjih oziroma ali jih pri tem omejujejo in v kakšni meri.

*Ključne besede:* zaposleni, delodajalec, nagrajevanje, delovna uspešnost, poslovna uspešnost, zakon, sistem nagrajevanja.

## SUMMARY

In the centre of the master's thesis there is the rewarding of employees, where we thoroughly analyse its legal regulation or more precisely, the rewarding of their working and business effectiveness. When researching the theme we look at it mostly from the employer's point of view. In the first part of the thesis we focus on the definition of the basic concepts associated with the rewarding of the working and business effectiveness. We determine the starting points; the meaning of the rewarding of the working and business effectiveness, the importance of these two institutes and the kinds of rewarding systems we use. The second, central part of the master's thesis consists of the Slovenia's working and business effectiveness legal sources analyses. Rewarding system of the employees differs from one organisation to another but the legal base arranging this field is the same for all of them. In this part we look into employer's possibilities and the tools of the rewarding system and how to use them to satisfy all legal norms and to be efficient at the same time. We want to know how different, domestic and foreign legal acts affect the employer; if they let them enough free space in their actions or do they limit them and to what extent.

*Key words:* employee, employer, rewarding, working effectiveness, business effectiveness, law, rewarding system.

UDK:



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilj raziskave ter temeljna teza	3
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev magistrske naloge	5
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	6
1.5	Struktura magistrske naloge	7
<b>2</b>	<b>Temeljne opredelitve nagrajevanja</b>	<b>9</b>
2.1	Kadrovski vidiki nagrajevanja	10
2.2	Sistem nagrajevanja	13
2.3	Oblike nagrajevanja	17
2.4	Plača in plačni sistem	20
2.5	Nagrajevanje delovne uspešnosti	22
2.6	Nagrajevanje poslovne uspešnosti	24
2.7	Negativno nagrajevanje	26
<b>3</b>	<b>Pravni vidiki in viri nagrajevanja</b>	<b>28</b>
3.1	Tuji pravni viri	29
3.2	Nacionalni pravni viri	32
<b>4</b>	<b>Avtonomni pravni viri</b>	<b>40</b>
4.1	Kolektivne pogodbe	41
4.2	Nagrajevanje delovne uspešnosti v kolektivnih pogodbah	44
4.3	Izbrani primeri sodnih sporov glede nagrajevanja delovne uspešnosti	55
4.4	Nagrajevanje poslovne uspešnosti v kolektivnih pogodbah	57
4.5	Izbrani primeri sodnih sporov glede nagrajevanja poslovne uspešnosti	63
<b>5</b>	<b>Ugotovitve</b>	<b>67</b>
<b>6</b>	<b>Priporočila za ureditev področja nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti</b>	<b>75</b>
<b>7</b>	<b>Sklep</b>	<b>78</b>
	<b>Literatura</b>	<b>81</b>
	<b>Pravni viri</b>	<b>84</b>

**Viri..... 86**

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Kratek pregled mednarodnih pravnih virov, katerih vsebina se nanaša na plačo in/ali nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti .....	32
Preglednica 2: Kratek pregled nacionalnih pravnih virov, katerih vsebina se nanaša na plačo in/ali nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti .....	39
Preglednica 3: Pregled vsebin panožnih kolektivnih pogodb na področju nagrajevanja .....	43
Preglednica 4: Nagrajevanje delovne uspešnosti v posameznih KP .....	48
Preglednica 5: Nagrajevanje poslovne uspešnosti v posameznih KP .....	59

## KRAJŠAVE

EU	Evropska unija
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
KP	kolektivna pogodba
MOD	Mednarodna organizacija dela
OZS	Obrtna zbornica Slovenije
ZDR-1	Zakon o delovnih razmerjih
ZDS	Združenje delodajalcev Slovenije

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

O tem, kako pomembno je nagrajevanje zaposlenih, priča že samo dejstvo, da se v vsakodnevnem življenju vse pogosteje omenja. Z nagrajevanjem zaposlenih se tako srečujejo delodajalci, strokovnjaki, zaposleni in druge družbene skupine.

Nagrajevanju na splošno vse več strokovnjakov (Zupan 2001, Horvat 2004b, Franca 2007, Treven 1998) namenja veliko pozornosti, med drugim pa se vse večkrat omenjata dve sestavini nagrajevanja, in sicer nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti. Kako pomembno vlogo imajo zaposleni pri doseganju ciljev organizacije, nazorno opisujejo različni avtorji, nekaj jih navajamo v nadaljevanju. Nagrajevanje ima dve pomembni vlogi. Prva je neposredno motiviranje, da zaposleni v svoje delo vlagajo več truda. Tako organizacija prepozna njihove sposobnosti. Druga vloga nagrajevanja pa naj bi posredno pripomogla k večji predanosti, samoiniciativnosti in motiviranosti zaposlenih, ki čutijo, da so za svoj trud pravično nagrajeni. Nagrajevanje zagotavlja izpolnitev obljub in uresničitev pričakovanj zaposlenih. Tako lahko organizacije ohranijo visoko stopnjo motivacije zaposlenih. Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik 1998b, 194).

Z obravnavano tematiko se v prvi vrsti dotaknemo zaposlenih, ki s svojim delom pripomorejo k uspehu organizacije. Od osamosvojitve Slovenije so se managerji tako v Sloveniji kot tudi po svetu ukvarjali predvsem s prestrukturiranjem organizacij, da bi izboljšali produktivnost in se odzvali na konkurenčne izzive mednarodnih trgov; rezultati njihovih prizadevanj so bili kratkoročno zmanjšanje stroškov in izboljšanje produktivnosti (Treven 2001, 121). Avtorica meni, da se z izzivi, s katerimi so se začele organizacije srečevati v zadnjih desetih letih 20. stoletja in ki bodo značilni za prihodnost, na takšen način ne bodo sposobne spoprijeti. Ne gre le za kakovost izdelkov in storitev, pomembna je postala tudi tako imenovana kakovost zaposlenih. Organizacije se čedalje bolj zavedajo učinkovitega ravnanja z zaposlenimi in zato z različnimi strategijami in ukrepi vedno bolj težijo k temu.

Trdimo lahko, da postaja ves napor managerjev usmerjen v dober poslovni izid in maksimalen izkoristek virov, kar se bo dolgoročno izkazalo za pogubno. Zaposleni ostajajo v senci teh tako visoko postavljenih ciljev. O tem, kako pomembni so zaposleni, piše Zupanova (2001, 301). Avtorica meni, da so osnovna celica uspešnosti organizacije zaposleni, ki v odnosu z drugimi prispevajo k uresnitvi ciljev in vizije organizacije, zato bi moral vsak zaposleni imeti občutek, da njegova vloga prispeva ne le k oblikovanju skupnih ciljev, temveč predvsem k njihovem uresničevanju, kajti le tako si bodo zaposleni prizadevali opraviti delo čim bolje. Cilji so tako posledično povezani z uspešnostjo, ko morata posameznik in organizacija

uravnovesiti izmenjavo rezultatov oziroma koristi, ki jih te prinašajo. Takšna medsebojna skladnost je temeljni pogoj za dolgoročno uspešnost posameznika in organizacije (Zupan 2001, 301). Kako bo organizacija ravnala z zaposlenimi, ni odvisno samo od notranjih odločitev organizacije in izbrane strategije, temveč je predvsem odvisno tudi od okolja. Na ravnanje z zaposlenimi tako vplivajo dejavniki z ekonomskega, pravnega, socialnega in psihološkega področja (Bratton in Gold 2003, 11).

V magistrskem delu se bomo osredotočili na analizo pravne ureditve nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti. Delovnopravna zakonodaja je zelo pomemben dejavnik učinkovitega ravnanja z zaposlenimi, saj zakonske določbe neposredno vplivajo na kadrovske aktivnosti (Franca 2007, 399). To namreč predstavlja pomemben del učinkovitega ravnanja z zaposlenimi, ne le s pravnega, temveč tudi s kadrovskega in širšega poslovnega vidika. Pomembno je, da se delodajalec zaveda, katera sredstva ima na voljo, kako jih uporabiti, predvsem pa je pomembno delodajalčevo zavedanje, da nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti izvede skladno z vsemi veljavnimi pravnimi predpisi. Po mnenju avtorice je področje nagrajevanja s pravnega vidika urejeno precej togo, saj zakon določa merila za variabilno nagrajevanje za različne kategorije zaposlenih enako. Pri tem pa je treba analizirati vlogo zakonov in tudi vlogo kolektivnih pogodb, ki običajno določajo plačne sisteme v organizacijah.

Že v uvodu smo omenili, da v želji po čim boljšem poslovnem rezultatu delodajalci vse manj pozornosti posvečajo zaposlenim. Vse prepogosto pa je nagrajevanje zaposlenih, gledano s pravnega vidika, izvedeno nepravilno. Pravno urejanje nagrajevanja je pogosto zanemarjeno, saj so izpostavljeni drugi vidiki, zlasti kako z različnimi organizacijsko-kadrovskimi prijemi doseči boljše in produktivnejše delo zaposlenih (Franca 2007 in Korpič Horvat 2004a). Pravni viri, ki urejajo oziroma posegajo na področje plač in nagrajevanja zaposlenih, so mednarodni – univerzalni viri Organizacije združenih narodov (OZN) in Mednarodne organizacije dela (MOD). Med regionalne pravne vire uvrščamo vire Sveta Evrope (ESL) in Evropske unije (EU). Med domače vire uvrščamo heteronomne pravne vire; ustavo, zakone, podzakonske akte in avtonomne pravne vire; kolektivne pogodbe, sporazume, splošne akte delodajalca (Kresal 2009, 9).

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1, Uradni list RS, št. 21/2013) določa merila za variabilno nagrajevanje za različne kategorije zaposlenih enako, vprašanje pa je, ali to odraža in ustreza sodobnemu poslovnemu okolju. Morda je ravno togost zakonodaje razlog, da se variabilnega dela plačila v našem prostoru poslužujemo na nepravilen in neučinkovit način oziroma, kot pravi Unterrieder (2007), ki pri analizi sistema nagrajevanja v Sloveniji ugotavlja, da slovenski pravni sistem ni najbolj naklonjen nagrajevanju produktivnosti in kreativnosti na delovnem mestu, temveč bolj izpostavlja delovno dobo zaposlenega ter položaj, ki ga zaposleni zaseda.

Raziskovalni problem, ki ga bomo v nalogi preučili in raziskali, je področje nagrajevanja zaposlenih z vidika delovne in poslovne uspešnosti. Poskušali bomo opredeliti, kaj nagrajevanje v današnjem poslovnem svetu sploh pomeni, ter določiti smernice, na kakšen način sistem nagrajevanja izpeljati, da bo zadovoljil pričakovanja delodajalcev in zaposlenih. V jedru magistrske naloge bo analiza pravne ureditve, zato je pomembno, da sistem nagrajevanja poleg pričakovanj delodajalcev in zaposlenih zadosti predvsem vsem pravnim normam, ki veljajo v naši pravni ureditvi, zato bomo to področje temeljito preučili in raziskali. Zanimalo nas bo, kakšne oblike nagrajevanja management sploh ima na voljo, ko želi nagraditi svoje zaposlene za njihov prispevek k uspehu organizacije. Pozornost bomo namenili tudi preučitvi pravnih podlag, ki urejajo področje nagrajevanja pri nas. Vključili pa bomo tudi domačo sodno prakso s področja nagrajevanja.

Z vidika managementa je magistrska naloga zanimiva z dveh vidikov. Najprej lahko nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti obravnavamo povsem z vidika kadrovske funkcije managementa. V povezavi s tem želimo opredeliti, kaj nagrajevanje pomeni, katere so njegove funkcije in orodja, s katerimi nagrajevanje izvedemo. Drugi vidik obravnavane teme pa se dotika pravne urejenosti tega področja. Naloga managementa je, da upošteva oba vidika nagrajevanja. Za sleherno organizacijo je izrednega pomena, da pozna oba vidika nagrajevanja svojih zaposlenih. Zato je eden izmed ciljev magistrske naloge opredeliti nagrajevanje s pravnega vidika in v povezavi s tem preučiti, kako pravno ureditev v praksi pravilno izvesti.

Nagrajevanje zaposlenih je relativno dobro raziskano z vidika kadrovske funkcije. O nagrajevanju namreč veliko avtorjev (Zupan 2002; Lipičnik 1998a) veliko piše in razpravlja. To priča tudi o tem, kako pomembno je to področje za delodajalce, organizacije in zaposlene.

## **1.2 Namen in cilj raziskave ter temeljna teza**

Namen magistrske naloge je preučiti pravne podlage nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti zaposlenih. Zato bomo poleg temeljnih pravnih virov preučili tudi izbrane panožne kolektivne pogodbe.

Osrednje raziskovanje bo usmerjeno na dve sestavini plače, kot ju določa ZDR-1, to sta del plače za delovno uspešnost in del plače za poslovno uspešnost. Vendar ZDR-1 ne določa niti nadaljnje izvedbe te oblike nagrajevanja niti ne daje nikakršnih usmeritev v povezavi s tem. Zato je cilj tega magistrskega dela ugotoviti, ali veljavna pravna ureditev na področju nagrajevanja zadovoljuje potrebe in pričakovanja delodajalcev in ali imamo v Sloveniji sploh na razpolago pravne okvire, po katerih se delodajalci lahko ravnaajo. Cilje magistrskega dela lahko strnemo na naslednja področja:

- Preučiti, kaj predstavlja s pravnega vidika pojem nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti.

- S pravnega vidika opredeliti oblike nagrajevanja, posledice nagrajevanja tako za delodajalca kot zaposlenega ter pomen nagrajevanja za obe strani.
- Opredeliti in analizirati mednarodne in nacionalne pravne vire, ki urejajo področje nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti.
- Na podlagi analize pravnih aktov oblikovati splošne pravne smernice oziroma priporočila za morebitne spremembe zakonodaje.
- Na podlagi vseh predhodno zastavljenih ciljev oblikovati priporočila za delodajalce, določiti, čemu je treba posvetiti večjo mero pozornosti pri oblikovanju sistema nagrajevanja zaposlenih.

Pri raziskovanju bomo izhajali iz temeljne teze: »Pravna ureditev nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti zaposlenih v Sloveniji delodajalcem ne omogoča, da bi nagrajevanje uspešno prilagodili organizacijam in ga v njih uspešno izvedli.«

Po ZDR-1 je plačilo na podlagi poslovne uspešnosti del plače, ki je sestavina plače, če je dogovorjena s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi (126. člen). Kriterijev zakon ne določa. Odpovedana splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (SKPgd, Uradni list RS, št. 40/97, 5/98, 39/99, 98/99, 10/00, 31/00, 54/00, 64/00, 62/01, 45/02, 113/02, 38/03, 90/05) pa je v 49. členu navajala, da kriterije za določitev dela plače na podlagi uspešnosti poslovanja določita delodajalec in reprezentativni sindikat pri delodajalcu ob sprejemu poslovnega načrta, ravno tako se dogovorita o višini sredstev za izplačilo (Franca 2007, 399).

Podobno ZDR-1 določa tudi za plačilo za delovno uspešnost. Tako lahko rečemo, da je višina obeh oblik nagrajevanja prepuščena socialnim partnerjem v kolektivnih pogajanjih, pri čemer velja opozoriti, da je v naši ureditvi še vedno veliko število zaposlenih, ki jih ne zajema nobena kolektivna pogodba. Posledično je urejanje nagrajevanja tako delovne kot poslovne uspešnosti prepuščeno ureditvi znotraj organizacije, torej splošnim aktom in pogodbam o zaposlitvi. Na podlagi temeljne teze magistrske naloge smo oblikovali tri raziskovalna vprašanja.

V prvem delu bomo teoretično opredelili, kaj pod pojmom nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti razumejo različni avtorji ter oblikovali našo lastno opredelitev, ki nam bo služila tudi za izhodišče. Na tem mestu si torej postavimo prvo raziskovalno vprašanje: *»Kaj s pravnega vidika pomeni nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti?«* Zanimalo nas bo, kakšne možnosti imajo delodajalci pri prilagajanju pravnega okvirja svojim potrebam oziroma potrebam organizacije. V povezavi s tem nas bo tudi zanimalo, koliko svobode pri urejanju tega področja jim naš pravni sistem dopušča oziroma koliko jih omejuje.

Glede na to, da bo naloga osredotočena na pravno ureditev omenjenega področja, se nam postavlja drugo raziskovalno vprašanje: *»Katere pravne vire je treba v organizaciji upoštevati pri oblikovanju nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti zaposlenih?«* Za dosego tega cilja je treba analizirati tako mednarodne kot domače pravne vire ter natančno opredeliti,

katere so tiste določbe, ki delodajalce zavezujejo pri oblikovanju sistema nagrajevanja. Na podlagi analize pravne ureditve bomo lahko podali odgovor na vprašanje, ali je pravni sistem za delodajalce »odprt« ali strogo zapoveduje oblike in načine nagrajevanja. Analiza pravnih virov nam bo pokazala stopnjo avtonomnosti delodajalcev na področju nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti. Pri tem se bomo omejili predvsem na zasebni sektor.

Urejanje delovnih razmer v organizacijah je eden od temeljnih elementov socialnega dialoga med zaposlenimi in delodajalci. O tem, kako zelo pomembni so avtonomni dogovori v delovnem pravu, govori Vodovnik (2006). Povzamemo pa lahko, da je za slovensko družbo značilen velik pomen teh avtonomnih dogovorov, saj je osnovna zakonodaja preohlapna. Zato bo tretje raziskovalno vprašanje: *»Kakšna je vloga avtonomnih pravnih aktov pri oblikovanju nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti zaposlenih?«* Ravno avtonomni pravni viri pogosto posegajo oziroma urejajo področje nagrajevanja, pri čemer pa je pomembno, da so v skladu z vsemi nadrejenimi pravnimi normami. Koliko možnosti dopušča zakonodaja na področju avtonomnega urejanja našega raziskovalnega področja, želimo preučiti med našim raziskovanjem.

Na podlagi odgovorov tako zastavljenih raziskovalnih vprašanj bomo prišli do zaključkov, s katerimi bomo potrdili ali ovrgli zgoraj postavljeno temeljno tezo. Kajti delovnopravna ureditev predstavlja enega od okvirjev oblikovanja nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti zaposlenih. In ravno od prilagojenosti tega okvirja sodobnemu poslovnemu okolju je odvisno, ali bodo lahko organizacije oblikovale ustrezen sistem nagrajevanja zaposlenih ali ne.

### **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev magistrske naloge**

Pri pisanju naloge bomo temeljito preučili literaturo, tako v slovenskem kot tudi v angleškem jeziku, torej bo osnovna metoda raziskovanja metoda analize dokumentov. Metoda nas bo spremljala skozi celotno raziskovalno delo, saj bomo poskušali najti čim več literature, ki nam bo v pomoč pri osvetlitvi obravnavane teme. V uvodnem delu se bomo oprli predvsem na študij teoretične domače in tuje literature, zlasti z namenom poudariti pomembnost urejenosti tega področja. Proučili bomo, kako različno avtorji opredeljujejo pojem nagrajevanja in njegov pomen. V drugem delu naloge bomo preučili predvsem pravne akte, ki veljajo v Sloveniji. Gre za veljavne zakone, podzakonske akte, kolektivne pogodbe oziroma dokumente v pripravi, če obstajajo. Omenili smo že, da je za slovensko delovnopravno področje značilna visoka stopnja avtonomne urejenosti in s tem posledično veliko število avtonomnih pravnih virov. Zato bomo preučili kolektivne pogodbe tistih dejavnosti, ki zajamejo največje število zaposlenih. Med tujimi viri bomo preučili zlasti priporočila in usmeritve znotraj Evropske unije (EU).

Poleg omenjene metode bomo uporabili tudi metodo kompilacije, saj bomo poskušali povzeti tudi tuje vire. Eden izmed ciljev magistrske naloge je preučiti pojem nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti, saj bomo poskušali problematiko pravne ureditve nagrajevanja v uvodnih poglavjih čim bolj podrobno predstaviti in oblikovati izhodišča za nadaljevanje magistrske naloge. Analizirali bomo definicije in opredelitve različnih tako domačih kot tujih avtorjev.

Z metodama sinteze in deskripcije bomo na podlagi že opravljenih raziskav in opredelitev različnih tujih in domačih avtorjev oblikovali zaključeno celoto ter oblikovali svoja izhodišča, opredelitve in predloge.

#### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Izhajali bomo iz predpostavke, da je slovenska zakonodaja, ki zadeva obravnavano problematiko, precej toga, splošna in močno razdrobljena po številnih pravnih aktih. Predpostavljamo, da se relativno veliko piše in govori o pomenu nagrajevanja za zaposlene, bistveno manj pa je bilo narejenega v smeri pravne ureditve. Prav tako predpostavljamo tudi, da v slovenski pravni ureditvi obstajajo določene pravne norme, namenjene določenim skupinam zaposlenih, ki vsebujejo številne pravne rešitve s tega področja in na podlagi katerih bi lahko oblikovali krovno, splošno zakonodajo oziroma bi služila za zgled.

Pregled urejenosti obravnavanega področja v tuji praksi nam bi lahko ponudil nekatere smernice za urejanje področja nagrajevanja v naši pravni ureditvi.

Na točki, kjer se lotevamo preučevanja omenjenega problema, vidimo glavno omejitev pri preučevanju predvsem v pomanjkanju ustrezne literature in še bolj v pomanjkanju ustrezne pravne zakonodaje. Najverjetneje je, da je zakonodaja razpršena predvsem po številnih kolektivnih pogodbah, na splošno pa jo opredeljuje zgolj ZDR-1, ki pa nagrado za delovno uspešnost omeni zgolj kot sestavino plače.

Prvo omejitev glede kolektivnih pogodb predstavlja dejstvo, da imamo v Sloveniji veliko število kolektivnih pogodb. Evidenco kolektivnih pogodb sicer vodi Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (2013), vendar je seznam nepopoln, saj v zakonodaji ni moč najti predpisa, ki bi socialnim partnerjem določal prijavo KP na omenjeno ministrstvo kot obvezno. V evidenci kolektivnih pogodb je na dan 24. 9. 2013 vpisanih 50 kolektivnih pogodb. Med že omenjenimi 50 kolektivnimi pogodbami pa najdemo tudi kar nekaj med seboj podobnih kolektivnih pogodb, za podobne oziroma sorodne poklicne skupine.

Druga omejitev, ki se dotika kolektivnih pogodb, pa je ta, da je kljub velikemu številu kolektivnih pogodb v Sloveniji še vedno veliko število zaposlenih, ki jih ne vključuje nobena kolektivna pogodba. Vzroki za ne vključenost zaposlenih so tudi v tem, da od leta 2006

delodajalci z Zakonom o gospodarskih zbornicah (ZGZ, Uradni list RS, št. 60/06, 56/08, 32/09, 110/09, 14/10, 51/10, 77/11) niso več zavezani k obveznemu članstvu v Gospodarski zbornici Slovenije (GZS). Podobno pa je s članstvom v Obrtni zbornici Slovenije (OZS), ki je od leta 2013 na podlagi novele Obrtnega zakona (ObrZ, Uradni list RS, št. 50/94, 36/00, 61/00, 42/02, 31/03, 18/04, 40/4, 117/06, 102/07, 30/13, 36/13) prostovoljno, kar posledično pomeni večje število delodajalcev, ki jih ne vključuje in ne zavezuje nobena kolektivna pogodba.

Veliko število zaposlenih je tako ob urejanju obravnavanega področja prepuščenih splošnemu ZDR-1, splošnim aktom delodajalca ali urejanju v pogodbi o zaposlitvi.

Pomembno je, da opomnimo, da obstaja razlika med plačnim sistemom v javnem sektorju in plačnim sistemom v zasebnem sektorju. Bistveno je, da vemo, da je plača v javnem sektorju urejena z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS, Uradni list RS... ), medtem ko je v zasebnem sektorju to urejeno zlasti v kolektivnih pogodbah na ravni dejavnosti in podjetniških kolektivnih pogodbah. V magistrski nalogi se bomo zato osredotočili na preučevanje pravnih virov, ki veljajo za gospodarske dejavnosti, vendar pa se zaradi preobsežnosti ne bomo spuščali v analizo pravnih virov urejenosti področja znotraj posameznih organizacij, kar prav tako predstavlja omejitev pri preučevanju zastavljenega problema. V magistrsko nalogo nameravamo vključiti tudi judikate vrhovnega sodišča z namenom ugotovitve pravnih temeljev, na katere se sklicujejo sodniki v primeru sodb, povezanih z nagrajevanjem tako delovne kot poslovne uspešnosti. Predvidevamo, da bomo omejeni pri izboru strokovne literature, saj je področje nagrajevanja sicer dobro zastopano v strokovni literaturi z vidika kadrovske funkcije, mnogo manj pa je o problematiki napisanega s pravnega vidika. Predvidevamo pa, da bomo med raziskovanjem in pregledovanjem literature s preučevanega področja naleteli tudi na informacije o urejenosti obravnavanega področja v tujini. V povezavi s tujimi pravnimi viri za omejitev lahko navedemo tudi prevode in s tem povezano tolmačenje določenih pravnih predpisov.

V času pisanja magistrske naloge v Sloveniji bil sprejet nov Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1, Uradni list RS, št. 212/13), ki pa bistvenih sprememb na področju nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti po pričakovanjih ni prinesel.

## **1.5 Struktura magistrske naloge**

Struktura magistrske naloge je razdeljena na tri sklope.

V prvem delu bomo na kratko opredelili obravnavano temo ter predstavili vprašanja, na katera bomo poiskali odgovore. V tem delu bomo na kratko predstavili načrt in metode dela, s katerimi bomo dosegli zastavljene cilje. Predstavili bomo tudi svoje predpostavke in omejitve, ki jih predvidevamo oziroma pričakujemo med našim raziskovanjem. V tej točki magistrske

naloge bomo v grobem povzeli vsebino, ki jo bomo obravnavali in preučili v jedru naloge. Pojasnili bomo, kje v obravnavani temi se pojavljajo temeljna raziskovalna vprašanja in zakaj so odgovori na zastavljena vprašanja pomembni. Skladno s postavljenimi raziskovalnimi vprašanji bomo opredelili zastavljene cilje in metode dela.

V drugem delu magistrske naloge bomo opredelili, kaj razumemo pod pojmom napredovanje ter kakšen je pomen nagrajevana tako delovne kot poslovne uspešnosti. Zanimale nas bodo tudi oblike in metode nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti. Vsa preučevana področja pa bomo skozi celotno magistrsko nalogo povezovali s pravnim vidikom. V teoretičnem delu bomo posebno poglavje namenili tudi negativnemu nagrajevanju, s čimer opredeljujemo politiko plač, ki zaposlene, ki ne dosegajo pričakovanih rezultatov dela, »kaznuje« v primerih, ko so odgovorni, da ne zadovoljijo potreb in pričakovanj delodajalcev. Negativno nagrajevanje je sicer v Sloveniji malo poznano, vendar pa ga nekaj kolektivnih pogodb vendarle že predvideva.

V osrednjem delu magistrske naloge oziroma v njenem tretjem poglavju, ki nosi največjo težo te magistrske naloge, bomo v prvem delu najprej analizirali pravne vire, ki urejajo področje nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti v Sloveniji, v nadaljevanju pa opredelili, kakšen naj bi sistem nagrajevanja bil, da bi zadovoljil tako potrebe zaposlenih kot tudi pričakovanja delodajalcev, predvsem pa, da bi pravno gledano zadovoljil pravne norme, ki veljajo v Republiki Sloveniji. Predstavili bomo pravne vire, domače, pa tudi tuje, ki naj bi jih upoštevali slovenski delodajalci. Poglavju, kjer bomo preučili pravne vire, bo sledila njihova analiza, kjer bomo največ pozornosti namenili njihovemu pomenu za delodajalce. Zanimale nas bodo posledice veljavne zakonodaje in predlagali bomo morebitne izboljšave. Med analizo se bomo ozrli tudi po ureditvi nagrajevanja v tujini in opozorili na morebitno boljše pravno ureditev.

Poglavji 4.3 in 4.5 sta namenjeni izbranim primerom sodne prakse s področja nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti. Namen je predstaviti problematiko z vidika sodstva. Sodna praksa nam bo pokazala, na kaj oziroma na katere pravne podlage se opirajo sodišča v primeru sporov, ki se nanašajo na nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti.

Zadnji del oziroma peto poglavje magistrske naloge povzame naše ugotovitve ter na kratko poda rezultate našega dela. Na podlagi analize oblikujemo tudi priporočila in smernice, na kaj naj bi bili delodajalci pozorni. Podali bomo tudi nekaj smernic, o katerih naj bi razmislili, bodisi pri oblikovanju nove zakonodaje ali pri oblikovanju kolektivnih pogodb ali splošnih aktih delodajalcev.

## 2 TEMELJNE OPREDELITVE NAGRAJEVANJA

Začetki nagrajevanja segajo že v čas Julija Cezarja, ki je oblikoval nagrajevalne spodbude za svoje poveljnike centurij – vojaških enot. Vse od Cezarjevih časov pa se glede nagrajevanja postavljata dve vprašanji, in sicer: prvo je vezano na višino nagrad, drugo pa na sestavo paketa nagrad (Bergmann in Scarpello 2001, 571). Torej nagrajevanje ni nekaj, kar bi bilo posledica modernih razmer na trgu, temveč gre za nekaj, kar je v naši družbi prisotno že iz davne preteklosti. Na kadrovskega področju pa nagrajevanje prehaja v ospredje oziroma postaja predmet širših obravnav v zadnjih letih, k čemur nas sili vse bolj konkurenčna družba na vseh področjih delovanja.

Organizacije so danes prisiljene delovati v vse bolj konkurenčnem okolju. Glavni cilj večine organizacij ostaja želja po čim večjem dobičku oziroma čim bolj ugodnem poslovnem izidu. Konkurenčnost na vseh trgih pa se že nekaj časa ne pojavlja samo na trgu blaga in storitev. Konkurenčnost se vztrajno seli tudi na področje zaposlovanja oziroma boja za kadre. Ena izmed glavnih sestavin konkurenčnosti na področju kadrov pa postaja ravno področje nagrajevanja. V tem poglavju bomo opredelili, kaj nagrajevanje samo sploh pomeni oziroma kako ga opredeljujejo različni avtorji.

Gruban (2009) pravi, da vsak zaposleni različno dojema sistem nagrajevanja oziroma posameznim oblikam nagrajevanja namenja različno oziroma drugačno vrednost. Ravno zaznavanje drugačnosti dojetanja nagrad in nagrajevanja pa sleherni organizaciji na področju pridobivanja najboljših zaposlenih prinaša na tem področju konkurenčno prednost. Cilj konkurenčnega trga na področju kadrov je v organizacijo privabiti in v njej obdržati najboljše zaposlene. Glavno dejstvo, ki nas bo vodilo skozi celotno magistrsko nalogo, bo, da z nagrajevanjem vplivamo na zaposlene v dveh smereh. Prva smer je vsekakor ta, da v organizaciji obdržimo zaposlene, ki so pri svojem delu uspešni in dosegajo nadpovprečne rezultate. To bomo dosegli s sistemom nagrajevanja, ki bo delovne uspehe zaposlenih nagradil, zaposlene pa motiviral, da bodo želene rezultate dela dosegali ali celo presejali. V drugo smer pa z nagrajevanjem delujemo izven meja organizacije in v organizacijo privabljammo kadre, ki so dobri oziroma boljši. Rečemo lahko, da organizacija z dobrim sistemom nagrajevanja v družbi uživa ugled in postane ciljni zaposlovalec z možnostjo izbora najboljših kadrov.

Cilji so tako posledično povezani z uspešnostjo, ko morata posameznik in organizacija uravnovesiti izmenjavo rezultatov oziroma koristi, ki jih te prinašajo. Takšna medsebojna skladnost je temeljni pogoj za dolgoročno uspešnost posameznika in organizacije (Zupan 2001, 301). Kako bo organizacija ravnala z zaposlenimi, ni odvisno samo od notranjih odločitev organizacije in izbrane strategije, temveč je v veliki meri odvisno tudi od okolja. Na ravnanje z zaposlenimi tako vplivajo dejavniki z ekonomskega, pravnega, socialnega in psihološkega področja (Bratton in Gold 2003, 11).

Nagrajevanje zaposlenih je ena izmed temeljnih nalog vsakega managerja. Ravno on je tisti, ki ima pristojnost in moč, da v organizaciji uvede, izvede in upravlja ustrezne sisteme nagrajevanja. Uspešen sistem nagrajevanja omogoča boljše poslovne rezultate, višjo produktivnost ter zavzetost za delo in navsezadnje večje zadovoljstvo zaposlenih. Poleg tega, da se zavedamo pomembnosti nagrajevanja, je izrednega pomena tudi to, da se zavedamo, da je treba nagrajevanje izvesti pravno pravilno. V magistrskem delu se bomo osredotočili na analizo pravne ureditve nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti. To namreč predstavlja pomemben del učinkovitega ravnanja z zaposlenimi, ne le s pravnega, temveč tudi s kadrovskega in širšega poslovnega vidika. Pomembno je, da se delodajalec zaveda, katera sredstva ima na voljo, kako jih uporabiti, predvsem pa je pomembno delodajalčevo zavedanje, da nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti izvede skladno z vsemi veljavnimi pravnimi predpisi.

## **2.1 Kadrovski vidiki nagrajevanja**

Številni avtorji nagrajevanje in ocenjevanje pripisujejo učinkovitemu vodenju. Rečemo lahko, da je ocenjevanje delovne uspešnosti eno od najbolj učinkovitih orodij vodenja. Podobnega mnenja je tudi Štularjeva (2008), ki meni, da je v sklopu nagrajevanja pomembno predvsem to, da se ga lotimo premišljeno, pri čemer moramo poznati vizijo organizacije. Na podlagi tega določimo merila, ki so vezana na cilje. Ti morajo biti med seboj usklajeni in seveda jasno določeni. Nesprejemljivo je subjektivno ocenjevanje, meni Štularjeva (2008). Izrednega pomena pa je, da se zaposleni identificirajo z organizacijo. Ocenjevanje delovne uspešnosti samo po sebi ne pomeni veliko, če ni povezano tudi z nagrajevanjem. Poleg motiviranja je za organizacijo izrednega pomena, da z zaposlenimi vzpostavi partnerski odnos in občutek pripadnosti. Zavedati pa se je treba tudi tega, da je vsako nagrajevanje povezano z ocenjevanjem, merjenjem oziroma vrednotenjem. Vse naštetu pa tako pri zaposlenih kot pri delodajalcih pogosto naleti na odpor oziroma strah. Menim, da dober sistem nagrajevanja, vnaprej znana pravila, merila in načini ocenjevanja vse naštetu izničijo. Tako kot za vse sisteme v organizaciji v povezavi s kadri je tudi za sistem nagrajevanja pomembno, da je pošten, transparenten in dobro voden.

Številni avtorji (Rozman 2002; Gruban 2009; Babušek Medič 2004) o nagrajevanju pišejo v povezavi z motivacijo. V magistrski nalogi se osredotočamo na nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti s pravnega vidika, zato motivacije podrobneje ne bomo obravnavali. To pa ne pomeni, da je iz nagrajevanja izključena. V nadaljevanju bomo zato na kratko povzeli temeljne motivacijske teorije, podrobnejša analiza motivacije pa bi presegala obseg te magistrske naloge.

