

pogovor z njo pomemben predvsem zato, da se ji nudi opora in pomoč za nadaljevanje postopka proti mobingu. Če te opore ne dobi, se bo verjetno zaprla vase in začarani krog je sklenjen.

Menim, da sta **izobraževanje in usposabljanje** oseb, ki jim je v organizacijah zaupana vloga zaupnikov za mobing, **ključnega pomena pri pomoči žrtvi**. Najbrž je v praksi od večine članov svetov delavcev in sindikalnih zaupnikov nerealno pričakovati in zahtevati, da bodo znali nuditi tako pravno pomoč, psihološko pomoč in podobno. Ker bo pri prvem pogovoru z žrtvijo torej šlo za zaupni – laični pogovor, je treba izobraževanje zanje zagotoviti predvsem tako, da bodo znali žrtev pravilno razumeti, sprejeti in usmeriti (na zdravniško pomoč, na psihoterapijo, pravno pomoč, skupine za samopomoč in podobno). Kot sem nakazala že zgoraj, pravo (profesionalno) svetovanje in pomoč žrtvi zahteva **multidisciplinarni pristop in zelo različna znanja**, zato menim, da je dobro tovrstne naloge zaupati posebej usposobljenim strokovnjakom.

### Kaj pa »zunanje« podporno okolje?

Kako uspešno bo žrtev mobinga »preživela«  
nasilje na delovnem mestu, je odvisno tudi od podpornega okolja zunaj organizacije, v kateri se dogaja mobing. Težava, ki jo vidim v praksi, je v tem, da žrtve

pogosto sploh ne vedo, kakšno pomoč imajo na voljo »od zunaj«. Poleg tega je te zunanje pomoči premalo (ali pa obstaja zgolj v večjih mestih). Na državni ravni pomoč žrtvam nasilja na delovnem mestu ni institucionalno urejena.

Nekatere žrtve se obrnejo na **pravno pomoč** – bodisi brezplačno, če imajo do tega dostop, sicer stopijo do odvetnika. Kadar se mobing že odraža v zdravstvenih težavah, se nekatere napotijo **k zdravniku**. Pomoč žrtvam mobinga lahko nudi tudi **psihoterapevt ali psihiater**. Psihoterapevtsko oziroma psihološko pomoč lahko žrtve poiščejo pri organizacijah, ki nudijo brezplačno ali samoplačniško psihološko ali psihoterapevtsko svetovanje: v zavodih in inštitutih za psihoterapijo ter zasebnih svetovalnicah. V tujini se kot dobra praksa kažejo **skupine za samopomoč** – v Sloveniji jih za mobing trenutno ni. Brezplačno svetovanje žrtvam mobinga nudi tudi **Društvo SOS telefon**, na brezplačni številki 080 11 55 ali prek elektronskega poštnega predala [mobing@drustvo-sos.si](mailto:mobing@drustvo-sos.si).

Zelo pomembno je, da se žrtve mobinga v svojem boju lahko oprejo na družino in prijatelje ter da skrbijo za svoje psihofizično zdravje (poskušajo vzdrževati osebno moč). V veliko uteho sta običajno gibanje in sproščanje, nekaterim pomaga prostovoljno delo, ljubiteljske dejavnosti in podobno, kjer najdejo osebno izpolnitev in vrednost.

### Zaključek

Trpinčenje na delovnem mestu **ni težava posameznika, temveč problem celotne organizacije**. Vsekakor priporočamo ukrepanje takoj, ko se začne mobing. Žrtev naj se »oboroži z znanjem«  
in »oboroži s prijatelji«. Žrtve mobinga se pogosto ne zmorejo ustrezno odzvati na nasilje, ki se jim dogaja. To pa še ne pomeni, da tega ne bi zmogle, če bi imele podporo s strani sodelavcev ali sistema. V prispevku sem podarila, da zgolj sprejem internega splošnega akta ne more bistveno prispevati k preprečevanju mobinga, še manj pa h kurativnemu delovanju. Ker so vzroki za mobing predvsem organizacijski, se jih je tako treba tudi lotiti. V prispevku opozarjam na **vlogo zaupnikov za mobing in na pomen njihovega izobraževanja**. Žal v praksi organizacije v to izobraževanje vlagajo premalo naporov. Strokovnjake na tem področju v Sloveniji gotovo imamo, treba jih je le poklicati in se dogovoriti za sodelovanje. Glede na to, da je mobing področje, s katerim se ukvarjajo tako sveti delavcev kot tudi sindikati, bi lahko s skupnimi močmi oblikovali **trajen sistem izobraževanja za zaupnike za mobing**. V prispevku opozarjam tudi na pomen **zunanje pomoči**, o kateri žrtve običajno nimajo podatkov, ni razširjena enakomerno po Sloveniji in jo je praviloma treba plačati. Tudi na tem področju nas zagotovo čaka še veliko izzivov.

