

Mednarodni seminar v Inzllu, Nemčija, 30.9. – 3.10.2015

Tema iz vseživljenjskega izobraževanja

PLAČNI SISTEM

**Sekretar SKEI Slovenije
Bogdan Ivanovič**

Plačni sistem

I. Organizacija in sistemizacija dela

1. Sodoben način oblikovanja delovnih mest izhaja iz makro, mezo in mikroorganizacijske strukture podjetja.
2. Posamezne, po zahtevnosti istovrstne faze dela oziroma naloge delovnega procesa se združujejo v večnamenske temeljne organizacijske celice – delovna mesta, vrste del ali delovne programe.
3. Bolj široko oblikovana delovna mesta dajejo delodajalcu in delavcu širši manevrski prostor, večjo prilagodljivost zahtevam delovnega procesa, manj administriranja in večjo socialno varnost.
4. Delavec sklepa pogodbo o zaposlitvi za konkretno delovno mesto ali vrsto del.
 - 4.1. Stališče SKEI je, da je primernejše sklepanje pogodbe o zaposlitvi za vrsto del pri dinamičnih podjetjih in da je zaradi večje širine kompetenc, osnovna plača za vrsto del ustrezno višja, kot pa za ožje delovno mesto.
5. Obveznost delavca je, da mora strokovno, kvalitetno, varno in pravočasno opravljati delo, za katero je sklenil pogodbo o zaposlitvi, skladno z opisom delovnega mesta in splošnimi navodili delodajalca.
6. Obveznost delodajalca je, da delavcu zagotovi delo, za katerega se je z delavcem dogovoril za s pogodbo o zaposlitvi in da delavcu izplača ustrezno plačilo za opravljanje dela.

Plačni sistem

II. Vidiki plač

1. Delavec pričakuje za svoj prispevek v poslovno-proizvodno-storitvenem procesu ustrezno „protistoritev“, kar je predvsem plača in druga plačila.
2. Za delodajalca je plača sestavni del stroškov dela. Čeprav so zaposleni iz računovodskega vidika strošek dela, pa so na drugi strani tudi premoženje podjetja (človeški kapital/vir): znanje, sposobnosti, spretnosti, izkušnje (skupaj = kompetence).
3. **Socialni vidik:** tudi najnižja (najslabša) plača delavca mora omogočiti delavcu preživetje (ožji cilj) in dostojno življenje (širši cilj)
4. **Motivacijski vidik:** zaposlene je potrebno spodbujati k strokovnemu – poklicnemu razvoju, učinkovitem delu in uspešnem poslovanju podjetja
 - 4.1. **Učinek** je izraz za določen rezultat, ki se pretežno meri s fizičnimi kazalci (količina, kakovost, fizična produktivnost, prihranek...) za posameznika in delovne skupine
 - 4.2. **Uspešnost** je izraz za določen rezultat, ki se pretežno meri z ekonometričnimi podatki (stroški, dohodkovnost, ekonomičnost, donosnost...) za organizacijske enote, profitne centre, celotno podjetje

Plačni sistem

5. **Stroškovni vidik:** zagotoviti ravnotežje med socialnim in motivacijskim vidikom ter stroški dela (kombinirano prispeva h konkurenčnosti podjetja).

III. Politika plač

1. Politika plač bi naj vzpostavljala ravnovesje tako, da bi bila plača zaposlenega odvisna od tega, **kaj** je v delovnem procesu delal in **kako** je delo opravil, plačilo za polni delovni čas pa ne sme biti nižje od z zakonom določene minimalne plače.
2. Čeprav bi naj bile dejansko izplačane plače za posamezne delavce poslovna skrivnost zaradi varovanja osebnih podatkov, delavci primerjajo plače med seboj v posameznem podjetju, podobnih podjetjih in v dejavnosti (SKEI vsak mesec pošlje informacijo o povprečnih plačah v posameznih dejavnostih).
 - 2.1. Izdelava analiz in primerjav plač predstavlja dodatno možnost prognoziranja plačne politike podjetja.
 - 2.2. Socialno partnerstvo med **delom** in **kapitalom** zahteva primerjave s konkurenčnim poslovnim okoljem, tudi na področju plač.