Z nagrajevanjem želimo v prvi vrsti vplivati na proces motiviranja zaposlenih. Babušek Medičeva (2004) meni, da je motivacija tista razsežnost, do katere se je posameznik pripravljen potruditi za doseganje cilja. Za motiviranje pa je treba izpolniti vsaj nekaj

predpostavk: ponuditi primerne nagrade, seznaniti zaposlene s tem, kako naj nagrade dosežejo, zagotoviti, da posamezniki verjamejo, da so nagrade sposobni doseči ter da so nagrade poštene. Motivacija pa ne sme temeljiti le na denarju, temveč tudi na zadovoljstvu ob doseganju ciljev in na zanimivem in raznoličnem delu (Babušek Medič 2004, 8).

Na tem mestu lahko na hitro preletimo posamezne motivacijske teorije, ugotovimo, da so si avtorji med seboj neenotni (Treven 1998; Lipičnik 1998b). Maslow je s svojo teorijo potreb zagovarjal, da je posameznik motiviran, če nagrada zadovolji neizpolnjeno potrebo, posledica tega pa je, da ga zadovoljena potreba ne motivira več, zato si želi posameznik zadovoljiti naslednjo raven potreb. Taylor je kot začetnik znanstvenega vodenja menil, da posameznika motivira samo denar. Zastopal je tezo, da je zaposlenim treba le pokazati, kako naj delajo, da bodo povečali produktivnost, in jih nato za to ustrezno nagraditi z denarjem. Mayo pa je utemeljitelj teorije medčloveških odnosov, po katerih velja, da imajo posamezniki socialne potrebe, ki se nanašajo na njihovo vključitev in delo v skupini. Seveda ne moremo mimo Herzberga, ki je zastopal teorijo higienikov in motivatorjev. Prvi preprečujejo nezadovoljstvo, drugi pa so dejavniki, ki dejansko motivirajo. Vroom pa je zagovarjal teorijo pričakovanja, ki opredeljuje obseg, do katerega so zaposleni prepričani, da lahko dosežejo obljubljenе nagrade, kar deluje motivirajoče.

Različni avtorji motivacijo opredeljujejo različno glede na motivacijsko teorijo, iz katere izhajajo. Tako na primer Feldman (1996) pravi, da motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi, Luthans (1995 v Treven 1998, 107) meni, da je motivacija proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, ali pa Forsyth (2000, 15), ki meni, da motivacija v ljudeh vzbudi občutek, da opravijo neko delo ali stvar najboljše, kar lahko.

Glede na teorije o motivaciji bomo izhajali iz tega, da je motivacija nekaj, s čimer se ukvarjajo v vsaki organizaciji, pa najsibo še tako majhna. Pomembno je, da organizacija zna odkriti, kaj je za zaposlene najbolj optimalno in v čem so njihovi zaposleni najboljši. Motivirani zaposleni so bolj učinkoviti, imajo višjo storilnost, dosegaajo večjo stopnjo prisotnosti, njihovo delo je bolj kakovostno in so tudi bolj pripravljeni sodelovati ter sprejemati spremembe. Z vidika managementa lahko povzamemo Trevnovo (1998, 106), ki pravi, da je motivacija tisto, zaradi česar zaposleni ob določenih predispozicijah in znanju delajo. Vezano na organizacijo lahko motivacijo opredelimo kot aktivnost managerjev, da prepričajo zaposlene, da s svojim delom dosežejo rezultate, ki so pomembni za podjetje.

Teorija pravi, da je motivacija tista razsežnost, do katere se je posameznik pripravljen potruditi za doseganje cilja, meni Babušek Medičeva (2004) in nadaljuje, da je treba za motiviranje izpolniti nekaj predpostavk, kot so: ponuditi primerne nagrade, seznaniti zaposlene s tem, kako se nagrade dosežejo, zagotoviti, da zaposleni v nagrade verjamejo, zagotoviti, da se nagrade da doseči, in poskrbeti, da so nagrade poštene. Avtorica zaključí, da

je pomembno, da motivacija ne temelji na denarju, temveč tudi na zadovoljstvu ob doseganju ciljev in na zanimivem ter raznolikem delu (Babušek Medič 2004, 53).

V jedru naloge se bomo posvetili preučevanju nagrajevanja z vidika pravne urejenosti tega področja, ker pa je za pravno razumevanje nagrajevanja izrednega pomena tudi kadrovski vidik nagrajevanja, je ustrezno najprej opredeliti kadrovski vidik. Za lažje razumevanje je treba na začetku poudariti, da se s kadrovskega vidika pogosteje kot pojem nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti uporabljata pojma variabilni del plače in pa stimulacija. Gre za pojma, ki sta v kadrovanju pogosto uporabljena. Prvi pojem, variabilni del plače, tako med drugim pod enim imenom združuje pravni pojem del plače iz naslova delovne in poslovne uspešnosti in dodatkov, ki se lahko spreminjajo brez spremembe pogodbe o zaposlitvi. Torej so odvisni od obsega poslovanja, delovnih rezultatov, gospodarnosti in podobno. Drugi pojem, stimulacija, pa uporabljamo, kadar govorimo o sredstvih namenjenih vzpodbujanju zavzetosti zaposlenih za delo, doseganje rezultatov in njihovo preseganje. Tako lahko pod pojmom stimulacija razumemo tudi nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti, saj naj bi ta dva instituta služila tudi kot stimulacija ali motivacija zaposlenih za delo.

Nagrajevanje ima dve pomembni vlogi. Prva je neposredno motiviranje, da zaposleni v svoje delo vlagajo več truda. Zaposleni s tem, ko delujejo v dobro organizacije, upravičeno pričakujejo, da jim bo tudi organizacija izpolnila njihove cilje, oziroma za svoj prispevek pričakujejo nagrado. Nagrade ljudi spodbujajo, da delujejo učinkovito in usklajeno (Svetič 2008). Tako organizacija prepozna njihove sposobnosti. Druga vloga nagrajevanja pa naj bi posredno pripomogla k večji predanosti, samoiniciativnosti in motiviranosti zaposlenih, ki čutijo, da so za svoj trud pravično nagrajeni. Nagrajevanje zagotavlja izpolnitev obljub in uresničitev pričakovanj zaposlenih. Tako lahko organizacije ohranijo visoko stopnjo motivacije zaposlenih. Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik 1998b, 194).

Ravno zato je sistem plač in nagrajevanja pomemben element pri zagotavljanju konkurenčne prednosti organizacije. Poleg tega, da zagotavlja konkurenčno prednost pred konkurenčnimi organizacijami, predstavlja tudi konkurenčno prednost na ravni zaposlenih. Zlasti slednje je zelo pomembno, saj le tako v organizacijo privabimo bodoče zaposlene, ki so nadpovprečno uspešni oziroma k poslovni uspešnosti organizacije največ doprinesejo. Za vsako organizacijo je pomembno, da se zaveda, kaj želi s sistemom nagrajevanja doseči oziroma kakšni so cilji nagrajevanja. Nagrajevanje brez jasno postavljenih ciljev bi bilo nesmiselno.

Na cilje nagrajevanja, menita Armstrong in Stephens (2005, 48), vplivajo notranji in zunanji dejavniki. Pri tem naj bi notranje dejavnike pri oblikovanju sistema nagrajevanja predstavljali: kultura podjetja, korporacijska strategija, filozofija managementa, narava dela, uspešnost organizacije in posameznika ter velikost organizacije. Zunanji dejavniki pri oblikovanju sistema nagrajevanja pa so: konkurenca, trg delovne sile, zakonska regulativa in pa kolektivna

pogajanja. Pomembno je, da so tako notranji kot zunanji dejavniki med seboj usklajeni. Ravno njihova usklajenost pa je tista, na katero želimo opozoriti s to magistrsko nalogo. Poudarili smo namreč že, da je sistem nagrajevanja (notranji dejavnik), ki je neuskklajen s pravnimi normami (zunanji dejavnik), kot tak neuporaben. Prav tako smo že omenili, da mora biti sistem nagrajevanja prilagojen, razmeram na trgu blaga in/ali storitev ter tudi razmeram na trgu dela.

Cilje nagrajevanja na najbolj preprost, pa vendar razumljiv način, navaja Harris (1997). Avtor tako navede, da so cilji nagrajevanja naslednji: izpolniti zahteve, ki izhajajo iz zakonov in predpisov, vzdrževati občutek za pravičnost in poštenost med zaposlenimi, privlačiti nove, visoko usposobljene zaposlene, motivirati zaposlene in nadzorovati stroške. Glede na Harrisove navedbe (1997) o ciljih nagrajevanja, je zanimivo, da na prvo mesto postavlja izpolnitev zakonskih zahtev in predpisov. Navedba je zanimiva predvsem zaradi tega, ker vezano na našo zakonodajo, to izredno težko dosežemo, saj je naš krovni zakon (ZDR-1) izredno splošen in nedorečen, druga zakonodaja oziroma pravni viri (KP) pa izredno razpršeni, nedorečeni in zajemajo nizko število zaposlenih.

Preučitev zunanjih dejavnikov, med njimi zlasti zakonskih regulativ oziroma pravne ureditve pri nas, bo ena izmed bistvenih nalog te magistrske naloge. Predstavili bomo, na kakšen način vpliva pravna ureditev na sistem nagrajevanja in s tem na zaposlene in delodajalce. Menim, da ne moremo govoriti o tem, kateri dejavniki so bolj pomembni. Lahko pa bi rekli, da v prvi vrsti zunanji dejavniki vplivajo na to, kakšni bodo posledično notranji dejavniki, oziroma lahko rečemo, da so zunanji dejavniki nadrejeni notranjim. Organizacija bo oziroma bi morala v prvi vrsti delovati in se ravnati tako, kot to veleva njeno okolje, država in konkurenca, zato menimo, da je delodajalec v tem primeru šibkejša stran. Rečemo lahko tudi, da se bo delodajalec ravnal po navodilih okolja, v katerem deluje, pri čemer pa je nujno, da so ta pravila, dostopna, jasna in nedvoumna. Poleg naštetega pa lahko dodamo tudi to, da morajo ravno navodila zajeti čim večje število zaposlenih.

Zaradi lažjega razumevanja bomo v nadaljevanju najprej predstavili temeljne pojme, ki so bistveni za razumevanje preučevane tematike. Tako bomo pozornost posvetili pojmom, kot so: sistem nagrajevanja, plačni sistem, oblike nagrajevanja, nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti in negativno nagrajevanje.

## **2.2 Sistem nagrajevanja**

Vsaka organizacija je danes prisiljena delovati na konkurenčnih trgih skladno z vizijo in postavljenimi cilji. Vsaka organizacija izoblikuje določene sisteme, ki naj bi skupaj tvorili celovit sistem, ki vodi k doseganju ciljev. Eden izmed teh sistemov je vsekakor tudi sistem nagrajevanja. Ta vključuje obseg nagrad, pravila nagrajevanja in oblike nagrajevanja. Eden izmed glavnih ciljev sistema nagrajevanja pa je, kot smo predhodno omenili, delovati na

zaposlene z namenom doseči čim boljši poslovni izid oziroma jih motivirati za delo. Podobno trdi Handerson (2002, 17), ki pravi, da sistem nagrajevanja v organizaciji vključuje vse oblike nagrajevanja, ki jih zaposleni želi in jim predpisuje neko določeno vrednost, pri tem pa mora organizacija biti sposobna te oblike ponuditi in zagotoviti v zameno za trud in angažiranost. Sistem nagrajevanja mora tako poskrbeti tako za finančne kot nefinančne oblike nagrajevanja. O oblikah nagrajevanja bomo podrobneje govorili v poglavju 2.3.

Že na začetku lahko rečemo, da univerzalnega sistema nagrajevanja zaposlenih ni. Tako rekoč vsaka organizacija potrebuje svoj način oziroma sistem, saj uspešnost plačnega sistema ni povezana le z dejavnostjo in velikostjo podjetja, temveč je odvisna tudi od okolja, v katerem organizacija deluje, njegove kulture in drugih dejavnikov. Med ključne dejavnike sistema nagrajevanja vsekakor spada tudi pravni okvir, znotraj katerega se lahko gibljeta tako delodajalec kot tudi zaposleni. Država s svojo pravno regulativo in davčno politiko močno posega v odprtost oziroma dostopnost sistema nagrajevanja tako delovne kot tudi poslovne uspešnosti.

Seveda moramo pri vzpostavljanju ustreznega plačnega sistema upoštevati različne vidike plač. Najpogosteje v povezavi s plačnim sistemom oziroma plačami govorimo o ekonomskem vidiku plač. Pravni oziroma delovnopравни vidiki plač, ki so seveda temeljnega pomena, saj je plača temeljni element pogodbe o zaposlitvi, pa so vse prevečkrat zapostavljeni, menita Končarjeva in Kresalova (2000, 53). Menim, da je pravni vidik plače nadrejen ekonomskemu vidiku. Seveda predstavlja ekonomski vidik plače glavni element za delodajalca, ki ga zanima, kakšen strošek dela bo predstavljal plača (skupaj z delovno in poslovno uspešnostjo), temu sledi tudi pomen za zaposlenega, ki ga zanima, koliko bo iz tega iztržil. Trevnova (1998, 218) trdi, da je treba pri oblikovanju sistema nagrajevanja najprej določiti cilje, ki jih z nagrajevanjem želimo doseči. Glede na to, da ima nagrajevanje zaposlenih ključno vlogo pri organiziranju dela, je povsem jasno, da je pomembno tako za zaposlene kot za delodajalca, zato mora biti sistem nagrajevanja usklajen med obema interesnima skupinama. Avtorica meni tudi, da delodajalec gleda na nagrajevanje skozi prizmo stroškov in dajatev, zaposleni pa predvsem s tega vidika, kaj bo dobrega sistem nagrajevanja doprinesel k njihovem življenju. Od tu bi lahko povzeli dve glavni vlogi sistema nagrajevanja, in sicer prva pomeni neposredno motiviranje, da zaposleni v svoje delo vlagajo več truda, druga pa pripomore k večji predanosti in motiviranosti za delo. Sistem nagrajevanja tako v organizaciji ohranja visoko stopnjo motivacije zaposlenih.

Milkovich in Newman (1996, 11) sta zapisala, da je osnovni cilj sistema nagrajevanja podpora poslovne strategije organizacije. Organizacija mora pri pripravi sistema nagrajevanja izhajati tako iz značilnosti organizacije same kot iz značilnosti okolja, v katerem organizacija deluje.

Dober sistem nagrajevanja, ki je skladen s pravnimi normami, je takšen, ki nam bo omogočil izpolniti dve bistveni sestavini nagrajevanja, ki smo ju omenili v prejšnjem poglavju. Uspešen sistem nagrajevanja omogoča organizaciji pritegniti in sprejeti dovolj veliko število primernih

sodelavcev ter nagraditi zaposlene za napore, izkušnje, pripadnost in dosežke. Organizacija bo na ta način svoje zaposlene lahko pravilno usmerjala in spodbujala ter z njihovim delom kar največ pridobila. Pomembno je, da ugotovimo, ocenimo, v čem je nekdo res dober, potem pa ga usmerimo v projekte, kjer bomo njegove sposobnosti najbolj izkoristili (Babušek Medič 2004, 8). Gotovo je treba zagotoviti stimulatívno nagrajevanje, kar pomeni, da zaposleni prejmejo dodatno plačilo in oziroma ali so udeleženi pri dobičku.

Pristopi k oblikovanju sistema nagrajevanja so različni. Williams (1994, 57) meni, da ima organizacija dve možnosti, in sicer tržni pristop ali pristop pravičnosti. Prvi opredeljuje višino nagrajevanja glede na to, koliko in kako mora podjetje nagrajevati, da vsaj doseže ali preseže potrebe trga, predvsem kadar želi obdržati visoko kvalitetne delavce. Pristop pravičnosti pa opredeljuje nagrajevanje glede na pravičnost. Organizacija bo nagrajevala toliko, kot je prav, kar pa je težko opredeliti. Pri tem konceptu veljajo trije podkoncepti. V prvem primeru gre za notranjo primerjavo med zaposlenimi na približno enakih položajih. Drugi koncept govori o primerjavi z zunanjimi zaposlenimi na podobnih delovnih mestih. Pri tretjem konceptu pa gre za primerjavo med podobnimi deli, ki so podobno pomembna in na neki način tudi primerljiva (zdravnik, policist).

Ne glede na pristop pa je pomembno, da sistem nagrajevanja vsebuje določene temeljne elemente. Te elemente sta preučila in združila v osnovni sistem nagrajevanja Milkovich in Newman (1996). Avtorja navajata, da je v prvi vrsti pomembna notranja politika plač in nagrajevanja, kjer je bistvenega pomena, da je politika nagrajevanja notranje urejena, navzven konkurenčna, da spodbuja k čim večjemu prispevku zaposlenih in vsebuje ustrezne načine za izvedbo. Osnovo sistema nagrajevanja avtorja nadgradita z različnimi tehnikami nagrajevanja in plač, pri čemer izhajata iz sistematizacije delovnih mest. Uspešen sistem nagrajevanja mora istočasno obvladovati stroške dela na eni strani in maksimalni prispevek zaposlenih na drugi strani. Pri sistemu nagrajevanja pomemben ravno motivacijski del, to je del, ki je namenjen stimulaciji ob doseganju ali preseganju zastavljenih ciljev.

Ob pregledu literature lahko od različnih avtorjev (Zupan 2001; Kerr 1997; Treven 1998) povzamemo nekaj glavnih elementov, ki naj bi jih sistem nagrajevanja vseboval. Tako naj bi sistem moral povezovati strategijo in cilje organizacije, ob vzpostavljanju sistema nagrajevanja je treba določiti cilje, ki jih želimo s sistemom nagrajevanja doseči. Določeni avtorji (Kerr 1997) postavijo določitev ciljev celo na prvo mesto, temu pa po njegovem sledi meritev rezultatov in pa šele na tretjem mestu nagrada). Nadalje je treba določiti razmerje med variabilnim in fiksnim delom plače, določiti višino plač glede na kolektivno pogodbo in konkurenco, določiti strukturo plač v podjetju, sistematizacijo delovnih mest ter povezati plačo in uspešnost. Pomembno je določiti nagrade, vpeljati ustrezen informacijski sistem ter obvezno določiti kriterije. Trevnova (1998) pa velik pomen pripisuje temu, da mora biti celoten sistem jasen, transparenten in razumljiv.

V povezavi s cilji sistema nagrajevanja je izrednega pomena, da si organizacija prizadeva uresničiti naslednje cilje: izpolnjevati zahteve, ki izhajajo iz zakonov in predpisov, vzdrževati občutek pravičnosti, privlačiti nove, visoko usposobljene zaposlene, motivirati zaposlene, nadzirati stroške, povečati učinkovitost zaposlenih (Harris 1997). Harris je tako eden od redkih avtorjev, ki je v teorijo vpletel tudi pravni vidik nagrajevanja, še več – postavil ga je celo na prvo mesto.

Navedene teoretične opredelitve pričajo o tem, kako pomemben je sistem nagrajevanja, zato je seveda pomembno, da se zavedamo, da ga pravilno načrtujemo in izvedemo. Teoretične opredelitve o sistemu nagrajevanja lahko strnemo v naslednjo misel: sistem nagrajevanja mora slediti poslovni strategiji in jo seveda podpirati, odražati mora vrednote organizacije in njeno kulturo, hkrati pa upoštevati potrebe svojih zaposlenih ob upoštevanju okolja in pravil, v katerem organizacija deluje. V nadaljevanju bomo glede na navedene teoretične opredelitve izhajali iz tega, da naj bi sistem nagrajevanja zadovoljil dvoje. Prvič, sistem nagrajevanja naj bi omogočil, da bi zaposleni v organizaciji imeli občutek pripadnosti, da so za podjetje pomembni in da so za svoj prispevek ustrezno nagrajeni. Dober sistem nagrajevanja bi moral v organizacijo privabiti najboljše zaposlene in jim v organizaciji omogočil razvoj kariere, zadovoljitev njihovih potreb in osebno zadovoljstvo. Vsaka organizacija si želi v svojih vrstah zaposlene, ki bodo ustrezali vsem kriterijem, pa vendarle bomo v nadaljevanju ugotovili, kako zelo je delodajalec omejen, gledano s pravnega vidika, pri svojih ravnanjih.

Omenili smo že, da je v preteklosti prišlo v sistemu plač in nagrajevanja do precejšnjih sprememb. Ravno te spremembe govorijo v prid našim trditvam, kako zelo so se spremenile razmere na trgih, kako pomembno je to, da se organizacije spremembam prilagodijo. Skladno s temi spremembami so se spremenili tudi kadrovske sistemi in z njimi sistemi nagrajevanja. Temeljne spremembe je Zupanova (1995) združila v naslednje točke:

- povezovanje plač s poslovno strategijo in strategijo ravnanja s človeškimi viri,
- večja povezanost plač z uspešnostjo,
- zmanjšanje deleža fiksnih plačil in porazdelitev tveganja za uspeh organizacije tudi na zaposlene,
- ponovno usklajevanje interne strukture plač, na novo se opredeljujejo merila, plačni razredi, timsko delo,
- vse več oblik plačil,
- konkurenčno pozicioniranje, ko delodajalec svoj sistem plačevanja in nagrajevanja primerja s konkurenco,
- težnja k enostavnosti in preglednosti sistema – vidni so rezultati in učinki vodenja.

Temeljni premiki, ki jih navaja Zupanova, kažejo na spremembe, ki so se zgodile v kadrovske in plačni politiki. Pa vendarle se moramo tukaj vprašati, ali se je temu prilagodila tudi naša zakonodaja. Ali nam pravni okviri omogočajo, da vse te spremembe in smernice delodajalci dejansko upoštevajo ter koliko so pri tem omejeni.

### 2.3 Oblike nagrajevanja

V tem poglavju se bomo osredotočili na teoretične opredelitve oblik nagrajevanja, ki jih ima delodajalec na voljo. Zanimalo nas bo, katerim oblikam nagrad dajejo prednost zaposleni, kaj je pomembno zanje in kaj za delodajalca.

Vsak posameznik se v delovni proces vključi iz različnih razlogov, ki se od posameznika do posameznika razlikujejo. Glede na to, da za večino plača predstavlja osnovo za preživetje posameznika in njegove družine, je plača osnovni razlog, zakaj ljudje delajo. Tako postane denar bistveni motivator za delo. Pitts (1995, 11) meni, da na zavzetost za delo ne vpliva le višina plače, ampak tudi razlog za plačo. Če zaposleni ni zadovoljen z nagrado, katere glavni del je običajno plača, je plača kot dejavnik motiviranja neučinkovita.

Na splošno lahko rečemo, da je funkcija nagrade ta, da zaposlenega pritegne, zadrži in spodbuja. Seveda je učinek nagrade odvisen od pričakovanj posameznika, od njegovega premoženjskega stanja, pa tudi od njegove psihološke pogodbe, ki jo ima s svojim delodajalcem (Shinew in Weston 1992). Smiselno je namreč takšen sistem nagrajevanja, ki bo poskušal nagraditi zaposlenega skladno z dosežki podjetja in sorazmerno z njegovim doprinosom k uspehu podjetja. Tako na primer Trevnova (1998) opredeli prednosti uporabe načrtovanja za uspešnost. Po njenem mestu naj bi bile prednosti naslednje: finančna nagrada je pomemben motivacijski dejavnik, koncept nagrade za uspešnost naj bi podpirala velika večina zaposlenih, v načrtih naj bi bila opredeljena tudi pričakovanja (načrti pomagajo in spodbujajo spreminjati kulturo v podjetju) in vrednote zaposlenih, v načrtih se ovrednoti dejanski prispevek k uspehu podjetja.

Do pomembnih ugotovitev sta prišla Shinew in Weston (1992), ki sta pri predlogih za oblikovanje sistema nagrajevanja ter priporočilih za managerje zapisala tudi, da morajo vse oblike nagrad ustrezati pričakovanjem zaposlenih oziroma jim morajo nagrade predstavljati ustrezno vrednost. Managerji bodo uspešno pripravili načrt nagrajevanja takrat, ko bodo natančno poznali želje in potrebe svojih zaposlenih. Avtorja nadaljujeta z mislijo, da je treba spodbujati notranje nagrade, to so tiste nagrade, ki jih zaposleni namenijo sami sebi. Rečemo lahko, da gre za notranje občutke zaposlenih. Sklepamo lahko, da gre v sistemu nagrajevanja za inovativen sistem. Management bi moral poskrbeti za kombinacijo materialnih in nematerialnih nagrad.

Danes ne govorimo več zgolj o nagrajevanju v finančnem smislu. Pod pojmom nagrad že dolgo ne razumemo zgolj in samo finančnih oblik nagrajevanja. Ob preučevanju sistema nagrajevanja ugotovimo, da gre namreč za celovit sistem plač in plačil, pri čemer pa druge oblike nagrajevanja ne smejo izostati. Nagrajevanje je skupek vsega, kar delodajalec nudi zaposlenemu. Denar je sredstvo, ki vsakemu zaposlenemu omogoča, da se ravna skladno s svojimi potrebami in željami. Za denar lahko rečemo, da predstavlja najbolj univerzalno sredstvo za nagrajevanje, zato ga tudi delodajalci pogosto uporabljajo, pomembno pa je, da se

zavedamo, da denar ni edino sredstvo sodobnega managementa na področju nagrad. Kot smo omenili, je cilj vsakega sistema nagrajevanja vzpostaviti tak sistem, ki bo deloval pravično, predvsem pa dolgoročno, denar pa naj ne bi ustrezal predvsem zadnjemu kriteriju.

Iz zapisanega lahko sklepamo, da lahko nagrade delimo na dva že omenjena načina. Prvi način deli nagrade na notranje in zunanje, drugi pa temelji na obliki nagrajevanja, torej na finančnih in nefinančnih oblikah.

V povezavi s prvim načinom lahko rečemo, da so zunanje nagrade tiste, ki izhajajo iz sistema. Torej gre za nagrade, ki jih ima na razpolago management. Poleg finančnih nagrad, provizij in ugodnosti sem uvrščamo tudi pohvale in priznanja (Thomas 2002). Tem nagradam pravimo zunanje nagrade. Ta oblika nagrad sama po sebi ne pomeni veliko, če ne zadovoljimo tudi potreb zaposlenih na področju notranjih nagrad, ki pa se pojavijo v obliki ponosa nad delom, občutka dobro opravljenega dela, osebnih občutkov, torej gre za nagrade, ki izhajajo iz dela samega (Thomas 2002). Deci in Ryan (2000) opredelita notranjo motivacijo kot delati nekaj za svoje zadovoljstvo, in ne za neko zunanjo posledico ali vzvod. Thomas (2002) je v povezavi z notranjo motivacijo navedel štiri temeljne značilnosti, ki so: ljudi skrbi in motivira še kaj več kot denar in lastni interes, notranja motivacija pomeni in vključuje takojšne nagrade, notranje nagrade so povezane s človekovimi čustvi in na koncu doda, da delati prave stvari spravlja ljudi v dobro voljo. Omenili smo že, da zunanje nagrade predstavljajo vsa sredstva, ki jih ima na razpolago vodstvo, da vpliva na delo zaposlenih. Sklepamo lahko, da ne moremo govoriti o dveh ločenih oblikah nagrad, saj gre za dve med seboj tesno povezani obliki nagrajevanja. Cohen (1992) celo trdi, da če zaposlenega, ki neko delo samo po sebi sprejema kot nagrado, preveč nagrajimo z zunanjimi oblikami, bo to vplivalo na dojetje dela in znižalo vrednost notranje nagrade. Torej gre za neko sinergijsko delovanje ene oblike na drugo. Cohen (prav tam) je med drugim tudi zapisal, da so notranje nagrade bolj in dalj časa učinkovite in dalj časa delujejo motivacijsko na zaposlene kot zunanje. Pri tem se sklicuje na teorijo potreb Maslowa, da naj bi zunanje nagrade zadovoljile predvsem fiziološke potrebe in potrebe po varnosti, notranje nagrade pa naj bi zadovoljile socialne potrebe in potrebe po ugledu in samouresnitvi.

Druga delitev nagrad temelji na obliki nagrade, ki naj bi jo zaposleni dobil za opravljeno delo. Plača predstavlja za zaposlenega običajno glavni vir preživetja in obstoja. Finančne nagrade se delijo na neposredne: plača, dobiček, dodatki, in posredne: dopust, popusti, finančne ugodnosti, zavarovanja (Mondy 1993, 510).

Nefinančne nagrade je težje klasificirati in analizirati, meni Handerson (2002). Posplošeno lahko rečemo, da so to vse nagrade, ki jih ne uvrščamo v finančni del. Avtor meni, da v to skupino lahko uvrstimo vsako aktivnost, ki ima vpliv na intelektualno, čustveno in psihološko zadovoljstvo, ki ga ne moremo povezati s finančnimi oblikami nagrajevanja.

Jedro te naloge je namenjeno nagrajevanju delovne in poslovne uspešnosti, zapisali smo že, da ZDR-1 predvideva nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti iz naslova dela plače in posledično tudi izplačilo v denarju. Ravno glede denarja kot motivatorja so si mnenja nasprotujoča. Nekaj mnenj bomo predstavili v nadaljevanju.

Denar je navadno glavni motivator, ni pa edini, saj ima omejeno moč. Težavo predstavlja dejstvo, da motivacijsko delujejo le dokaj velike spremembe v plači, poleg tega se zaposleni hitro privadijo na povečanje plače in jo zato ponovno pričakujejo. Motivacijsko tako delujejo le plačila, ki so povezana z rezultati (Čuček 2000, 43). Torej se pojavlja vprašanje, kaj vse oziroma kako nagrajevati zaposlene, da bi s svojimi dejanji dejansko dosegli tisto, čemur je nagrajevanje namenjeno. Glede na to, da je tema magistrske naloge nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti z vidika pravne ureditve oziroma z vidika plače, se bomo posvetili denarnemu nagrajevanju iz naslova plače. Prav pa je, da omenimo tudi nekatere druge možnosti. Tako na primer Lipičnik (1998b, 179) meni, da je posebne vrste motivacijsko sredstvo tudi doživljanje kariere, saj naj bi zaposleni čutili potrebo po napredovanju, prav tako kot to čuti organizacija. Posameznik si ne želi napredovanja samo zaradi plače, temveč tudi zaradi ugleda, samopodobe in samopotrditve. Prav tako na zaposlene vpliva tudi vlaganje organizacije v strokovno izobraževanje in dodatno usposabljanje. Nekateri zaposleni so bolj motivirani za delo z ljudmi, drugi pa za samostojno delo. Ne nazadnje ne smemo pozabiti na sodelavce in vodje, ki vplivajo na sodelavce oziroma jih spodbujajo in usmerjajo k želenim ciljem. Prav tako pohvale, priznanja in osebna odgovornost vplivajo na motiviranost za delo. Pomembno pa je, da vseh teh oblik delodajalec ne more nuditi zaposlenim iz naslova uspešnosti. Lahko pa s temi oblikami pripomore k temu, da so zaposleni za delo motivirani oziroma občutijo pripadnost organizaciji.

O vlogi denarja veliko razmišlja Armstrong (2003, 225), ki meni, da denar dobro motivira zaposlene, ki so zelo motivirani z denarjem, in tiste, katerih pričakovanja, da bodo dobili finančno nagrado, so visoka. Meni, da denar lahko ustvari pozitivno motivacijo pod pravimi pogoji, ne samo zato, ker ljudje potrebujejo in hočejo denar, pač pa, ker je zaznavan kot visoko jasen dokaz spoznanja za določeno delo. Vendar pa lahko napačno zastavljen in izvajan sistem nagrajevanja demotivira.

Povzamemo lahko, da finančna nagrada ni največ, kar lahko zaposlenemu delodajalec da. Prav tako finančna spodbuda ni edino, kar za zaposlene lahko storimo. Finančna nagrada ob kopici drugih neurejenih razmer tudi za zaposlenega nima tistega pravega učinka oziroma pomena. Na kakšen način se nagrajevanja lotiti, lepo opiše Coade (1997, 45), ki pravi, da ne gre za statično strukturo nagrad in postopkov za njihovo podeljevanje, temveč za dinamičen način spodbujanja dosežkov. Pri oblikovanju novih sistemov nagrad in priznanj gre po njegovem mnenju trend k fleksibilni in odzivni strategiji nagrajevanja. Dejstvo je, da ne moremo trditi oziroma postaviti meje, kaj je bolj pomembno oziroma preferirati določene oblike nagrajevanja. Finančno nagrajevanje je za vsakega zaposlenega bistveno, dokler

zagotavlja zadovoljevanje osnovnih potreb, dvig življenjskega standarda in lažje življenje. Vendar pa je predpogoj za to, da so vsi drugi dejavniki na delovnem mestu urejeni in skladni. Nelson (2007) meni, da močnejše od denarne nagrade motivira preiščena, personalizirana nedenarna nagrada, ki je iskren izraz tega, da so posameznikovo delo in dosežki v organizaciji pomembni. Ravno zato na tem mestu zavzemamo stališče, da sta obe obliki nagrajevanja enako pomembni.

Pomembno je torej, da se zavedamo vseh orodij, ki jih ima delodajalec na razpolago, da ustrezno nagradi svoje zaposlene. Gruban (2009) je komentiral izsledke raziskave Gallupove študije, kjer je bilo zajetih več kot deset milijonov zaposlenih v 114 državah sveta. Temeljne ugotovitve so bile naslednje: boljše plačilo ne zagotavlja avtomatično večje zavzetosti, tako uspešni kot neuspešni sodelavci so prepričani, da si zaslužijo boljše plačilo, nekatere spodbude imajo lahko tudi negativen učinek od pričakovanega, denarne nagrade brez slehernega globljega notranjega pomena niso primerna spodbuda, pri nagrajevanju gre zelo pogosto za status, apetit in želja sta po hierarhiji nepotešljiva, primerjava plač med zaposlenimi razburka čustva, če naj plače in nagrade ne bi bile javne, pa morajo biti kriteriji javni in transparentni, ter prava formula je optimalna kombinacija finančnih in nedenarnih spodbud.

## **2.4 Plača in plačni sistem**

V poglavjih, ki sledita, se bomo osredotočili predvsem na finančno obliko nagrajevanja. Opredelili in preučili bomo dva pojma, ki sta bistvena za razumevanje nagrajevanja tako delovne kot poslovne uspešnosti. Prvi pojem je plača, temu pa bo sledila opredelitev pojma plačni sistem s poudarkom na slovenskem plačnem sistemu.

Osnovna finančna oblika nagrade za opravljeno delo je plača. Plača vsebuje vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih zaposleni prejme za svoje opravljeno delo v organizaciji. Večina avtorjev (Zupan 2001; Lipičnik 1998b) delijo plačo na fiksni in variabilni del. Fiksni del predstavlja osnovno plačo, ki je najpomembnejši del celotnega sistema plač ter v večini primerov predstavlja največji, najpomembnejši del plače pri nas. Osnovna plača je določena v okviru sistematizacije delovnih mest in je v večini primerov odvisna od zahtevnosti dela in opravljenih delovnih ur. Lipičnik (1998b) pravi, da variabilni del plače sestavljajo razna plačila, ki temeljijo na uspešnosti posameznika, organizacije ter pomembnosti in odgovornosti dela, ki ga zaposleni opravlja, torej tudi od nagrade za delovno in poslovno uspešnost.