### Kaj moramo vedeti o plačnem sistemu (1)

## Vloga plačnega sistema in različni pogledi nanj

*Čeprav je oblikovanje plačnih sistemov v pretežni meri predvsem materija kolektivnih pogodb med sindikati in delodajalci, imajo na tem področju pomembno vlogo vsekakor tudi sveti delavcev. Spomnimo samo na nekaj njihovih ključnih zakonskih pristojnosti v zvezi s tem: (1) delodajalec mora s svetom delavcev izvesti skupno posvetovanje o sistemizaciji delovnih mest, ki je sicer neposredna podlaga tudi za njihovo vrednotenje; (2) svet delavcev daje po 95. členu ZSDU soglasje k merilom za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev in (3) svet delavcev je pristojen za izvajanje nadzora nad izvajanjem kolektivnih pogodb in splošnih aktov, tudi s področja plačnega sistema. Zato je dobro poznavanje osnov plačnega sistema, ki jih bomo podrobneje predstavili v seriji člankov v tej reviji, eno temeljnih znanj, ki jih mora imeti vsak član sveta delavcev.*

### Uvod

Plačni sistemi v gospodarstvu so v vseh gospodarskih razmerah ena od zelo

aktualnih vsebin. So podlaga za izvajanje plačne politike, za vzpostavljanje in ohranjanje dobrega sodelovanja med podjetjem

in zaposlenimi. Poleg tega so plače eden od pomembnih vzvodov za (samo)motiviranje zaposlenih za uspešno in produktivno delo,