Plačni sistem

2.3. Analize in primerjave plač v lokalnem in širšem regionalnem ter mednarodnem prostoru pripomorejo k primernim poslovnim odločitvam pri uravnavanju plač s poslovnim rezultatom podjetja

3. Socialni sporazum Slovenije za obdobje 2015 – 2016 ima v zvezi s politiko plač (**ožje: kako se plače povečujejo**), samo 2 določbi:

3.1. Kolektivne pogodbe dejavnosti predstavljajo temelj za določanje višine in načina obračuna plač

3.2. Podpisniki socialnega sporazuma si bodo prizadevali, da se v bipartitnih pogajanjih o plačah pri kolektivnih pogodbah zasebnega sektorja upošteva:

3.2.1. Inflacija (100%)

3.2.2. Del rasti produktivnosti dela po panogah

4. V politiki plač se za delovna mesta uporablja razpon vrednosti/zneskov osnovnih plač kot instrument posameznega podjetja, ki je odvisen od:

4.1. Razlik v zahtevnosti dela med najbolj enostavnim in bolj zahtevnim delom

Plačni sistem

4.2. Finančne zmožnosti delodajalca kot izplačevalca plač

5. Plačna struktura temelji na:

5.1. Odločitvi o notranjih razmerjih, ki so bile sprejete kot rezultat vrednotenja dela

5.2. Zunanjih primerjavah s podjetji v dejavnosti

IV. Smernice SKEI za urejanje plačnega sistema

1. Če je pri delodajalcu organiziran sindikat, se mora vsaka sestavina plačnega sistema urejati dvostransko med delodajalcem in sindikatom pri delodajalcu v podjetniški kolektivni pogodbi (delodajalec ta vprašanja ureja enostransko s splošnim aktom le, če pri delodajalcu ni organiziran sindikat).

2. Gre za urejanje konfliktnega področja:

2.1. Z vidika delodajalca previsoke plače povečujejo ceno izdelka in slabijo konkurenčnost

Plačni sistem

2.2. Z vidika delavca prenizka plača ne spodbuja zaposlenega za doseganje zastavljenih ciljev podjetja in povzroča nezadovoljstvo, kar škoduje vsem

3. Učinkovit podjetniški plačni sistem podpira strateške cilje in ustvarja pogoje za motiviranje zaposlenih za doseganje načrtovanih ciljev.

4. Plačna politika je sestavni del poslovne politike podjetja.

5. Oblikovanje učinkovitega plačnega sistema zahteva:

5.1. Urejeno poslovanje in optimalno organizacijo delovnih procesov

5.2. Učinkovito sistemizacijo s široko oblikovanimi delovnimi mesti v okviru poklica, ki je osnova za načrtovanje in organiziranje dela, načrtovanje in izvajanje kadrovske politike, napredovanje in razvoj kadrov ter določanje osnovnih plač

6. Variabilni (gibljiv) del plače se naj v primerjavi s fiksnim (stalni) delom plače povečuje in s tem ustvarja pogoje za motiviranje zaposlenih za doseganje čim boljših poslovnih rezultatov oziroma ciljev podjetja.

Plačni sistem

7. Sistem plač naj omogoča določitev cene dela delavca za dogovorjeno delo in doseganje rezultatov dela po vnaprej dogovorjenih „pravilih igre“.
8. Osnovna plača, napredovanje in individualna delovna uspešnost predstavljajo načrtovano ceno dela, del plače za poslovno uspešnost pa je odvisna od doseženih ciljev podjetja po vnaprej določenih osnovah in merilih.
9. Cilji poslovne strategije, kazalci uspešnosti poslovanja in merila za delitev določata skupaj delodajalec in sindikat pri delodajalcu odvisno od ciljev poslovne politike: določijo se lahko za posamezne dele podjetja ali podjetje kot celoto.
10. Sistem napredovanja mora biti oblikovan tako, da spodbuja zaposlene k povečevanju dodane vrednosti na zaposlenega, razvijanju znanj in sposobnosti, skladno s potrebami in cilji podjetja.
11. Izvajanje rednih letnih razgovorov vodje s podrejenimi delavci za ugotavljanje delovne uspešnosti delavca in potreb delavca za razvoj njegove delovne kariere.
12. Analiziranje obstoječega plačnega sistema v podjetju, da bi se dosegli cilji:
 - 12.1. Kako izboljšati produktivnost in učinkovitost zaposlenih

Plačni sistem

12.2. Upoštevati zadovoljstvo zaposlenih z obstoječim plačnim sistemom iz vseh 3 vidikov plače (socialni, motivacijski in stroškovni)

12.3. Ugotoviti prednosti in slabosti zaradi potreb prenove plačnega sistema

V. Sestavine plače

1. Osnovna plača (se določi v pogodbi o zaposlitvi v skladu s podjetniško kolektivno pogodbo ali splošnim aktom delodajalca)

1.1. Osnovna plača delavca za določeno delovno mesto se določi z uvrstitvijo v pripadajoči tarifni razred, kar je odvisno od zahtevnosti strokovne izobrazbe za delovno mesto in v plačilni razred glede na dodatne elemente, upoštevane v uporabljeni metodologiji vrednotenja, pri čemer mora delodajalec praviloma upoštevati najmanj naslednje elemente (kriterije):

1.1.1. Delovne izkušnje in dodatna znanja

Plačni sistem

1.1.2. Odgovornosti za delo, vodenje in koordinacijo

1.1.3. Fizični in umski napor

1.1.4. Posebne obremenitve pri delu, neugodni vplivi delovnega okolja in nevarnosti (če se to ne izplačuje kot dodatek k osnovni plači)