Osnovno vprašanje, ki se nam pojavlja v povezavi s sistemom plač, je seveda višina osnovnih plač, višina izplačil na podlagi uspešnosti, višina drugih izplačil in ugodnosti. Pomembno je, da ima organizacija odgovore na zastavljena vprašanja, saj le tako lahko govorimo o zaupanju vrednem sistemu plač in nagrajevanja. Na konkurenčnost organizacij vsekakor vplivajo tudi plače in tudi nagrajevanje. Da bi organizacija dosegla cilje, mora privabiti in zadržati

zaposlene, ki imajo znanje, spretnosti in sposobnosti, ki so ključni dejavnik izvajanja in razvijanja konkretnega dela. Posameznik, ki vstopa v delovni proces, ima svoje lastne potrebe, katerih zadovoljitev predstavlja njegov cilj in smoter vključevanja v ta proces. Plača je vsekakor eden izmed razlogov in potreb, ki zaposlenemu omogoča normalno življenje in ob tem vpliva na njegov odnos, zavzetost in interes za delo. Od organizacije in njenih ciljev, ki naj bi jih delavci dosegli, je odvisno, za kakšen plačni sistem se organizacija odloči. S sistemom plač želijo organizacije delavce spodbuditi za doseganje svojih ciljev, kar predstavlja zelo primeren mehanizem v rokah managementa za krmiljenje delavčeve aktivnosti (Purič 1997, 73). Podobno meni tudi Topovškova (2009, 20), ki pravi, da so finančne oblike nagrajevanja ene izmed temeljnih dejavnikov motiviranja za delo. Meni tudi, da z denarjem lahko zadovoljimo različne človekove potrebe, od osnovnih bioloških do različnih kulturnih, zato denar deluje kot osnovno motivacijsko sredstvo, vendar pa dodaja, da ima finančna motivacija vrednost le toliko časa, dokler ni stalna in obvezna, saj jo zaposleni kmalu jemljejo kot samoumevno. Denny (1993, 22) pa je v nasprotju s Topovškovo zagovornik nefinančnega nagrajevanja. Veliko pozornosti posveča participaciji zaposlenih pri odločanju oziroma njegovim pozitivnim posledicam. Meni, da sodelovanje zaposlenih v procesu odločanja o pomembnih vidikih dela in poslovanja pomembno vpliva na dvigovanje motivacije zaposlenih, spodbuja kreativnost ljudi, izboljša kakovost odločitev ter prispeva k organizacijski uspešnosti.

Za zaposlene predstavlja plača nadomestilo za vloženi trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju organizacije, predvsem pa, kot smo že omenili, predstavlja sredstvo za preživetje. Povsem drugače pa je z managerji in vodstvom, ki bi v zvezi s plačami izpostavili najprej stroškovni vidik. Podatki Eurostata (2013) kažejo, da so stroški dela pri nas izredno visoki v primerjavi z drugimi državami EU, kar je posledica visoke obdavčitve in relativno visokega odstotka obremenjenosti plač s socialnimi transferi. Posledično velik strošek plač za delodajalca pomeni majhen učinek za zaposlenega, ki od celotne bruto plače dobi relativno nizek znesek. Vsem dajatvam so po trenutni zakonodaji podvrženi tudi drugi deli plače, iz naslova delovne in poslovne uspešnosti, kar menim, da je dodaten razlog, da se delodajalci ne odločajo za nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti v večji meri. Ker se zaposleni odzovejo na vsako spremembo v višini plač, lahko rečemo, da so ravno plače tudi pomemben motivacijski dejavnik, ki zaposlene lahko bodisi spodbuja k boljšemu delu ali pa jih pri delu demotivira.

Rezultati že omenjen raziskave, ki jo je opravilo ZDS leta 2009, kažejo na to, da od 122 vprašanih delodajalcev samo 11 % vprašanih meni, da so plače zadosten stimulativen element. Dobra tretjina jih meni, da z izplačilom plač delavce deloma spodbudimo k bolj učinkovitemu delu, več kot polovica pa jih meni, da plače delavcev ne spodbudijo dovolj k doseganju boljših delovnih rezultatov in da so za to potrebni še drugi mehanizmi.

Na splošno lahko rečemo, da plačni sistem, ki je naravnan motivacijsko, predstavlja za delodajalca konkurenčno prednost in pa pomembno podporo pri uresničevanju strateških ciljev poslovanja podjetja.

Ravno zato je treba poseči v slovenski plačni sistem, za katerega menim, da je tog in rigiden. Zlasti delodajalci so sedanji plačni sistem ocenili kot močno nenapreden in neprimeren. Tako je ZDS (Kokalj, Globočnik in Hiršl 2007) leta 2007 ocenilo, da sedanji plačni sistem v zasebnem gospodarstvu predstavlja resno oviro večji konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. Vzpostavljanje učinkovitih plačnih sistemov s povezanostjo plač s poslovno uspešnostjo delodajalca je v Sloveniji nujnost, meni ZDS. Hkrati poudarja, da bi bilo nujno skleniti nov dogovor o postopnem uvajanju fleksibilnejšega plačnega modela. Temeljna podlaga naj bi bila cena dela, oziroma naj fiksni – zagotovljeni delež plače ne bi bil odvisen od rezultatov poslovanja. Variabilni del plač pa naj bi bil odvisen od rezultatov dela posameznika, skupin ali organizacijskih enot ter poslovne uspešnosti delodajalca, delež pa se mora izboljšati v korist variabilnega dela (Kokalj, Globočnik in Hiršl 2007, 5). Zeni (2003) je o plačnem sistemu v Sloveniji zapisal, da je slab, saj vedno samo spodbuja, nikoli pa ne kaznuje, in da je grajen le na dodajanju na osnovno plačo. Kokalj, Globočnik in Hiršl (2007) pa v svojem prispevku ne pozabijo na tretjega člana v sistemu dogovarjanja, to je država, ki bi morala z zmanjšanjem davčnega primeža stroškov dela spodbujati tudi nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti. Država naj bi po njegovem mnenju s sprejemom Zakona o udeležbi zaposlenih pri dobičku (ZUDDob, Uradni list RS, št. 25/08) spodbudila z ustreznimi davčnimi spodbudami in olajšavami, vendar pa se zakon kot tak ni izkazal za ravno spodbudnega (Franca 2009a). Pomembno je, da se zavedamo, da plačni sistem ni pomemben samo za delovna razmerja, vendar celotni plačni sistem pomembno vpliva na družbeno-ekonomske razmere, na gospodarski in socialni razvoj v državi, na trg dela, brezposelnost, inflacijo, BDP in ne nazadnje tudi na proračunske prihodke in odhodke.

## **2.5 Nagrajevanje delovne uspešnosti**

V poglavjih, ki sledita, bomo preučili pojma nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti. Oba pojma sta zajeta v naslovu naloge, prav tako ju ločeno obravnava ZDR-1.

Grote (2002) je ocenjevanje delovne uspešnosti opredelil kot formalno obliko vrednotenja kakovosti dela posameznika znotraj organizacije. Torej gre za postopek, ki ovrednoti prispevek posameznika, na podlagi katerega lahko tudi nagrajamo njegovo uspešnost. Cilji ocenjevanja delovne uspešnosti pa so štirje: ocena opravljenega dela, izboljšanje izvedbe dela, motivacijski dejavnik za zaposlene in pomoč pri oblikovanju kariernega načrta (Dessler 2003). Podobno pa meni tudi Grote (2002), ki ciljem doda še en pomemben cilj; povratna informacija zaposlenim glede opravljenega dela in doseganja zastavljenih ciljev.

Ugotavljanje uspešnosti zaposlenih je proces sistematičnega ocenjevanja vsakega zaposlenega, njegovih slabih in dobrih strani, povezanih z delom, z namenom ugotovitve uspešnosti pri delu. Pri tem gre v večini primerov za naslednje kriterije ocenjevanja uspešnosti: učinkovitost, kakovost proizvodov, produktivnost in drugo (Urh 2001, 24). Glede na to, da ZDR-1 predvideva nagrajevanje delovne uspešnosti, se nam pojavlja vprašanje, zakaj ta zakonska podlaga vsebuje le tri določila, ki predvidevajo kriterije za ocenjevanje delovne uspešnosti, ne omogoča pa pregleda, katere metode merjenja delovne uspešnosti so dopustne in katere niso. Skladno z zakonodajo morajo delodajalci tako izhajati iz treh kriterijev, ki so določeni z zakonom, to pa lahko za delodajalce predstavlja težavo, saj so ti trije kriteriji določeni za vse zaposlene enako.

Jurančič (1995) meni, da je neposredno ugotavljanje delovne uspešnosti za posameznika kot motivacijski dejavnik najbolj učinkovito. Pri nagrajevanju delovne uspešnosti posameznika morata biti izpolnjena dva pogoja, in sicer povsem jasni pričakovani delovni rezultati in pa ugotavljanje, v kolikšni meri je bil rezultat dosežen, meni Jurančič (1995). Poudarimo lahko, da rezultat ugotavljanja delovne uspešnosti ne služi zgolj in samo nagrajevanju le-te. V primerih, ko pa je namen merjenje produktivnosti oziroma ugotavljanje delovne uspešnosti, lahko delodajalec uspešnost posameznika nagradi na tri načine, menita Lobnikar in Franca (2008). Avtor tako omeni naslednje oblike: uspešnost, sestavina osnovne plače, enkratna denarna nagrada k plači in povečanje osnovne plače. Pomen ugotavljanja delovne uspešnosti je lahko veliko globlji. Tako na primer Zupanova (2002) pravi, da izraz ocenjevanje delovne uspešnosti v sodobni literaturi zamenjuje poimenovanje sistem zagotavljanja uspešnosti, kar pomeni, da poudarek ni več na tem, kako bomo uspešnost ocenili in na tej podlagi sprejeli določene odločitve oziroma ukrepe, temveč kako bomo zagotovili procese nenehnega izboljševanja uspešnosti zaposlenih in si s tem zagotovili že velikokrat omenjeno konkurenčno prednost s pomočjo dobrih in uspešnih kadrov. Tako kot predhodni avtorji menim, da v veliki meri že samo merjenje in ugotavljanje uspešnosti motivirata vsakega zaposlenega, poleg tega pa bi sam še izpostavil tekmovalni vidik oziroma željo posameznika, da rezultate svojih kolegov dosega in presega.

Omenili smo že, da mora biti postopek ugotavljanja razumljiv, jasen in nedvoumen. Boxall in Purcell (2011) menita, da gre za enega izmed najbolj kompleksnih postopkov ravnanja s kadri, in da če izvedba ni premišljena in organizirana, ocenjevanje delovne uspešnosti ne služi svojemu namenu, kar ima lahko za posledico demotivacijo in izgubo zaupanja. Zelo dobro je sistem ocenjevanja delovne uspešnosti opisal Jurančič (1995), ki tako navaja, da lahko delovno uspešnost ugotavljamo na ravni posameznika, delovno povezane skupine ali kolektiva kot celote.

Raziskava Združenja delodajalcev Slovenije (ZDS), ki je bila opravljena leta 2007, je pokazala, da slaba polovica delodajalcev (48 %) veže višino dela plače za delovno uspešnost na osnovno plačo in kar 38 % tudi višino dela plače za poslovno uspešnost. Kar 83 %

delodajalcev pa veže izplačilo za poslovno uspešnost na dosežene poslovne rezultate, kar je sicer logično, glede na to, da gre za medsebojno povezanost in pogojenost. Zanimiv podatek omenjene raziskave pa je ta, da 15 % delodajalcev meni, da njihov sistem vrednotenja delovne uspešnosti ni dober, kar 73 % pa jih meni, da imajo tak plačni model, ki omogoča dobro ovrednotenje delovne uspešnosti (Pirš, Ceglar in Grimpe 2009, 10).

Zaključimo lahko tako, kot meni Svetičeva (2008), da je plačilo po delovni uspešnosti samo eden od elementov celotne motivacijske sheme v organizaciji. Sistem nagrajevanja delovne uspešnosti ima velik motivacijski naboj. Pri tem je izredno pomembno, da je prispevek posameznika merljiv in jasno opredeljen, da je povsem razvidno, zakaj je nekdo dobil več, drugi manj. Pri tem dodajamo, da je merilo delovne uspešnosti eden od ključnih kazalnikov tudi za delodajalce. Mnenju Svetičeve pa lahko dodamo tudi misel avtorjev Dimovski, Penger in Peterlin (2009), ki pravijo, da je nagrajevanje delovne uspešnosti kot rezultat različnih sposobnosti in zavzetosti zaposlenih pomemben del celovitega sistema plač in nagrajevanja ter spodbujanja notranje motivacije zaposlenih. Možnosti za to je veliko, osnova pa je po njegovem mnenju ta, da je cilj tako organizacije kot zaposlenih uspeh in da se v skladu s tem gradi kultura, kjer se uspešnost ceni, napake pa obravnavajo kot priložnost za izboljšave.

## **2.6 Nagrajevanje poslovne uspešnosti**

Prizadevanja managerjev, da ustrezno motivirajo zaposlene, so povezana s težnjo po poslovni učinkovitosti in uspešnosti, meni Svetičeva (2008). Pravi tudi, da je od pripravljenosti zaposlenih in njihovih hotenj dokazano odvisna tudi poslovna uspešnost organizacije in da managerji ravno zato skrbno izbirajo motivacijska sredstva in programe za spodbujanje zaposlenih. Po mnenju McDermotta in Ceaje (1996) je mogoče doseči, ohraniti in razvijati dolgoročno konkurenčno prednost predvsem z razvijanjem in upravljanjem prvovrstnih odnosov z vsemi skupinami deležnikov v širšem in ožjem okolju podjetja. Trud managementa je usmerjen v visoko motiviranost zaposlenih, prav tako ne moremo zanikati vzročne zveze med delovno in poslovno uspešnostjo. Težko bi namreč govorili o poslovni uspešnosti brez delovne in obratno. Povsem jasno je, da je delovna uspešnost posameznika, kolektiva ali organizacije predpogoj, da organizacija doseže poslovno uspešnost na splošno. Po mnenju Penrosove (1995), ene izmed prvih raziskovalk virov konkurenčne prednosti v organizaciji, se organizacija razvija in raste predvsem na podlagi zbranega znanja in izkušenj, ki izvirajo iz njih samih, in ne toliko iz razmer in dogajanja na trgu.

Po mnenju Rozmana (2002) je uspešnost organizacije merjena z dobičkonosnostjo. To je razmerje med dobički in vlaganji. Møller (1995) je preučeval povezanost med produktivnostjo, kakovostjo in odnosi. Po njegovem je ključnega pomena, da se zagotovi visoka produktivnost na vseh ravneh organizacije, da se poskrbi za dobre tako notranje kot tudi zunanje odnose ter da se nadzoruje kakovost izdelkov in storitev.

Uspešnost pa pomeni, da organizacija dela prave stvari, ki so uspešne tudi na trgu (Bakovnik 2000, 7). Uspešnost poslovanja je rezultat številnih dejavnikov. Na številne organizacija nima vpliva (konkurenca, kupna moč, devizni tečajji, predpisi in podobno). Povsem drugače pa je z dejavniki, na katere vpliva (politika zaposlovanja, izbor zaposlenih, sistem nagrajevanja). Uspešnost organizacije dokazuje z ustvarjenim dobičkom, povečanim dobičkom, številom zaposlenih, povečanjem plač, donosnostjo kapitala in drugimi kazalniki, meni Bakovnik. Torej poslovne uspešnosti ne moremo enačiti zgolj z ustvarjenim dobičkom. Ravno z merjenjem uspešnosti organizacij se je ukvarjalo kar nekaj avtorjev, saj gre za sodobno tematiko v domeni managementa in pomemben koncept strateškega managementa, saj je uspešnost organizacije v resnici preizkus uspešnosti poslovne strategije podjetja (Gomezelj Omerzel 2008, 24). Pridružujem se mnenju Gomezelj Omerzelove, ki pravi, da je rast prihodkov najbolj uporaben kazalnik uspešnosti podjetja.

Kokalj, Globočnik in Hiršl (2007) usklajevanje plač s produktivnostjo povezujejo tudi kot del plače iz naslova poslovne uspešnosti delodajalca. V pretežni meri se usklajevanje plač iz tega naslova izvaja s t. i. trinajsto plačo oziroma božičnico. Podatki Statističnega urada RS iz junija 2007 kažejo oziroma dokazujejo stalno rast sistema usklajevanja plač z uspešnostjo poslovanja delodajalca pred ugotavljanjem bilančnega dobička, omenijo Kokalj, Globočnik in Hiršl (2007). Poudariti je treba, da naj bi delodajalec izplačal dodatek za poslovno uspešnost le v primeru, ko realizira planirane poslovne cilje. Najbolj pogosta oblika izplačila nagrade je v obliki trinajste plače. Lahko rečemo, da gre za motivacijsko naravnano plačilo. Prav tako je v povezavi s trinajsto plačo pomembno, da jo razumemo kot del plače. Upošteva se v izračun pokojninske osnove, prav tako se od nje plača akontacija dohodnine in prispevki za socialno varnost ter davek na izplačane plače, kot velja za vse redne mesečne plače. Pravico do nje pa si zaposleni pridobi s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi. V povezavi s trinajsto plačo velja povedati, da so osnove oziroma pravne podlage za njeno izplačilo od države do države različne, prav tako tudi zneski, ki jih zaposleni prejmejo. Ponekod so zneski in izplačilo navedeni v kolektivnih pogodbah.

V zvezi s tem zastopam stališče, da gre pri izplačilu trinajste plače predvsem za nagrado iz naslova poslovne uspešnosti. Nagrada za delovno uspešnost pa je tukaj bolj ali manj posredna. Menim namreč, da naj bi delovno uspešnost posameznika ugotavljali redno, mesečno, in ne na koncu poslovnega leta. Prav tako je nagrada za delovno uspešnost zapisana v ZDR-1 kot sestavina plače, ki pa se izplačuje vsaj enkrat mesečno.

ZDS je leta 2005 organiziralo mednarodno delavnico o finančni participaciji zaposlenih. Poleg predstavnikov Slovenije so sodelovali tudi predstavniki Nemčije, Danske, Bolgarije, Latvije, Litve in BusinessEurope, kot predstavnik največjega združenja delodajalskih in industrijskih združenj EU. Po enotnem mnenju udeležencev delavnice povezanost plač z rezultati poslovanja delodajalca v obliki dela plače iz naslova poslovne uspešnosti ali v obliki udeležbe zaposlenih pri dobičku predstavlja učinkovito stimulacijo zaposlenih za ustvarjanje

boljših delovnih rezultatov, ki posledično vplivajo na bolj učinkovito poslovanje organizacije. Uspešnost poslovanja in dobiček delodajalca postaneta skupni cilj lastnikov kapitala, delodajalcev in zaposlenih (Kokalj, Globočnik in Hiršl 2007, 5).

Rezultati omenjene raziskave iz leta 2005 kažejo na to, da se delodajalci ne zavedajo pomena nagrajevanja delovne uspešnosti in jo še vedno jemljejo kot samoumevno.

Na podlagi rezultatov Raziskave o nagrajevanju v slovenskih organizacijah (Brečko 2005, 73) lahko trdimo, da ostaja področje variabilnega nagrajevanja v Sloveniji neizkoriščeno. Raziskava je namreč pokazala, da pri nas prevladuje največ 20 % variabilnega dela plačila, odvisnega od osebne uspešnosti, medtem ko v tujini oziroma EU v nekaterih organizacijah dosega razmerje med fiksnim in variabilnim delom plače kar 20 : 80 v prid variabilnemu delu.

V nadaljevanju ankete je bilo 147 delodajalcev vprašanih, ali so zaposlene nagradili na podlagi poslovne uspešnosti. 60 % vprašanih je potrdilo, da so zaradi ugodnih doseženih rezultatov poslovanja v letu 2009 delavcem poleg redne plače izplačali še dodaten znesek kot del plače ali pa v drugih oblikah, pri čemer je kot najbolj pogosta oblika omenjena razlika do zgornje višine regresa za letni dopust, ki ni obremenjena s prispevki za socialno varnost. Omenjena raziskava je glede na število udeležencev močan kazalnik dejanskega stanja v državi. Predvsem potrjuje našo domnevo, da je področje nagrajevanja v Sloveniji slabo izkoriščeno, ne glede na to, ali govorimo o delovni ali poslovni uspešnosti. Vsekakor pa država s svojo pravno ureditvijo, ki jo bomo preučili v nadaljevanju naloge, ne pripomore k temu, da bi delodajalci imeli pri urejanju tega področja bolj proste roke. Menim, da je glavna ovira, ki jo imajo delodajalci z uvedbo sistema nagrajevanja, predvsem obveznost izplačila v denarju, predvsem zaradi dejstva, da ravno razpoložljivih denarnih sredstev v večini organizacij primanjkuje, k čemur v veliki meri pripomore tudi velika plačilna nedisciplina v Sloveniji.

## **2.7 Negativno nagrajevanje**

Omenili smo že, da se ob opredeljevanju pojma nagrajevanje pojavlja vprašanje o ravnanju, ki bi imelo obratne posledice od nagrajevanja samega. Na tem mestu bi lahko odpirali razpravo, ali je poimenovanje negativno nagrajevanje sploh na mestu, predvsem v povezavi z našo obravnavano temo nagrajevanja. Nekateri avtorji takšen proces poimenujejo destimulacija, negativna stimulacija in podobno. Rečemo lahko, da gre za proces, ki je obraten nagrajevanju. Postopka naj bi se sicer posluževali v primerih, ko zaposleni ne dosegajo pričakovanih rezultatov dela. Kakorkoli bi poimenovali takšen postopek, je bistveno večjega pomena vprašanje; ali je negativno nagrajevanje sploh mogoče in kdaj.

Treba se je zavedati tudi dejstva, da vsi zaposleni niso in ne morejo biti uspešni, torej nagrajevanja za uspešnost ne moremo izvesti. Še več, obstajajo tudi zaposleni, ki so pri

svojem delu neuspešni oziroma ne dosegajo delovnih rezultatov, ki so pričakovani za določeno delovno mesto. Na račun negativnega nagrajevanja lahko zasledimo kar nekaj očitkov, od tega, da ne gre spremljati negativne uspešnosti, do tega, da če govorimo o uspešnosti, ta ne more imeti negativnega predznaka. Zastopam mnenje, da ni nikjer predpisa, ki bi določal, da je del plače za delovno uspešnost lahko samo pozitiven, niti se v nobenem predpisu ne pojavlja izrecna prepoved negativnega nagrajevanja. Tako kot osnovna plača, del plače za poslovno uspešnost je tudi nagrada za delovno uspešnost samostojen in enakovreden del plače. O tem, kakšen je ta pribitek k plači, se morata dogovoriti pogodbeni stranki, tako kot se morata dogovoriti o njeni višini. Medtem ko razpravljamo o negativnem nagrajevanju, smo naleteli tudi na vprašanje negativne poslovne uspešnosti. Pojavlja se nam vprašanje, kako pa je s poslovno uspešnostjo in njeno negativno vrednostjo, v primeru negativnega poslovnega izida. To se da po mojem mnenju rešiti s povsem enostavno razlago. Zaposleni ne more biti odgovoren za poslovanje organizacije kot celote in zato ne more biti za slabo poslovanje organizacije »negativno nagrajen«. Odgovoren je za delo, ki ga opravlja na svojem delovnem mestu, za katerega je sklenil pogodbo o zaposlitvi, in za pričakovane rezultate, s katerimi je bil seznanjen ob nastopu dela.

Raziskava ZDS je pokazala, da je kar 64 % delodajalcev mnenja, da je mogoče spremljati samo uspešnost, ne pa tudi neuspešnosti. Delodajalci, ki se strinjajo, da se mora nedoseganje vnaprej določenih ciljev dela izkazati v plači delavca, nedoseganje teh rezultatov zabeležijo z znižanjem osnovne plače ali znižanjem dela plače iz naslova delovne uspešnosti.

### 3 PRAVNI VIDIKI IN VIRI NAGRAJEVANJA

Delovno pravo se uvršča med ključne dejavnike, ki vplivajo na ravnanje z zaposlenimi v organizacijah, saj postavlja okvir, v katerem se gibljeta delodajalec in zaposleni. Tako organizacija kljub želji po hitrem odzivu in prilagodljivosti na spremenjene razmere na trgu marsikdaj naleti na izpeljavo z zakonom predvidenih postopkov, ki lahko otežijo ali celo onemogočijo hiter odziv. Postavlja se torej vprašanje, ali naša delovna zakonodaja spodbuja ali zavira učinkovito ravnanje z zaposlenimi. Medtem ko imajo organizacije v slovenskem prostoru relativno odprte možnosti pri zaposlovanju in izvedbi zaposlitvenega postopka, tega ne moremo trditi za ureditev odpuščanja in nagrajevanja. Pri tem velja poudariti, da tudi dovolj prožna zakonodaja sama po sebi ne zadostuje za učinkovito ravnanje z zaposlenimi (Franca 2007, 399). S podobnimi vprašanji se ukvarja tudi Evropska komisija (2006) v Zeleni knjigi o modernizaciji delovnega prava za izzive 21. stoletja, v kateri poudarja potrebe po prilagoditvi delovnopravne zakonodaje tako, da bo hkrati spodbujala prožnost in varnost zaposlitve ter zmanjševala segmentacijo na trgu dela.

Pri analizi slovenskega sistema nagrajevanja je Unterrider (2007) že leta 2007 zapisal, da slovenski zakonodajni sistem ni najbolj naklonjen nagrajevanju produktivnosti in kreativnosti na delovnem mestu, temveč so veliko bolj izpostavljene izkušnje glede na položaj. Tako se ponovno pojavlja ideja, da zaradi regulacij, ki ne temeljijo na nagrajevanju najsposobnejših v delovnem okolju, postaja slovenski trg v primerjavi s tujimi trgi nefleksibilen. Avtor meni, da v Sloveniji vse prevečkrat uporabljamo ustaljene metode, še vedno prevelik poudarek pripisujemo delovni dobi in delovnemu mestu, pozabljamo pa na delovno uspešnost, rezultate in dosežke, kar se odraža tudi na sestavi plač v slovenskem plačnem sistemu.

Po mnenju avtorice Franca (2007, 399) je področje nagrajevanja urejeno precej togo, saj zakon določa merila za variabilno nagrajevanje za različne kategorije zaposlenih enako. Pri tem pa je treba analizirati ne le vloge zakonov, temveč tudi kolektivnih pogodb, ki običajno določajo plačne sisteme v organizacijah. V naši ureditvi poznamo več ravni sklepanja kolektivnih pogodb, nacionalne, panožne, poklicne in podjetniške. V magistrski nalogi se bomo tako osredotočili na panožne kolektivne pogodbe, ker nacionalne kolektivne pogodbe za gospodarstvo od leta 2006 nimamo in ker je na drugi strani javna dostopnost podjetniških kolektivnih pogodb omejena.

Veljavna zakonodaja in kolektivne pogodbe dokaj natančno opredeljujejo posamezne sestavine plač, vključno s številnimi dodatki. Več kot je predpisanih elementov sistema plač, predvsem tistih, ki povečujejo fiksne stroške plač, manj možnosti ima organizacija, da bi vključila tiste sestavine plač, ki bi spodbujale konkurenčnost in fleksibilnost na področju plačne politike, ne da bi dodatno obremenila stroške.

V povezavi s pravno ureditvijo plač Kokalj, Globočnik in Hiršl (2007, 6) meni, da delovna zakonodaja ureja le osnove plačnega sistema in kot tak ne predstavlja ovire za uvajanje

fleksibilnejšega plačnega sistema. Odločitev o večji povezanosti plač z rezultati poslovanja organizacije zakonodaja prepušča avtonomnemu delovnemu pravu oziroma kolektivnim pogodbam med delodajalci in sindikati ter pogodbam o zaposlitvi, torej morebitnemu dogovoru med delavcem in delodajalcem.

Pri nagrajevanju poslovne uspešnosti v organizaciji pogosto govorimo tudi o božičnici. Vendar pa ravno božičnica ni opredeljena v nobenem zakonskem predpisu, običajno predstavlja nagrado zaposlenim za uspešno končano poslovno leto. Do njenega izplačila pa pride, kadar je dogovorjena s kolektivno pogodbo dejavnosti, kolektivno pogodbo pri delodajalcu, splošnim aktom delodajalca ali pogodbo o zaposlitvi oziroma na podlagi odločitve delodajalca. V povezavi z božičnico je na mestu, da povemo, da se njeno izplačilo ne upošteva v osnovo za izračun nadomestila plače in da se prav tako ne všteva v pokojninsko osnovo, kljub temu da je podvržena plačilu vseh davkov in prispevkov v enaki meri kot plača.

Na področje urejanja plač, sestave plač in njihove višine posega kar nekaj pravnih virov, vendar pa je pozornost pravnega urejanja nagrajevanja pogosto zanemarjena, saj so izpostavljeni drugi vidiki, zlasti kako z različnimi organizacijsko-kadrovskimi prijemi doseči boljše in produktivnejše delo zaposlenih (Franca 2007; Korpič Horvat 2004a). Pravni viri, ki urejajo oziroma posegajo na področje plač in nagrajevanja zaposlenih, so mednarodni – univerzalni viri Organizacije združenih narodov (OZN) in Mednarodne organizacije dela (MOD). Med regionalne pravne vire uvrščamo še vire Sveta Evrope (SE) in Evropske unije (EU). Med domače vire uvrščamo heteronomne pravne vire; ustavo, zakone, podzakonske akte in avtonomne pravne vire: kolektivne pogodbe, kolektivne sporazume, splošne akte delodajalca (Kresal 2009, 9).

Končarjeva in Kresalova (2000) ugotavljata, da je ravno na področju plačnega sistema in plač prišlo do zmede, predvsem zaradi neenotne definicije, kaj plača sploh pomeni. Neenotni so si številni pravni viri tako na mednarodni ravni kot na nacionalni. Končarjeva in Kresalova povezujeta poimenovanje plače z interesi posameznih skupin. Tako na primer bo sindikat, ki naj bi se zavzemal za čim večje plače, to poimenoval drugače kot delodajalec, ki pa se zavzema za čim nižjo obdavčitev plač.

### **3.1 Tuji pravni viri**

Najpomembnejši mednarodni dokumenti za področje delovnega prava so sprejeti na univerzalni ravni v okviru naslednjih institucij: Organizacija združenih narodov (OZN), Mednarodna organizacija dela (MOD), Svet Evrope (SE) in Evropska unija (EU).

### *Dokumenti Organizacije združenih narodov (OZN)*

V okviru OZN je treba omeniti dokumente, povezane z varstvom človekovih pravic. OZN je sprejela dve pomembni listini, in sicer Splošno deklaracijo o človekovih pravicah (1948) in pa Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah, ki je bil sprejet leta 1966. Splošna deklaracija tako določa pravico do dela, pravico do pravičnih pogojev za delo, pravico do pravičnega plačila za enako delo, sindikalno svobodo, pravico do plačanega dopusta v njenem 23. in 24. členu. Tako 23. člen deklaracije pravico do plačila veže na pravico do dela in določa, da vsakdo, kdor dela, ima pravico do pravične in zadovoljive nagrade, ki zagotavlja njemu in njegovi družini človeka vreden obstoj in ki naj se po potrebi dopolni z drugimi sredstvi socialnega varstva. Deklaracija sicer ni pravno zavezujoč dokument, vendar pa je za z vidika nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti pomembna zaradi navedenega 23. člena, ki predvideva pravično in zadovoljivo nagrado za vsakogar, ki dela. Določilo je sicer ohlapno, saj ne določa, kaj zajema pojem nagrada oziroma ali zajema nagrada tudi zgolj in samo osnovno plačo zaposlenega. Sklepamo lahko, da določba s svojim nadaljevanjem, kjer določa, da mora nagrada omogočati obstoj posameznika, s pojmom nagrada poimenuje v naši družbi bolj uveljavljen pojem plača.

### *Mednarodna organizacija dela (MOD)*

Mednarodna organizacija dela (MOD) je specializirana agencija organizacija združenih narodov (OZN). Ustanovljena je bila leta 1919 z Versajsko pogodbo. Namen MOD je uveljavljanje socialne pravičnosti in mednarodno priznanih človekovih pravic ter pravic iz dela (Novak in Bubnov Škobrne 2006, 19). MOD s svojo edinstveno tripartitno strukturo predstavlja mednarodne delovne standarde osnovnih pravic z dela, menijo avtorji v nadaljevanju. Konvencije in priporočila, ki jih je sprejela MOD, pa postanejo nadsocijalno pravo takrat, ko jih ratificira zakonodajno telo posamezne države (Novak in Bubnov Škobrne 2006). MOD je tako do leta 2009 sprejela kar 188 konvencij in kar 200 priporočil, ki posegajo na različna področja delovnega prava in prava socialne varnosti (Kresal 2009, 11).

Na področje plač posega nekaj konvencij Mednarodne organizacije dela. Med njimi so:

- Konvencija MOD št. 26 o mehanizmu določanju minimalne plače (Uradni list RS, št. 51/09),
- Konvencija MOD št. 99 o minimalnih plačah v kmetijstvu (Uradni list RS, št. 51/09),
- Konvencija MOD št. 131 o minimalnih plačah v državah v razvoju (Uradni list RS, št. 51/09) in
- Konvencija MOD št. 100 o enakem plačilu delavcev in delavk za delo enake vrednosti (Uradni list RS, št. 15/92).

Pregled konvencij MOD pove, da se nobena izmed konvencij ne nanaša neposredno na nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti. Večina jih namreč govori o urejanju minimalnih

plač, kar pa ni predmet obravnavanje te naloge, zato tega ne bomo podrobneje analizirali, kar pa ne zmanjšuje njihovega pomena.

### *Svet Evrope (SE)*

Delovanje Sveta Evrope sega na različna področja, med katerimi lahko najdemo tudi Svet za zaposlovanje, zdravje, socialno politiko in potrošniške zadeve (angl. Employment, Social Policy, Health and Consumer Affairs Council, EPSCO). Svet Evrope je sprejel Evropsko socialno listino (Uradni list RS, št. 7/99), ki jo je Slovenija ratificirala leta 1999. Listina na področje plač posega z določbami 4. člena v treh točkah, in sicer: v prvi točki priznava delavcem pravico do plačila, ki bo njim in njihovim družinam omogočil dostojen življenjski standard, v drugi točki pravico do višjega plačila za nadurno delo ter v tretji točki pravico do enakega plačila za delo enake vrednosti.

Poleg Evropske konvencije o človekovih pravicah je Evropska socialna listina eden od najpomembnejših dokumentov Sveta Evrope na področju človekovih pravic. Tako kot že našteje listine tudi ta določa pravico do dela, pravičnih pogojev dela, varnih in zdravih pogojev dela, pravičnega plačila, organiziranja, kolektivnega dogovarjanja, pravico do otrok, porodniškega varstva, enakih možnosti in številne druge, od katerih pa se nobena ne naša neposredno na nagrajevanje, pa tudi na plačo samo se nanašajo bolj ali manj posredno.

Listina na področje plač posega z določbami 4. člena, ki v prvi točki priznava delavcem pravico do plačila, ki bo njim in njihovim družinam omogočil dostojen življenjski standard, v drugi točki pravico do višjega plačila za nadurno delo ter v tretji točki pravico do enakega plačila za delo enake vrednosti. Določbe pa ne zajemajo vsebin nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti.

### *Evropska unija (EU)*

Slovenija je članica EU od leta 2004, od tedaj je pravo EU oziroma ES tudi pravno formalno zavezujoče tudi za Slovenijo, prav tako pa so organi ES pristojni tudi na področju Republike Slovenije.