Piše:  
mag. Peter Mlakar

## Splošno o snovanju plačnih modelov in nekaj posebnosti v Sloveniji

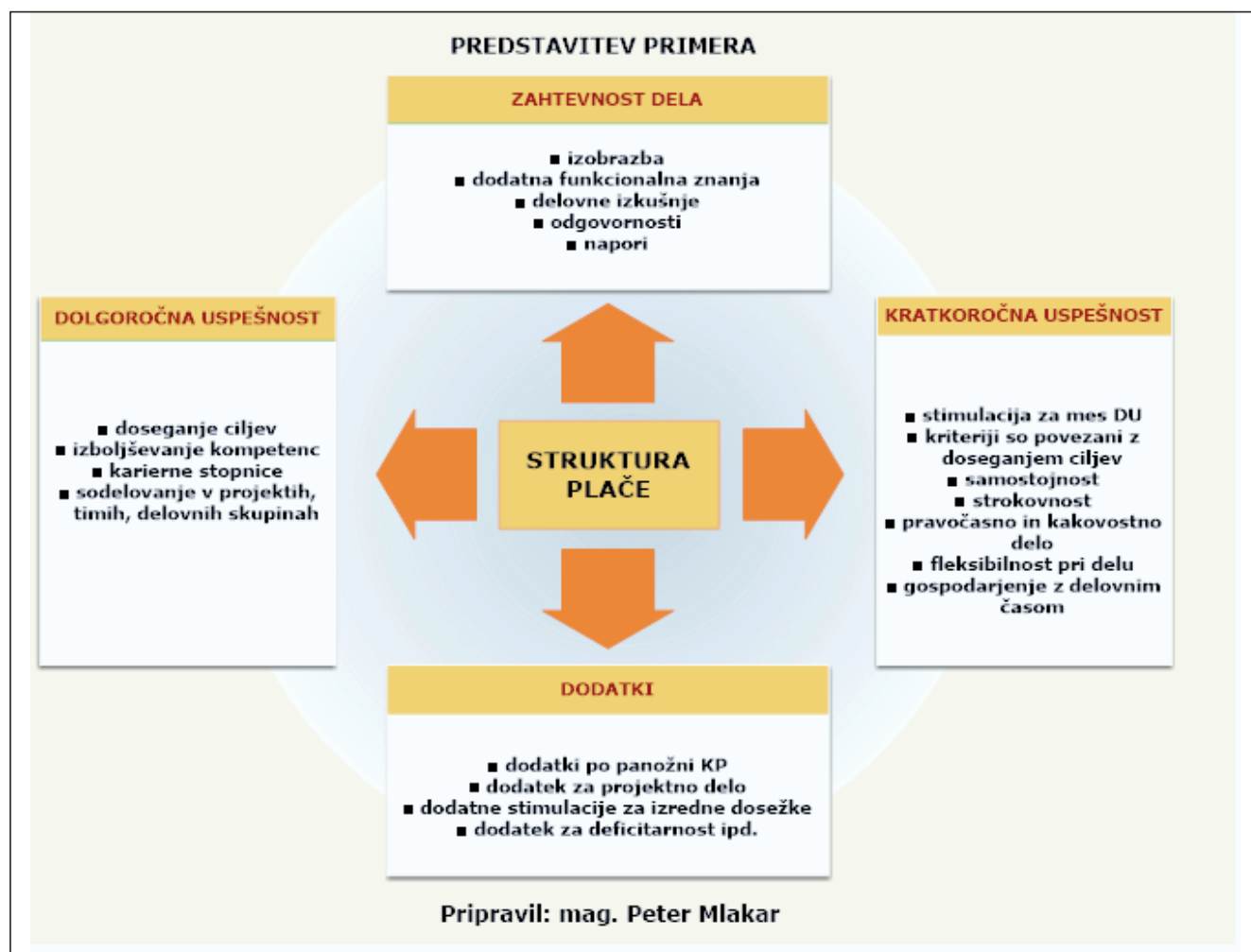
Če želimo razumeti, kako smo prišli do današnje ureditve, je treba stopiti nekaj korakov nazaj. Problem mezd so prvič obravnavali v Versajski pogodbi o miru leta 1919, ki je hkrati **ustanovna listina Mednarodne organizacije dela (ILO)** in hkrati podlaga mednarodnemu sodelovanju na področju delovnopravne zaščite delavcev pri delu. Leta 1928 je bila na mednarodni konferenci dela sprejeta **konvencija o minimalnih mezdah**. Na teh podlagah je začela nastajati strokovna literatura. Med pomembnejšimi akti so maja 1950 leta v Ženevi pod pokroviteljstvom Mednarodnega komiteja za znanstveno organizacijo dela strokovnjaki iz 13 evropskih držav in ZDA sprejeli **skupino štirih zahtev za vrednotenje in ocenjevanje dela**: A-znanje, B-odgovornost, C-napor, D-pogoji dela. Tako imenovana »ženevska shema« je bila v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja v Sloveniji temelj za Strokovne podlage, ki izhajajo iz družbenega dogovora o skupnih osnovah

za oblikovanje in delitev sredstev za osebne dohodka in skupno porabo (l. 1983).

Plačni modeli v Sloveniji sicer nimajo tako dolge zgodovine. V preteklosti je v časih dogovorne ekonomije praksa pretežno sledila **družbenim dogovorom in samoupravnim sporazumom**. Plačni modeli so tako nastajali ob konkretni strokovni podpori časom primerno. Spomnimo na nekaj strokovnih knjig: Vrednotenje dela (1989) in Vrednotenje dela II (2000) profesorja dr. Staneta Uhana, Plače v Sloveniji (skupina avtorjev v okvir Društva za vrednotenje dela) – t. i. Modra knjiga o plačah itd. Torej bi lahko rekli, da so bili strokovni pristopi čvrsta podlaga za kasnejši razvoj tržnim razmeram primernih plačnih modelov. Skupna značilnost takratnih strokovnih podlag za snovanje plačnih modelov je bila namera, da bi z njimi pripomogli k **objektivnemu vrednotenju dela z neko mero strokovnosti in objektivnosti**. V obdobju uvajanja tržne ekonomije se je širša družba umaknila s področja neposrednega reguliranja plač (predvsem v zasebnem sektorju), začeli so se uveljavljati različni pristopi k vrednotenju dela in nagrajevanju delovne uspešnosti.