1.2. Znesek osnovne plače se določi na uro in množi s polnim mesečnim delovnim časom (povprečno 174 ur)

1.3. Delavec mora prejeti s pogodbo o zaposlitvi določeno osnovno plačo, četudi ne bi dosegel pričakovanih rezultatov dela

1.4. Ker se s kolektivno pogodbo dejavnosti določijo le najnižje osnovne plače (za najmanj zahtevno delovno mesto v posameznem tarifnem razredu, ob upoštevanju zgolj kriterija zahtevane strokovne izobrazbe), se delodajalec in sindikat pri delodajalcu pogajata vsako leto o povišanju vseh osnovnih plač pri delodajalcu, če s podjetniško kolektivno pogodbo ni določen avtomatizem, da se vse osnovne plače pri delodajalcu povečujejo na enak način, kot so se povečale najnižje osnovne plače po kolektivni pogodbi dejavnosti

1.5. Napredovanje delavca se lahko izvede z določitvijo višje osnovne plače ali z dodatkom za napredovanje

Plačni sistem

2. Del plače za delovno uspešnost (se konkretizira s podjetniško kolektivno pogodbo ali s splošnim aktom delodajalca, meri se individualno in/ali skupinsko ali kombinirano)

2.1. Klasične osnove so: količina (obseg) dela, kakovost in gospodarnost

2.1.1. Uporabljajo se še: odnos do sodelavcev, odnos do strank, samoiniciativnost, sposobnost prilagajanja različnim situacijam, kreativnost...

2.2. Ni dovoljena uporaba t. i. negativne stimulacije, če delavec ne dosega pričakovanih rezultatov dela

2.3. SKEI zastopa stališče, da je delavec upravičen do dela plače za delovno uspešnost že, če dosega pričakovane rezultate dela, nekateri podjetniški plačni sistemi pa so vezani na preseganje pričakovanih rezultatov dela

2.4. Ocene se pretvorijo v odstotke od osnovne plače delavca.

2.5. Ponekod so še norme kot količina dela, ki jo ustvari v dogovorjenem času ustrezno kvalificiran povprečen delavec, kadar dela v skladu s predpisanim potekom delovnih opravil po predpisani metodi, v predpisanih pogojih delovnega okolja in je pri tem delavec motiviran za učinkovito delo ter pri tem ni pretirano obremenjen.

Plačni sistem

3. Dodatki (se prištevajo k osnovni plači v odstotkih od osnovne plače ali v fiksnih zneskih, če so določeni fiksni denarni zneski, je potrebno določiti njihovo valorizacijo).

3.1. Dodatki za delo v manj ugodnem delovnem času (minimalne standarde določa kolektivna pogodba dejavnosti, podjetniška kolektivna pogodba pa nadstandarde):

- Nočno delo
- Nadurno delo
- Delo ob nedeljah (sobotah)
- Delo na praznike in dela proste dneve po zakonu
- Delo v popoldanski izmeni oz. delo v turnusu
- Prekinitev dela
- Pripravljenost na delo doma

Plačni sistem

3.2. Za delovno dobo (0,5% za 1 leto skupne delovne dobe kot pridobljena pravica, za delovno dobo pri zadnjem delodajalcu)

3.3. Za delo v težjih pogojih dela (v odstotkih od osnovne plače ali v fiksnem znesku, če niso že v osnovni plači):

3.3.1. Posebne obremenitve pri delu

3.3.2. Neugodni vplivi delovnega okolja

3.3.3. Nevarnosti pri delu

4. Za mentorstvo

5. Za projektno delo

6. Za deficitarnost

7. Za napredovanje (če ni zajet že v višji osnovni plači)

Plačni sistem

4. Del plače za poslovno uspešnost, kadar je tako dogovorjeno pri delodajalcu

4.1. Izplačilo ob koncu leta (božičnica ipd...)

5. Nadomestila plače za čas plačane odsotnosti z dela (osnove določa zakon o delovnih razmerjih).

5.1. Za čas stavke, če delodajalec krši predpise

VI. Druga plačila, ki niso plača

1. Udeležba delavcev na dobičku podjetja, če je pri delodajalcu o tem sklenjena posebna pogodba (usmeritve daje poseben zakon, zelo malo uveljavljenih primerov v praksi)

2. Regres za letni dopust

3. Prehrana med delom

4. Prevoz na delo in z dela

Plačni sistem

5. Povračila stroškov na službenem potovanju
6. Terenski dodatek
7. Nagrada za inovacijo
8. Solidarnostne pomoči
9. Odpravnine
 - 9.1. Za odpoved pogodbe o zaposlitvi
 - 9.2. Za upokojitev
10. Jubilejne nagrade
11. Druge motivacije delavcev