Na tem mestu velja omeniti drugi odstavek 141. člena spremenjene Pogodbe o ustanovitvi Evropske skupnosti, ki pravi, da je plača osnovna plača ali minimalna plača in vsako drugo plačilo, v denarju ali naravi, ki ga zaposleni prejme od delodajalca neposredno ali posredno zaradi njegove zaposlitve. Ta opredelitev je dokaj ohlapna, saj jo naša pravna ureditev, ki zapoveduje izplačilo plače v denarju in neposredno od delodajalca, veliko bolj določna. Kresalova (2001, 198) se zavzema za široko opredelitev plače in pravi, da se glede na spremenjeno naravo in raznovrstnost plačil zdi smiselno pojem plače opredeliti čim širše in z

njim razumeti vse, kar zaposleni prejme od delodajalca kot plačilo na temelju oziroma zaradi njegove zaposlitve pri delodajalcu.

Na podlagi napisanega lahko sklepamo, da tudi v pravnih virih EU ni mogoče najti nikakršnih podrobnejših določil, ki bi se nanašala na nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti. Ob koncu pregledovanja tujih pravnih virov lahko zadnjo ugotovitev uporabimo za vse mednarodne pravne vire, ki veljajo v Sloveniji.

Preglednica 1 omogoča hiter pregled mednarodnih pravnih virov, ki vsebujejo določila o plači in nagrajevanju delovne in poslovne uspešnosti.

**Preglednica 1: Kratek pregled mednarodnih pravnih virov, katerih vsebina se nanaša na plačo in/ali nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti**

Pravni vir (mednarodna organizacija)	Vsebina
Splošna deklaracija o človekovih pravicah (OZN)	- pravica do plačila oziroma pravične in zadovoljive nagrade
Konvencija št. 26 o mehanizmu določanja minimalne plače (MOD)	- mehanizem določanja minimalne plače
Konvencija št. 99 o minimalnih plačah v kmetijstvu (MOD)	- minimalna plača v kmetijstvu
Konvencija št. 100 o enakem plačilu delavcev in delavk za delo enake vrednosti (MOD)	- enako plačilo delavcev in delavk za delo enake vrednosti
Konvencija št. 131 o minimalnih plačah v državah v razvoju (MOD)	- minimalne plače v državah v razvoju
Evropska socialna listina 4. člen (ESL)	- pravica do plačila, ki naj delavcem omogoča dostojen življenjski standard - pravica do višjega plačila za nadurno delo - pravica do enakega plačila enake vrednosti
Pogodba o ustanovitvi Evropske skupnosti 141. člen (EU)	- definicija plače, ki je po tej pogodbi plačilo v denarju ali naravi, ki ga zaposleni prejme od delodajalca neposredno ali posredno zaradi njegove zaposlitve

### 3.2 Nacionalni pravni viri

Med krovno nacionalno zakonodajo, ki ureja delovnopravno področje, prav gotovo sodi ZDR-1, vendar pa ta določa merila za variabilno nagrajevanje za različne kategorije zaposlenih enako. Glede višine plačila za delo je treba upoštevati Zakon o minimalni plači (ZMinP, Uradni list RS, št. 13/10), večji obseg pravic pa lahko po nacionalni pravni ureditvi priznavajo kolektivne pogodbe, pogodbe o zaposlitvi in pa splošni akti delodajalcev.

Pomemben je tudi 7. člen ZDR-1, ki narekuje, da se s pogodbo o zaposlitvi ali s kolektivno pogodbo lahko določijo pravice, ki so za delavca ugodnejše od pravic, določenih z ZDR-1. V tretjem odstavku istega člena pa je določeno tudi, da lahko pride do izjeme od navedenega pravila, ko se lahko s kolektivno pogodbo določi manj ugodne pravice, vendar pa se izjema ne sme nanašati na določanje plačila za delo.

S pravnega vidika je plača pravica zaposlenega za opravljeno delo, ki izhaja iz delovnega razmerja in temelji na pravnih virih ter pogodbi o zaposlitvi. Korpič Horvatova (2008) pa pravi, da je pri določitvi plač treba upoštevati, da mora biti le-ta zaposlenemu izplačana in zagotovljena le v denarju in meni, da so to obvezne sestavine, medtem ko je del plače za poslovno uspešnost fakultativna sestavina. Avtorica meni, da je določba, da mora biti plača izplačana v denarju, varovalna določba, ki omogoča delavcu, da sam razpolaga s plačo. In ravno zato so katerekoli druge oblike izplačila nesprejemljive. Vprašanje pa je, kako se to odraža in ustreza sodobnemu poslovnemu okolju. Tu že lahko najdemo prvi razlog, da lahko rečemo, da je krovna zakonodaja na tem področju toga.

Področje nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti je urejano v več domačih pravnih virih, kakor izhaja iz nadaljevanja tega poglavja.

### *Ustava*

Na območju Republike Slovenije na področje dela kot nadrejeni pravni akt posega že Ustava RS (Uradni list RS, št. 33/91, 42/97, 66/00, 43/03, 68/06, 47/13). Ustava sama na področje urejanja plač, nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti ne posega. Pomembno je določilo 43. člena, ki med drugim določa svobodo do dela, prosto izbiro zaposlitve, enako dostopnost delovnih mest in prepoved prisilnega dela.

### *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR – 1)*

ZDR-1 v povezavi s plačo določa, da je pogodba o zaposlitvi odplačna pogodba, saj 126. člen ZDR-1 določa, da je plačilo za delo sestavljeno iz plače in morebitnih drugih vrst plačil, če je tako dogovorjeno s kolektivno pogodbo. Poleg tega zakon v isti točki tega člena zapoveduje, da plača mora biti izplačana v denarju oziroma da zaposleni za svoje delo dobi plačilo zgolj in samo v denarju. Glede na to lahko rečemo, da zakon ne predvideva nikakršnih drugih oblik izplačil plače, torej je izplačilo plače mogoče samo v denarju, preostale oblike, četudi so dogovorjene, so po ZDR-1 nedopustne oziroma dopustne poleg izplačila plače z njenimi vsemi obveznimi sestavinami. Torej delodajalec lahko zaposlenemu da ali nudi tudi druge ugodnosti v drugačnih oblikah, vendar šele po tem, ko je izpolnil obveznosti iz naslova plače po ZDR-1 oziroma KP. V istem delu zakona zakon podaja še omejitev glede višine plačila za delo in delodajalcu narekuje, da mora upoštevati minimum, določen z zakonom oziroma kolektivno pogodbo, ki zavezuje delodajalca. Na tem mestu je prav, da pojasnimo, da je

minimalna plača tista plača, ki naj bi predstavljala najnižji možni znesek izplačila za zaposlenega za polni delovni čas, medtem ko predstavlja izhodiščna plača najnižji znesek plače za določeno stopnjo izobrazbe in je določena s KP.

V drugi točki 126. člena ZDR-1 določa sestavine plače, tako naj bi bila plača po ZDR-1 sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov. Sestavni del plače pa je tudi plačilo za poslovno uspešnost, če je to dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi.

Franca (2007, 404) pravi, da se osnovna plača določi upošteva zahtevnost dela, za katerega je zaposleni sklenil pogodbo o zaposlitvi in je ZDR-1 sam po sebi ne določa Del plače za delovno uspešnost se po določbah ZDR-1 določi upošteva gospodarnost, kakovost in obseg opravljenega dela, za katerega je zaposleni sklenil pogodbo o zaposlitvi. Zakon tudi nalaga, da morajo biti merila za merjenje in ocenjevanje uspešnosti vnaprej določena in delavcem znana pred začetkom opravljanja dela (Franca 2007, 404).

Tako osnovno plačo ZDR-1 določa v 127. členu v prvi točki, kjer določa, da se osnovna plača določa upošteva zahtevnost dela, za katerega je zaposleni sklenil pogodbo o zaposlitvi. V istem členu v drugi točki pa ZDR-1 določa, da se delovna uspešnost določa upošteva gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljenega dela, za katerega je zaposleni sklenil pogodbo o zaposlitvi.

Sklepamo lahko, da ZDR-1 delovno uspešnost določa kot stimulativen del plače, ki ga zaposleni zasluži, v primeru, da je uspešen pri delu glede na vnaprej določena merila, po katerih se meri uspešnost. Del plače za delovno uspešnost je obvezna sestavina plače, ki pa se delavcu izplača, če doseže rezultate, merjene na podlagi ugotavljanja delovne uspešnosti. Delodajalec pa mora uspešnost ugotavljati na način in po postopkih, ki jih predhodno določi v splošnih aktih in z njimi seznaniti zaposlene pred začetkom dela, meni Korpič Horvatova (2008). Ob tem je treba opozoriti tudi na drugo alinejo 95. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU, Uradni list RS, št. 42/93, 61/00, 26/07), ki pravi, da se merila za ugotavljanje delovne uspešnosti sprejemajo v soglasju z delavskim predstavnikom oziroma svetom delavcev ali v participativnem dogovoru. Torej če je v podjetju izvoljen delavski predstavnik oziroma svet delavcev, ga je treba vključiti v postopek oblikovanja sistema nagrajevanja v delu, ki se nanaša na merila za ugotavljanje delovne uspešnosti.

Korpič Horvatova (2008) je zapisala, da je v Sloveniji intervencijska vloga države pri določanju plače velika. Prav tako velja njena ugotovitev, da so v ZDR-1 sestavine plače, razen dela plače za poslovno uspešnost, povzete iz prejšnje avtonomne ureditve. Opredelitev sestavin plače je po njenem mnenju zanimiva, saj ZDR-1 določa obvezne sestavine plače, izplačilo dela plače za poslovno uspešnost pa prepušča avtonomnemu urejanju. Pri čemer je pomembno tudi to, da za nobeno od sestavin plače ZDR-1 ne določa definicije, opredeljuje

pa, kako se posamezna sestavina plače določi. Pridružujemo se mnenju Korpič Horvatove in v nadaljevanju dodajamo še nekatere pomisleke, predvsem v povezavi s togostjo ZDR-1.

Delovno uspešnost skladno z ZDR-1 lahko ugotovljamo za posameznika oziroma individualno ali za skupino v primeru povezanega delovnega procesa ali za organizacijo kot celoto. Zaposleni prejema ta del plače v primeru, ko dosega ali presega zastavljene delovne cilje oziroma rezultate. Operacionalizacija navedenih kriterijev je določena tudi v nekaterih kolektivnih pogodbah in pogodbah o zaposlitvi. V večini kolektivnih pogodb je višina tega dela plače omejena v višini z določenim odstotkom na osnovno plačo (Korpič Horvat 2008, 400). O delovni uspešnosti Štelcerjeva (2008, 534) meni, da bi bilo glede na to, da jo zakon zapoveduje, primerno, da bi zakon vseboval tudi določilo, da se delodajalcu naloži, da mora delovno uspešnost spremljati in jo ocenjevati, kar predpostavlja, da morajo biti vnaprej izoblikovani kriteriji za spremljane delovne uspešnosti delavca. Avtorica v nadaljevanju tolmači, da je treba razlikovati med delovno in poslovno uspešnostjo, ki jo nekateri avtorji imenujejo tudi plača iz naslova uspešnosti poslovanja v takšni smeri, da se poslovna uspešnost meri na ravni celotne organizacije. Pridružujemo se mnenju Štelcerjeve in dodajamo, da bi bilo skorajda nemogoče ugotavljati prispevek k poslovni uspešnosti na ravni posameznika, ampak bi morali poslovno uspešnost vedno izkazovati na ravni organizacije kot celote. Med dodatke po Štelcerjevi štejemo vse druge oblike dodatkov k plači, med katerimi je dodatek za delovno dobo edini, ki je zakonsko določen.

Na podlagi preučitve določil ZDR-1, mnenja France (2007), Štelcerjeve (2008) in Korpič Horvatove (2008) lahko potrdimo naše domneve, da je zakonska ureditev slaba in nepopolna. Vsekakor pa je žalostno, da kljub mnenjem številnih avtorjev, pravnikov in strokovnjakov glede plač, sestavin plač in njihovih izplačil še vedno na delovnopravnem področju ne spremenimo ničesar. Tako država prek vztrajanja pri denarnem izplačilu še vedno onemogoča fleksibilnost na področju plačne politike. Zapoveduje obvezne sestavine izplačila, vendar pa ne podaja nikakršnega tolmačenja, kaj plačilo za delovno uspešnost pomeni, kako jo meriti in nadzirati in kako jo v organizacijah sploh izvajati. Predvsem pa za to po mojem mnenju ne obstaja noben tehten razlog.

Del plače za poslovno uspešnost je sestavina plače, ki je po ZDR-1 in njegovem 126. členu možna in predvidena, ni pa nujna oziroma predpisana sestavina plače. Ta del plače je delodajalec dolžan izplačati, če je tako dogovorjeno s kolektivno pogodbo, pogodbo o zaposlitvi ali splošnim aktom delodajalca. To med drugim pomeni, da zakonodaja ne določa izvršljivega sistema plačila za delo iz naslova poslovne uspešnosti delodajalca. Ta oblika izplačila je odvisna od avtonomne volje delodajalca, ki se lahko bodisi samostojno bodisi v dogovoru s sindikatom za to odloči. Kriteriji, kdaj se šteje, da je družba poslovno uspešna, so prav tako določeni v avtonomnih aktih (Kokalj, Globočnik in Hiršl 2007). Kokalj nadaljuje, da praviloma kolektivne pogodbe na ravni dejavnosti določajo, da se kriteriji določijo na podjetniški ravni. Poslovna uspešnost naj bi se določala na podlagi doseganja načrtovanih

ciljev, ki so določeni v planih in letnih načrtih družbe. Z vidika lastnikov lahko v prvi vrsti kot kriterije uspešnosti postavimo dobičkonosnost, kar je razumljivo, saj se gospodarska družba ustanovi z namenom ustvarjanja dobička. Poleg tega pa ne smemo zanemariti tudi nekaterih drugih kazalcev, kot so zadovoljstvo zaposlenih, okolja in kupcev.

Podobno meni Globočnikova (2007), da iz 126. člena ZDR-1 izhaja, da plačilo za prispevek delavca k poslovni uspešnosti delodajalca ni zakonska obveznost delodajalca, da je plačilo za prispevek delavca k poslovni uspešnosti delodajalca ali v obliki trinajste plače ali božičnice, posebnih nagrad ali v obliki udeležbe zaposlenih predmet prostovoljnega dogovora med delodajalcem in sindikatom v obliki kolektivne pogodbe ali pa v obliki dogovora med delavcem in delodajalcem v obliki pogodbe o zaposlitvi, splošnih aktov delodajalca oziroma pravilnikov in da je plačilo iz naslova poslovne uspešnosti delodajalca, če je dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi, sestavni del plače delavca in se zato všteva v pokojninsko osnovo. Glede izplačila nagrade za poslovno uspešnost meni, da se lahko plačilo za poslovno uspešnost delodajalca izvaja tudi v obliki posebne nagrade posameznim delavcem ali skupinam kot drug prejemek iz delovnega razmerja.

Kakor navedeno, ZDR-1 določa, da sta plačilo za delovno in poslovno uspešnost del plače, ki se izplačuje zgolj in samo v denarju. 126. člen ZDR-1 torej ne predvideva nikakršnih drugih oblik nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti. V ZDR-1 tudi ne najdemo osnove, to je opredelitve, kaj plača sploh je oziroma jih ZDR-1 sploh ne definira. Glede na številne avtorje (Franca 2007; Korpič Horvat 2008; Štelcer 2008), ki plačo razlagajo na jasen in nedvoumen način, bi bila vključitev ene izmed definicij v osnovni zakon zelo preprosta. ZDR-1 predpostavlja, da plačilo na podlagi poslovne uspešnosti predstavlja del plače, ki je obvezna sestavina plače le, če je tako dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi. V povezavi z določitvijo kriterijev za nagrajevanje delovne uspešnosti lahko rečemo, da so tudi kriteriji za določanje delovne uspešnosti preveč splošni, predvsem pa jih ne moremo uporabiti pri vseh zaposlenih. Izredno težko posplošimo kriterij gospodarnosti na vse zaposlene, prav tako je kvaliteta opravljenega dela lahko tudi vprašljiva oziroma težko merljiva, podobno velja tudi za pojem obseg dela.

Ocenjujem, da je v Sloveniji prišlo do stanja, ko na veliko govorimo o plačilni nedisciplini, ko se tudi sicer uspešna podjetja ukvarjajo s pomanjkanjem likvidnega denarja, ko je davčna politika plač resnično za delodajalce in zaposlene pogubna, in se mi zdi, da je zapoved izplačila v denarju korak nazaj in nikakor ne pripomore k premiku, da bi vendarle dajali prednost delovnim učinkom, in ne delovnemu času. Seveda je naloga ZDR-1 v prvi vrsti zaščita zaposlenih in tako 134. člen ZDR-1 določa, da se morebitna plačila v naravi zagotovijo na način, dogovorjen v pogodbi o zaposlitvi, glede na vrsto dela in obstoječe običaje. Torej ZDR-1 dovoljuje tudi druge oblike plačil, vendar ne za del plače iz naslova delovne uspešnosti in poslovne uspešnosti. ZDR-1 posebej določa, da mora biti plača vedno v denarni obliki in da mora delodajalec upoštevati minimum, določen z zakonom oziroma

kolektivno pogodbo, drugih izjem, razen prej omenjene in izjeme, povezane z nastanitvijo (138. člen), zakon ne določa. Na podlagi navedenega lahko sklepamo, da je plača obvezno plačilo za delo, druge vrste plačil pa le, če je tako dogovorjeno s kolektivno pogodbo, s tem se izognemo temu, da bi zaposleni dobil plačilo zgolj in samo v naravi (Korpič Horvat 2004b, 20). Strinjam se z dejstvom, da naj bi bila plača izplačana zgolj in samo v denarju. Vendar bi kazalo zakon spremeniti oziroma dopolniti, da bi bilo to predpisano za osnovno plačo. Namen osnovne plače je namreč preživetje delavca in njegove družine in tu je dika izplačila v denarju na mestu. Osebnostno pa bi del plače iz naslova delovne in poslovne uspešnosti poimenoval dodatek k plači, ki pa naj bi bil izplačan oziroma dan delavcu v kakršnikoli obliki. Prav tako menim, da je ZDR-1 pomanjkljiv, glede na to, da predpisuje obvezno sestavino plače (delovno uspešnost), bi se od ZDR-1 pričakovalo, kot smo že omenili, da bo tej sestavini namenil kaj več vsebine, kot pa samo navedbo, da gre za obvezno sestavino plače. Tudi v povezavi z nagrajevanjem poslovne uspešnosti in zakonsko urejenostjo tega instituta je kritika neurejenosti, pomanjkljivosti in nedorečenosti na mestu. Glavno težavo ponovno vidimo v zavezanosti za denarno izplačilo pri nagrajevanju delovne in poslovne uspešnosti ter nedoločeno oziroma neopredeljeno glede kazalnikov uspešnosti organizacije.

#### *Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku*

Del plače za poslovno uspešnost je treba ločiti od udeležbe zaposlenih pri dobičku. Gre namreč za povsem različna pravna instituta. V grobem je cilj podoben, torej nagraditi zaposlene za uspešno poslovanje na ravni organizacije kot celote. Slednje je urejeno z Zakonom o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob, Uradni list RS, št. 25/08). Udeležba pri dobičku tudi ni del plače, predstavlja pa prejemek iz delovnega razmerja.

Priporočilo Sveta Evropske unije št. 92/443 EEC sicer priporoča državam članicam, da spodbudijo finančne udeležbe pri dobičku in poslovnih rezultatih, vendar z delitvijo dobička in lastninskimi deleži ali kombinacijo obeh, ne pa kot del plače. Hkrati pa poudarja, da obstoj sistemov finančne udeležbe ne sme ovirati normalnih pogajanj o plačah in pogojih zaposlitve ali določanja plač in delovnih pogojev, prav tako jih ne sme nadomestiti. V priporočilu je zavzeto stališče, da je udeležba zaposlenih pri dobičku učinkovito sredstvo, da postanejo bolj vpleteni v prihodnost svoje organizacije. Udeležba pri dobičku organizacije se ne obravnava kot sestavina plače in je zakon ne predpisuje oziroma delodajalca ne zavezuje, kar je razvidno tudi iz določila ZUDDob, ki v 3. členu opredeljuje udeležbo pri dobičku za prostovoljno, tako za družbo kot za zaposlene, ter v 6. členu delež dobička kot delež čistega bilančnega dobička, namenjenega delitvi. ZUDDob v 4. členu določa tudi, da udeležba pri dobičku ne sme posegati v že pridobljene pravice delavcev, ki izhajajo iz delovnega razmerja, kar zajema tudi plačo za opravljeno delo. Posledično udeležba pri dobičku zaposlenih ni predmet analize te naloge.

Kot rečeno, udeležba pri dobičku ni del plače. Rečemo lahko, da glede na osmi odstavek 29. člena ZDR-1 sodi v t. i. »morebitna druga plačila«. Po davčnih predpisih gre za izplačilo »drugih prejemkov iz delovnega razmerja« po prvem odstavku 16. člena Zdoh-2. Zato torej ne predstavlja sestavine plače in je lahko izplačana v denarju ali v drugih oblikah, delnicah ali poslovnih deležih družbe. Kljub temu da jo delodajalec izplača, pa se ne izogne izplačilu plače za delovno uspešnost, ki je obvezno.

### *Zakon o dohodnini*

Relativno veliko pozornosti pravnemu urejanju področja nagrajevanja namenja Zakon o dohodnini (ZDoh-2, Uradni list RS, št. 117/06 do 40/12-ZUJF). Ta predvsem natančno določa, kateri dohodki oziroma prejemki so tisti, ki zapadejo v osnovo za odmero davka, in kateri prejemki oziroma dohodki so plačila davka oproščeni (Galič 2007, 45–90). Na kratko lahko rečemo, da večina prejemkov iz naslova nagrajevanja zapade v davčno osnovo za odmero davka in vseh pripadajočih prispevkov. Posledica tako urejene davčne politike je seveda relativno visok strošek nagrajevanja za delodajalca in sorazmerno manjši prihodek za zaposlenega. Področje, ki ga ureja Zakon o dohodnini, je v večini ekonomska kategorija, zato temu zakonu v nalogi ne bomo posvečali večje pozornosti.

Popolnoma drugačen je sistem nagrajevanja uspešnosti managementa. Dejstvo je, da je management skupina zaposlenih, ki med zaposlenimi zaseda poseben položaj. Njihovo nagrajevanje urejajo naslednji zakoni: Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1, Uradni list RS, od št. 42/06 do št. 57/12), ZDR-1, Zdoh-2, Kodeks upravljanja javnih delniških družb, Priporočila članov združenja nadzornih svetov in Priporočila združenja managerjev pri sklepanju individualnih pogodb. Magistrsko delo bomo posvetili nagrajevanju delovne in poslovne uspešnosti zaposlenih, zato bi analiza nagrajevanja managementa presegla tako zastavljen okvir.

### *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)*

Zakon posega na področje nagrajevanja delovne uspešnosti v svojem 95. členu, kjer določa, da mora delodajalec predložiti svetu delavcev v soglasje med drugim tudi odločitve, povezane z merili za ocenjevanje delovne uspešnosti in kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti, kriteriji za napredovanje.

### *Sklepne ugotovitve o nacionalnih pravnih virih*

Preglednica 2 omogoča hiter pregled nacionalnih pravnih virov in vsebinskih določb, ki se nanašajo na plačo in/ali nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti.

**Preglednica 2: Kratak pregled nacionalnih pravnih virov, katerih vsebina se nanaša na plačo in/ali nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti**

Nacionalni pravni vir	Vsebina
Ustava RS, 43. člen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zagotovljena je svoboda do dela,</li> <li>- vsakdo prosto izbira zaposlitev,</li> <li>- vsakomur je pod enakimi pogoji dostopno vsako delovno mesto,</li> <li>- prisilno delo je prepovedano.</li> </ul>
Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), 126. člen, I. točka in II. točka	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plačilo za delo je sestavljeno iz plače in morebitnih drugih vrst plačil, če je tako dogovorjeno s kolektivno pogodbo,</li> <li>- plača je sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov. Sestavni del plače pa je tudi plačilo za poslovno uspešnost, če je to dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi.</li> </ul>
ZDR-1, 127. člen, I. točka in II. točka	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osnovna plača se določa upoštevaje zahtevnost dela, za katerega je zaposleni sklenil pogodbo o zaposlitvi,</li> <li>- delovna uspešnost se določa upoštevaje gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljenega dela, za katerega je zaposleni sklenil pogodbo o zaposlitvi.</li> </ul>
ZDR-1, 134. člen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Morebitna plačila v naravi zagotovijo na način, dogovorjen v pogodbi o zaposlitvi, glede na vrsto dela in obstoječe običaje.</li> </ul>
Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), 95. člen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merila za ugotavljanje delovne uspešnosti sprejemajo v soglasju s svetom delavcev ali v participativnem dogovoru.</li> </ul>
Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob), 3., 4., 6. člen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Udeležba pri dobičku je opredeljena za prostovoljno, tako za družbo kot za zaposlene,</li> <li>- udeležba pri dobičku ne sme posegati v že pridobljene pravice delavcev, ki izhajajo iz delovnega razmerja, kar zajema tudi plačo za opravljeno delo,</li> <li>- delež dobička je opredeljen kot delež čistega bilančnega dobička, namenjenega delitvi.</li> </ul>

Preglednica 2 nam pove, da ustava sama neposredno ne posega na področje nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti. Nekoliko več pozornosti obravnavanemu področju namenja ZDR-1, vendar pa nam natančen pregled pove, da je ZDR-1 v veliki meri preveč splošen in nedorečen. ZDR-1 sicer vsebuje tri pomembne člene, ki se nanašajo na obravnavano področje, od katerega lahko za pomembnejšega označimo 126. člen, ki predpisuje obvezno izplačilo dela plače za delovno uspešnost, pri čemer velja ponovno opozoriti na določilo istega člena, da se tovrstno izplačilo smatra kot del plače, posledično pa je plačilo v denarju obvezno. Nacionalno zakonodajo dopolnjujeta še dva zakona ZSDU in ZUDDob, ki pa prav tako nimata neposrednega vpliva na nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti iz naslova plače.

#### 4 AVTONOMNI PRAVNI VIRI

Ugotovili smo že, da je uvedba stimulativnih oblik plačevanja zaposlenih v prvi v domeni kolektivnih pogodb. Torej so vsi konkretni dogovori o tovrstnih izplačilih stvar prostovoljne, avtonomne odločitve delodajalca in sindikatov s kolektivnimi pogodbami. Pomembno je, da upoštevamo hierarhičnost kolektivnih pogodb, pri čemer kolektivne pogodbe nižje ravni ne morejo določati za delavca manj pravic, kot jih določajo za delodajalce stvarno zavezujoče kolektivne pogodbe višje ravni.

Globočnikova (2007) omeni, da veljavni avtonomni delovnopравни sistem sestavljajo:

- Kolektivne pogodbe dejavnosti – ki določajo minimalne delovnopravne standarde plačila.
- Podjetniške kolektivne pogodbe ali KP pri delodajalcu, ki lahko določajo le ugodnejše pravice, kot jih določa zakon ali KP dejavnosti.
- Pisni dogovor med delodajalcem in sindikatom o osnovah in merilih za del plače iz naslova poslovne uspešnosti delodajalca.
- Splošni akt delodajalca; Splošni akti delodajalca so normativni akti, ki jih delodajalec sprejme ob sodelovanju s sindikatom ali ob sodelovanju vseh delavcev. ZDR-1 v 8. členu določa, da mora delodajalec splošne predloge splošnih aktov delodajalca, s katerim določa organizacijo dela ali obveznosti, ki jih morajo zaposleni poznati zaradi pogodbenih in drugih obveznosti, pred sprejetjem posredovati sindikatom pri delodajalcu (Franca 2009, 688).
- Pogodba o zaposlitvi, kjer zaposleni in delodajalec opredelita osnovno plačo, del plače iz naslova uspešnosti. Pravice in obveznosti tako zaposlenega kot delodajalca so urejene v pogodbi o zaposlitvi, ki jo obe pogodbeni strani skleneta ob začetku delovnega razmerja in v kateri uredita tudi vprašanja, vezana na plačilo nagrad iz naslova delovne in poslovne uspešnosti.

Kolektivne pogodbe so avtonomen pravni vir. Gre za izvendržavni pravni vir, ki je sicer pravno gledano podrejen zakonom, vendar ima izvršljivo funkcijo (Kresal 2001). Kolektivno pogodbo sklepata pogodbeni strani, predstavniki delodajalcev in predstavniki delavcev s svojim sindikatom. Sestavni deli kolektivnih pogodb so obligacijski del in normativni del, ki mu navadno sledi tarifni del, ki se nanaša na plače. Kolektivne pogodbe so v slovenski pravni ureditvi dela izjemnega pomena. Običajno ravno kolektivna pogodba dejavnosti, ki ji je delodajalec zavezan, predstavlja predpogoj, da delodajalec lahko delavcem zagotovi ustrezne pravice iz delovnega razmerja in od njih pričakuje ustrezne obveznosti, torej uporabi ustrezne osnove za izračun plače in izplačilo preostalih prejemkov iz delovnega razmerja.

Splošni akt delodajalca je avtonomen enostranski pravni vir, ki ga ZDR-1 omenja v 8. členu. Delodajalec ga sprejme, da z njim določi organizacijo dela in tiste obveznosti, ki jih mora zaposleni poznati zaradi izpolnjevanja pogodbenih obveznosti (Adamič 2004, 27). Osnova za opredelitev odgovornosti in vrednotenje dela je vsekakor Splošni akt delodajalca in

sistematizacija delovnih mest. Z obema aktoma skupaj določamo pravice in dolžnosti ter načine, kako naj se udejanjijo v praksi. Težava, ki jo osebno zaznavam v zvezi s splošnim aktom delodajalca oziroma sistematizacijo delovnih mest, je v tem, da ZDR-1 predpisuje obveznost sistematizacije delovnih mest šele za srednja in velika podjetja. Za delodajalce z manj kot desetimi zaposlenimi pa sistematizacije ne predpisuje.

V nadaljevanju se bomo posvetili preučevanju izbranih kolektivnih pogodb. V preučevanje splošnih aktov delodajalcev in posameznih pogodb o zaposlitvi pa se ne bomo spuščali, saj je njihov obseg pravzaprav neomejen.

#### **4.1 Kolektivne pogodbe**

V nalogi smo že omenili, da je veliko odprtih vprašanj, ki se pojavljajo v osnovnem ZDR-1, prepuščenih avtonomnemu urejanju. Ravno kolektivne pogodbe pa predstavljajo enega izmed tistih pravnih institutov, ki jih bomo preučevali v nadaljevanju.

Kolektivne pogodbe s svojo vsebino določajo minimalne višine plač in višine dodatkov k osnovi plači. Koliko pozornosti namenjajo kolektivne pogodbe nagrajevanju delovne in poslovne uspešnosti, bomo proučili v nadaljevanju.

Kljub temu da ima večina gospodarskih panog svojo kolektivno pogodbo oziroma vsaj eno kolektivno pogodbo in da znotraj njih obstajajo številne sicer podrejene kolektivne pogodbe na ravni podjetij, pa je še vedno veliko zaposlenih, ki jih ne zajema nobena kolektivna pogodba. Razlog za ne vključenost večjega števila zaposlenih tiči v že omenjeni odpovedani Kolektivni pogodbi za gospodarske dejavnosti ter nesprejetju nove. Dodatne razloge, ki pojasnjujejo ne vključenost delodajalcev in s tem posledično tudi zaposlenih v nobeno KP, pa vsekakor lahko najdemo v prenehanju obveznega članstva v GZS in OZS, kar smo že omenili v petem odstavku poglavja 1.4. Tako v slovenskem prostoru naletimo na dodatno število delodajalcev, ki jih zato ne zavezuje nobena KP. Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti je bila odpovedana leta 2005 v Uradnem listu RS, št. 90/05, in je veljala do 31. 12. 2005, njen normativni del pa se je uporabljal do vključno 30. 6. 2006, kot je navedeno v Uradnem listu RS, št. 90/05. Zatem ni bila sprejeta nobena splošna kolektivna pogodba, ki bi veljala za vse gospodarske dejavnosti, kar je razlog, da jo omenjamo pred samo analizo kolektivnih pogodb. Razlogov, zakaj nova Kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti ni sprejeta oziroma pripravljena, ne bomo iskali, ker to ni namen te naloge. Omenimo pa lahko, da obstaja veljavna Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti (Uradni list RS, št. od 53/92 do 3/12), določila, vezana na plačo iz te kolektivne pogodbe, bomo omenili samo bežno, saj se bomo v tej nalogi sicer omejili na Kolektivne pogodbe, vezane na gospodarstvo.

Glede na to, da smo že omenili sicer odpovedano Kolektivno pogodbo za gospodarske dejavnosti, je na mestu, da preučimo, kaj je ta KP določala. Glede plače je SKPg d v 43. členu

določala, da osnovna plača za polni delovni čas, z vnaprej določenimi delovnimi rezultati in v normalnih delovnih pogojih, ne more biti nižja od izhodiščne plače. Glede nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti pa je KPgd v 45. členu določala, da se mora delovna uspešnost ocenjevati po vnaprej določenih merilih, ki so delavcem znana pred začetkom opravljanja dela. Osnove za ugotavljanje delovne uspešnosti so bile količina, kvaliteta, gospodarnost dela, inventivnosti in inovativnost. Dodana je bila še usmeritev, da je pri določanju meril treba upoštevati načelo, da zaposleni z ustrezno delovno usposobljenostjo in normalnim naprežanjem dosega osnovno plačo (Kresal 2001, 67).

Definicijo plače določa tudi Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti (Uradni list RS, št. od 53/92 do 3/12), ki pa v definiciji osnovne plače ne vključuje delovnih rezultatov. Posledično lahko rečemo, da tudi nagrad za delovno uspešnost ne opredeljuje. Delodajalec sicer lahko svoje zaposlene nagradi tudi z drugimi nagradami, kot so dodatni dnevi dopusta, nagrada v obliki izdelkov in/ali bonov, dodatno izobraževanje in podobno, vendar v tem primeru ne gre za nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti po ZDR.

Kot bomo videli v nadaljevanju, so nekatere kolektivne pogodbe definicijo SKPgd povzele. Osnovne definicije plače pa Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti v RS, kot smo že omenili, ne veže na delovne rezultate, temveč v prvem odstavku 33. člena določa, da osnovna plača delavca ne sme biti nižja od izhodiščne plače za tarifno skupino, v katero je zaposleni razporejen.

Pregled določil ZDR-1 in odpovedane SKPgd vezanih na plačo in nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti nam pove, da so nekatere izmed kolektivnih pogodb v celoti ali delno povzele vsebino ZDR-1 in pa omenjene SKPgd. Zanimivo je tudi, kako kolektivne pogodbe urejajo višino osnovne plače glede na to, da velja osnovna plača, kot je določeno v kolektivni pogodbi v primeru, ko zaposleni dosega vnaprej zastavljene rezultate. Tako zagato so rešile nekatere nove kolektivne pogodbe dejavnosti, ki jasno opredeljujejo ali in kdaj je mogoče delavcu izplačati nižjo osnovno plačo od določene.

V magistrski nalogi se bomo omejili na vse kolektivne pogodbe, ki jih je podpisal tudi največji sindikalni predstavnik ZZZS oziroma sindikat z največjim članstvom, ter jih uvrščamo v gospodarski del (sektor) ter na vse panožne kolektivne pogodbe. Na ta način bomo preučili 26 kolektivnih pogodb. Zanimalo nas bo, ali in na kakšen način urejajo področje nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti.