za učinkovito prilagajanje dinamičnemu spreminjanju poslovnih razmer, za ustvarjalnost in izvrstne učinke pri delu. Na drugi strani plače predstavljajo enega od zelo pomembnih stroškov podjetja, na katerega vplivajo **tako aktivnosti vodstev podjetij kot aktivnosti sveta delavcev**. Zaradi tega je potreba po strokovnem urejanju in obvladovanju plačnih sistemov nekoliko širša, kot se zdi na prvi pogled. V nadaljevanju bomo v kratkem predstavili vlogo plačnega sistema in različne poglede nanj.

**Slika:** Struktura plače – predstavitev primera



Na splošno pa bi lahko rekli, da je na podlagi uveljavljenega sistema kolektivnih pogodb pri določanju osnovnih plač še zmeraj najpogosteje uporabljena **t. i. zahtevnost dela**.

Napredni pisci zagovarjajo hitrejši prehod na **popolnoma tržno določanje plač**, kar je lahko primerno ali pa tudi zelo neprimerno. Današnja praksa slovenskih gospodarskih organizacij je plod dolgoletnih izkušenj in različnih obdobj, ki so narekovala ureditev tega področja. Pri zaposlenih oziroma pri svetih delavcev je ostala težnja po objektivnem (pravičnem) vrednotenju dela in primerljivosti. To na drugi strani tudi pri delodajalcih večinoma naleti na posluš, kadar gre za korekten sistem, ki omogoča obvladovanje stroškov dela znotraj sprejemljivih okvirjev. Med naše posebnosti bi lahko šteli **relativno skromen delež variabilnih plač v strukturi plač**. Snovalci plačnih modelov in odločevalci v posameznih organizacijah se pred posodobitvijo plačnih sistemov velikokrat vprašajo, ali imajo za prenovo sistema dovolj finančnih sredstev za povišanje plačne mase, in ali bo kolektiv podprl izdatnejše nagrajevanje po učinkih.

## Vpliv poslovnega in normativnega okolja na snovanje plačnih modelov

Vpliv poslovnega in normativnega okolja na snovanje plačnih modelov je precejšen. Poslovno okolje zahteva **več dinamike v plačnih modelih in večji variabilni delež**. V gospodarskih organizacijah obstaja velika potreba po uveljavitvi sodobnih oblik stimuliranja uspešnih posameznikov in skupin. To je primerljivo tudi z evropsko prakso (npr. motiviranje posameznikov in skupin po modelu Priznanja RS za Poslovno odličnost). Žal pa naša davčna zakonodaja ne vsebuje omembe vrednih olajšav za podjetja, ki bi skozi ekonomske vzvode namenjala dodatna finančna sredstva za variabilno nagrajevanje različnih oblik delovne uspešnosti. Tako so v nasprotju z običajno ekonomiko poslovanja v naši praksi **plače več ali manj fiksni strošek, čeprav bi morale biti v večji meri variabilni strošek**. To se nam seveda tudi maščuje, saj gospodarske organizacije ob visokih bruto stroških dela ne zaposlujejo toliko novih mladih strokovnjakov, kot bi jih sicer. Normativno okolje je v precejšnji meri prepredeno z birokratskimi pravili, ki dušijo ekspanzijo podjetnosti.

Gospodarske organizacije bi potrebovale **dinamične plačne modele z večjim**

**deležem variabilnih plač**, ki bi bile odvisne od učinkov in uspešnosti na tržišču. Prepričani smo, da bi to podprli tudi predstavniki zaposlenih oziroma sveti delavcev. Nagrajevanje ljudi je del motivacijskega sistema, s katerim želijo organizacije vplivati na delovanje zaposlenih pri doseganju zahtevnih poslovnih ciljev. Prevelikim obremenitvam stroškov dela se brez posegov v sedanjo ureditev ne bomo mogli izogniti. V Sloveniji je bila v letu 2016 davčna obremenitev stroškov dela 38,6-odstotna (po plačilu dajatev je samski osebi ostalo le 61,4 odstotka za neto plačo).

