

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Blatnik Ošlak

Sistemi nagrajevanja zaposlenih, študija primera Riko hiše, d. o. o.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Blatnik Ošlak

Mentorica: dr. doc. Barbara Rajgelj

Somentor: dr. doc. Andrej Kohont

Sistem nagrajevanja zaposlenih, študija primera Riko hiše, d. o. o.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

Sistem nagrajevanja zaposlenih, študija primera Riko hiše, d. o. o.

Ker gospodarska kriza vedno bolj prevladuje svetu, denar pa ljudem pomeni preživetje, je nagrajevanje delavcev eden ključnih dejavnikov motivacije zaposlenih. Ta se spreminja glede na položaj delovnega mesta, saj delavce v upravnem delu podjetja, proizvodne delavce ali prodajne inženirje ne moremo enakovredno nagrajevati, zato so potrebni različni načini sistema nagrajevanja, ki vključujejo tako finančne kot nefinančne nagrade. Vse skupaj je potrebno uskladiti z Zakonom o delovnih razmerjih, Zakonom o delitvi delavcev pri dobičku, različnimi kolektivnimi pogodbami dejavnosti ter notranjimi pravnimi akti organizacije. Ker so nagrade, motivacija delavcev oz. investiranje v človeške vire vedno bolj v ospredju razprav, sem s pomočjo kvantitativnega in zaprtega tipa ankete ter kombiniranega intervjuja z vodjem nabave podjetja Riko hiše, d. o. o., g. Stanislavom Škrabcem skušala ugotoviti, ali je finančna nagrada največja spodbuda zaposlenih ter ali delovno uspešnost spodbujajo materialne nagrade. Anketa 20 zaposlenih v administrativnem delu podjetja nam razkriva, da so v podjetju motivirani predvsem zaradi dobre delovne klime, ki pa je tudi prvotni cilj vodje nabave podjetja. Prav tako nam raziskave kažejo, da finančne nagrade niso ključni motivator zaposlenih v podjetju Riko hiše, d. o. o., ter da materialne nagrade ne spodbujajo njihove delovne uspešnosti.

Ključne besede: motivacija, finančno nagrajevanje, nefinančno nagrajevanje, zakoni, kolektivne pogodbe.

Employee reward systems, case study Riko hiše, d. o. o.

Because the economic crisis is increasingly dominated in the world and money means survival, rewards for the employees are one of the key factors of employee motivation. This depends on the situation of the workplace, because workers in the administrative work of the company, production workers or sales engineers cannot be equally rewarded. That is why different systems of rewarding has to include both financial and non-financial rewards. All together it is necessary to comply with employment law, law on employee profit sharing, a variety of collective agreements and internal acts of the organization. Because awards, motivation of workers, to sum up investment in human resources are more or less the forefront of discussions, I wanted with the help of quantitative and closed analysis, and combined interview with the head of purchasing M. Stanislav Škrabec to prove, whether if the financial reward is the important motivation for employees and if workers encouragement are motivating material rewards. Analysis of 20 employees in the administrative work places of the company reveals that the employees are primarily motivated because of a good working atmosphere, which is also the primary goal of the manager. The analysis also show that the financial rewards are not the key motivator of employees in the Riko hiše d.o.o., and that material rewards do not encourage their working performance.

Key words: motivation, financial reward, non-financial reward, laws, collective agreements.

Kazalo

1 UVOD	6
2 MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE	8
2.1 Motivacija delavcev	8
2.2 Teorije motivacije in teorije nagrajevanja	10
2.3 Nagrajevanje delavcev	12
2.3.1 Finančne nagrade	13
2.3.2 Nefinančne nagrade	15
3 PRAVNI VIDIKI NAGRAJEVANJA	16
3.1 Ustava Republike Slovenije	16
3.2 Zakon o delovnih razmerjih	17
3.3 Osnovna plača in dodatki k plači	18
3.4 Delovna uspešnost	18
3.5 Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku	19
3.6 Notranji pravni akt v podjetju Riko hiše, d. o. o. – pravilnik o nagrajevanju delovne uspešnosti	21
4 PREDSTAVITEV PODJETJA	23
5 SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU RIKO HIŠE, D. O. O.	26
5.1 Nagrajevanje prodajnih inženirjev	26
5.2 Nagrajevanje tehnično-strokovnih delavcev	27
5.3 Nagrajevanje proizvodnih delavcev	29
6 EMPIRIČNI DEL	31
6.1 Metodologija dela	31
6.1.1 Opis metod	31
6.1.2 Odzivnost ankete	31
6.1.3 Cilj analize	31
6.2 Analiza in interpretacija intervjuja	31
6.2.1 Organizacija podjetja	32
6.2.2 Plačilni sistem	32
6.2.3 Pravni del	32
6.2.4 Motivacija in nagrajevanje	32
6.2.5 Oblike nagrajevanja	33
6.3 Analiza in interpretacija ankete	34
6.3.1 Statistična analiza podatkov ankete	34