Preglednica, ki sledi, nam bo omogočala pregled vseh preučevanih kolektivnih pogodb. Hkrati omogoča hiter pregled, ali kolektivna pogodba v svoji vsebini omenja določbe, ki se nanašajo na našo temo, ter v katerih členih. Preučili bomo določila, vezana na nagrajevanje delovne uspešnosti (NDU), in določila, vezana na nagrajevanje poslovne uspešnosti (NPU).

**Preglednica 3: Pregled vsebin panožnih kolektivnih pogodb na področju nagrajevanja**

Zap. št.	Kolektivna pogodba (za dejavnost)	NDU	NPU	Člen
1.	Trgovine (Uradni list RS, št. 111/06 – 58/13)	+	+	69., 71. (9), 72., 73., 74.
2.	Kmetijstvo in živilsko industrijo (Uradni list RS, št. 45/06 – 109/12)	+	+	51., 54., 55., 56., 57., 66.
3.	Gradbenih dejavnosti (Uradni list RS, št. 1/05 – 75/13)	+	+	38. (12, 15), 40., 44., 45.
4.	Komunalnih dejavnosti (Uradni list RS, št. 94/04 – 4/13)	+	+	39. (1), 40. (1), 43., 44.
5.	Gostinstva in turizma (Uradni list RS, št. 83/97 – 40/10)	+	+	58. (1), 59., 60., 61.
6.	Kovinskih materialov in livarn (Uradni list RS, št. 14/06 – 59/13)	+	+	42. (9), 43., 45., 46.
7.	Grafične dejavnosti (Uradni list RS, št. 51/98 – 93/07)	+	+	45. (1, 4, 5), 47., 51., 52.
8.	Elektroindustrije (Uradni list RS, št. 108/05 – 32/13)	+	+	42. (9), 43., 45., 46.
9.	Časopisno-informativne, založniške in knjigotrške (Uradni list RS, št. 43/00 – 63/13)	+	+	46., 48., 52., 53., 54.
10.	Kovinsko industrijo (Uradni list RS, št. 08/05 – 51/13)	+	+	7., 42. (8), 43., 45., 46.
11.	Zavarovalstvo (Uradni list RS, št. 60/98 – 24/11)	+	+	29. (1, 4), 31., 35., 36.
12.	Cestnega gospodarstva (Uradni list RS, št. 135/04 – 103/08)	+	+	33., 35., 39., 40., 41.
13.	Pridobivanje in predelava nekovinskih rudnin Uradni list RS, št. 44/98 – 79/08)	+	+	47., 49., 52., 53., 54., 55.
14.	Tekstilne, oblačilne, usnjarske in usnjarsko-predelovalne dejavnosti (Uradni list RS, št. 55/09 – 28/10)	+	+	35., 40., 41., 43.,
15.	Lesarstvo (Uradni list RS, št. 132/06 – 30/13)	+	+	41., 42., 43., 44., 52.
16.	Cestni potniški promet (Uradni list RS, št. 35/09 – 14/12)	+	+	33., 36., 37., 38., 39.
17.	Kemično in gumarsko industrijo (Uradni list RS, št. 37/07 – 55/13)	+	+	80., 82., 83., 88.
18.	Železniškega prometa (Uradni list RS, št. 95/07)	+	+	25., 170., 171., 196.

*Se nadaljuje*

### Preglednica 3 – nadaljevanje

Zap. št.	Kolektivna pogodba (za dejavnost)	NDU	NPU	Člen
19.	Premogovništva (Uradni list RS, št. 44/96 – 105/07)	+	+	97., 98.
20.	Elektrogospodarstva (Uradni list RS, št. 45/96 – 105/07)	+	-	79., 82.,
21.	Gozdarstvo (Uradni list RS, št. 16/05 – 30/09)	+	+	41., 43., 50., 51.
22.	Obrt in podjetništvo (Uradni list RS, št. 73/08 – 99/12)	+	+	36., 42., 43., 44.
23.	Poštna in kurirske dejavnosti (Uradni list RS, št. 50/03 – 91/09)	+	+	47., 50., 51., 52., 53., 58
24.	Dejavnosti bančništva (Uradni list RS, št. 05/11 – 14/13)	+	+	53., 57., 64., 65.
25.	Med delavci in družbami drobnega gospodarstva (KPdg) (Uradni list RS, št. 06/00 – 94/130)	+	+	80. (1), 86., 87., 88.
26.	Poslovanja z nepremičninami (Uradni list RS, št. 09/98 – 87/05)	+	+	43. (1, 5), 45., 49., 50.

Na podlagi zgornje preglednice lahko ugotovimo, da večina kolektivnih pogodb vključuje določila, vezana tako na nagrajevanje delovne uspešnosti kot na nagrajevanje poslovne uspešnosti. Natančen pregled nam pove, da vse KP obravnavajo NDU (nagrajevanje delovne uspešnosti), in da le ena ne vključuje NPU (nagrajevanja poslovne uspešnosti). Poudarimo pa lahko, da zgornja preglednica ničesar ne pove o vsebini sami, temveč samo o tem, ali sta omenjena instituta v KP sploh vključena. Kaj, na kakšen način in v kakšni meri posamezna KP ureja NDU in NPU, bomo preučili v nadaljevanju.

#### 4.2 Nagrajevanje delovne uspešnosti v kolektivnih pogodbah

V tem poglavju se bomo osredotočili na preučevanje vsebine kolektivnih pogodb, ki se nanaša na nagrajevanje delovne uspešnosti.

Pregled vseh 26 kolektivnih pogodb potrjuje v prejšnjem poglavju napisano ugotovitev, da kolektivne pogodbe povzemajo določila ZDR-1 in pa odpovedane SKPgd. Tako lahko rečemo, da so prav vse preučevane KP povzele ZDR-1 v tistem delu, ki se nanaša na obvezne sestavine plače in pa določil, vezanih na podatke, ki so obvezni na pisnem obračunu plač. Tako večina KP določa, da je plača sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dela plače za poslovno uspešnost (če je to dogovorjeno s KP ali splošnim aktom delodajalca ali pogodbo o zaposlitvi). Glede pisnega obračuna plač in njegove vsebine pa

večina preučevanih KP določa, da mora biti delavcu vročen pisni obračun plače, ki mora med drugim vsebovati tudi podatke o osnovni plači, delu plače iz naslova delovne uspešnosti ter delu plače iz naslova poslovne uspešnosti (če je ta dogovorjena).

Le nekaj KP (5) izhaja tudi iz definicije osnovne plače, ki naj bi tako pomenila naslednje: osnovna plača delavca je plačilo za polni delovni čas, vnaprej določene delovne rezultate in normalne delovne pogoje, s katerimi je zaposleni seznanjen pred sklenitvijo delovnega razmerja. Osnovna plača pa ne sme biti nižja od izhodiščne plače za posamezni tarifni razred.

Podroben pregled naštetih KP nam pove, da skoraj polovica KP določa, da se lahko del plače iz naslova NDU ugotavlja za posameznika ali skupino ali kombinirano. Zanimivo je to, da je število teh KP razmeroma veliko, vendar pa lahko rečemo, da samo določilo niti nima vpliva na izplačilo samo, saj je ugotavljanje delovne uspešnosti odvisno predvsem od delovnega procesa oziroma delovnih nalog.

Glede kriterijev ugotavljanja delovne uspešnosti velika večina KP omenja naslednje kriterije: kvaliteta, obseg (količina), gospodarnost, inovativnost in inventivnost. Temu pa dodajajo določila, da morajo biti kriteriji jasni, merljivi in znani vnaprej oziroma pred začetkom dela. Izjema so le naslednje KP dejavnosti: kmetijstva in živilske industrije, gostinstva in turizma, kovinskih materialov in livarn, kovinske industrije, lesarstva in cestnega potniškega prometa, ki ne vsebujejo določil, vezanih na kriterije, oziroma ne podajajo nobenih usmeritev. Glede kriterijev gre vsekakor omeniti, da razen dveh KP (KP za dejavnost poslovanja z nepremičninami in KP za dejavnost gozdarstva) nobena od preučevanih KP ne opredeljuje, kaj naj bi ti kriteriji pomenili. Tako KP za dejavnost poslovanja z nepremičninami opredeli pojem gospodarnosti, inventivnosti, kakovosti in obseg dela, in pa KP za dejavnost gozdarstva, ki opredeljuje, da se gospodarnost ugotavlja le ob doseženih planih, in sicer tako, da se dosežena ekonomičnost primerja s planirano. Nekatere KP glede kriterijev vsebujejo določilo, da kriterije določi delodajalec sam oziroma v sodelovanju s pristojnim sindikatom. Podobno je tudi z določilom, da so merila sprejeta in opredeljena v KP ali splošnem aktu delodajalca ali v pogodbi o zaposlitvi.

Če povzemamo ZDR-1, ta v 127. členu v prvi točki določa, da se osnovna plača določi upošteva zahtevnost dela, za katerega je zaposleni sklenil pogodbo o zaposlitvi. Delovna uspešnost se po drugi točki zakona določi upošteva gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljenega dela, za katerega je zaposleni sklenil pogodbo o zaposlitvi (Štelcer 2008, 536). Torej lahko sklepamo, da je nedopustno, da bi delodajalec določil osnovno plačo delavca in jo tolmačil z že vključenim deležem za delovno uspešnost. Kvaliteto, kvantiteto in gospodarnost mora delodajalec upoštevati pri določitvi plače iz naslova delovne uspešnosti, če se seveda z delavcem o takšnem plačilu dogovori oziroma mu ga zapoveduje kolektivna pogodba.

Pri preučevanju omenjenih 26 kolektivnih pogodb ugotovimo, da kar deset (kmetijstvo in živilska industrija, komunale, pridobivanja in predelave nekovinskih rudnin, gradbeništva,

lesarstva, cestnega in potniškega prometa, kemijske in gumarske industrije, železniškega prometa, premogovništva in poštne in kurirske dejavnosti) KP dejavnosti del plače iz naslova NDU razdeli na plačilo iz naslova *stimulacije* in plačilo iz naslova *napredovanja* na delovnem mestu. Pri čemer kot stimulacijo KP (kmetijske in živilske industrije, gradbene dejavnosti, pridobivanja in predelave nekovinskih rudnin, lesarstva, cestnega potniškega prometa, kemijske in gumarske industrije, premogovništva in poštnih in kurirskih dejavnosti) opredeljujejo preseganje pričakovanih rezultatov dela, kot napredovanje na delovnem mestu pa delovne izkušnje, dodatno pridobljene izkušnje in pa rezultatov dela, ki imajo dolgotrajne pozitivne učinke. Zlasti pri plačilu dela plače iz naslova NDU in nato iz naslova napredovanja pa v šestih (kmetijstvo in živilska industrija, pridobivanje in predelava nekovinskih rudnin, lesarstvo, cestni in potniški promet in poštne in kurirske storitve) KP naletimo na določbo, da v primeru izplačila iz naslova napredovanja ne gre za trajno pravico delavca.

V zvezi z napredovanjem je treba poudariti, da je to institut, ki ga ZDR-1 ne določa oziroma ne ureja. Vendar pa je na podlagi avtonomnih pravnih aktov bil v preteklosti, pred sprejemom novih kolektivnih pogodb, pojmovan kot institut, na podlagi katerega zaposleni lahko horizontalno napreduje na višje vrednotena delovna mesta v istem tarifnem razredu in vertikalno v višji tarifni razred. Zaposleni je praviloma napredoval, če je dosegal dobre delovne rezultate, pri čemer se mu je upošteval kot kriterij delovna uspešnost. Delavcu se je z napredovanjem praviloma povečala osnovna plača, kar je imelo trajni značaj, saj je napredovanje imelo vpliv na pogodbo o zaposlitvi oziroma na njeno spremembo (Korpič Horvat 2008). Menim, da je napredovanje z vidika nagrajevanja za delovno uspešnost sporno, saj ravno trajnost napredovanja pomeni trajnost povečanja osnovne plače, kar pa je z vidika nagrajevanja sporno. Predvsem pa s trajnostjo nagrajevanja to izgublja svoj namen in pomen. Ravno zato nekatere kolektivne pogodbe med svoje določbe dodajo določilo, da ne gre za trajno pravico delavca (na primer Kolektivna pogodba za kmetijstvo in predelovalno industrijo, 56. člen).

Med preučevanimi KP je nekaj takih, ki nagrajevanje delovne uspešnosti vežejo na doseganje norme oziroma normativov, pri čemer je moč najti skupno določilo, da je norma oziroma normativ ustrezen, če ga doseže med 85 % in 95 % (odvisno od KP) vseh tistih zaposlenih, za katere normativ velja. Takih KP je deset, in sicer za dejavnost: gradbeništva, kovinskih materialov in livarn, grafične dejavnosti, elektroindustrije, časopisno-informativne, založniške in knjigotrške dejavnosti, kovinske industrije, pridobivanja in predelave nekovinskih rudnin, kemijske in gumarske industrije, premogovništva, gozdarstva in poštnih in kurirskih dejavnosti.

V povezavi s t. i. »negativnim« nagrajevanjem lahko rečemo, da sorazmerno veliko KP vsebuje določilo v povezavi z nedoseganjem rezultatov. Tako je negativno nagrajevanje predvideno v KP za dejavnost kmetijstva in živilske industrije, ki vsebuje določilo, da je plačilo iz naslova stimulacije pozitivno ali negativno, vendar pa KP ne določa, ali bi to lahko

pomenilo tudi poseganje v osnovno plačo zaposlenega. KP komunalnih dejavnosti določa, da se delavcu, ki pričakovanih rezultatov ne dosega, lahko osnovna plača zmanjša za največ 20 %. KP za dejavnost pridobivanja in predelave nekovinskih rudnin vsebuje določilo, da se delavcu, ki ne dosega pričakovanih rezultatov dela, lahko določi znesek, ki se mu odšteje od osnovne plače, vendar ne več kot trikrat letno in največ 10 % njegove osnovne plače. Če večkrat pride do nedoseganja rezultatov, pa mora delodajalec izvesti postopek ugotavljanja vzrokov za nedoseganje rezultatov. KP za dejavnost lesarstva prav tako v primeru nedoseganja pričakovanih rezultatov dela predvideva negativno nagrajevanje, vendar pa v primeru, da je razlog na strani delavca, hkrati dopušča tudi odpoved pogodbe o zaposlitvi. Nadalje negativno nagrajevanje predvideva tudi KP za dejavnost poštne in kurirske dejavnosti, ki vsebuje določilo, da se delavcu, ki pričakovanih rezultatov ni dosegel, lahko odšteje znesek osnovne plače na podlagi meril in kriterijev, vendar pa po tej posledici osnovna plača ne sme biti nižja od najnižje osnovne plače v tarifnem razredu, določene s to KP.

Nasprotno pa je nekaj manjše število tistih KP, ki izrecno prepovedujejo negativno nagrajevanje. Take KP so štiri, in sicer za grafične dejavnosti, časopisno-informacijske, založniške in knjigotrške dejavnosti, dejavnost zavarovalstva in dejavnost kemijske in gumarske industrije.

Glede negativnega nagrajevanja je prav, da opozorimo tudi na določilo 63. člena KP za dejavnost kovinskih materialov in livarn, ki v šesti točki narekuje, da se delavcu, starejšemu od 53 let, ki dosega normalne rezultate dela, upošteva za izračun plače ugotovljena povprečna delovna uspešnost oziroma povprečna norma v organizacijski enoti, kjer dela, tudi če jih sam ne dosega. S tem določilom ta KP ščiti starejše zaposlene, ki zaradi starosti ne bi dosegali pričakovanih rezultatov dela.

Ugotovimo lahko tudi, da je v KP izredno malo določil o višini sredstev, namenjenih nagrajevanju delovne uspešnosti. Tako KP za dejavnost trgovine določa, da je temu delu plače lahko namenjeno največ 30 % osnovne plače, izjemoma tudi več, če tako določi delodajalec. KP za dejavnost obrti in podjetništva določa, da del plače iz naslova NDU ne sme biti manjši od 1 % osnovne plače. KP za dejavnost bančništva pa vsebuje določilo, da obseg sredstev, namenjenih za NDU, in dinamiko določi uprava, vendar pa znesek sredstev ne sme biti manjši od 7 % sredstev, namenjenih za izplačilo osnovnih mesečnih plač delavcev. O višini sredstev vsebuje določilo samo še KP za dejavnost poslovanja z nepremičninami, ki določa, da delodajalec lahko nameni za NDU sredstva v višini 20 % mase za plače.

Preučitev vsebine nas privede do zaključka, da se veliko vsebine v kolektivnih pogodbah ponavlja oziroma da ni velikih vsebinskih razlik med ureditvami posameznih kolektivnih pogodb. Dodatno lahko ugotovimo, da gre v veliki meri za vsebino, ki je enaka ali vsaj podobna vsebini ZDR-1. Pri tem se nam pojavlja vprašanje, v čem je smisel sprejemanja KP, če gre zgolj in samo za vključevanje popolnoma podobnih določil, ki jih najdemo v ZDR-1.

Analiza omenjenih KP nas privede do ugotovitve, da je veliko določil, ki so zgolj in samo prepisane iz ZDR-1, brez kakršnekoli spremembe oziroma nadgradnje. Rečemo lahko, da v tem primeru socialni partnerji niso naredili ničesar, da bi izkoristili svojo možnost in moč nadgradnje sicer ohlapnega in togega ZDR-1. Na ta način namreč iz takšnega ZDR-1 dobimo povsem podobne KP.

V preglednici 4 prikazujemo povzetek določb po posameznih kolektivnih pogodbah, ki se nanašajo na nagrajevanje delovne uspešnosti.

#### **Preglednica 4: Nagrajevanje delovne uspešnosti v posameznih KP**

KP (za dejavnost)	NDU (nagrajevanje delovne uspešnosti)
Trgovina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- delovna uspešnost se ugotavlja za posameznika ali skupino</li> <li>- delovna uspešnost znaša do 30 % osnovne plače, izjemoma lahko tudi več</li> <li>- merila so gospodarnost, kvaliteta in obseg opravljenega dela</li> <li>- merila in kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti se opredelijo v KP ali v splošnih aktih delodajalca</li> <li>- delodajalec mora z merili in kriteriji delavca seznaniti ob podpisu pogodbe o zaposlitvi, kasneje pa z vsemi spremembami</li> </ul>
Kmetijstvo in živilska industrija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- delovna uspešnost predstavlja plačilo iz naslova stimulacije in iz naslova napredovanja</li> <li>- delovna uspešnost iz naslova stimulacije je lahko pozitivna ali negativna</li> <li>- merila in kriteriji ugotavljanja delovne uspešnosti se določijo s KP ali splošnim aktom delodajalca, znana morajo biti pred nastopom dela, določa se za posameznika ali skupino</li> <li>- zaposleni lahko zaradi dodatnih znanj ali izkušenj napreduje na delovnem mestu, merila in kriteriji so določeni s KP ali splošnim aktom delodajalca</li> <li>- pravica do plačila iz naslova napredovanja ni trajna pravica delavca</li> </ul>
Gradbene dejavnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kriteriji za določitev uspešnosti so javni</li> <li>- normativi delovne uspešnosti morajo biti znani vnaprej pred začetkom dela</li> <li>- normativi delovne uspešnosti za količino, kvaliteto in inventivnost morajo temeljiti na primerljivih, ugotovljivih in objektivnih kriterijih</li> <li>- normativi so ustrezni, če jih dosega vsaj 90 % delavcev</li> <li>- dokazni postopek ustreznosti je na ravni delodajalca</li> <li>- delodajalci se za del plače iz naslova delovne uspešnosti v obliki stimulacije dogovorijo s sindikatom na ravni gospodarske družbe</li> <li>- delovni prispevek se vrednoti na podlagi ocenjevanja, primerjave kazalcev in dogovorjenih ciljev</li> <li>- merila za napredovanje se oblikujejo na ravni KP ali na ravni splošnega akta delodajalca</li> </ul>

*Se nadaljuje*

Preglednica 4 – nadaljevanje

KP (za dejavnost)	NDU (nagrajevanje delovne uspešnosti)
Komunalne dejavnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osnova za določanje delovne uspešnosti so količina, kvaliteta, gospodarnost, inventivnost in inovativnost, ocenjuje se skupinsko ali za posameznika po vnaprej določenih kriterijih, ki so zapisani v KP ali v splošnem aktu delodajalca</li> <li>- delovno uspešnost ugotavlja in ocenjuje poslovodni organ, ki lahko to pooblastilo prenese na drugega delavca</li> <li>- do plačila NDU je upravičen zaposleni, ki presega pričakovane rezultate dela</li> <li>- delavcu, ki rezultatov ne dosega, se lahko osnovna plača zmanjša za največ 20 %</li> <li>- pogoje in postopek napredovanja delavca na delovnem mestu v višji plačilni razred določa splošni akt delodajalca</li> </ul>
Gostinstvo in turizem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- delodajalec določi izplačilo v splošnem aktu delodajalca ali s KP za delavce, ki presegajo pričakovane rezultate</li> </ul>
Kovinski materiali in livarne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pogodba o zaposlitvi mora vsebovati načine ugotavljanja delovne uspešnosti, sklicujoč se na KP ali splošni akt delodajalca</li> <li>- zaposleni je upravičen do izplačila NDU, če izpolnjuje kriterije, sprejete pri delodajalcu</li> <li>- delovna uspešnost se lahko ugotavlja za posameznika ali skupino na podlagi vnaprej znanih kriterijev</li> <li>- norma pomeni čas, potreben za izvršitev dela, ki ga lahko doseže 95 % delavcev v normalnih delovnih pogojih in v normalni organizaciji dela</li> <li>- zaposleni oziroma sindikalni zaupnik ima na podlagi pisnega pooblastila delavca kadarkoli pravico vpogleda v oceno uspešnosti in lahko zahteva pisno utemeljitev ocenitve</li> <li>- delavcem, starejšim od 53 let, ki dosegajo normalne rezultate dela, se za izračun plače šteje povprečna delovna uspešnost, tudi če je le-ta ne dosega</li> </ul>
Grafične dejavnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaposleni in delodajalec s pogodbo o zaposlitvi med drugim uredita tudi način ugotavljanja delovne uspešnosti</li> <li>- osnovna plača delavca za polni delovni čas, vnaprej določene delovne rezultate in normalne delovne pogoje, s katerimi je zaposleni seznanjen pred sklenitvijo delovnega razmerja, ne more biti nižja od izhodiščne plače, določene v tarifni prilogi</li> <li>- vnaprej določeni delovni rezultati so merjeni po vnaprej določenih kriterijih, individualno ali za skupino</li> <li>- norma ali drugo merilo je ustrezno, če jo dosega 90 % delavcev</li> <li>- če zaposleni rezultatov ne doseže, je upravičen do 100 % osnovne plače</li> <li>- osnove za določanje delovne uspešnosti so: količina, kvaliteta, gospodarnost, inventivnost in inovativnost</li> </ul>

*Se nadaljuje*

Preglednica 4 – nadaljevanje

KP (za dejavnost)	NDU (nagrajevanje delovne uspešnosti)
Elektroindustrija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaposleni ima pravico do izplačila dela plače za delovno uspešnost, če izpolnjuje sprejete kriterije pri delodajalcu</li> <li>- delovna uspešnost se ugotavlja za posameznika ali skupino ali kombinirano</li> <li>- delodajalec mora imeti merila in kriterije za nagrajevanje, znani morajo biti pred njihovo uporabo</li> <li>- za dela, ki jih je mogoče meriti, se določijo norme, norma pomeni čas za izvršitev dela, ki ga lahko doseže 95 % delavcev</li> <li>- vpogled v oceno delovne uspešnosti lahko vrši zaposleni ali sindikalni zaupnik na podlagi pisnega pooblastila</li> </ul>
Časopisno-informativna, založniška in knjigotrška	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vnaprej določeni rezultati so tisti, ki so merjeni po vnaprej določenih kriterijih, individualno ali za skupino</li> <li>- norma je ustrezna, če jo dosega vsaj 90 % delavcev</li> <li>- če zaposleni rezultatov ne doseže, je upravičen do 100 % osnovne plače</li> <li>- osnove za določanje delovne uspešnosti so: količina, kvaliteta, gospodarnost, inovativnost, inventivnost</li> <li>- smatra se, da zaposleni z ustrezno usposobljenostjo in normalnim naprežanjem dosega osnovno plačo, določeno po pogodbi o zaposlitvi</li> </ul>
Kovinska industrija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pogodba o zaposlitvi mora vsebovati načine ugotavljanja delovne uspešnosti, pri čemer se stranki lahko sklicujeta na KP ali splošni akt delodajalca</li> <li>- zaposleni je upravičen do izplačila NDU, če izpolnjuje sprejete kriterije in merila, ki jih določi delodajalec</li> <li>- delovna uspešnost se ugotavlja za posameznika, skupino ali kombinirano</li> <li>- merila in kriterije določi delodajalec, znani morajo biti pred njihovo uporabo</li> <li>- zaposleni z ustrezno usposobljenostjo in ob normalnih delovnih pogojih ter z normalnim naprežanjem dosega osnovno plačo</li> <li>- za dela, ki jih je moč meriti, se določijo norme, norma je ustrezna, če jo dosega vsaj 95 % delavcev</li> <li>- pisno obrazložitev ocene lahko zahteva zaposleni ali sindikalni zaupnik</li> </ul>
Zavarovalstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- če zaposleni ne doseže vnaprej določenih delovnih rezultatov, je upravičen do 100 % osnovne plače</li> <li>- delovna uspešnost se določi upoštevaje gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljanja dela</li> <li>- podrobna določila o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti se lahko določijo s KP ali splošnim aktom delodajalca</li> </ul>
Cestno gospodarstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osnove za določanje delovne uspešnosti so količina, kakovost, gospodarnost, inovativnost, inventivnost, določamo jo za skupino ali posameznika po vnaprej znanih merilih</li> <li>- merila za ugotavljanje delovne uspešnosti določi delodajalec s splošnim aktom delodajalca po predhodnem mnenju sindikata</li> <li>- zaposleni z ustrezno usposobljenostjo in normalnim naprežanjem dosega osnovno plačo</li> </ul>

*Se nadaljuje*

Preglednica 4 – nadaljevanje

KP (za dejavnost)	NDU (nagrajevanje delovne uspešnosti)
Pridobivanje in predelava nekovinskih rudnin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plačilo za delovno uspešnost je sestavljeno iz plačila iz naslova stimulacije in plačila iz naslova napredovanja na delovnem mestu</li> <li>- v KP ali v splošnem aktu delodajalca se določijo objektivni, primerljivi in ugotovljivi kriteriji in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti</li> <li>- delovna uspešnost delavca se določi na upoštevanje gospodarnosti, kvalitete in obsega opravljenega dela</li> <li>- pričakovani rezultati morajo biti znani delavcu ob nastopu dela</li> <li>- normativi so ustrezni, če jih dosega vsaj 90 % delavcev</li> <li>- zaposleni, ki te rezultate presega, je upravičen do plačila za delovno uspešnost iz naslova stimulacije</li> <li>- delavcu, ki pričakovanih rezultatov ne dosega, se na osnovi kriterijev in meril določi znesek, ki se odšteje od osnovne plače, vendar delodajalec lahko delavcu odšteje največ trikrat letno in največ 10 % njegove mesečne osnovne plače</li> <li>- če je neizpolnjevanje doseganja vnaprej določenih meril ugotovljeno več kot trikrat, mora delodajalec izvesti postopek ugotavljanja vzrokov za neizpolnjevanje ustreznosti meril</li> <li>- delovna uspešnost se lahko ugotavlja za posameznika ali skupino</li> <li>- zaposleni lahko napreduje na delovnem mestu, zaradi rezultatov dela, ki imajo dolgoročneje pozitivne učinke</li> <li>- kriteriji ugotavljanja delovne uspešnosti so določeni v KP ali v splošnem aktu delodajalca</li> <li>- zaposleni je upravičen do izplačila iz naslova napredovanja, dokler izpolnjuje kriterije in merila, določena s KP ali s splošnim aktom delodajalca</li> </ul>
Tekstilne, oblačilne, usnjarske in usnjarsko-predelovalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- delovna uspešnost se ugotavlja za posameznika ali skupino</li> <li>- osnova za določanje je obseg, kakovost in gospodarnost</li> <li>- konkretne osnove so določene s KP ali s splošnim aktom delodajalca</li> <li>- metodo ugotavljanja delovne uspešnosti določi delodajalec</li> <li>- metoda ali splošni akt delodajalca morata določati obdobje, za katero se ocenjuje delovni prispevek delavca, vendar ne za dlje kot eno leto</li> <li>- merila in osnove morajo biti določene vnaprej oziroma pred njihovo uporabo</li> </ul>

*Se nadaljuje*

Preglednica 4 – nadaljevanje

KP (za dejavnost)	NDU (nagrajevanje delovne uspešnosti)
Lesarstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- del plače za delovno uspešnost delavca je lahko sestavljen iz stimulacije in napredovanja</li> <li>- merila so določena v KP ali v splošnem aktu delodajalca, delavcu morajo biti znana pred začetkom dela</li> <li>- oblike oziroma osnove stimulacije so primeroma provizije, količinski normativi, premijske nagrade, prihranki pri stroških, delo pri projektih</li> <li>- stimulacija se določa za posameznika ali skupino</li> <li>- če zaposleni ne dosega pričakovanih rezultatov, je lahko njegova osnovna plača nižja v skladu z določili KP ali s splošnim aktom delodajalca</li> <li>- če zaposleni več kot tri mesece ne dosega normativov oziroma pričakovanih rezultatov dela, lahko delodajalec sproži postopke za odpoved pogodbe o zaposlitvi iz naslova nesposobnosti</li> <li>- zaposleni lahko na delovnem mestu napreduje, merila in kriteriji morajo biti znani pred začetkom opravljanja dela</li> <li>- napredovanje delavca ni trajna pravica delavca</li> </ul>
Cestni potniški promet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plačilo iz naslova NDU se izplača iz naslova stimulacije in napredovanja</li> <li>- ocenjuje se doseganje, nedoseganje ali preseganje pričakovanih rezultatov dela</li> <li>- merila se dogovorijo v KP ali v splošnem aktu delodajalca in morajo biti delavcu znana pred začetkom opravljanja dela</li> <li>- delodajalec mora v povezavi z merili pridobiti mnenje sindikata</li> <li>- delovna uspešnost se ugotavlja za posameznika ali skupino</li> <li>- zaposleni lahko napreduje na delovnem mestu zaradi rezultatov dela, ki imajo dolgoročne učinke</li> <li>- merila za napredovanje se določijo v KP ali v splošnem aktu delodajalca</li> <li>- plačilo iz naslova napredovanja ni trajna pravica delavca</li> <li>- kriterije in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti je delodajalec na zahtevo delavca ali sindikalnega zaupnika dolžan posredovati delavcu</li> </ul>
Kemična in gumarska industrija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osnovna plača delavca se zaradi nedoseganja pričakovanih rezultatov dela ne sme znižati, brez postopka za ugotavljanje znanja in zmožnosti delavca</li> <li>- delovna uspešnost se ugotavlja po vnaprej znanih merilih, normativi morajo biti objektivni, primerljivi in merljivi, normativ je ustrezen, če ga dosega vsaj 90 % delavcev, za katere se normativi uporabljajo, dokazni postopek ustreznosti normativov je na strani delodajalca</li> <li>- osnova za določanje stimulacije je količina, kvaliteta, gospodarnost, inventivnost in inovativnost, določa se za posameznika ali skupino</li> <li>- oblike stimulacije so lahko provizije, količinski normativi, premijske nagrade, prihranki pri stroških, delo v projektih</li> <li>- natančna merila se opredelijo v KP ali v splošnem aktu delodajalca</li> <li>- plača iz naslova napredovanja pripada delavcu, ki je pridobil dodatna znanja in izkušnje ter je naloge opravljal učinkoviteje</li> </ul>

*Se nadaljuje*

Preglednica 4 – nadaljevanje

KP (za dejavnost)	NDU (nagrajevanje delovne uspešnosti)
Železniški promet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaposleni napreduje na svojem delovnem mestu za največ pet plačilnih razredov, o napredovanju odloča delodajalec na podlagi splošnega akta, kjer delodajalec natančno določi pogoje napredovanja</li> <li>- delodajalec ugotavlja delovno uspešnost delavca s specifičnimi za dejavnost in poklic značilnimi osnovami in kriteriji, pri tem upošteva še zlasti kvaliteto in obseg dela, doseganje rokov, racionalno rabo delovnih sredstev</li> <li>- kriteriji se podrobneje uredijo s splošnim aktom delodajalca</li> </ul>
Premogovništvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poleg vertikalnega napredovanja lahko zaposleni napreduje tudi horizontalno, osnovni kriteriji so izobrazba, delovna uspešnost, delovna doba ali dodatna znanja</li> <li>- delovna uspešnost po količini in kakovosti se ugotavlja z merili, kot so norme, akordi in druga merila, ta uspešnost se določa tako, da se ugotovi odstotek preseganja ali nedoseganja pričakovane uspešnosti</li> <li>- uporabljajo se tehnični, analitični ali izkustveni normativi časa, količine in kakovosti</li> <li>- normative je treba preveriti vsaj enkrat letno</li> </ul>
Elektrogospodarstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- delodajalec mora v opredelitvi delovnih mest opredeliti tudi merila in načine ugotavljanja delovne uspešnosti, prav tako mora načine opredeliti v pogodbi o zaposlitvi</li> <li>- plače delavcev so odvisne od osnovne plače, delovne uspešnosti in dodatkov</li> <li>- osnova za določanje delovne uspešnosti so količina in kvaliteta dela, gospodarnost, inventivnost in inovativnost</li> <li>- višina in način ugotavljanja delovne uspešnosti se določi s splošnim aktom delodajalca</li> <li>- kriteriji in načini ugotavljanja morajo biti znani pred nastopom dela</li> </ul>
Gozdarstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- norma je ustrezna, če jo dosega vsaj 80 % delavcev, za katere je namenjena</li> <li>- delovna uspešnost se ocenjuje za posameznika ali skupino, pri čemer se upošteva gospodarnost, količina in kakovost del</li> <li>- 100 % doseganje norme oziroma pričakovanih rezultatov dela pomeni normalno količino opravljenega dela</li> <li>- kakovost opravljenega dela se ugotavlja na podlagi opravljenega dela, izmeta, kakovosti, pogostosti in velikosti napak, samostojnosti opravljanja dela</li> <li>- gospodarnost se ugotavlja le ob doseženih planih, in sicer tako, da se dosežena ekonomičnost primerja s planirano</li> </ul>
Obrt in podjetništvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- del plače na podlagi delovne uspešnosti se določi upošteva gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljanja dela</li> <li>- del plače iz naslova NDU ne sme biti manjši od 1 % osnovne plače</li> </ul>

*Se nadaljuje*

Preglednica 4 – nadaljevanje

KP (za dejavnost)	NDU (nagrajevanje delovne uspešnosti)
Poštne in kurirske dejavnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plačilo za NDU predstavlja izplačilo iz naslova stimulacije in iz naslova napredovanja, lahko pa KP ali splošni akt delodajalca določi tudi drugo vrsto izplačil iz naslova NDU</li> <li>- ocenjuje se doseganje, nedoseganje in preseganje pričakovanih rezultatov dela</li> <li>- merila se opredelijo v KP ali v splošnem aktu delodajalca in morajo biti delavcu poznana pred nastopom dela, upoštevati morajo gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljenega dela</li> <li>- če zaposleni pričakovane rezultate presega, je upravičen do izplačila dela plače iz naslova NDU</li> <li>- šteje se, da so normativi ustrezni, če jih dosega vsaj 90 % delavcev, za katere se normativi uporabljajo</li> <li>- delavcu, ki pričakovanih rezultatov ne dosega, se na osnovi meril in kriterijev določi znesek, ki se odšteje od plače, vendar ta v tej posledici ne sme biti nižja od najnižje osnovne plače v tarifnem razredu, določene s to KP</li> <li>- delovno uspešnost ugotavljamo za posameznika ali skupino</li> <li>- zaposleni lahko zaradi delovnih rezultatov, ki imajo dolgoročne pozitivne učinke, napreduje na delovnem mestu, kriteriji se določijo v KP ali v splošnem aktu delodajalca</li> <li>- plačilo iz naslova napredovanja ni trajna pravica delavca</li> </ul>
Dejavnosti bančništva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- merila in kriterije nagrajevanja delovne uspešnosti določa KP</li> <li>- pri določanju delovne uspešnosti se upošteva zlasti kvaliteta, količina dela, gospodarnost in odnos delavcev do strank</li> <li>- obseg sredstev, namenjenih za NDU, in dinamiko določi uprava, vendar pa znesek sredstev ne sme biti manjši od 7 % sredstev, namenjenih za izplačilo osnovnih mesečnih plač delavcev</li> <li>- izplačilo NDU se izplača mesečno oziroma vsaj enkrat letno</li> </ul>
Med delavci in družbami drobnega gospodarstva (KPdg)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- del plače na podlagi delovne uspešnosti se določi upoštevaje gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljenega dela, v primeru izpolnjevanja kriterijev in meril NDU ne sme biti manjša od 3 %</li> </ul>

*Se nadaljuje*

#### Preglednica 4 – nadaljevanje

KP (za dejavnost)	NDU (nagrajevanje delovne uspešnosti)
Poslovanje z nepremičninami	<ul style="list-style-type: none"><li>- osnove za določanje delovne uspešnosti so količina dela, kakovost, gospodarnost in inovativnost</li><li>- delovna uspešnost delavca je rezultat njegovega odnosa do dela, v njegovi ekspeditivnosti, sposobnosti za učenje, sodelovanju, osebni zavzetosti, odgovornosti za delo, vedenju</li><li>- gospodarnost je opredeljena s predpisanimi in dogovorjenimi postopki dela, pri čemer se upoštevajo prihranki pri delu, znižanje stroškov na enoto ali storitve</li><li>- inventivnost je opredeljena s sposobnostjo delavca za iskanje novih metod dela in organizacije dela in poslovanja</li><li>- delovna uspešnost se meri oziroma ocenjuje za posameznika ali skupino po vnaprej določenih merilih</li><li>- merila se opredelijo v KP ali v splošnem aktu delodajalca</li><li>- delodajalec lahko nameni za NDU sredstva v višini 20 % mase za plače</li><li>- NDU pripada delavcu, ki presega pričakovane rezultate dela</li></ul>

### 4.3 Izbrani primeri sodnih sporov glede nagrajevanja delovne uspešnosti

V nadaljevanju bomo navedli nekaj primerov sodnih sporov, ki bodo nakazali, na katere določbe v zakonodaji se sklicujejo udeležene stranke v teh sporih. Sodnih sporov, ki se nanašajo na širši pojem plače in plačila za delo, je veliko, za potrebe te magistrske naloge pa smo vključili zgolj spore, ki se na kakršenkoli način nanašajo na nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti, saj bi analiza celotne sodne prakse presegala namen in okvir te magistrske naloge. Posledično bomo predstavili zgolj dva najbolj osnovna in najbolj razumljiva primera. Vključili smo sodni spor s področja nedoseganja pričakovanih rezultatov dela in meril za ugotavljanje delovne uspešnosti.