Vprašali bi se lahko, kakšne plačne modele ima naša mednarodna konkurenca? Ali se v naši organizaciji kdo sistematično ukvarja s projektiranjem specifik v plačnem modelu? Ali ima organizacija skrbnika plačnega sistema? Kaj menijo vodje o uporabnosti sedanjega plačnega sistema? Kaj menijo predstavniki zaposlenih oziroma sveti delavcev o možnostih za izboljšave plačnega sistema?

Pri snovanju plačnih modelov in sistemov je smiselno **kot ključno omeniti naslednje**:

- plačnih sistemov vsekakor ne bi smeli snovati ločeno od uvajanja in obvladovanja sprememb v poslovanju;
- nagrajevanje zaposlenih mora biti močno povezano z vizijo, strateškimi usmeritvami, poslanstvom organizacij ter z razvojnimi in letnimi poslovnimi cilji;
- v sedanjih razmerah moramo nagrajevanje zaposlenih obravnavati v tesni povezavi z nagrajevanjem vodij in ključnih strokovnjakov;
- materialnemu motiviranju ljudi moramo nujno dodati sistem nematerialnih spodbud – te lahko v organizacijah zelo pozitivno vplivajo na vsakdanje delovanje zaposlenih.

## Od katerih dejavnikov je odvisen »pravi« plačni model?

Vsak plačni model ima svoje korenine. Predvidevamo, da jih snovalci plačnih modelov poznajo, saj se bodo kmalu srečali z notranjo javnostjo, ki jih bo spomnila na »pravi« plačni model. Kateri pa bi bil pravi? Dobili bi mnogo odgovorov. Morda bi bilo lažje določiti **SKUPNI CILJ – pravi plačni model bi moral omogočati pogoje, v katerih bi bili ljudje motivirani za produktivno obvladovanje sprememb in napredek, hkrati pa bi uspešnejšim ponujal več kot manj uspešnim**. Uspešnost postaja zmeraj bolj odvisna od kakovosti – ne samo

izdelkov in storitev, ampak celotnega poslovanja na vseh področjih. Ali je to možno narediti brez nenehnega vpletanja ljudi? Sočasno izboljševanje kakovosti poslovanja je treba doseči s pooblaščenjem ljudi (vpletenih) na vseh področjih poslovanja. "Namesto iskanja definicij kakovosti je pomembnejše poiskati načine – **kako tekMOVATI S KAKOVOSTJO, DA BI BILI BOLJ USPEŠNI**." Pravi plačni model naj bi podpiral prav to.

Najpomembneje je, da **ljudi motiviramo za spremembe**, kar naredi podjetje prožno in prilagodljivo. Morda je prav v tem bistvena razlika od tradicionalnih modelov in pristopov, ki motiviranost ljudi obravnavajo togo in v bistvu motiv izničjujejo (nenehno nadziranje, priganjanje, vodenje z ukazi...). Kadar hočemo ljudi motivirati za sodelovanje v vseh delčkih podjetniškega sistema, jih je priporočljivo **motivirati s kakovostjo**. Torej ne bi smeli narediti napake in odgovornost za kakovost naprtiti profesionalcem ter jo ločiti od poslovnih procesov, ki jih zaposleni izvajajo. Gre za vidike motiviranja ljudi s perspektivnimi možnostmi (rast podjetja in osebna rast), s prijetnim in ustvarjalno-inovativnim vzdušjem na delu, z razumljivim in spodbujajočim sistemom plačevanja dela in dosežkov ter z mnogimi drugimi sestavinami, ki sledijo iz kooperativnega (partnerskega) sodelovanja med podjetjem in ljudmi.

**»Pravega plačnega modela« ne bomo našli v literaturi**, saj bi ga bilo primerno ustvariti po potrebah organizacije. Gre za prevladujočo kulturo organizacije, ki zelo vpliva na (ne)sprejemljivost posameznih delov plačnega modela. Gre tudi za razvitost strokovnih pristopov, ki jih je organizacija pripravljena osvojiti in uporabiti. Še posebej pa se moramo ozirati na obdobje v življenjskem ciklu organizacije, ki lahko v marsičem narekuje ali pa zavrže posamezne rešitve znotraj predvidenega plačnega modela. Vsekakor naj bi bila stroka tista, ki bi primernost novih pristopov znala utemeljiti in predstavnike zaposlenih oziroma svete delavcev znala prepričati o prihodnjih koristih predlaganih izboljšav.