7 SKLEP IN ZAKLJUČEK	44
8 LITERATURA.....	46
Priloga A: INTERVJU	48

Kazalo slik

Slika 2.1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	9
Slika 2.2: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom.....	11
Slika 2.3: Trikotnik pravičnosti.....	14
Slika 2.4: Struktura plač v podjetju	15
Slika 3.1: Struktura podjetja.....	25
Slika 5.1: Nagrajevanje glede na sklenitev pogodbe.....	27
Slika 5.2: Določanje uspešnosti posameznika.....	28
Slika 5.3: Ocenjevanje tehnično-strokovnih delavcev	29
Slika 5.4: Kriterij merjenja nagrajevanja proizvodnih delavcev in vodij oddelkov.....	30

Kazalo grafov

Graf 6.1: Spol	35
Graf 6.2: Starost zaposlenih	36
Graf 6.3: Ali imate otroke?	36
Graf 6.4: Kako dolgo ste že zaposleni v podjetju Riko hiše, d. o. o.?	37
Graf 6.5: Kakšno je Vaše delovno mesto v podjetju?	38
Graf 6.6: Kakšna je Vaša stopnja pridobljene izobrazbe?	38
Graf 6.7: Ali menite, da Vam podjetje Riko hiše, d. o. o., nudi dovolj nagrad?.....	39
Graf 6.8: Kaj Vas najbolj motivira v podjetju Riko hiše, d. o. o.?.....	40
Graf 6.9: Ali bi bili pripravljeni delati več ur na teden, zato da bi dobili denarne ali materialne nagrade?	41
Graf 6.10: Katera od nagrad bi najbolj motivirala Vašo učinkovitost v podjetju?	41
Graf 6.11: Koliko ur na mesec ste pripravljeni delati več za finančne nagrade?.....	42
Graf 6.12: Ali ste pripravljeni delati tudi med vikendi?	43
Graf 6.13: Katera od materialnih nagrad bi Vas najbolj motivirala k delovni uspešnosti?	43

1 UVOD

Konkurenca na trgih se iz dneva v dan veča, podjetja morajo že vnaprej razmišljati o željah potrošnikov in tako cilje organizacije prilagoditi interesom družbe. V preteklosti so bila podjetja toga, natančno so določevala cilje organizacij, delovna mesta so bila opredeljena do potankosti, zaposleni pa niso imeli veliko svobode in tako niso bili prožni pri opravljanju dela; posledično niso bili motivirani za delo. Vse to se je s časom spreminjalo, saj so podjetja ugotovila, da togo, hierarhično upravljanje in ravnanje z ljudmi kot s stroji ni prava strategija za doseg vrhunskih rezultatov. Tako so nastali novi načini ravnanja z ljudmi pri delu, saj organizacije, ki niso upoštevale in dajale svobode, domiselnosti in fleksibilnosti zaposlenim, niso ostale konkurenčne na trgih in so posledično propadle (Lipičnik in Mežnar 1998).

Podjetja se morajo zavedati, da so zaposleni njihov vir uspeha, da je vanje vredno vlagati energijo in zaupanje ter zagotoviti, da bodo v organizaciji zadovoljni, motivirani in uspešni, saj bodo le na takšen način produktivni. Tega pa se zaveda tudi podjetje Riko hiše, d. o. o., eno izmed najuspešnejših podjetij v Sloveniji, ki je pod vodstvom generalnega direktorja g. Janeza Škrabca povezano v skupino Riko Group, d. o. o. V podjetju Riko hiše, d. o. o., vlada dobra delovna klima, fleksibilnost odločanja zaposlenih in zaupanje v podrejene, vendar pa so v organizaciji ugotovili, da manjka delček, ki bi še bolj spodbudil zaposlene k uspešnosti opravljanja del. Tako sem kot praktikantka pod vodstvom vodje nabave g. Stanislava Škrabca sestavila elaborat o načinu nagrajevanja v podjetju, ki bi omogočal, da bi bili zaposleni nagrajeni glede na uspešnost opravljenih del. Sistem nagrajevanja bi podjetje želelo uvesti v njihovo organizacijo v prihodnje, saj menijo, da bodo na takšen način lahko ostali konkurenčni na trgu, saj konkurenti že uporabljajo takšen način motivacije.