Tako najprej omenjamo sodbo Pdp 1001/2008, ki jo je izdalo Višje delovno in socialno sodišče v Ljubljani. Tožba se je nanašala na znižanje plače iz naslova nedoseganja pričakovanih rezultatov dela. Tožnica (zaposlena) je toženi stranki (delodajalcu) očitala, da ji je le ta izplačevala nižjo plačo, ki je bila določena za spodnjo mejo V. tarifnega razreda v kolektivni pogodbi za zavarovalstvo. Sodišče se je v sodbi oprlo na 7. odstavek 43. člena SKPgd in popolnoma isti člen v Kolektivni pogodbi za zavarovalstvo. Sodišče je zavzelo stališče, da je tožnica prejela izhodiščno plačo za V. tarifni razred in ji tožena stranka ne bi smela izplačevati nižje plače od dogovorjene v pogodbi o zaposlitvi. Tožena stranka ni upoštevala določil glede obračuna plače na podlagi delovne uspešnosti. V 45. členu Kolektivne pogodbe za zavarovalstvo je določena plača na podlagi delovne uspešnosti, ki se izplačuje na osnovi provizije. To pomeni, da tožnici poleg osnovne plače pripada tudi provizija, glede na uspešnost pri delu, ki jo natančno določa Pravilnik o nagrajevanju zavarovalnih zastopnikov. Prav tako je sodišče opozorilo, da je 12. člen pravilnika o

nagrajevanju v zavarovalništvu nezakonit, saj predvideva izplačilo provizije v obliki osebnega dohodka. Takšno določilo je nezakonito, saj zaposleni, ki opravlja delo po pogodbi o zaposlitvi, ne more namesto plače prejemati provizije. Kolektivna pogodba dejavnosti v 7. odstavku 43. člena jasno določa, da je izhodiščna plača za določen tarifni razred, kot je opredeljena v tarifni prilogi kolektivne pogodbe, najnižja osnovna plača, ki jo ima zaposleni pravico prejeti za delo v polnem delovnem času in vnaprej določene rezultate ter normalne delovne pogoje. A contrario to pomeni, da zaposleni lahko prejme tudi plačo, nižjo od izhodiščne plače, če v polnem delovnem času ter ob normalnih delovnih pogojih ne doseže vnaprej določenih delovnih rezultatov. Tudi revizijsko sodišče je že zavzelo stališče, da je v primeru, ko zaposleni ne dosega vnaprej določenih delovnih rezultatov iz razlogov na njegovi strani, lahko upravičen le do ustreznega znižanja osnovne plače (Sklep Vrhovnega sodišča Republike Slovenije opr. št. VIII Ips 102/2007 z dne 6. 10. 2008).

Drugi primer sodne prakse se prav tako nanaša na znižanje osnovne plače zaradi nedoseganja pričakovanih rezultatov dela, vendar pa je tukaj bistvo težave, kako dokazati, da zaposleni ne dosega pričakovanih rezultatov dela. Tako se sodba Vrhovnega sodišča številka VIII Ips 102/2007 nanaša na dejstvo, da je bila osnovna plača znižana, kljub temu da delodajalec ni razpolagal z dokaznim gradivom o delavčevem nedoseganju delovnih rezultatov. Sodišče je v sodbi zapisalo, da sta v kolektivnih pogodbah dejavnosti zasebnega sektorja uveljavljeni dve različni opredelitvi pojma osnovne plače. Po prvi opredelitvi, ki velja od sklenitve prve Splošne kolektivne pogodbe za gospodarstvo, je osnovna plača za normalne pogoje dela in stoodstotno doseganje vnaprej določenih delovnih rezultatov. Če zaposleni ne doseže predvidenih delovnih rezultatov, se njegova osnovna plača lahko zniža po merilih, ki veljajo za ugotavljanje delovne uspešnosti delavca. Tako stališče je zavzela Komisija za razlago Splošne kolektivne pogodbe za gospodarske dejavnosti leta 1993. Če zaposleni presega vnaprej določene rezultate, je na osnovi vnaprej določenih meril upravičen do dodatnega zneska, tako imenovanega dela plače za delovno uspešnost. Po drugi opredelitvi je osnovna plača plača za zahtevnost dela. Pojmovanje osnovne plače kot plače za zahtevnost dela izhaja iz ZDR-1 in je v primerjavi s prvo opredelitvijo novejša oblika razumevanja osnovne plače. Gre za denarno ovrednotenje zahtevnosti vsega dela in okoliščin, v katerih se delo opravlja, ki je po aktu o sistematizaciji delovnih mest predvideno za neko delovno mesto. Iz opredelitve je razvidno, da v tako pojmovani osnovni plači ni upoštevanega rezultata dela delavca. Predvideno je, da se rezultati opravljenega dela ovrednotijo v t. i. delu plače za delovno uspešnost. Kolektivna pogodba, ki opredeljuje osnovno plačo kot plačo za zahtevnost dela, mora tisti del plače, ki se nanaša na delovno uspešnost, opredeliti tako, da je jasno razvidno, da se delavcu, ki presega pričakovane rezultate dela, določi znesek, ki se k plači prišteje, delavcu, ki pa pričakovanih rezultatov ne dosega, pa se določi znesek, ki se plači odšteje.

Kolektivna pogodba za elektroindustrijo Slovenije (KpES) spada med tiste kolektivne pogodbe dejavnosti, ki osnovno plačo določa kot plačo za zahtevnost dela, za katerega je zaposleni sklenil pogodbo o zaposlitvi. Iz 45. člena, ki določa plačo na podlagi delovne

uspešnosti, pa ni razvidno, da je v delu plače na podlagi delovne uspešnosti mogoče upoštevati nedoseganje delovnih rezultatov in tako odšteti znesek od plače. Sodišče druge stopnje je ugotovilo, da tožena stranka v podjetniški kolektivni pogodbi ni določila kriterijev in meril za ugotavljanje delovne uspešnosti oziroma, da ni razvidno, kako je tožena stranka ugotovila nedoseganje skupinske norme po posameznih mesecih. Pritožbeno sodišče je zato presodilo, da je šlo za samovoljno ocenjevanje delovne uspešnosti in za neutemeljen poseg v tožnikovo osnovno plačo.

#### **4.4 Nagrajevanje poslovne uspešnosti v kolektivnih pogodbah**

V povezavi z obravnavano temo je SPKgd določala del plače na podlagi uspešnosti poslovanja v 49. členu, iz katerega lahko povzamemo, da kriterije za določitev dela plače na podlagi uspešnosti poslovanja določita delodajalec in/ali reprezentativni sindikat pri delodajalcu ob sprejemu poslovnega načrta, kjer se dogovorita tudi o višini sredstev za izplačilo, ali se ta del plače izplača v denarju ali delnicah. Tukaj je torej prihajalo do nasprotja med takratnim ZDR (Uradni list RS, št. od 42/02 do 83/09) in SKPgd, saj je ZDR zapovedoval izplačilo v denarju, drugih oblik pa ni omenjal, torej ni dovoljeval, podobno kot to določa sedanji ZDR-1.

Takšno nasprotovanje vsebujejo tudi nekatere preučevane kolektivne pogodbe; med drugim Kolektivna pogodba za zavarovalstvo (35. člen), Kolektivna pogodba za grafične dejavnosti (51. člen) in Kolektivna pogodba časopisno-informativne, založniške in knjigarske dejavnosti (52. člen). V tem primeru lahko potrdimo, kar smo predhodno že napisali, da je zakonsko določilo precej togo predvsem zaradi dejstva, da gre za variabilni in neobvezni del plače, ki je odvisen od poslovne uspešnosti organizacije.

Že hiter pogled na preglednico 5 in primerjava s preglednico 4 nam povesta, da je o nagrajevanju poslovne uspešnosti v KP določil bistveno manj. Pregled določil pa nam tudi jasno pove, da se ta v večji ali manjši meri ponavljajo.

Večina oziroma vse KP prepuščajo določitev o izplačilu dela plače iz naslova poslovne uspešnosti (NPU) bodisi kolektivni pogodbi na ravni podjetja ali delodajalcu, ki naj bi izplačilo uredil s splošnim aktom delodajalca ali s pogodbo o zaposlitvi. Poleg odločitve o izplačilu je določitev kriterijev in meril ter zneska, namenjenega izplačilu nagrade za poslovno uspešnost, prepuščena reprezentativnemu sindikatu ali delodajalcu.

Prav tako velika večina KP glede izplačila nagrade za poslovno uspešnost vsebuje določilo, da gre za del plače, od katerega se plačajo vsi prispevki, vendar pa se izplačilo ne všteva v osnovo za izračun nadomestila plače, ki se uporablja kot osnova v primeru bolniške odsotnosti in podobno.

Nekatere kolektivne pogodbe v povezavi z nagrajevanjem poslovne uspešnosti omenjajo tudi trinajsto plačo. Tako Kolektivna pogodba dejavnosti trgovine v 80. členu dopušča tudi možnost božičnice oziroma trinajste plače, vendar ne kot del plače, ampak kot drugi prejemek iz delovnega razmerja, niti je ne veže na poslovno uspešnost delodajalca. Pri tem lahko poudarimo tudi to, da ker je božičnica obravnavana kot drugi prejemki iz delovnega razmerja, je lahko izplačana tudi v naravi. Kolektivna pogodba lesarstva Slovenije v 44. členu določa plačilo za poslovno uspešnost in ga sicer enostavno poimenuje kot trinajsta plača. Ta kolektivna pogodba pa tudi dopušča možnost izplačila božičnice, ki je prav tako del plače iz naslova poslovne uspešnosti in se izplača ob zaključku poslovnega leta, če je družba poslovala uspešno. Izplačilo je vezano na delavčevo preteklo delo.

Glede na navedbo znanega 126. člena ZDR-1 lahko v povezavi s trinajsto plačo, ki smo jo omenili v uvodu, rečemo, da gre za izplačilo iz naslova poslovne uspešnosti, če je delodajalec dosegel ugodne poslovne rezultate, oziroma gre za izpolnjevanje obveznosti po KP, splošnih aktih ali določbah pogodbe o zaposlitvi. Na tem mestu moramo pravno razlikovati med božičnico in trinajsto plačo. Božičnica je lahko izplačana zaposlenemu kot nagrada in se ne upošteva v pokojninsko osnovo, je pa podvržena plačilu vseh davkov in prispevkov.

Pri izplačilu dela plače iz naslova poslovne uspešnosti je pomembno, da so do izplačila upravičeni vsi delavci glede na efektivni delovni čas za posamezno leto, tako določa tudi večina preučevanih kolektivnih pogodb.

Glede na to, da »trinajsta plača« vsebuje besedo plača, kar dejansko predstavlja del plače za poslovno uspešnost, bi bilo na tem mestu primernejše poimenovanje božičnica, meni Korpič Horvatova (2008). Pri tem zavzemamo mnenje, da samo ime niti ni pomembno, pomembno pa je, kako to opredeljujejo kolektivne pogodbe. Če kolektivna pogodba poimenuje del plače iz naslova poslovne uspešnosti božičnica ali trinajsta plača, potem tukaj ne prihaja do nesporazumov. Tak primer je Kolektivna pogodba lesarstva. Na tem mestu pa moramo razlikovati dvoje. Prvič, če govorimo o božičnici in njenem izplačilu v obliki darila ali nagrade, je delodajalec dolžan plačati vse prispevke. V takem primeru je lahko izplačana v kakršnikoli obliki. V primeru, ko jo delodajalec izplačuje kot del plače, pa mora biti izplačana v denarju, kot to veleva ZDR-1. Takšno izplačilo se tudi všteva v pokojninsko osnovo, v primerjavi s prejšnjim, ki se ne.

KP gradbene dejavnosti v drugi točki 44. člena pogodba narekuje, da je delodajalec v družbi, ki je v preteklem letu dosegla najmanj 4 % donosnost kapitala, dolžan sprejeti poziv sindikata za pogajanja o določitvi višine dela plač iz naslova uspešnosti poslovanja. V nadaljevanju KP narekuje, kdo je do izplačila upravičen in v kakšni meri. Ta KP je tako ena izmed redkih, ki celo omeni, kaj naj se šteje kot kriterij za uspešnost poslovanja.

V preglednici 5 bomo navedli določila, ki se v posameznih preučevanih KP nanašajo na nagrajevanje poslovne uspešnosti.

## Preglednica 5: Nagrajevanje poslovne uspešnosti v posameznih KP

KP (za dejavnost)	NPU (nagrajevanje poslovne uspešnosti)
Trgovina	<ul style="list-style-type: none"><li>- uspešnost iz naslova poslovne uspešnosti se ne všteva v osnovo za izračun nadomestila</li><li>- merila določi delodajalec</li><li>- delavcu, ki ni delal celo leto, pripada sorazmerni del plače za poslovno uspešnost sorazmerno z obračunanimi plačami</li></ul>
Kmetijstvo in živilska industrija	<ul style="list-style-type: none"><li>- delavcu pripada plačilo za poslovno uspešnost, če je to dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali s splošnim aktom delodajalca</li><li>- plačilo za poslovno uspešnost se izplača v obliki trinajste plače, božičnice, poračuna ali kakorkoli drugače imenovanega izplačila</li><li>- izplačilo se ne upošteva v osnovo za nadomestilo plače</li></ul>
Gradbene dejavnosti	<ul style="list-style-type: none"><li>- del plače iz naslova poslovne uspešnosti se ne upošteva v osnovo za nadomestilo</li><li>- plačilo uspešnosti iz naslova poslovanja je dogovorjeno na ravni sindikata ali delodajalca</li><li>- velja, da sindikat lahko pozove delodajalca k pogajanjem o izplačilu dela plače iz naslova poslovne uspešnosti, ko donosnost kapitala za preteklo leto doseže vsaj 4 %</li><li>- do izplačila so upravičeni vsi zaposleni in tudi tisti, ki so v preteklem letu v delovnem procesu sodelovali, vendar so podjetje zapustili, odločitev o upravičenosti je treba rešiti v KP ali v splošnem aktu delodajalca</li></ul>
Komunalne dejavnosti	<ul style="list-style-type: none"><li>- o načinu izplačila plačila za poslovno uspešnost se dogovorita delodajalec in reprezentativni sindikat na podlagi doseženih rezultatov poslovanja glede na plan</li><li>- zaposleni je upravičen do izplačila glede na prisotnost na delovnem mestu</li><li>- o pravicah delavca, ki s svojim delom izjemno prispeva k povečanju produktivnosti, ugleda podjetja ali kako drugače prispeva k povečanju dobička, odloči poslovodni organ</li></ul>
Gostinstvo in turizem	<ul style="list-style-type: none"><li>- plačilo dela plače iz naslova poslovne uspešnosti se ne všteva v osnovo za izračun nadomestila</li><li>- plačilo za poslovno uspešnost je ena izmed sestavin plače</li><li>- plačilo se določi s KP, splošnim aktom delodajalca ali pogodbo o zaposlitvi</li><li>- merila določi delodajalec</li><li>- do izplačila so upravičeni tisti delavci, ki imajo na dan izplačila sklenjeno delovno razmerje</li></ul>
Kovinski materiali in livarne	<ul style="list-style-type: none"><li>- kriterije določita delodajalec in pristojni sindikat ob sprejemu letnega poslovnega načrta</li></ul>

*Se nadaljuje*

*Preglednica 5 – nadaljevanje*

KP (za dejavnost)	NPU (nagrajevanje poslovne uspešnosti)
Grafične dejavnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kriterije za določitev dela plače na podlagi uspešnosti poslovanja določita delodajalec in reprezentativni sindikat ob sprejemu poslovnega načrta</li> <li>- dogovorita se tudi o vrsti izplačila (delnice, denar) ter o morebitni odložitvi izplačila</li> <li>- delavcu, ki ni delal celo leto, pripada sorazmerni delež glede na prisotnost na delu</li> <li>- delavcu se lahko enkrat letno, pravilno ob koncu leta, izplača nagrada največ v višini ene mesečne plače, če vodstvo oceni, da rezultati poslovanja to omogočajo.</li> </ul>
Elektroindustrija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kriterije določita delodajalec in sindikat ob sprejemu letnega poslovnega načrta</li> </ul>
Časopisno-informativna, založniška in knjigotrška	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kriterije določita delodajalec in reprezentativni sindikat ob sprejemu poslovnega načrta, prav tako se dogovorita o obliki izplačila (denar, delnice) ter morebitni odložitvi</li> <li>- delavcu, ki ni delal celo leto, pripada sorazmerni delež glede na prisotnost na delu</li> <li>- delavcu se lahko enkrat letno, predvidoma ob koncu leta, izplača tudi nagrada največ v višini ene mesečne plače, če vodstvo oceni, da rezultati poslovanja to omogočajo</li> </ul>
Kovinska industrija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kriterije za določitev dela plače iz naslova poslovne uspešnosti določita delodajalec in reprezentativni sindikat ob sprejemu letnega poslovnega načrta</li> </ul>
Zavarovalstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kriterije določita delodajalec in reprezentativni sindikat ob sprejemu poslovnega načrta, prav tako se dogovorita o obliki izplačila (denar, delnice) ter morebitni odložitvi</li> <li>- delavcu, ki ni delal celo leto, pripada sorazmerni delež glede na prisotnost na delu</li> </ul>
Cestno gospodarstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kriterije določita delodajalec in reprezentativni sindikat ob sprejemu poslovnega načrta, prav tako se dogovorita o obliki izplačila (denar, delnice) ter morebitni odložitvi</li> <li>- delavcu, ki ni delal celo leto, pripada sorazmerni delež glede na njegovo prisotnost na delu</li> <li>- delavcu se lahko enkrat letno, predvidoma ob koncu leta, izplača tudi nagrada največ v višini ene mesečne plače, če vodstvo oceni, da rezultati poslovanja to omogočajo</li> </ul>

*Se nadaljuje*

Preglednica 5 – nadaljevanje

KP (za dejavnost)	NPU (nagrajevanje poslovne uspešnosti)
Pridobivanje in predelava nekovinskih rudnin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plačilo za poslovno uspešnost je sestavni del plače, če je tako dogovorjeno s KP ali s splošnim aktom delodajalca ali pogodbo o zaposlitvi</li> <li>- ob pripravi gospodarskega načrta družbe se delodajalec in reprezentativni sindikat v družbi dogovorita o merilih, rokih in načinih izplačila</li> <li>- plačilo za poslovno uspešnost se lahko izplača v obliki trinajste plače, poročuna ali drugače imenovanega izplačila</li> <li>- delavcu, ki ni delal vse obdobje, se izplača sorazmerni del s prisotnostjo na delovnem mestu</li> <li>- delavcu, ki je delovno razmerjen prenehalo po njegovi krivdi ali volji, plačilo iz tega naslova ne pripada</li> <li>- plačilo iz naslova poslovne uspešnosti se ne upošteva v osnovo za izračun nadomestila</li> </ul>
Tekstilne, oblačilne, usnjarske in usnjarsko-predelovalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaposleni ima pravico do izplačila tega dela plače, če je to dogovorjeno s KP</li> </ul>
Lesarstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- del plače iz naslova poslovne uspešnosti je trinajsta plača</li> <li>- kriterije in višino sredstev določi poslovodstvo samo ali na predlog reprezentativnega sindikata</li> <li>- božičnica je lahko del plače iz uspešnosti poslovanja družbe, izplača se pred zaključkom koledarskega leta vsem delavcem in v enakem znesku</li> <li>- božičnica se lahko izplača tudi kot druga vrsta plačil</li> <li>- delavcu, ki ni delal vse leto, se izplača sorazmerni del, sorazmerno s prisotnostjo na delovnem mestu</li> <li>- del plače za poslovno uspešnost se ne všteva v osnovo za izračun nadomestila</li> <li>- del plače iz naslova NPU se izplača, če je tako dogovorjeno s KP ali splošnim aktom delodajalca in če je delodajalec izkazal pozitivni poslovni uspeh</li> </ul>
Cestni potniški promet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- do izplačila NPU je upravičen zaposleni, če je to dogovorjeno s KP ali splošnim aktom delodajalca, glede na zastavljene cilje poslovanja</li> <li>- zaposleni je upravičen do izplačila NPU na podlagi efektivnega dela v letu, za katero se ugotavljajo rezultati poslovanja</li> <li>- NPU se lahko izplača v obliki trinajste plače, poročuna ali v kakršnikoli drugače imenovani obliki izplačila</li> </ul>
Kemična in gumarska industrija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izplačilo dela plače iz naslova uspešnosti poslovanja pripada delavcem, zaposlenim pri delodajalcu, ki presega dogovorjene rezultate poslovanja</li> <li>- pri pripravi gospodarskega načrta družbe ali v KP se delodajalec in sindikat v družbi dogovorita o merilih, rokih in načinu izplačila</li> <li>- do tega izplačila so upravičeni vsi delavci, ki so bili v preteklem letu zaposleni pri delodajalcu</li> <li>- delavcu, ki ni delal celo obdobje, pripada sorazmerni del</li> </ul>

*Se nadaljuje*

Preglednica 5 – nadaljevanje

KP (za dejavnost)	NPU (nagrajevanje poslovne uspešnosti)
Železniški promet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- delodajalec se zavezuje, da bo vključil v plačni sistem ugotavljanje in enkratno izplačilo dela plače na podlagi uspešnosti poslovanja, ki se izplača do 20. decembra, kriterije določita sindikat in delodajalec s splošnim aktom delodajalca</li> <li>- delavcu, ki ni delal vse leto, pripada sorazmerni del</li> <li>- o delitvi dobička odloči delodajalec</li> </ul>
Premogovništvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uspešnost podjetja je rezultat dosežka vseh plansko dogovorjenih proizvodnih in poslovnih rezultatov</li> <li>- proizvodni in poslovni rezultati podjetja temeljijo na kazalniku fizične produktivnosti, na oceni stopnje izvajanja naložb in raziskav ter na delovnem prispevku</li> </ul>
Elektrogospodarstvo	- ni določil
Gozdarstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kriterije določita delodajalec in reprezentativni sindikat ob sprejemu poslovnega načrta</li> <li>- dogovorita se tudi o tem, ali se bo del plače iz naslova NPU izplačal v denarju ali delnicah, in morebitni odložitvi izplačila</li> <li>- delavcu, ki ni delal celo leto, pripada sorazmerni del dela plače iz naslova NPU</li> </ul>
Obrt in podjetništvo	- ta del plače se izplača na podlagi splošnega akta delodajalca
Poštna in kurirske dejavnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plačilo za poslovno uspešnost je sestavni del plače, če je tako dogovorjeno s KP ali splošnim aktom delodajalca ali pogodbo o zaposlitvi</li> <li>- plačilo iz naslova NPU je izključeno iz osnove za izračun nadomestila plač</li> <li>- s splošnim aktom se lahko določijo merila in kriteriji, ki določajo višino plačila iz naslova NPU</li> </ul>
Dejavnosti bančništva	- pogoji, način in višina nagrad iz naslova NDU se določijo s KP
Med delavci in družbami drobnega gospodarstva (KPDg)	- izplačilo dela plače iz naslova NPU pripada delavcu v skladu z merili opredeljenimi v splošnem aktu delodajalca
Poslovanje z nepremičninami	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kriterije za določitev dela plače iz naslova NPU določita delodajalec in reprezentativni sindikat ob sprejemu poslovnega načrta</li> <li>- prav tako se dogovorita o obliki izplačila</li> <li>- delavcu, ki ni delal celo leto, pripada sorazmerni del</li> </ul>

Določila, ki so zapisana v preučevanih KP, lahko združimo, saj se vzorec ponavlja. Tako ugotovimo, da je urejenost nagrajevanja poslovne uspešnosti prepuščena dogovoru med sindikatom in delodajalcem, delodajalec ima za ureditev na voljo dva instituta: splošni akt delodajalca ali pogodbo o zaposlitvi. Nadalje je delodajalec pristojen za oblikovanje kriterijev in meril za ugotavljanje poslovne uspešnosti, prav tako je pristojen za določitev višine

sredstev, namenjenih nagrajevanju poslovne uspešnosti. Zaposleni je upravičen do izplačila v višini sorazmerno s časom zaposlitve. Večina KP poimenuje izplačilo NPU kar trinajsta plača, ki pa se ne upošteva pri izračunu osnove za nadomestilo plače. Izredno malo kolektivnih pogodb (2) pa natančno opredeli, kaj naj bi poslovna uspešnost sploh pomenila. Tako lahko med preučevanimi KP omenimo le dve KP (gradbene dejavnosti, premogovništva), ki natančneje opredelita, kdaj se izplača del plače iz naslova poslovne uspešnosti, večina KP namreč opredeli, da kriterije za izplačilo določi delodajalec sam ali v sodelovanju z reprezentativnim sindikatom ob sprejemu letnega načrta za prihodnje leto. Ravno glede kriterijev oziroma meril pa bi morala biti določila v prvi točki sploh vključena v KP in v drugi točki bistveno bolj natančna in določena.

#### **4.5 Izbrani primeri sodnih sporov glede nagrajevanja poslovne uspešnosti**

Podobno kot v predhodnem poglavju (5.2) bomo tudi v tem poglavju navedli nekaj primerov sodnih sporov, ki se nanašajo na nagrajevanje poslovne uspešnosti, namen pa je podoben – prikazati, na katere pravne določbe se opirajo sodišča pri reševanju tovrstnih sporov. Nekateri primeri sodnih sporov so po vsebini daljši, zato bomo povzeli samo bistvene sestavine.

V prvem primeru sodnega spora povzemamo sodbo VDSS (Višje delovno in socialno sodišče) in sodbo Pdp 001/2011). V jedru sodbe je najprej pojasnjeno, da je določilo podjetniške kolektivne pogodbe, ki definira poslovno uspešnost kot variabilni del plače, ki pripada delavcu na podlagi uspešnosti poslovanja celotne družbe (h kateri prispevajo vsi zaposleni, tudi delavci, ki imajo sklenjene individualne pogodbe o zaposlitvi), jasno in nedvoumno. Torej je delodajalec dolžan vsakemu delavcu, ki je v delovnem razmerju v družbi najmanj od prvega dne v mesecu decembru tekočega leta in mu je v letu 2007 pripadal del plače za Poslovno uspešnost 1, izplačati 89,12 EUR oziroma sorazmerni znesek glede na čas sklenjenega delovnega razmerja v tekočem letu, z zakonskimi zamudnimi obrestmi, ki tečejo od 22. 12. 2007 naprej do plačila, v preostalem pa se predlog predlagatelja v tem delu zavrne. Med drugim sodišče v obrazložitvi zapiše: Glede na 70. člen Kolektivne pogodbe AS in 25. člen pravilnika je sodišče prve stopnje pravilno zaključilo, da je institut poslovne uspešnosti definiran kot del variabilnega dela plače, ki pripada delavcu na podlagi uspešnosti poslovanja celotne družbe, h kateri pa prispevajo tako delavci, zaposleni po Kolektivni pogodbi, kot tudi delavci zaposleni po individualnih pogodbah. V 70. členu Kolektivne pogodbe AS je izrecno zapisano, da se poslovna uspešnost izplača v višini 40 % povprečne plače v družbi. Pri tem ne vzdrži argument nasprotnega udeleženca, da je bila pri zapisu 70. člena v Kolektivni pogodbi AS narejena napaka oziroma da, kot je razvidno iz izvedenih dokazov v postopku pred sodiščem prve stopnje, sta bili pogodbeni stranki v zmoti glede tega, kako sta se dogovorili glede osnove za izplačilo poslovne uspešnosti. 70. člen Kolektivne pogodbe AS je povsem jasen, ko določa, da se poslovna uspešnost izplačuje v višini 40 % povprečne plače v družbi. Zato so neutemeljene pritožbene trditve nasprotnega udeleženca, da sta bili obe pogodbeni stranki v zmoti glede tega, kako sta se dogovorili glede osnove za obračun poslovne

uspešnosti. Namreč tudi iz 25. člena pravilnika prav tako jasno izhaja, da se poslovna uspešnost, izplača v višini 40 % povprečne plače v družbi, na osnovi obračuna plač za mesec november tekočega leta (Sklep in sodba višjega delovnega in socialnega sodišča, določba Pdp 01/2011 z dne 13. 1. 2011).

Drugi primer sodnega spora se nanaša na izplačilo božičnice. Spor je bil voden na VDSS pod številko sodnega primera: Pdp 1331/2008. Sodišče je zapisalo, da je omejitev, ki jo je za izplačilo božičnice določila uprava tožene stranke (delodajalec), ni zakonita, saj krni pravice delavcev po 155.a členu podjetniške kolektivne pogodbe. Skladno s to kolektivno pogodbo pa je tožnik (zaposleni), kljub temu da je bil v času izplačila božičnice v postopku prenehanja delovnega razmerja – upravičen, saj gre za prejemek, ki pripada delavcem sorazmerno s časom, prebitim na delu v posameznem koledarskem letu.

Sodišče revizije postopka ni dopustilo in med drugim podalo naslednjo obrazložitev: Pritožbeno sodišče je preizkusilo izpodbijano sodbo sodišča prve stopnje v mejah pritožbenih razlogov in pri tem pazilo na pravilno uporabo materialnega prava in na absolutne bistvene kršitve določb postopka, kot mu to nalaga 2. odstavek 350. člena Zakona o pravnem postopku (ZPP, Uradni list RS, št. 26/99–52/07). Pri tem preizkusu je ugotovilo, da sodišče prve stopnje ni zagrešilo nobenih bistvenih kršitev pravil postopka, na katere pazi sodišče druge stopnje po uradni dolžnosti, da je dejansko stanje pravilno in popolno ugotovilo in odločilo ob pravilni uporabi materialnega prava. Pritožbeno sodišče tudi ugotavlja, da pritožbene navedbe tožene stranke niso bistvene, saj se ne nanašajo na pravno odločilna dejstva, zato ne morejo vplivati na drugačno pravno presojo odločitve sodišča.

Iz ugotovitev sodišča prve stopnje in izvedenih dokazov izhaja, da je bil tožnik v delovnem razmerju pri toženi stranki od 1. 2. 1995 do 2. 1. 2007, ko mu je delovno razmerje prenehalo zaradi zaposlitve pri drugem delodajalcu. Uprava družbe je dne 14. 12. 2006 sprejela sklep, da se na podlagi 155.a člena Kolektivne pogodbe Z. T., d. d., (podjetniška kolektivna pogodba), ob zaključku koledarskega leta obračuna in izplača božičnica v višini 100 % povprečne mesečne plače posameznega delavca za obdobje januar–oktober 2006. Iz tega sklepa tudi izhaja, da upravičenci do božičnice med drugim niso tisti delavci, ki so v postopku prenehanja delovnega razmerja. Podjetniška kolektivna pogodba v 1. odstavku 155.a člena določa, da Uprava Z. T., d. d., lahko ob zaključku koledarskega leta v odvisnosti poslovnih rezultatov zavarovalnice s sklepom določi izplačilo dela 14. plače – božičnice delavcem zavarovalnice. 2. odstavek tega člena pa določa, da delavcu pripada zgoraj navedeni del plače – božičnice v sorazmerju s časom, prebitim na delu v navedenem koledarskem letu.