## Podjetniški pogled na oblikovanje plačnega modela

Podjetniški pogled na oblikovanje plačnega modela je smiselno obravnavati z več vidikov:

- **vidik posamičnih vodstev podjetij** (različni plačni sistemi, različne dejavnosti, različna obdobja v razvoju organizacije,

različna kadrovska struktura, tradicija, različne zahteve zaposlenih itd.);

- **vidik posamičnih vodij** (občasno so ti vidiki zelo različni, ker so neposredno povezani z raznolikostjo poslovnih procesov);
- **vidik uresničljivosti zelenih sestavin plačnega modela** (razpoložljiva masa finančnih sredstev za spremembe, ki praviloma zahtevajo več sredstev) ipd.

Praksa organizacij bo zmeraj raznolika, čeprav se bodo organizacije na specifičen način prilagodile zahtevam predpisov. To je dejstvo, ki ga moramo upoštevati. Ambicije za **popolno poenotenje plačnih modelov** so skregane z realnostjo, ker organizacijskega razvoja enostavno ne moremo obravnavati kot zaprte »črne skrinje«.

**Kako dolgo nam lahko služi sprejemljiv plačni model?** Pomembno vprašanje, na katerega ne moremo dati enoznačnega odgovora. Na pamet bi lahko rekli – od 4 do 6 let z občasnimi dopolnitvami, čeprav bi nam v različnih organizacijah dali različne odgovore. Praviloma bi bilo to obdobje daljše, velikokrat povezano tudi z razvojnimi strategijami. Uresničljivost plačnih modelov v praksi je najbolj odvisna od razpoložljivih finančnih sredstev (deleža stroška dela v celotnem prihodu). Žal na zmanjšanje dajatev ne moremo računati.

Pomemben je tudi vidik ključne slovenske delodajalske organizacije. **Predlog plačnega modela združenja delodajalcev Slovenije** je pomemben prispevek k uveljavljanju večje odvisnosti od delovne in poslovne uspešnosti. Pravzaprav je bila že precej časa znana neprilagodljivost plačnih modelov različnim obdobjem v poslovanju organizacij. Izdani priročnik je torej koristen pripomoček pri iskanju lastnih rešitev, ki **zelo jasno opredeljuje sestavine plačnega modela:**

- najnižja osnovna plača
- osnovna plača
- plačilo za delovno uspešnost
- plačilo za delovno uspešnost iz naslova stimulacije
- plačilo za delovno uspešnost iz naslova napredovanja na delovnem mestu
- plačilo za delovno uspešnost iz naslova odreditve delovnega mesta, skladnega s pogodbo o zaposlitvi za vrsto dela
- plačilo za poslovno uspešnost
- vrste dodatkov
- dodatki, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa, ki je za delavca manj ugoden

- dodatki, ki izhajajo iz posebnih obremenitev pri delu, neugodnih vplivov okolja in nevarnosti pri delu
- dodatek za delovno dobo
- enotni minimalni standardi
- pogoji za uveljavitev plačnega modela

Uresničljivost zelenih sestavin plačnega modela je največkrat pogojena z **uspešnostjo poslovanja organizacije** (beri: z razpoložljivo maso finančnih sredstev za plače). Kadar gre za manjše spremembe v plačnem modelu (npr. uvajanje stimulacij za prodajno osebje), je za uveljavitev novosti potrebno manj finančnih sredstev. Kadar gre za uveljavitev sprememb celotnega plačnega sistema, je potrebna povečana masa finančnih sredstev že pred uveljavitvijo novega sistema. Pred uvajanjem sprememb je pomembna tudi **uskladitev s predstavniki zaposlenih oziroma svetom delavcev**, saj brez tega v nadaljevanju pogosto prihaja do nesporazumov.