Cilj diplomske naloge je preveriti oz. potrditi ali zavreči hipoteze:

1. ***hipoteza: največja motivacijska spodbuda za zaposlene je finančna nagrada;***
2. ***hipoteza: materialno nagrajevanje zaposlenih spodbuja njihovo delovno uspešnost ter***
3. ***hipoteza: slovenski pravni red vsebuje primerne pravne podlage za oblikovanje učinkovitih sistemov nagrajevanja.***

Tako bom v diplomski nalogi najprej predstavila pojme in teorije motivacije ter nagrajevanja, sledil bo pravni del ter pregled Zakona o delovnih razmerjih, Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku ter Notranji pravni akt v podjetju Riko hiše, d. o. o. – pravilnik o nagrajevanju delovne uspešnosti, nato pa še predstavitev podjetja in opis sistema nagrajevanja v podjetju Riko hiše, d. o. o. V pravnem delu diplomske naloge sem skupaj z vodjo nabave podjetja g.

Stanislavom Škrabcem sestavila pravilnik o nagrajevanju zaposlenih v podjetju Riko hiše, d. o. o., saj je notranji pravni vir, ki ureja sistem nagrajevanja, nujen za upešno kadrovanje. »Delovna uspešnost delavca se določi upošteva je gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljanja dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi« (Zakon o delovnih razmerjih 2013, 127. čl.) in na podlagi notranjega pravnega vira se določi nagrada, ki si jo je zaposleni zaslužil s svojim delom. V empiričnem delu bom uporabila primarne in sekundarne vire, kot so Zakon o delovnih razmerjih, Notranji pravni akt v podjetju Riko hiše, d. o. o., ter Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku. Interpretiran bo tudi strukturiran intervju z vodjem podjetja ter njegova analiza. Na koncu bo analiza ankete dvajsetih zaposlenih v administrativno-tehničnem oddelku podjetja.

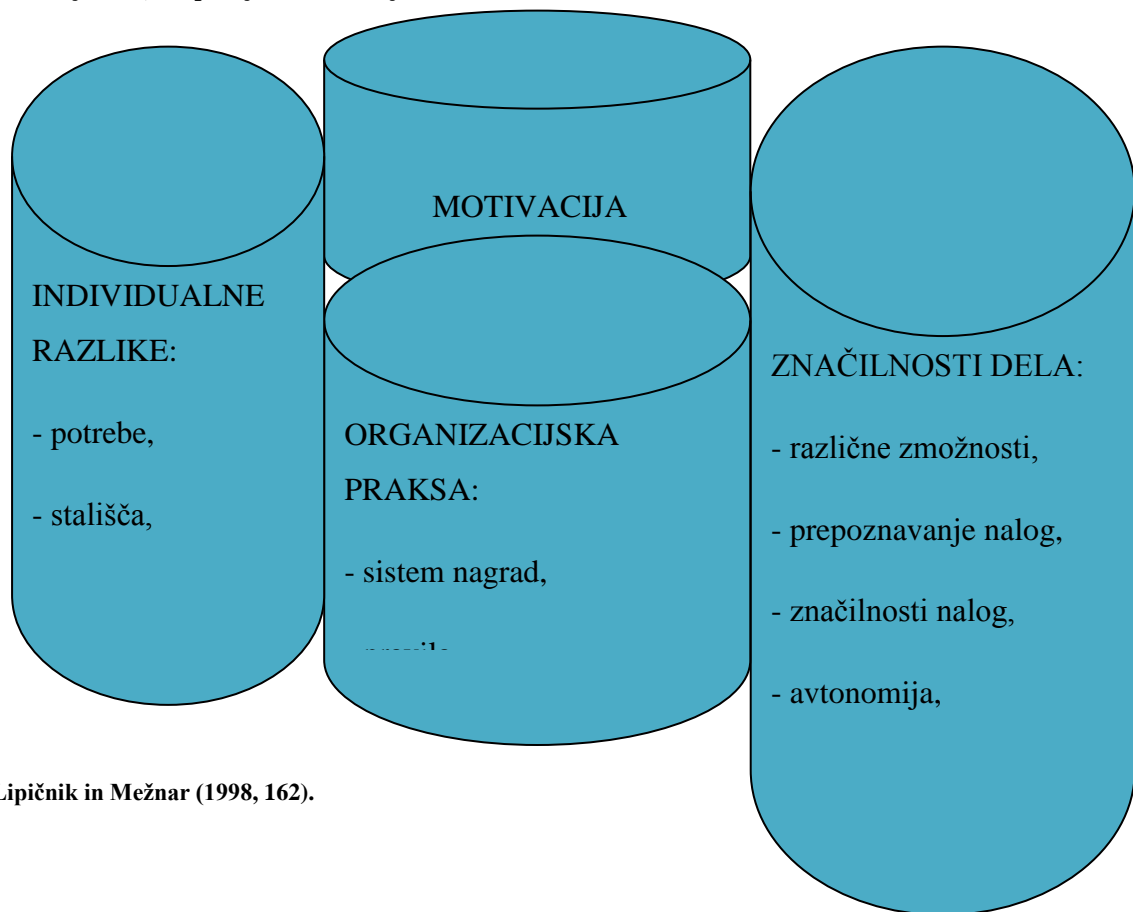
2 MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE

2.1 Motivacija delavcev

Ljudje imajo različne motive in različne cilje, ki motivirajo njihovo dejavnost v podjetjih. Nekateri delajo predvsem zaradi zaslužka, drugi zaradi občutka pripadnosti, spet tretji zaradi veljave itd. Motive delavcev bi lahko naštevali v nedogled, zato se moramo osredotočiti na skupne dejavnike motivacije, ki nam dajejo lažjo predstavo o tem, zakaj ljudje delamo. Številne teorije preučujejo in želijo najti odgovor glede človekovega odnosa do dela. Nekaj jih bom predstavila v nadaljevanju.

Različna pričakovanja, spretnosti, cilji in želje ter osebnostna raznolikost vplivajo na motivacijo posameznih delavcev. »Niti ene same človekove dejavnosti pa tudi ne dela nikoli ne spodbuja samo en dejavnik, ampak so ti zelo zapleteni, poznani in nepoznani« (Lipičnik in Možina 1993, 40). Kaj vpliva na motivacijo delavcev, je po Lipičniku in Mežnarju (1998, 162) odvisno od »individualnih razlik, lastnosti dela in organizacijske prakse ter interakcije med temi dejavniki«, kot prikazuje slika 2.1.

Slika 2.1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

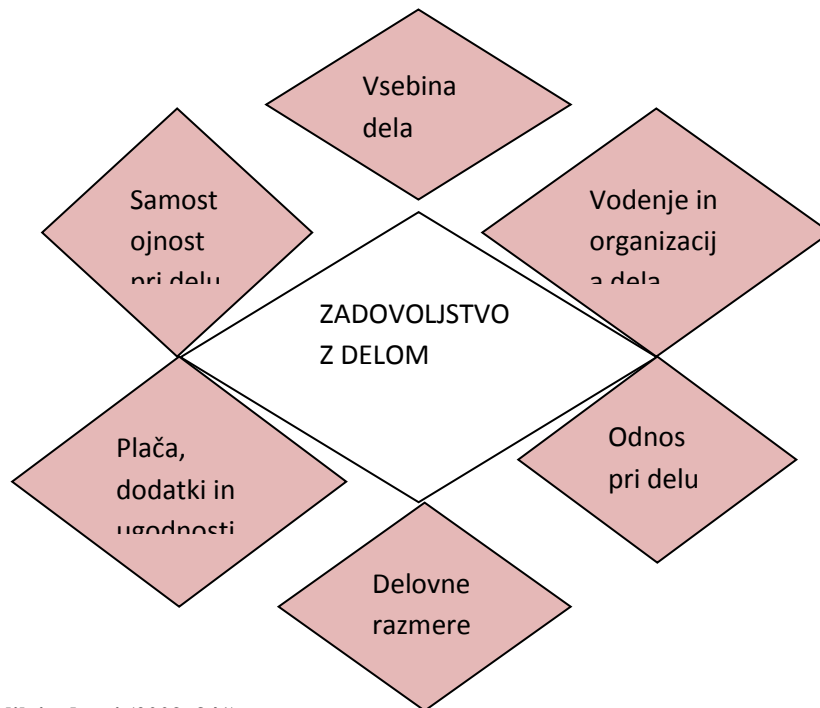


Vir: Lipičnik in Mežnar (1998, 162).

Človek je emocionalno in družbeno bitje, ki želi vedno izpolniti svoje interese, želje in cilje ter zapolniti občutek samopotrjevanja in samopodobe. Če pa želi v družbi preživeti, mora doseči interese družbe, da bi v njej lahko deloval. V nadaljevanju bom predstavila nekaj skupnih dejavnikov, ki po mojem mnenju najbolj motivirajo ljudi pri delu.

Že od nekdaj je **zaslužek** eden največjih motivatorjev v družbi. Tako v preteklosti kot tudi danes ljudje opravljamo delo, zato da bi sebi in svoji družini zagotovili preživetje. Nekaterim je višina plačila najpomembnejši motivator, ki, sodeč po moji anketi, spodbuja predvsem mlade, da učinkoviteje opravljajo svoje delovne naloge. Naslednji dejavnik je **zadovoljevanje potreb**. Poznamo primarne in sekundarne motive zadovoljevanja potreb. Med primarne potrebe štejemo biološke potrebe, kot so »potreba po spanju, potreba po izločanju, seksualne potrebe« (Lipičnik in Mežnar 1998, 157) itd. Druga skupina potreb se navezuje na družbo in uveljavljanje človeka v njej. To so potrebe po »moči, uveljavitvi, pripadnosti, varnosti in statusu« (Treven 1998, 110), saj če se človek ne počuti kot del družbe, se v njem začno porajati občutki osamljenosti, neuveljavitve, manjvrednosti. »Različni interesi, stališča, navade, potreba po alkoholu, narkomanija ipd.