Pravilna je razlaga sodišča prve stopnje, da je na podlagi citirane določbe kolektivne pogodbe, na osnovi katere je Uprava tožene stranke sprejela sklep dne 14. 12. 2006, tožnik upravičen do izplačila božičnice, saj je bil na dan izplačila, to je 20. 12. 2006, zaposlen pri toženi stranki. Tožniku je delovno razmerje prenehalo dne 2. 1. 2007, zato je omejitev, ki jo je določila Uprava tožene stranke (da do božičnice niso upravičeni tisti delavci, ki so v postopku

prenehanja delovnega razmerja), v nasprotju s 155.a členom Kolektivne pogodbe, ki takšne omejitve ne določa. Nasprotno, iz določb Kolektivne pogodbe izrecno izhaja, da je božičnica prejemek, ki pripada delavcem tožene stranke v sorazmerju s časom, prebitem na delu v navedenem koledarskem letu (2. odstavek 155.a člena KP) in ni nobene pravne podlage za razlikovanje med delavci tožene stranke in tistimi delavci, ki so v postopku prenehanja delovnega razmerja (v odpovednem roku), vendar še vedno delavci tožene stranke. Tožnik je namreč bil celotno leto 2006 zaposleni tožene stranke, zato je upravičen do vtoževane božičnice v višini, ki med strankama ni sporna (Sklep in sodba višjega delovnega in socialnega sodišča, določba Pdp 1331/2008 z dne 5. 3. 2009).

Tretji primer sodnega spora je sodba VDSS 382/2008, ki se nanaša na stimulacijo po pogodbi o zaposlitvi, ki je predvidena le za primer doseganja dobička iz rednega poslovanja. V jedru sodbe sodišče tako zapiše, da, glede na to, da je bila stimulacija po pogodbi o zaposlitvi predvidena le za doseganje dobička iz rednega poslovanja in da je bilo v letu 2003, na katero se tožbeni zahtevek nanaša, to poslovanje negativno, tožbeni zahtevek za plačilo stimulacije ni utemeljen. V vsebini med drugim tožeča stranka (zaposleni) navaja, zakaj bi morale VDSS pritožbi ugoditi. Po mnenju tožeče stranke je za spor bistveno, kakšna je dogovorjena vsebina določila 3. odstavka IV. člena pogodbe o zaposlitvi z dne 31. 12. 2002 oziroma kaj pomeni izraz »čisti dobiček« družbe, ki je uporabljen v tem določilu in ki je osnova za izračun stimulacije. V primeru, ko je med strankama sporna vsebina določila pogodbe, je treba upoštevati osnovno pravilo pri razlagi pogodb, po katerem se določila uporabljajo tako, kot se glasijo. Besedilo spornega določila je povsem jasno: kot osnovo za izračun stimulacije je treba uporabiti »čisti dobiček družbe«. Povsem nepotrebno je bilo ukvarjanje sodišča prve stopnje s tem, kaj so stranke z uporabo pojma »čisti dobiček« imele v mislih, saj je pojem kot tak popolnoma jasn. Toženec je hotel ta pojem nadomestiti s pojmom »čisti dobiček iz rednega poslovanja«, za katerega pa je več kot očitno, da v pogodbi ni uporabljen. Sodišče prve stopnje je spregledalo, da Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) sploh ne uporablja pojma »čisti dobiček iz rednega poslovanja«, ki je le vmesna računsko operacija v izkazu poslovnega izida, ki nima nobenih pravnih posledic, temveč je le vmesni korak k izračunu pod oznako »Ž. Čisti dobiček obračunskega obdobja«. Tudi Slovenski računovodski standardi (SRS) ne poznajo pojma »čisti dobiček iz rednega poslovanja«. Ker te kategorije ne opredeljujeta ZGD in SRS niti ni naveden v pogodbi o zaposlitvi, ni mogoče trditi, da sta stranki imeli pri sklepanju pogodbe v mislih čisti dobiček iz poslovanja. Če bi sodišče štelo, da z uporabo določb 82. člena OZ ni mogoče ugotoviti vsebine določila, bi moralo uporabiti 83. člen OZ, po katerem se pogodbe, ki so bile sklenjene po vnaprej natisnjeni vsebini oziroma je bila ta pripravljena in predlagana s strani ene pogodbene stranke, razlagajo v korist druge pogodbene stranke, iz izpovedbe priče pa izhaja, da je pogodbo pripravila tožena stranka. Zmotna je tudi ugotovitev sodišča prve stopnje, da je dobiček v letu 2003 posledica izključno enkratnih izrednih prihodkov od prodaje nepremičnin. Bistveno je le čisti dobiček na koncu poslovnega leta. Sodišče je pritožbo zavrnilo in med drugim v odgovoru zapisalo: »po oceni izvedenih dokazov je sodišče prve stopnje pravilno ugotovilo, da se doseženi čisti

dobiček družbe, kot je določen v 3. točki IV. člena pogodbe o zaposlitvi z dne 31. 12. 2002 (priloga A6), lahko nanaša le na čisti dobiček iz rednega poslovanja.« Najprej je treba pojasniti, da pogodba o zaposlitvi navaja »doseženi čisti dobiček družbe«, torej ne govori o čistem dobičku iz rednega poslovanja. Vendar pa tudi ne uporablja takšne opredelitve čistega dobička, kot jo je določal 62. člen takrat veljavnega Zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30, 93, s spremembami; v nadaljevanju: ZGD). ZGD je namreč določal Poslovni izid poslovnega leta: čisti dobiček/izguba poslovnega leta (po plačilu davkov). Takrat veljavni Slovenski računovodski standard 25 (Uradni list RS, št. 107/01, v nadaljevanju: SRS 25 (2002)) pa je to kategorijo opredelil kot »Čisti poslovni izid obračunskega obdobja«. Ker torej pogodba o zaposlitvi ne uporablja identičnih opredelitev kot ZGD in SRS 25 (2002), je sodišče prve stopnje moralo uporabiti razlagalna pravila iz 82. in 83. člena Obligacijskega zakonika (Uradni list RS; št. 81/01, s spremembami; v nadaljevanju: OZ). Na podlagi izpovedb zaslišanih prič T. R., ki je bil v spornem obdobju prokurist pri toženi stranki in je podpisal pogodbo o zaposlitvi, ter N. M., ki je bil najprej član nadzornega sveta ter kasneje predsednik nadzornega sveta pri toženi stranki, ter na podlagi izpovedbe zakonitega zastopnika tožene stranke J. Š. je pravilno ugotovilo, da je bil pri določitvi stimulacije mišljen dobiček iz rednega poslovanja družbe. Te ugotovitve potrjuje tudi plan za leto 2003 (priloga B5), ki ni predvideval izrednih prihodkov, temveč le izredne odhodke v višini 10.000.000,00 SIT in končni poslovni rezultat v višini 7.119.000,00 SIT. Zato je priča N. M. prepričljivo pojasnila, da so v pogodbi o zaposlitvi ta znesek zaokrožili na takratnih 10 milijonov SIT, kandidati za člane nove uprave, torej tudi tožnik, pa so vedeli, da so zadolženi za redno poslovanje, iz katerega so dolžni narediti čisti dobiček. Ker je tožena stranka v letih od 1999 do 2002 izkazovala izgubo, tožnik pa je nastopal v vlogi kriznega managementa, saj so po izpovedbi priče T. R. skupaj tožnik, J. Š. in on sestavljali nekakšen krizni štab, ki je redno spremljal poslovanje, je sodišče prve stopnje sprejelo edini logični dokazni zaključek, da se je stimulacija nanašala le na čisti dobiček iz rednega poslovanja. Posledično sodišče prve stopnje ni moglo slediti tožniku, ki je zatrjeval, da je sporno določilo pogodbe o zaposlitvi razumel drugače, torej kot čisti dobiček družbe, ne glede na to, ali je posledica rednih ali izrednih prihodkov. Pri tem je treba poudariti, da sta priči logično in prepričljivo izpovedali, njuni izpovedbi pa potrjuje listinska dokumentacija v spisu ter izpoved direktorja tožene stranke J. Š. Zato ni utemeljen pritožbeni očitke, da je sodišče nekritično sledilo izpovedbama prič, ki naj bi bili predhodno usklajeni (Sklep in sodba višjega delovnega in socialnega sodišča, določba Pdp 382/2008 z dne 10. 3. 2009).

## 5 UGOTOVITVE

### *Splošne ugotovitve*

V magistrski nalogi ugotavljamo, da država s svojimi pravnimi instituti zelo posega v urejanje plačnega sistema in posledično v urejanje plač ter kolektivna dogovarjanja socialnih partnerjev na tem področju. Kljub temu da je institutov malo, slednji s svojimi togimi določili ne puščajo veliko manevrskega prostora delodajalcem in sindikatom. V povezavi s tem se je pojavilo vprašanje, ali ni država preveč uokvirila plačnega sistema tudi v zasebnem sektorju.

Veljavna zakonodaja predvideva nekatere stimulatívne elemente plače, nagrajevanja in zaposlovanja na splošno, vendar ne moremo trditi, da slednja spodbuja dinamiko plačnega sistema, kar pa bi bilo za naše okolje bistvenega pomena. Menim, da smo tudi zaradi takšnih odločitev oziroma takšnega pravnega reda postali kadrovsko nekonkurenčni. Brezposelnost mladih, neugodni pogoji na trgu dela ter popolnoma zgrešen plačni sistem povzročajo beg znanja in mlade delovne sile v tujino, kar pa bo našo krizo na področju zaposlovanja še poglobilo.

Po preučitvi pravnih virov, ki urejajo področje nagrajevanja, ugotavljamo, da bi področje nagrajevanja moralo biti bistveno bolje urejeno. Na razpolago imamo veliko pravnih aktov, zato menimo, da bi se področje dalo ustrezno urediti. Poudariti je potrebno, da slovenski pravni red dopušča nadgradnjo osnovnega zakona s področja delovnega prava (ZDR-1) z določili v kolektivnih pogodbah, vendar v preučeni kolektivnih pogodbah ni mogoče najti nobene omembe vredne nadgradnje omenjenega zakona. Posledično ugotavljamo, da se po hierarhiji pravnih aktov praktično ne spreminja nič. V večini primerov gre za različice oziroma izpeljanke ZDR-1, napredne ureditve na tem področju pa ni zaznati. Trdimo lahko, da od krovnega zakona ZDR-1 navzdol, določila vključujejo le redke spremembe oziroma nadgraditve ZDR-1, predvsem pa spremembe niso bistvene. Ne moremo pa trditi, da gre za vsebinsko obsežno in dodelano nadgradnjo krovnega zakona. Torej socialni partnerji pri sklepanju kolektivnih pogodb niso izkoristili možnosti, da bi tako pomembno področje, kot je nagrajevanje zaposlenih, primerneje uredili.

Glede na analizo pravnih virov lahko izpostavimo določene ugotovljene pomankljivosti slovenske zakonodaje na tem področju:

#### 1. Predpisanost izplačila plače in delov plače zgolj v denarni obliki.

Menim, da predpisanost izplačila zgolj v denarni obliki predstavlja oviro zlasti pri izplačilu tistih delov plače, ki se ne nanašajo na osnovno plačo. Zaposleni bi lahko bili za svoj prispevek oziroma delovno in poslovno uspešnost pogosteje nagrajeni, v kolikor bi zakonodaja dopuščala tudi druge oblike izplačil iz tega naslova. Menim, da so delodajalcem druga sredstva nagrajevanja v veliko primerih bolj dostopna kot denarna sredstva.

## 2. Sporna določba glede obveznosti izplačila

Sporna se mi zdi določba, da je izplačilo dela plače iz naslova delovne uspešnosti obvezno. Izplačilo dela plače iz naslova poslovne uspešnosti pa je v domeni avtonomega dogovarjanja. Posledično ostaja nepojasnjeno dejstvo, zakaj se je zakonodajalec odločil preferirati eno vrsto izplačila oziroma drugo vrsto izplačil postaviti v podrejeni položaj. Menimo, da bi moralo biti izplačilo dela plače za poslovno uspešnost obvezno, saj je uspeh posamezne organizacije odvisen predvsem od njenih zaposlenih. Pri čemer, pa bi osebno vezal tudi ta del plače na prispevek posameznika k uspehu organizacije. To pomeni, da znesek iz tega naslova ne bi bil enak za vse zaposlene, kot to predvideva večina kolektivnih pogodb. Slednje višino nagrade za poslovno uspešnost v večini primerov vežejo na prisotnost zaposlenih.

## 3. Nedorečenost glede nadomestil

Pri preučevanju področja smo ugotovili, da so prisotna nesoglasja o tem, kam se določena vrsta izplačil všteva in kam ne. Največ nejasnosti je pri izplačilu dela plače za poslovno uspešnost. Glede na to, da ZDR-1 obravnava izplačilo dela plače iz naslova poslovne uspešnosti kot sestavino plače, menimo, da bi se moralo tudi izplačilo nagrade za poslovno uspešnost v obliki trinajste plače ali božičnice všteti v pokojninsko osnovo in v osnovo za izračun nadomestila plače. Zakonodaja je na tem področju sporna, saj je izplačilo trinajste plače ali božičnice (tako kot vsako izplačilo iz naslova plače) podvrženo dajatvam in prispevkom, zato bi se moralo všteti tudi v pokojninsko osnovo in osnovo za izračun nadomestila plače.

## 4. Nedorečenost kriterijev za vrednotenje delovne in poslovne uspešnosti

Pri pregledovanju zakonodaje smo prišli do ugotovitve, da slednja ne pojasnjuje, katere kriterije, poleg osnovnih treh, ki smo jih že omenili (gospodarnost, kvaliteta in obseg dela), velja vključiti v ocenjevanje delovne uspešnosti. Prav tako zakonodaja ne podaja usmeritev za primere, ko delovnih rezultatov ni mogoče neposredno meriti. Zakonodaja zgolj našteje tri osnovne kriterije s čimer menim, da predvideva merljivost delovnih rezultatov za vsako opravljeno delo. Kar zadeva kriterije, ki jih predvideva ZDR-1, se nam zdi pomanjkljivo to, da nobena določba ne pojasnjuje, kaj posamezni kriterij pomeni. Podobno ZDR-1 ne vključuje kriterijev poslovne uspešnosti in ne predvideva, kdaj naj bi se delodajalec odločil za izplačilo dela plače iz naslova poslovne uspešnosti. To področje pa nadgradijo le nekatere KP.

## 5. Nedorečenost postopkov za vrednotenje delovne in poslovne uspešnosti

Zakonodaja na področju nagrajevanja poslovne uspešnosti ne določa, kako se uspešnost poslovanja meri. Prav tako ne določa, kako meriti osnovne kriterije, ki jih navaja, oziroma kateri postopki vrednotenja so sprejemljivi. Glede na to, da zakonodaja predlaga merjenje produktivnosti, bi bilo smotrno, da bi se dodalo določilo o tem, katera je zgornja meja

normativov, ki so še sprejemljivi. Kar zadeva gospodarnost, zakonodaja ne podaja definicije, kako jo meriti in razlagati.

## 6. Zmeda na področju kolektivnih pogodb

Ugotovili smo, da veliko zmedo povzročajo predvsem kolektivne pogodbe, ki se nanašajo na enaka oziroma podobna področja. Tako je mogoče najti primere kolektivnih pogodb, ki določajo enaka področja dejavnosti. Posledično lahko za določeno panogo obstaja več različnih kolektivnih pogodb (primer: Kolektivna pogodba za kovinsko industrijo, Kolektivna pogodba za kovinske materijale). Drugi primer, ki povzroča še večjo zmedo, saj zajema večje število zaposlenih in delodajalcev, je Kolektivna pogodba za drobno gospodarstvo in Kolektivna pogodba za obrt in podjetništvo. Pogostoma se omenja tudi Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti, ki ni več v veljavi, vendar bi bila nujno potrebna. Slednja je zajemala veliko število zaposlenih, ki zaradi nesprejetja nove pogodbe, danes niso zajeti z nobeno kolektivno pogodbo. Ponovno poudarjamo, da ne obstaja pravni dokument, ki bi določal kriterije merjenja uspešnosti. Posledično delodajalec ne more oceniti, kateri kriteriji so še pravno sprejemljivi. Prav tako ne obstaja pravni akt, ki bi vseboval kriterije za določanje poslovne uspešnosti. Zakonodaja predpisuje le vrsto izplačila.

Menimo, da zgolj zakonska možnost in navodilo, v kakšni obliki naj bo plačilo izplačano, ne zadostujeta. Pravni sistem bi moral delodajalce spodbujati in ne omejevati. Trenutni sistem ne omogoča, da bi delodajalci pogosteje posegali po takšnih orodjih stimulacije. Vse ugotovitve vodijo do potrditve naše osnovne teze, da je zakonodaja na tem področju resnično toga in da je v njej veliko nedorečenega oziroma nedoločenega. Povsem jasna pa ostaja omejitev na denarno izplačilo.

### *Ugotovitve vezane na osnovne plače*

Za posameznega zaposlenega ima plača predvsem socialno funkcijo, ki posamezniku zagotavlja stalnost dohodka in normalno življenje. Posameznik, ki ima status zaposlenega, je upravičen do izplačila nadomestil plače za čas odsotnosti z dela, zakonske minimalne plače in drugih ugodnosti. Našteti prejemki in pravice morajo biti delavcu zagotovljeni ne glede na to, ali zaposleni dosega delovne rezultate in tudi v primeru, ko zaposleni ne dela. V primeru, da analiziramo plačo iz socialnega vidika, lahko sklepamo, da je poseganje države v plačni sistem razumljivo in upravičeno. Močno vlogo države pri urejanju plačnega sistema pa je zaznati tudi pri uresničevanju motivacijske funkcije plače. To se odraža predvsem pri izplačilu delovne in poslovne uspešnosti. Gre za izplačila, ki sta, kot smo ugotovili, odvisni od uspešnosti posameznika, skupine ali organizacije kot celote. Država zelo posega tudi v ti dve vrsti izplačil.

Glede zakonske določbe o sestavinah osnovne plače lahko zaključimo da iz plače ne bi smeli črtati nobene sestavine, saj te za zaposlene pomenijo prihodek in dopuščajo številne možnosti, ki jih ima delodajalec. Zavzemamo pa stališče, da je predpis, ki določa, da je plača izplačana zgolj in v denarju, resnično prestrog in preveč omejujoč. Menimo, da bi zakonodaja morala plačilo osnovne plače, ki je dogovorjena in naj bi zaposlenemu omogočala preživetje, zagotoviti v denarju. Ostale prejemke pa bi lahko zagotavljala v drugih oblikah plačila, na primer tudi v naravi. Država bi se morala umakniti s področja plač v tistem delu, ki presega minimalno plačo in bi morala prepustiti mesto svobodnemu kolektivnemu pogajanju ter dogovarjanju kot osrednjemu načinu urejanja plačil zaposlenih. Država naj poskrbi za omejitev minimalnih prejemkov ter sprejemljivo obdavčitev. Za ostala področja, bi morale poskrbeti strani, ki so v sistem neposredno vpletene. Zavedati se moramo, da take opredelitve delodajalcem ne dopuščajo zelene fleksibilnosti pri določanju plač in odpirajo vprašanje, katere sestavine bi lahko bile izločene iz pojma plača. Podobno meni tudi Unterrieder (2007), ki pri analizi sistema nagrajevanja v Sloveniji ugotavlja, da slovenski pravni sistem ni najbolj naklonjen nagrajevanju produktivnosti in kreativnosti na delovnem mestu, temveč bolj izpostavlja delovno dobo zaposlenega.

ZDR-1 pa osnovno plačo definira kot plačilo, ki upošteva zahtevnost dela, za katerega je zaposleni sklenil pogodbo o zaposlitvi. Gre torej za denarno ovrednotenje zahtevnosti vsega dela in okoliščin, v katerih se to delo opravlja. Ta definicija ne vključuje kakovosti opravljenega dela. Kakovost dela je v celoti vključena v delu plače za delovno uspešnost. Posledično mora zaposleni prejeti osnovno plačo, ki je določena v pogodbi o zaposlitvi, kljub temu, da ni dosegel pričakovanih rezultatov, ki so za to delovno mesto predvideni. Osnovna plača je po ZDR-1 nedotakljiva. ZDR-1 določa, da lahko pride do spremembe osnovne plače samo v primeru, če se spremeni pogodba o zaposlitvi, pri čemer pa osnovna plača ne sme biti nižja od minimalne plače. Zakon prav tako ne omenja negativnega nagrajevanja v primerih, ko zaposleni ne dosega pričakovanih rezultatov dela, torej ne dopušča posegov v osnovno plačo in predvideva, da bodo vsi zaposleni dosegli pričakovane rezultate dela. To področje so sicer v določeni meri uredile nekatere kolektivne pogodbe, vendar pa velja opozoriti, da je poseganje v osnovno plačo, ne da bi bila spremenjena pogodba o zaposlitvi, nesprejemljivo.

#### *Ugotovitve vezane na nagrajevanje delovne uspešnosti*

Na podlagi preučenega lahko povzamemo, da imamo v Sloveniji dva sistema nagrajevanja delovne uspešnosti. Prvi sistem temelji na KP (odpovedane SKPgd skupaj z ostalimi KP, ki v veliki meri povzemajo odpovedano SKPgd), drugi sistem pa temelji na ZDR-1. Sistem, ki deluje na podlagi KP, obravnava osnovno plačo s tremi parametri: polni delovni čas, normalni pogoji dela, 100 % doseženi delovni rezultati, ki so vnaprej določeni rezultati. V primeru, da zaposleni rezultate presega, je upravičen do dodatnega zneska iz naslova plačila za delovno uspešnost. Če zaposleni ne dosega predvidenih rezultatov, se mu osnovna plača lahko tudi zniža (po nekaterih KP) po merilih, ki veljajo za ugotavljanje delovne uspešnosti delavca, kot

smo ugotovili v 5. poglavju. V tem primeru osnovna plača zajema vrednost delovnega mesta ter kakovost opravljenega dela. Nedoseganje rezultatov je seveda treba dokazati z merili in kriteriji, ki so vnaprej določeni. Osnovna plača se lahko delavcu začasno zniža, brez soglasja zaposlenega, za čas ko ne dosega pričakovanih rezultatov dela. Drugi sistem pa temelji zgolj na ZDR-1, ki določa, da se osnovna plača določi kot vrednost dela oziroma zahtevnost dela, za katerega je zaposleni sklenil pogodbo o zaposlitvi. Gre torej za ovrednotenje zahtevnosti dela v denarni obliki. V tako pojmovanje osnovne plače ni vključena vrednost kakovosti dela delavca. Ta sestavina je v celoti upoštevana v delu plače iz naslova delovne uspešnosti. Iz tega lahko sklepamo, da zaposleni mora prejeti osnovno plačo ne glede na njegove dosežene rezultate dela. Delodajalec ima ob izplačilu plače za zaposlene dve možnosti. V kolikor za delodajalca velja kolektivna pogodba, mora upoštevati njena določila. V primeru, ko delodajalec ni podvržen nobeni kolektivni pogodbi, zanj veljajo določila ZDR-1, vse nadgradnje pa delodajalec izvede s splošnim aktom delodajalca ali pogodbo o zaposlitvi.

Po pregledu pravnega gradiva vezanega na nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti lahko zaključimo, da so med ZDR-1 in kolektivnimi pogodbami razlike in nesoglasja. Kolektivne pogodbe temeljijo na dejstvu, da je osnovna plača določena s tremi parametri (polni delovni čas, normalni pogoji dela in 100 % dosežek pričakovanih rezultatov). Zaposleni pa je upravičen do dodatnega plačila iz naslova delovne uspešnosti, v kolikor pričakovane rezultate preseže. Sodbi Višjega delovnega in socialnega sodišča (Pdp 1001/2008 in Pdp 137/2008) določata, da v primeru, ko je na osnovi kriterijev in meril dokazano, da zaposleni po svoji krivdi ne dosega 100 % rezultatov, se njegova osnovna plača za mesec, ko rezultatov ni dosegel, lahko zniža brez njegovega soglasja. Pri tem poudarjamo, da morajo biti kriteriji oziroma merila znani vnaprej in se ne smejo samovoljno spreminjati, predvsem pa morajo biti rezultati vrednoteni in evidentirani.

#### *Ugotovitve vezane na nagrajevanje poslovne uspešnosti*

Menimo, da je predvsem pri nagrajevanju poslovne uspešnosti poseganje države neutemeljeno. Upoštevati je treba dejstvo, da nagrajevanje poslovne uspešnosti ni zakonsko predpisano kot obvezno in je v večji meri prepuščeno kolektivnim pogodbam, splošnim aktom delodajalca ali pogodbi o zaposlitvi. Zato je toliko bolj nesmiselno pričakovanje države, da mora biti izplačano zgolj v denarju. Sklepamo lahko, da država ne vzpodbuja udeležbe zaposlenih pri dobičku, saj so davčne obremenitve tega izplačila tako visoke, da ta oblika nagrajevanja ni zaživel, čeprav bi lahko postala pomembna pri uresničevanju motivacijske funkcije plače. Temu pa je treba dodati še veliko nepotrebne administracije, ki vsekakor ne pripomore k pogostejši uprabi tega instituta nagrajevanja. Nadalje lahko trdimo, da je urejanje plačila za delo z vidika motivacijske funkcije premalo prisotno v zakonih, tega področja pa ne urejajo podrobneje niti kolektivne pogodbe.

Glede na to, da je plačilo poslovne uspešnosti odvisno od dogovora med delavcem in delodajalcem, bi bilo treba omogočiti izplačilo tudi v drugih oblikah in ne zgolj v denarju. Menimo, da bi takšna ureditev ustrezala delavcem in delodajalcem, ki bi se pogosteje odločali za tovrstna izplačila oziroma nagrajevanje. Kar zadeva možnost izplačila dela plače iz naslova nagrajevanja poslovne uspešnosti v drugih oblikah, je treba poudariti, da se dovolilo za izplačilo v drugačnih oblikah nanaša zgolj na del plače (sestavino plače) in ne posega v osnovno plačo delavca, ki ne sme biti nižja od zakonsko določene minimalne plače. Gre za dodatek k osnovni plači, pri kateri je zakonska obveza izplačila v denarju utemeljena. Menimo, da bi za ta del plačila lahko zaposlenim pripadale tudi katere druge vrste izplačil, kot so delnice, deleži ali pa druge vrste plačil v naravi. V Priporočilu Sveta EU št. 92/443/EEC (Council EU 1992) je predlagano, da naj države članice spodbujajo finančne udeležbe pri dobičku in poslovnih rezultatih družbe, vendar z delitvijo dobička, lastninskimi deleži ali kombinacijo obeh, ne pa kot del plače. Obenem pa sistemi finančne udeležbe ne smejo nadomestiti ali ovirati normalnih pogajanj o pogojih zaposlitve, določanja plače in delovnih pogojev.

Veljavne kolektivne pogodbe ne določajo neposredne obveznosti delodajalcev v povezavi s poslovno uspešnostjo. Plačilo za poslovno uspešnost je lahko le predmet konkretnega dogovora pri posameznemu delodajalcu. To potrjuje dejstvo, da izpolnjevanje obveznosti na tem področju temelji izključno na konkretnih uresničenih rezultatih poslovanja posameznega delodajalca. Kolektivne pogodbe dejavnosti torej ne določajo izvršljivega sistema za izvajanje plačila za poslovno uspešnost delodajalca. Veljavne kolektivne pogodbe dejavnosti napotujejo na podrobnejšo ureditev sistema dela plač iz naslova poslovne uspešnosti delodajalca v podjetniških kolektivnih pogodbah ali splošnih aktih delodajalca (Globočnik 2007).

Iz analize kolektivnih pogodb in urejenosti nagrajevanja poslovne uspešnosti je razvidno, da večina KP kot nagrado za poslovno uspešnost določa trinajsto plačo oziroma izplačilo nagrade umešča na zaključek poslovnega leta. Dogovor o izplačilu nagrade veže na KP, splošni akt delodajalca ali pogodbo o zaposlitvi.

V primeru nagrajevanja poslovne uspešnosti lahko govorimo o neskladju med ZDR-1 in določbami kolektivnih pogodb. Primer neskladja so deli kolektivnih pogodb, ki določajo izplačilo poslovne uspešnosti, hkrati pa določajo, da se izplačila ne štejejo v osnovo za izračun nadomestila plače. Sedmi odstavek 137. člena ZDR-1 pa določa, da se osnova za obračun višine nadomestila obračuna od dejansko izplačanih plač. Plačo pa po zakonu sestavlja tudi del plače za poslovno uspešnost (izplačilo v obliki trinajste plače ali božičnice), ki bi posledično moralo biti všteto v osnovo za izračun nadomestila. Glede na sedmi odstavek 137. člena ZDR-1 bi lahko drugačno osnovo določil le drugi pravni vir in ne avtonomni akt. Večina kolektivnih pogodb namreč določa, da se izplačila iz naslova poslovne uspešnosti v obliki trinajste plače ali božičnice, ne všttevajo v pokojninsko osnovo in osnovo za izračun nadomestila plače.

Kar zadeva del plače za poslovno uspešnost so zaposleni upravičeni do nagrade, če to določa kolektivna pogodba ali pogodba o zaposlitvi. Večina predpisov ne določa, kdaj se lahko sklepa, da je organizacija uspešna, razen redkih izjem. Menimo, da doseganje dobrih finančnih rezultatov ni edino merilo uspešnosti organizacije. Merila za določanje poslovne uspešnosti so lahko povečanje izvoza, zmanjšanje izgube, zmanjšanje porabe energije ipd. Pri oblikovanju meril za nagrajevanje poslovne uspešnosti je pomembno, da so ta povezana s poslovnimi rezultati družbe. Poslovodstvo skupaj s predstavniki delavcev oblikuje merila in višino izplačila nagrad za poslovno uspešnost za posamezno poslovno leto. V tretji točki 2. člena Dogovora o politiki plač (2002) je zapisano, da naj bi pri delitvi sredstev na področju poslovne uspešnosti bili udeleženi vsi zaposleni, sorazmerno s svojim prispevkom k doseženim rezultatom.

### *Ugotovitve vezane na negativno nagrajevanje*

Koristno bi bilo razmisliti tudi, kako ukrepati v primerih, ko zaposleni ne dosega željenih delovnih rezultatov. Zaposleni mora biti vnaprej seznanjen z delovnimi cilji in rezultati, zato je pomembno določiti, da bo nedoseganje rezultatov vplivalo na zmanjšanje osnovne plače, ki pa ne bo smela biti manjša od zakonsko določene minimalne plače. Osnovna plača je lahko seveda višja od minimalne, če je tako dogovorjeno v kolektivni pogodbi. Za posamezni tarifni razred pa osnovna plača ne more biti nižja od izhodiščne. Na podlagi preučениh dokumentov lahko zatrdimo, da negativnega nagrajevanja zakonodaja ne predvideva. Menimo, da bi bilo vredno razmisliti, ali vključiti negativno nagrajevanje v zakonodajo. Za zaposlenega je s stališča delodajalca najslabša rešitev, da zaposlenemu nekaj pripada kot samoumevno. V osnovno plačo se načeloma ne bi smelo posegati, saj je njen namen omogočiti dostojno življenje. Plača je namreč definirana kot plačilo za delo v normalnih pogojih za pričakovane delovne rezultate. Poseg v osnovno plačo se nam ne zdi sporen, če pričakovani delovni rezultati niso bili doseženi.

V nalogi smo želeli izpostaviti, da je postopek izvedbe sistema nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti za delodajalca neprijazen. Obenem smo želeli izpostaviti, da se delodajalci izogibajo sistemu nagrajevanja in da delovnoppravna zakonodaja ne pripomore k temu, da bi ta dva instituta, ki sicer bistveno pripomoreta k doseganju ciljev, bolj pogostoma uporabili. Menimo, da bi tudi v Sloveniji morali pri plačilu za delo upoštevati prispevek zaposlenega ali skupine zaposlenih k uspehu organizacije. Delež variabilnega dela plačila za delo je v Sloveniji po našem mnenju še vedno izredno nizek, zakonodaja pa ne pripomore pri izboljšanju tega področja. Poleg toge in neuskklajene zakonodaje in predpisanostjo plačila v denarju, to področje zavira tudi davčna politika, ki ne omogoča, da bi se delodajalci vendarle odločali za večji delež variabilnosti v plačnem sistemu. Pomembno se je zavedati, da plača ni samoumevna, temveč je odvisna od vloženega truda oziroma prispevka posameznika. Poleg tega samoumevno plačilo ne more biti vir motivacije. Pomembna je ugotovitev, da je delodajalec, ki želi uvesti dober sistem nagrajevanja, pri tem močno omejen zaradi pravnih

določil. Predvsem osnovni zakon ZDR-1 delodajalcu ne dopušča svobode, kljub temu da vsebuje zelo malo določil o delu plače iz naslova delovne in poslovne uspešnosti.

## 6 PRIPOROČILA ZA UREDITEV PODROČJA NAGRAJEVANJA DELOVNE IN POSLOVNE USPEŠNOSTI

Priznana strokovnjakinja na področju delovnih razmerij, Barbara Kresal, je že leta 2001 zapisala, da je opredelitev plače preozka. Zaradi obstoja raznovrstnih plačil bi bilo smiselno pojem plače opredeliti čim širše in zajeti vse, kar zaposleni prejme od delodajalca kot plačilo (na temelju oziroma zaradi njegove zaposlitve pri delodajalcu). Taka opredelitev plače sovпада z opredelitvijo plačila, ki bi ga bilo primerno uporabiti v primerih, ko se želi posebej poudariti, da so zajeta vsa plačila s strani delodajalca zaposlenemu na temelju njegove zaposlitve. Predlog Kresalove bi moral biti upoštevan pri sprejemanju nove zakonodaje. Slednji potrjuje naši domnevi, da pri celotnem delovnem procesu ne gre le za izplačilo v denarju in da bi delodajalci lažje omogočali druge oblike nagrajevanja.

Lobnikar in Franca (2008) sta zapisala, da mora biti osnovno vodilo sodobnih smernic pri oblikovanju plač takšno, da mora biti sistem plač povezan s poslovno in kadrovsko strategijo podjetja. Ob tem predlaga, da bi bile plače povezane z uspešnostjo posameznika. Izpostavlja, da bi bilo treba spremeniti sestavo plače v prid variabilnega dela in da bi morali preiti od vrednotenja dela k vrednotenju znanja, spretnosti in zmožnosti. Navaja, da bi celoten sistem nagrajevanja moral biti preprost in pregleden, usmerjen v prihodnost. Obenem dodaja, da je pri sistemu nagrajevanja pomemben partnerski odnos, ki vključuje tudi zaposlene.

Večino usmeritev, ki jih navajata Lobnikar in Franca (2008), smo omenili v prejšnjih poglavjih našega dela. Zgoraj navedene usmeritve pa kažejo na to, koliko bomo morali izboljšati to področje, da bomo sledili najbolj uspešnim. Seznanili smo se s problemi, ki jih ima slovenski delodajalec, zato bomo na podlagi naših ugotovitev podali nekaj priporočil.

### *Priporočila vezana na osnovno plačo*

ZDR-1 določa sestavine plače (osnovna plača, del plače za delovno uspešnost, del plače za poslovno uspešnost in dodatki). Dobro bi bilo, da bi zakon opredelil, kaj posamezna sestavina zajema in kako jo določiti. Osnovna plača bi morala biti določena glede na vrsto dela oziroma delovno mesto, s tem bi se izognili različnemu vrednotenju enakih delovnih mest oziroma enakih del. Za enako zahtevna dela bi zagotovili enako plačilo. Osnovna plača ne bi smela biti nižja od osnovne plače, ki je določena za posamezni tarifni razred. Menimo, da bi morale biti izplačilo plače vezano na dosežene in pričakovane rezultate dela. V nasprotnem primeru predlagamo, da bi delodajalec imel možnost znižati osnovno plačo na raven minimalne plače na državni ravni. Zastopamo stališče, da previsoko določena osnovna plača za zaposlenega, ki ne dosega pričakovanih rezultatov dela, za delodajalca predstavlja prevelik strošek, zaposleni pa jo dojema kot samoumevno in ga ne motivira. Predlog velja za zaposlene, ki delovnih rezultatov ne dosegajo po lastni krivdi.