Zaradi tega je spremembe priporočljivo **izvajati ob večjih organizacijskih in kadrovskih prestrukturiranjih**, pri katerih pride do posodobitev v delitvi dela (več koristnega dela, manj nekoristnega dela ipd.). Sicer pa je dinamika sprememb v poslovnem okolju velika in bi morala biti tudi posledično dinamika sprememb v delitvi dela večja. V takšnih razmerah je priporočljivo uvajanje specifičnih dodatkov, ki v organizaciji spodbujajo in vplivajo na izboljševanje uspešnosti. Potrebno je soočenje z realnostjo – dodatno maso sredstev za uveljavitev posameznih sestavin plačnega modela je treba ustvariti na tržišču. Nagraditi je možno le dobre rezultate. Tudi pri tem naj bi imeli **predstavniki zaposlenih oziroma svetov delavcev aktivno vlogo.**

Plačni model torej ne more dopuščati prakse, ki bi posameznikom ali večjim skupinam omogočala prejemanje nadomestil za čas odsotnosti z dela v enaki ali podobni višini, kot bi bili zaslužki v času dela. To povzroča izrazito nezadovoljstvo ljudi, ki morajo ustvarjati rezultate.

## Pogled zaposlenih na oblikovanje plačnega modela

Področje plač neposredno zadeva **vse zaposlene, predstavnike zaposlenih oziroma svet delavcev in ne nazadnje – vodstvo podjetja:**

- zaradi relativno močnega vpliva na stroške poslovanja (odvisno od panoge – pri delovno intenzivnih panogah je ta vpliv izrazit, pri kapitalsko intenzivnih manj izrazit);

- zaradi močnega vpliva na počutje oziroma (ne)zadovoljstvo zaposlenih pri delu (ki v našem okolju niso posebej naklonjeni večjim razlikam v plačah);
- zaradi nekdanje večje možnosti za vplivanje na plačne sisteme in plačno politiko (kar se je v novejših časih v marsikaterem podjetju zelo spremenilo);
- zaradi nekaterih posamičnih slabih izkušenj zaposlenih (pri izvajanju plačnega sistema oziroma plačne politike).

Ponovno se vprašajmo – **kateri plačni model je v očeh zaposlenih »pravi«?** Ali je pravi model tisti, ki je bil strokovno najbolj dognan, ali tisti, ki bo največ ponudil? Snovalci plačnih modelov bi se v sodelovanju z vodstvom podjetja ter s predstavniki zaposlenih oziroma svetom delavcev morali še posebej posvetiti prednostim in slabostim (beri: možnostim za izboljšave), ki jih izkazuje sedanji model. Vsak plačni model je nastajal in se razvijal skupaj z organizacijo in njenimi specifikami. Teh specifik ne smemo spregledati, saj živijo v ljudeh in njihovih sedanjih ter prihodnjih pričakovanjih. Praviloma so **pričakovanja zaposlenih velika oziroma večja od realnih materialnih zmognosti organizacije.** Predstave o pridobljenih pravicah so lahko vzrok velikih razhajanj v pričakovanjih delodajalca in zaposlenih. Marsikje razmere to potrjujejo, zaradi tega je potrebno veliko sodelovanja.

Delovno aktivna populacija v gospodarskih organizacijah se je znašla v globalni krizi, ki je pred tem še ni doživela. Plačni sistemi so bili večinoma vzpostavljeni v bolj ugodnih razmerah poslovanja. Lahko bi rekli, da so omogočali strokovno sprejemljivo ureditev, ki pa v neugodnih razmerah ni nujno uresničljiva. Zaradi tega je pogled zaposlenih na spremembe plačnih sistemov prej nezaupljiv kot brezskrben.

Ob spremembah plačnega modela **priporočamo primerno vsebino in dinamiko komuniciranja na relaciji delodajalec – predstavniki zaposlenih oziroma neposredno z zaposlenimi.** Še posebej pa je predvidene spremembe v plačnem modelu treba predhodno dobro preveriti. Tukaj naj pridejo do izraza predvsem strokovne možnosti in rešitve, ki jih bodo kasneje vodje in predstavniki zaposlenih oziroma člani sveta delavcev med ljudmi lahko razumljivo utemeljili.