« (Možina in Lipičnik 1993, 39) so sekundarne potrebe ljudi, ki jih človek ne potrebuje za preživetje. **Cilji in želje** motivirajo zaposlene, da uresničijo svoje motive. »Za delavce pa niso pomembni le cilji, temveč tudi verjetnost njihovega doseganja in prizadevanje, ki sta za to potrebna« (Svetlik in drugi 2009, 342), zato mora vodja vedeti, kako in na kakšen način mora postaviti možnosti doseganja ciljev, da bodo zaposleni motivirani za njihovo doseganje. Zadnji dejavnik pa je **zadovoljstvo**, ki ga lahko povežemo z učinkovitostjo. Če znamo na pravilen način motivirati zaposlene, bodo ti zadovoljni in s tem se bo povečala delovna učinkovitost, kar pomeni večjo uspešnost podjetja. Svetlik in drugi (2009, 341) navajajo dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, kot prikazuje slika 2.2.

Slika 2.2: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom



Vir: Prirejeno po Svetlik in drugi (2009, 341).

2.2 Teorije motivacije in teorije nagrajevanja

Podjetja morajo spremljati, kaj motivira njihove zaposlene, da bodo v podjetju čim bolj učinkoviti. Vedno več je podjetij, ki se osredotočajo na zadovoljstvo zaposlenih, saj vedo, da jim bo to pomagalo pri uspešnosti in produktivnosti podjetja, pa naj gre za proizvodne, administrativne delavce ali pa vodje oddelkov. Veliko teoretikov je že poskušalo razložiti in opredeliti, kaj je tisto, kar motivira zaposlene. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj teorij.

McGregorjeva teorija x predvideva, da je potrebno ljudi prisiliti k delu z različnimi sredstvi, saj so ljudje leni, **teorija y** pa v nasprotju s teorijo x pravi, da so delavci pridni ljudje, vendar je potrebno omogočiti, da uveljavijo svojo ustvarjalno plat. Obe teoriji sta bili deležni kritik, saj pri prvi vodje večkrat uporabljajo prisilna sredstva za motivacijo delavcev, pri drugi pa so do zaposlenih preblagi (Možina in Lipičnik 1993).