### *Priporočila vezana na delovno uspešnost*

Treba bi bilo natančno določiti, iz katerih plačil bi bilo sestavljeno plačilo za delovno uspešnost:

- Plačila iz naslova stimulacije bi morali določati kolektivna pogodba, splošni akti delodajalca ali pogodba o zaposlitvi. Na podlagi predhodno določenih kriterijev in meril bi bilo treba določiti jasne rezultate, ki se od zaposlenega pričakujejo. Kot smo že predhodno omenili, bi bilo treba opredeliti, kdaj in v kakšnem znesku delavcu pripada plačilo iz naslova stimulacije. Koristno bi bilo določiti, kako ukrepati, če zaposleni ne dosega pričakovanih rezultatov. Predlagamo, da bi se delavcu odbilo določen znesek od plače, ki bi bila določena za pričakovane rezultate dela. Delovna uspešnost iz naslova stimulacije bi se ugotavljala za posameznega zaposlenega ali skupino zaposlenih, kot bi določali kolektivna pogodba ali splošni akti delodajalca.
- Če bi zaposleni na delovnem mestu dosegel rezultate, ki bi imeli dolgoročne pozitivne učinke, bi bil lahko upravičen do plačila iz naslova napredovanja na delovnem mestu. Zaposleni bi tako na podlagi kriterijev in meril napredovanja (določenih v kolektivni pogodbi, splošnem aktu ali pogodbi o zaposlitvi) napredoval na delovnem mestu in bi poleg svoje osnovne plače prejemal tudi plačilo iz naslova napredovanja na delovnem mestu. Zaposleni bi bil upravičen do plačila, dokler bi izpolnjeval pogoje za napredovanje na delovnem mestu.

### *Priporočila vezana na poslovno uspešnost*

Kar zadeva del plače iz naslova poslovne uspešnosti menimo, da bi še naprej morali upoštevati ZDR-1, ki določa, da naj to vrsto plačila urejajo kolektivna pogodba, splošni akti delodajalca ali pogodba o zaposlitvi. Obenem predlagamo, da bi se dopustile tudi druge oblike izplačil. Sprejemljivo je, da ta vrsta plačil ne sodi v osnovo za izračun nadomestil. Predlagamo pa, da zakonodaja ta izplačila ne upošteva pri plačilu davkov in prispevkov. Menimo, da je v kolektivnih pogodbah treba določiti natančna merila in kriterije za plačila iz naslova poslovne uspešnosti ter merila, ko zaposleni do takšnega plačila ne bi bil upravičen. Država bi morala svojo davčno politiko v tem primeru nekoliko omiliti. Tako bi spodbudila zaposlene k doseganju boljših delovnih rezultatov in posledično k večanju konkurenčnosti slovenskega gospodarstva.

Pomembna varovalka, ki bi jo bilo smiselno vključiti v kakršnokoli urejanje nagrajevanja delovne ali poslovne uspešnosti na vseh ravneh, je vsekakor ta, da bi bilo izplačilo teh nagrad onemogočeno tistim delodajalcem, ki ne bi imeli določenih meril in kriterijev ter sistema nagrajevanja. Vsekakor bi zakonodaja morala predvideti, kateri postopki vrednotenja dela so sprejemljivi ter kaj narediti v primerih, ko gre za delovna mesta, kjer je težko meriti rezultate dela. Menimo, da je pri posameznem delu možno ovrednotiti oziroma oceniti prispevek

posameznika tudi na področjih, kjer je težko meriti rezultate dela. Rezultati posameznega dela so vedno dokazljivi, kljub temu da jih ni možno izmeriti.

Kar zadeva drugo in tretjo sestavino plače (delovna in poslovna uspešnost) je treba opozoriti, da bi bilo dobro, če bi zakon dovoljeval tudi drugačno vrsto izplačil in ne samo v denarju. Predlagamo plačilo v naravi, delnicah oziroma lastništvu v podjetjih. Vsekakor bi bilo treba razmisliti tudi o davčnem vidiku tovrstnih prejemkov. Tovrstne spodbude naj bi bile namenjene zaposlenim, ki delo opravljajo uspešno. Davčni vidik oziroma politika države je do izplačila nagrad iz katerihkoli naslovov neprizanesljiva, zato se delodajalci zanje večinoma ne odločajo.

Pomembno je, da plače postanejo bolj odvisne od rezultatov, ki jih delavci dosegajo na delovnem mestu. Razmerje med fiksnim delom plače in variabilnim delom je treba premakniti v prid variabilnega dela, ki bi moral biti povezan z rezultati dela ali lastnostmi delovnega mesta. Nagrade bi morale postati bolj odvisne od poslovnih rezultatov, ki jih delodajalec doseže. Dejstvo je, da poslovne rezultate doseže organizacija s pomočjo svojih zaposlenih. Predlagamo, da bi bilo plačilo za delo manj odvisno od kolektivnih pogajanj. To bi privedlo do nižanja osnovnih plač oziroma fiksnega dela plače. Treba bo namreč narediti korak naprej in bistveno večjo težo pripisati variabilnemu delu plače. Menimo, da se večina delodajalcev nagiba k tem, da bi bilo plačilo za delo bolj povezano z delovnim prispevkom, kar bi bilo po mojem mnenju tudi edino korektno. Politika države pa bi morala vzpodbujati takšne oblike izplačil tudi s svojo davčno politiko in ustreznimi zakonskimi podlagami.

Williams (1994) navaja, da bi se morale organizacije same odločiti, kakšen pristop k nagrajevanju bodo izbrale. Menimo, da bi morali to trditev dopolniti. Posamezna organizacija, ki želi vzpostaviti in vzdrževati dober sistem nagrajevanja, bi morala uporabiti kombinacijo dveh pristopov, in sicer trženjski pristop ter pristop pravičnosti. Trženjski pristop bi morala organizacija uporabiti, ker deluje v konkurenčnem okolju. Kot smo že omenili, ni pomembna samo konkurenca na področju blaga in storitev, temveč so vse bolj pomembni zaposleni, torej je bitka za dobre zaposlene postala neizprosna. Drugi pristop, pristop pravičnosti, pa se nam zdi nujno potreben za motivacijo zaposlenih. Gre za pristop, ki omogoča primerjavo rezultatov dela, kar spodbuja posameznega zaposlenega, da rezultate dosega ali jih presega, če to uspeva ostalim. Menim, da ta sistem spodbuja zdravo tekmovalnost in inovativnost. Posledično zavračamo možnost izbire in zagovarjamo kombinacijo obeh pristopov.

## 7 SKLEP

V magistrski nalogi smo poiskali odgovore na vprašanja, ki smo jih navedli v uvodnih poglavjih. V uvodnem poglavju smo navedli, da želimo analizirati pravno ureditev nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti, saj delovnopravna zakonodaja neposredno vpliva na kadrovske aktivnosti. Navedli smo tudi, da je nagrajevanje dobro obravnavano oziroma raziskano s kadrovskega vidika. Teoretični del magistrske naloge obravnava kadrovski vidik ter posledično tudi motivacijski in psihološki vidik preučevanja nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti. Prvo raziskovalno vprašanje, ki smo ga postavili v uvodu, se je glasilo: *»Kaj s pravnega vidika pomeni nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti?«* V ta namen smo za lažje razumevanje preučili kadrovski vidik nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti. Ugotovili smo, da gre za izredno pomemben proces ravnanja z zaposlenimi, ki vpliva na pridobivanje novih nadpovprečno uspešnih zaposlenih, zadrževanje delovno uspešnih zaposlenih in posledično napredek organizacije. V tretjem poglavju magistrske naloge smo prečili pravno urejenost področja nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti. V ta namen smo preučili tuje pravne vire (konvencije, deklaracije, priporočila), ki zavezujejo tudi Slovenijo, nacionalne pravne vire (ustava, zakoni, kolektivne pogodbe). Zaključimo lahko, da so določila, ki jih določa krovni zakon (ZDR-1), toga. Odgovor na prvo raziskovalno vprašanje je sledeči: ZDR-1 določa nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti kot sestavini plače. Nagrajevanje delovne uspešnosti določi kot obvezno, nagrajevanje poslovne uspešnosti pa prepušča dogovoru med delodajalcem in zaposlenim, ki mora biti vključen v kolektivno pogodbo, splošne akte delodajalca ali pogodbo o zaposlitvi. Menimo, da je s pravnega vidika določilo o obveznosti izplačila v denarju izredno strogo, saj ne dopušča nikakršne svobode delodajalcu, kljub temu da ta izplačila ne posegajo v osnovno plačo in minimalno plačo, ki je določena z zakonom. Po preučitvi kolektivnih pogodb zaključujemo, da te v večji meri samo povzemajo ZDR-1. KP ne nadgrajujejo ZDR-1, čeprav je to njihov namen. Trdimo, da socialni partnerji niso izkoristili zakonsko določenih možnosti.

V tretjem in četrtem poglavju smo odgovarjali na raziskovalno vprašanje, *»katere pravne vire je treba v organizaciji upoštevati pri oblikovanju sistema nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti«*. Delni odgovor na to vprašanje je zajet tudi v odgovoru na prvo raziskovalno vprašanje. Na področje nacionalnega delovnega prava vplivajo tudi mednarodni pravni viri, med katere sodijo konvencije MOD, priporočila EU in deklaracije drugih mednarodnih institucij, kot sta Svet Evrope in Organizacija združenih narodov. Nekatere pravne norme je država ratificirala po osamosvojitvi, druge so bile prevzete iz ureditve, ki je veljala v prejšnji skupni državi. Nacionalni pravni viri, ki urejajo področje delovnega prava, so ustava, zakoni (ZDR-1, Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku in drugi), avtonomni pravni viri (kolektivne pogodbe, splošni akti delodajalcev in pogodbe o zaposlitvi). V tretjem poglavju smo najprej navedli tuje pravne vire, ki veljajo tudi v Sloveniji, naslednja podpoglavja pa smo namenili nacionalni pravni ureditvi. Preučili smo večino slovenskih pravnih virov, ki urejajo področje nagrajevanja delovne in poslovne

uspešnosti, to so ustava, ZDR-1 in izbrane kolektivne pogodbe. Splošnih aktov delodajalcev nismo analizirali, ker bi to presevalo obseg te naloge.

V zadnjem delu magistrske naloge (natančneje v petem poglavju) smo iskali odgovor na tretje raziskovalno vprašanje: *»Kakšna je vloga avtonomnih pravnih virov pri oblikovanju sistema nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti zaposlenih?«* V ta namen smo preučili avtonomne pravne vire in izbrani nabor kolektivnih pogodb. Preučili smo 26 kolektivnih pogodb za gospodarske dejavnosti in raziskovali vidike nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti. Zaključujemo, da je vloga kolektivnih pogodb velika, vendar je v naši ureditvi neizkoriščena in nedodelana. ZDR-1 je krovna zakonodaja, zato upravičeno predvidevamo, da bodo kolektivne pogodbe ta zakon nadgradile. Analiza je pokazala, da kolektivne pogodbe zakon v veliki meri samo povzemajo oziroma prepisujejo. Težko govorimo o nadgradnji, zato lahko trdimo, da je vloga avtonomnih pravnih virov sicer velika, vendar je z vidika socialnih partnerjev neizkoriščena.

Na podlagi preučenega in na podlagi vsebine celotne naloge lahko potrdimo temeljno tezo magistrske naloge: *»Pravna ureditev nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti zaposlenih v Sloveniji delodajalcem ne omogoča, da bi nagrajevanje uspešno prilagodili organizacijam in ga v njih uspešno izvedli.«* Analizo smo pričeli z analizo mednarodnih pravnih virov. Ugotovili smo, da slednji ne vsebujejo določil, ki bi neposredno urejala področje nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti. Pregled nacionalne pravne ureditve smo začeli s splošno nadrejeno ustavo, ki prav tako ne vsebuje določil vezanih na naše obravnavano področje delovnega prava. Ustavi sledi splošni Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), ki vsebuje pomembna določila s področja nagrajevaja delovne in poslovne uspešnosti. ZDR-1 je osnovni zakon in postavlja spodnjo mejo pravic, ki pripadajo delavcu oziroma jih mora zagotoviti delodajalec. Analiza ZDR-1 je pokazala, da so določila ohlapna in delodajalcu ne dajejo nikakršnih usmeritev, kako naj postopek nagrajevanja izvede. Kriterijev je premalo in so nedorečeni. Postopki ugotavljanja delovne in poslovne uspešnosti niso predvideni. Sporno se nam zdi določilo o predpisanosti izplačila zgolj v denarju, ki delodajalcu in zaposlenemu ne omogoča racionalnejših rešitev. Zakonski podlagi sledijo avtonomni pravni viri, ki naj bi ZDR-1 nadgradili, vendar sodeč po analizi 26-ih kolektivnih pogodb temu ni tako. Na podlagi analize sklepamo, da socialni partnerji niso izkoristili zakonsko dane možnosti, da bi to področje nadgradili. Domači pravni red ne omogoča, da bi slovenski delodajalci lahko uspešno izvedli sistem nadgrajevanja. Ugotovitve potrjujejo temeljno tezo magistrske naloge.

Pričakovani prispevek magistrske naloge k stroki predstavljajo opredelitve in teoretične ugotovitve, ki se nanašajo na nagrajevanje delovne in poslovne uspešnosti. V nalogi so zbrana določila slovenske pravne ureditve, ki zadevajo preučevano področje, vključno s panožnimi kolektivnim pogodbami za gospodarstvo. Pri preučevanju določil smo zaznali veliko pomanjkljivosti, zato smo oblikovali priporočila za ureditev tega področja.

Področje, ki ga obravnava magistrska naloga, je veliko širše od samih zakonskih določil. Menimo, da bi se to področje dalo veliko bolje urediti, predvsem z namenom, da bi spodbudili prispevek posameznika k delovnemu procesu in uspešnosti organizacije, v kateri je zaposlen. Priporočila, ki smo jih navedli v predhodnem poglavju, so lahko iztočnica za urejanje tega področja. Obenem odpirajo številne možnosti za nadaljnjo raziskovanje, saj smo ugotovitve zgolj našteji, nismo pa jih natančneje obravnavali. Ob koncu magistrske naloge se nam poraja tudi vprašanje, kako na obravnavano temo gledajo delodajalci, ter katere ovire in izzive na tem poročju bi izpostavili.

Omenili smo že, da smo analizirali le izbrane kolektivne pogodbe in da veliko pogodb ni bilo obravnavanih. Predmet nadaljnjega raziskovanja predstavljajo tudi ostale podjetniške kolektivne pogodbe. Izpostavljamo dejstvo, da bi se morali hitreje in učinkoviteje odzvati na spremembe v delovnem okolju ter posledično zaposlovanju, čemur bi morala slediti tudi zakonodaja.

## LITERATURA

- Adamič, Gašper. 2004. Urejanje delovnih razmerij s splošnim aktom delodajalca. *Pravna praksa* 23 (33): 27–28.
- Armstrong, Mishale. 2003. *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, Michael in Tina Stephens. 2005. *A handbook of employee reward management and practice*. London, Sterling (VA): Kogan Page.
- Babušek Medič, Metka. 2004. Motivacija v teoriji in praksi. *Gospodarski vestnik* 53 (8): 53.
- Bakovnik, Rajko. 2000. *Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost*. Kranj: Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij.
- Bergman, Thomas in Vida Scarpello. 2001. *Compensation decision making*. Orlando: Harcourt College Publisher.
- Boxall, Peter in John Purcell. 2011. *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bratton, John in Jerrey Gold. 2003. *Human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Brečko, Daniela. 2005. Rezultati raziskave Kako nagrajujemo v Slovenskih podjetjih in organizacijah. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 3 (8): 72–78.
- Coade, Neil. 1997. *Be creative: The toolkit for business success*. London: International Thomson Business Press.
- Cohen, Allan R. 1992. *Effective behavior in organization*. Homewood: Irwin.
- Čuček, Mojca. 2000. *Ravnanje s človeškimi viri v družinskem podjetju*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Denny, Richard. 1993. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dessler, Gary. 2003. *Human resource management*. Saddle River: Person Education Upper.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Judita Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
- Forsyth, Patrik. 2000. *How to motivate people*. London: Kogan Page.
- Feldman, Robert Stephen. 1996. *Understanding psychology*. New York: McGraw-Hill
- Franca, Valentina in Branko Lobnikar. 2007. Nagrajevanje delovne uspešnosti: način za zmanjševanje absentizma in fluktuacije. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 6 (24): 49–53.
- Franca, Valentina. 2007. Prožno delovno razmerje – pravni temelji in ravnanje s človeškimi viri. *Podjetje in delo* 33 (2): 399–419.
- Franca, Valentina. 2009. Pravni vidiki nagrajevanja inovativnosti zaposlenih in dobre prakse slovenskih podjetij. *Podjetje in delo* 35 (3/4): 685–708.
- Franca, Valentina. 2009a. *Sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju: pravni in kadrovske vidiki s primeri iz sodne in podjetniške prakse*. Ljubljana: Planet GV.

- Galič, Jana. 2007. *Obdavčitev plač in drugih dohodkov iz zaposlitve po novi davčni zakonodaji*. Ljubljana: Legat.
- Globočnik, Nina. 2007. *Pravne podlage za plačila iz naslova poslovne uspešnosti delodajalca*. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.
- Gomezelj Omerzel, Doris. 2008. *Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Fakulteta za management.
- Grote, Dick. 2002. *The performance appraisal question and answer book: Survival guide for managers*. New York: Amacom.
- Gruban, Brane. 2009. *Upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih: nefinančni vidiki nagrajevanja zaposlenih*. Ljubljana: Planet GV.
- Handerson, Richard. 2002. *Compensation management in a knowledge-based world*. London, New York: W. B. Saunders.
- Harris, Michael. 1997. *Human resource management: a practical approach*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Jurančič, Ilja. 1995. *Plače v gospodarstvu*. Ljubljana: Uradni list RS.
- Kerr, Steven. 1997. *Ultimate rewards: What really motivates people to achieve*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kokalj, France, Nina Globočnik in Anže Hiršl. 2007. *Del plače za poslovno uspešnost, finančna participacija zaposlenih v dobičku in davčna obravnava teh plačil*. Ljubljana: Združenje delodajalcev.
- Končar, Polonca in Barbara Kresal. 2000. *Praktikum za delovno pravo*. Ljubljana: Pravna fakulteta.
- Korpič Horvat, Etelka. 2004a. *Strokovni praktični priročnik za obračun plač s primeri, vzorčnimi rešitvami in nasveti na področju zaposlovanja*. Ljubljana: Dashöfer.
- Korpič Horvat, Etelka. 2004b. Kaj je plačilo za delo. *Pravna praksa* 23 (29): 19–26.
- Korpič Horvat, Etelka. 2008. Plača v zasebnem sektorju. *Delavci in delodajalci* 8 (2/3): 391–411.
- Kresal, Barbara. 2000. Pogodbena delovna razmerje – izhodišče tudi za pravno ureditev plač. *Pravna praksa* 19 (11/12): 53.
- Kresal, Barbara. 2001. *Pravna ureditev plače*. Ljubljana: Bonex.
- Kresal, Barbara. 2009. *Vodnik po pravicah iz delovnega razmerja*. Ljubljana: Pravna fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998a. Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 245–304. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lipičnik, Bogdan. 1998b. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lobnikar, Branko in Valentina Franca. 2008. *Nagrajevanje delovne uspešnosti kot način zmanjševanja absentizma in fluktuacije*. Ljubljana: GV Založba.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- McDermott, Michael in Ceajer Chan Ka-keung. 1996. Flexible intelligent relationship management, the business success paradigm in a stakeholder society. *The Learning Organization* 3 (3): 5–17.

- Milkovich, George T. in Jerry M. Newman. 1996. *Compensation*. Chicago: Irwin.
- Møller, Claus. 1995. *Employeeeship: usmeritev energije vseh proti zmagam*. Hillerød, Ptuj: TMI Publishing.
- Mondy, Wayne. 1993. *Human resource management*. Boston: Ally and Bacan.
- Nelson, Bob. 2007. One size does not fit all. *Financial & Ensurance Meetings* 43 (1): 35–37.
- Novak, Mitja in Anjuta Bubnov Škobrne. 2006. *Konvencije mednarodne organizacije dela s komentarjem*. Ljubljana: GV Založba.
- Penrose, Edith. 1995. *The theory of growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pirš, Slavi, Maja Ceglar in Ralf Grimpe. 2010. Plača na podlagi delovne uspešnosti. *Pravna praksa* 29 (14): 23.
- Pitts, Colin. 1998. *Motivating your organization – achieving business sucess throuh reward and recognition*. London, New York: McGraw Hill.
- Purič, Iztok. 1997. Udeležba zaposlenih pri dobičku družbe kot del plačilne politike. *Gospodarski vestnik* 46 (49): 73–75.
- Rozman, Rudi. 2002. *Pojmovanje in razvoj managementa*. Radovljica: Didakta.
- Ryan, Richard M. in Edward L. Deci. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55 (1): 68–78.
- Shinew, Kimberly J. in Richard Weston. 1992. A concepptual framework of organizational rewaerd system: Implications for leisure service managers. *Journal of Park and Recreation Administration* 10 (4): 1–14.
- Svetič, Aleša. 2008. *Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji*. [Http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-uinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji-](http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-uinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji-) (16. 12. 2013).
- Štelcer, Nataša. 2008. *Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem, velik komentar in obsežna sodna praksa*. Ljubljana: De Vesta.
- Štular, Suzana. 2008. *Pomen ocenjevanja delovne uspešnosti*. [Http://www.finance-akademija.si/228449/Pomen-ocenjevanja-delovne-uspe%C5%A1nosti](http://www.finance-akademija.si/228449/Pomen-ocenjevanja-delovne-uspe%C5%A1nosti) (16. 12. 2013).
- Thomas, Kenneth W. 2002. *Intrinsic motivation at work: Building energy and commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Topovšek, Katja. 2009. *Kako motivirati zaposlene za delo*. [Http://www.iracunovodstvo.eu/baza-znanja/delo-kadri/delovna-razmerja/kako-motivirati-zaposlene-1-del](http://www.iracunovodstvo.eu/baza-znanja/delo-kadri/delovna-razmerja/kako-motivirati-zaposlene-1-del) (16. 12. 2013).
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Unterrieder, Matthias. 2009. *Primerjava delovne zakonodaje s sosednjimi državami*. Predavanje na Združenju Manager, 17. septembra 2009.
- Urh, Milena. 2001. *Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti v javni upravi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vodovnik, Zvone. 2006. Management in pravo. *Management* 1 (1): 7–29.

- Williams, Anthony. 1994. *Just reward? The truth about top executive pay*. London: Kogan Page.
- Zeni, Janez. 1996. *Vredno posnemanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Zupan, Nada. 1995. *Določanje plač in nagrajevanje*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
- Zupan, Nada. 2002. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina: 291–324. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## PRAVNI VIRI

- Ustava RS. *Uradni list RS*, št. 33/91, 42/97, 66/00, 43/03, 68/06.
- Evropska socialna listina. *Uradni list RS*, št. 7/99.
- Generalna skupščina Združenih narodov. 1948. *Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah*. *Resolucija* št. 2200/1948.
- Generalna skupščina Združenih narodov. 1976. *Splošna deklaracija o človekovih pravicah: Resolucija* št. 217 (A) III/1976.
- Konvencija MOD št. 100 o enakem plačilu delavcev in delavk za delo enake vrednosti. *Uradni list RS*, št. 15/92.
- Konvencija MOD št. 131 o določanju minimalne plače za države v razvoju. *Uradni list RS*, št. 51/09.
- Konvencija MOD št. 26 o določanju minimalne plače. *Uradni list RS*, št. 51/09.
- Konvencija MOD št. 95 o zaščiti plač. *Uradni list RS*, št. 52/09.
- Konvencija MOD št. 99 o določanju minimalne plače v kmetijstvu. *Uradni list RS*, št. 51/09.
- Pogodba o ustanovitvi Evropske unije. *Uradni list EU*, št. C321 E/1, 2006.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). *Uradni list RS*, št. 42/02, 79/06, 46/07, 103/07, 45/08, 83/09, 21/13, 78/13.
- Obligacijski zakonik (OZ). *Uradni list RS*, št. 81/01.
- Obrtni zakon (ObrZ). *Uradni list RS*, št. 50/94, 36/00, 61/00, 42/02, 31/03, 18/04, 40/4, 117/06, 102/07, 30/13, 36/13.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). *Uradni list RS*, št. 42/02, 79/06, 46/07, 45/07, 249/06, 103/07, 45/08. Ne velja od 12. 4. 2013. – to je vir, ker ne velja več.
- Zakon o dohodnini (ZDoh-2). *Uradni list RS*, št. 117/06, 33/07, 45/07, 90/07, 10/08, 78/08, 92/08, 125/08, 20/09, 10/10, 13/10, 28/10, 43/10, 51/10, 106/10, 9/11, 13/11, 9/12, 24/12, 30/12, 40/12-ZUJF.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 42/06, 60/06, 26/07, 33/07, 67/07, 100/07, 10/08, 68/08, 23/09, 43/09, 65/09, 83/09, 33/11, 91/11, 100/11, 32/12, 57/12.
- Zakon o gospodarskih zbornicah (ZGZ). *Uradni list RS*, št. 60/06, 56/08, 32/09, 110/09, 14/10, 51/10, 77/11.
- Zakon o minimalni plači (ZMinP). *Uradni list RS*, št. 13/10.

Zakon o sistemu plač javnih uslužbencev (ZSPJS). *Uradni list RS*, št. 56/02, 110/02, 72/03, 126/03, 20/04, 70/04, 24/05, 53/05, 70/05, 14/06, 27/06, 32/06, 68/06, 110/06, 01/07, 57/07, 95/07, 110/07, 17/08, 58/08, 68/08, 80/08, 120/08, 20/09, 48/09, 91/09, 98/09, 107/09, 108/09, 08/10, 13/10, 16/10, 50/10, 59/10, 85/10, 94/10, 107/10, 35/11, 110/11, 27/12, 40/12, 104/12, 10/13.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). *Uradni list RS*, št. 42/03, 61/00, 302/97, 56/01, 26/07, 42/07, 45/08, 23/09.

Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob). *Uradni list RS*, št. 25/2008.

Zakon za uravnoteženje javnih financ (ZJUF). *Uradni list RS*, št. 40/12, 55/12, 96/12, 104/12, 105/12, 23/13.

Zakona o pravnem postopku (ZPP). *Uradni list RS*, št. 26/99–52/07.

Dogovor o politiki plač 2002–2004. *Uradni list RS*, št. 53/02.

Kolektivna pogodba komunalnih dejavnosti. *Uradni list RS*, št. 08/05, 15/05, 71/05, 120/05, 14/06, 43/06, 82/06, 66/07, 18/08, 5/09, 10/10, 10/10, 95/10, 14/11, 62/11, 74/11, 19/12, 43/12, 4/13.

Kolektivna pogodba med delavci in družbami drobnega gospodarstva. *Uradni list RS*, št. 06/00, 108/01, 18/04, 103/04, 94/10.

Kolektivna pogodba za cestni potniški promet Slovenije. *Uradni list RS*, št. 35/09, 46/09, 81/09, 95/09, 4/10, 3/11.

Kolektivna pogodba za dejavnost bančništva Slovenije. *Uradni list RS*, št. 05/11, 14/13.

Kolektivna pogodba za dejavnost cestnega gospodarstva Slovenije. *Uradni list RS*, št. 135/04, 50/05, 87/05, 89/05, 97/05, 91/06, 111/06, 19/07, 07/08, 22/08, 103/08.

Kolektivna pogodba za dejavnost časopisno-informativne in založniške in knjigotrške dejavnosti Slovenije. *Uradni list RS*, št. 43/00, 24/01, 46/01, 48/01, 06/02, 69/02, 33/04, 117/04, 79/05, 43/06, 95/06, 118/06, 10/07, 93/07, 35/08, 97/08, 08/10, 55/11, 17/12, 63/13.

Kolektivna pogodba za dejavnost elektrogospodarstva Slovenije. *Uradni list RS*, št. 38/06, 45/06, 40/97, 39/99, 29/03, 100/04, 81/05, 105/07.

Kolektivna pogodba za dejavnost elektroindustrije Slovenije. *Uradni list RS*, št. 108/05, 95/06, 71/07, 82/07, 32/08, 70/08, 47/09, 75/09, 10/10, 84/11, 104/11, 32/13.

Kolektivna pogodba za dejavnost gostinstva in turizma. *Uradni list RS*, št. 109/11, 99/12.

Kolektivna pogodba za dejavnost gozdarstva Slovenije. *Uradni list RS*, št. 16/05, 37/06, 99/08, 30/09.

Kolektivna pogodba za dejavnost kovinskih materialov in livarn. *Uradni list RS*, št. 43/06, 87/06, 114/06, 76/07, 46/08, 70/08, 53/09, 10/10, 70/11, 84/11, 70/12, 59/13.

Kolektivna pogodba za dejavnost poslovanja z nepremičninami. *Uradni list RS*, št. 9/98, 39/99, 78/03, 117/04, 87/05.

Kolektivna pogodba za dejavnost premogovništva Slovenije. *Uradni list RS*, št. 44/96, 40/97, 39/99, 73/03, 100/04, 81/05, 105/07.

Kolektivna pogodba za dejavnost pridobivanja in predelave nekovinskih rudnin. *Uradni list RS*, št. 44/98, 39/99, 87/03, 135/03, 64/04, 79/05, 79/08.

Kolektivna pogodba za dejavnost tekstilne, oblačilne, usnjarske in usnjarsko-predelovalne dejavnosti. *Uradni list RS*, št. 55/09, 28/10.

Kolektivna pogodba za dejavnost trgovine. *Uradni list RS*, št. 111/06, 127/06, 109/07, 21/08, 94/08, 10/09, 34/09, 55/09, 68/09, 54/10, 26/11, 30/11, 57/11, 104/11, 51/12, 53/12, 94/12, 47/13, 58/13, 105/13.

Kolektivna pogodba za dejavnost železniškega prometa. *Uradni list RS*, št. 95/07.

Kolektivna pogodba za gospodarstvo. *Uradni list RS*, št. 40/07, 5/98, 39/99, 98/99, 10/00, 31/00, 54/00, 64/00, 62/01, 45/02, 113/02, 38/03, 90/05.

Kolektivna pogodba za gradbene dejavnosti Slovenije. *Uradni list RS*, št. 1/05, 100/05, 83/06, 71/07, 62/11.

Kolektivna pogodba za grafične dejavnosti. *Uradni list RS*, št. 51/98, 39/99, 64/01, 24/04, 103/04, 95/06, 10/07, 93/07.

Kolektivna pogodba za javni sektor (KPJS). *Uradni list RS*, št. 57/08, 89/08, 3/09, 16/09, 23/09, 33/09, 48/09, 91/09, 8/10, 31/10, 83/10, 89/10, 89/10, 59/11, 6/12, 22/13.

Kolektivna pogodba za kemično in gumarsko industrijo Slovenije (KPKGS). *Uradni list RS*, št. 37/07, 95/07, 89/08, 104/09, 73/10, 109/10, 107/11, 15/13.

Kolektivna pogodba za kmetijstvo in živilsko industrijo. *Uradni list RS*, št. 45/06, 49/07, 42/08.

Kolektivna pogodba za kovinsko industrijo. *Uradni list RS*, št. 108/05, 97/06, 90/07, 33/08, 70/08, 53/09, 10/10, 84/11.

Kolektivna pogodba za lesarstvo. *Uradni list RS*, št. 132/06, 28/07, 32/08, 36/09, 34/10, 22/11, 26/12, 30/13.

Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti. *Uradni list RS*, št. 181/91, 53/92, 13/93, 34/93, 12/94, 15/94, 18/94, 27/94, 59/94, 80/94, 39/95, 60/95, 4/95, 21/96, 20/96, 37/96, 56/96, 1/97, 19/97, 25/97, 37/97, 40/97, 79/97, 87/97, 3/98, 7/98, 8/98, 2/99, 39/99, 59/99, 3/00, 63/00, 67/00, 81/00, 116/00, 122/00, 3/01, 8/01, 23/01, 43/01, 99/01, 6/02, 8/02, 9/02, 19/02, 69/02, 8/03, 73/03, 77/04, 81/04, 61/05, 115/05, 43/06, 71/06, 138/06, 62/07, 65/07, 67/07, 120/07, 19/08, 57/08, 67/08, 1/09, 2/10, 52/10, 2/11, 3/12, 40/12, 1/13, 3/13, 46/13, 67/13.

Kolektivna pogodba za obrt in podjetništvo. *Uradni list RS*, št. 73/08, 55/10, 100/11, 99/12.

Kolektivna pogodba za poštno in kurirske dejavnosti. *Uradni list RS*, št. 50/03, 94/04, 61/05, 84/08, 91/09.

Kolektivna pogodba za zavarovalstvo. *Uradni list RS*, št. 60/98, 39/99, 6/05, 83/05, 100/06, 45/08, 24/11.

## VIRI

Council EU. 1992. 92/443/EEC: Council recommendation of 27 July 1992 concerning the promotion of participation by employed persons in profits and enterprise results (including equity participation). *Official Journal L* 245, 26/08/1992.

Evropska komisija. 2006. *Modernising labour law to meet the challenges of the 21st century. Geenen paper*.  
[Http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/eu2020/growth\\_and\\_jobs/c10312\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/eu2020/growth_and_jobs/c10312_en.htm) (2. 11. 2013).

Eurostat. 2013. *Plače in stroški dela*.

[Http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Wages\\_and\\_labour\\_costs/sl#Pla.C4.8De\\_in\\_stro.C5.A1ki\\_dela](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Wages_and_labour_costs/sl#Pla.C4.8De_in_stro.C5.A1ki_dela) (2. 11. 2013).

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. 2013. *Evidenca kolektivnih pogodb*.

[Http://www.mddsz.gov.si/si/delovna\\_podrocja/delovna\\_razmerja\\_in\\_pravice\\_iz\\_dela/socialno\\_partnerstvo/evidenca\\_kolektivnih\\_pogodb/](http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/socialno_partnerstvo/evidenca_kolektivnih_pogodb/) (1. 11. 2013).

Slovenski računovodski standard 25. *Uradni list RS*, št. 107/01.

Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (SKPgd). *Uradni list RS*, št. 40/97, 5/98, 39/99, 98/99, 10/00, 31/00, 54/00, 64/00, 62/01, 45/02, 113/02, 38/03, 90/05.

Višje delovno in socialno sodišče. 2007. *Sodba višjega delovnega in socialnega sodišča Ips 102/2007*.

Višje delovno in socialno sodišče. 2008a. *Sodba višjega delovnega in socialnega sodišča Pdp 1001/2008*.

Višje delovno in socialno sodišče. 2008b. *Sodba višjega delovnega in socialnega sodišča Pdp 137/2008*.

Višje delovno in socialno sodišče. 2009a. *Sklep in sodba višjega delovnega in socialnega sodišča, določba Pdp 1331/2008 z dne 5. 3. 2009*.

Višje delovno in socialno sodišče. 2009b. *Sklep in sodba višjega delovnega in socialnega sodišča, določba Pdp 382/2008 z dne 10. 3. 2009*.

Višje delovno in socialno sodišče. 2011. *Sklep in sodba Pdp 001/2011 z dne 13. 1. 2011*.

Vrhovno sodišče Republike Slovenije. 2008. *Sklep opr. št. VIII Ips 102/2007 z dne 6. 10. 2008*.