Maslowa motivacijska teorija ali teorija potreb. Maslow je menil, da »obstaja pet temeljnih skupin potrebi, temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju« (Treven 1998, 113). »Maslow je menil, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor, k bolj privlačnim ciljem« (Možina in Lipičnik 1993, 42). Najprej si mora človek zagotoviti preživetje, nato varnost, občutek pripadnosti, zadovoljiti mora potrebo po ugledu in nazadnje še potrebo po samopotrditvi (Možina in Lipičnik 1993). Ko pride človek do vrha piramide, mora ohraniti svojo moč in obstoj in zato začne zopet od dna.

Po **Frommovi motivacijski teoriji** naj bi ljudje delali, zato da bi si lahko kupili in privoščili materialne dobrine, drugi pa, ker bi si želeli pridobiti ugled v družbi. Teorijo bi lahko povezala z uvodnim delom, kjer sem omenila, da nekateri delajo za boljši ekonomski položaj v družbi, drugi spet zaradi samotrditve, tretji zaradi spoštovanja drugih.

Vroomova teorija motivacije je usmerjena na razlago, kako posameznik občuti interakcijo med ciljem in subjektivnim občutenjem, da bo to zadovoljilo njegove potrebe. Po Vroomu je delavčevo zadovoljstvo odvisno od dveh dejavnikov, pri čemer je »prvi povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice posameznika« (Vroom v Treven 1998, 123).

Ena najpomembnejših teorij je **Herzbergova dvofaktorska teorija**, ki deli dejavnike, ki vplivajo na delavce, na motivatorje in higienike. Higieniki ne spodbujajo ljudi k aktivnosti ter ne povečujejo zadovoljstva nad ravno. Neposredni spodbujevalci dela pa so motivatorji (Možina in Lipičnik 1993). »Če nam z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije uspe vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni; če pa nam uspe vnesti v delovno okolje higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo « (Svetlik in drugi 2009, 342).

Čeprav naj bi teorije motivacije predstavljale splošne smernice pri usmeritvi delavcev, pa morajo vodje podjetij dobro poznati subjektivne značilnosti posameznikov, saj se cilji, želje in potrebe različnih delavcev med seboj prepletajo. Prav zato je z letnimi intervjuji in vedno odprtimi vrati za razgovor potrebno zagotoviti, da bodo ljudje izražali svoje cilje in tako doprinesli dober rezultat k delu.

Kako bo delavec opravil svoje delo, pa je, poleg osebnostnih lastnosti posameznika, odvisno tudi od nagrad, ki delavce motivirajo za čim večjo učinkovitost. V nadaljevanju bom predstavila le nekaj naštetih teorij oz. pogledov, ki se navezujejo na teorije motivacije, ki vplivajo na vedenje delavcev.

Prva teorija je **psihološka pogodba**, po kateri tako kot delojemalec pričakuje od delodajalca, da bo primerno plačan za opravljeno delo, da bo dobil nagrado za uspešnost, da bo lahko napredoval in podobno, tudi nadrejeni pričakujejo od svojih delavcev, da bodo uresničevali strategijo podjetja in temu primerno tudi delali. **Teorija potreb** se nanaša na prej omenjeno Leavittovo motivacijsko teorijo, ki pravi, da človek z doseganjem ciljev odpravi občutek pomanjkanja. Naslednja teorija se navezuje na Vroomovo motivacijsko teorijo, ki temelji na »valenci, instrumentalnosti in pričakovanja« (Lipičnik in Mežnar 1998, 198), in sicer **teorija pričakovanja**, pri kateri se posameznik odloči, katero vedenje ga bo pripeljalo do zaželenega cilja, medtem ko **teorija ciljev** pravi, da se človek izogiba ciljem, ki so za njega pretežko

dosegljivi, zato si sam določa, kateri so mu dostopni in katere želi doseči (Lipičnik in Mežnar 1998).

Odnosi med zaposlenimi so med najpomembnejšimi dejavniki uspešnosti podjetja in prav zato mora podjetje zagotoviti, da so delavci, ne glede na delovno mesto, med seboj dovolj povezani, da si lahko izmenjujejo mnenja, zamisli, da lahko medsebojno sodelujejo. Kot navaja Zupan (v Svetlik in drugi 2009, 529): »Zaposleni od svojih delodajalcev pričakujejo, da jim v okviru zaposlitvenega odnosa ponujajo več kot zgolj plačo.« V psihološko pogodbo, kot imenujemo sklop pričakovanj, vključujemo materialne in nematerialne dejavnike oz. **finančne** in **nefinančne** nagrade. »Medtem ko se osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti praviloma plačajo v denarju ali vrednostnih papirjih, so lahko nagrade in ugodnosti denarne ali nedenarne« (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 527), kamor sodijo nematerialne ugodnosti – ugled in nematerialne nagrade – priznanja in pohvale (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 527).

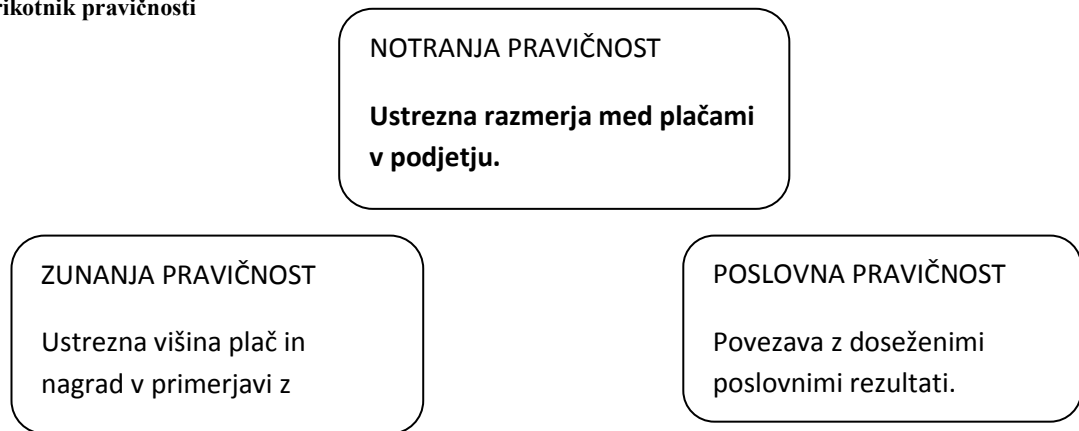
2.3 Nagrajevanje delavcev

Vedno več podjetij v Sloveniji prakticira prakso nagrajevanja delavcev, ki v tujini že nekaj let dobro funkcioniра. Nagrajevanje delavcev je povezano s poslovno strategijo podjetja, ki želi povečati učinkovitost zaposlenih in s tem postati bolj konkurenčno na trgu. Lipičnik (2002, 191) navaja, »da sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti«. Sistem nagrajevanja mora biti pravičen za vse zaposlene (glej Sliko 2.3). Natančno mora navajati, kaj se od zaposlenih pričakuje, kakšno vedenje bo nagrajeno, stroški dela se ne smejo dvigniti nad načrtovanim in mora biti pravičen v skladu z zakonodajo.

Kot prikazuje slika 2.3, dosežemo **notranjo pravičnost** z »ustreznimi razmerji med plačami v podjetju« (Zupan 2001, 122), kar pomeni, da mora biti vnaprej določeno, koliko posamezen delavec dobi za opravljeno delo, saj lahko v nasprotnem primeru to privede do nesporazumov in konfliktov v organizaciji, kar pa ni dobro za poslovnost podjetja. **Zunanjo pravičnost** dosežemo z ustrežno višino plač in nagrad v povezavi z okoljem, saj zaposleni vedno primerjajo svojo plačo, nagrade in druge bonitete s konkurenčnimi podjetji v okolju (Zupan 2001). Vendar pa je potrebno zaposlenim vedno prikazati finančno in poslovno stanje podjetja, v katerem delajo, saj velikokrat precenjujejo učinkovitost podjetja in mislijo, da bi si zaslužili višje plače ter boljše nagrade. Z ustreznimi nagradami in plačami bo podjetje zagotovilo **poslovno pravičnost** podjetja. Tako zaposleni ne bodo odhajali v druga podjetja,

saj bodo zadovoljni in dovolj motivirani v podjetju, ki bo uresničevalo dolžnosti do svojih delavcev.

Slika 2.3: Trikotnik pravičnosti

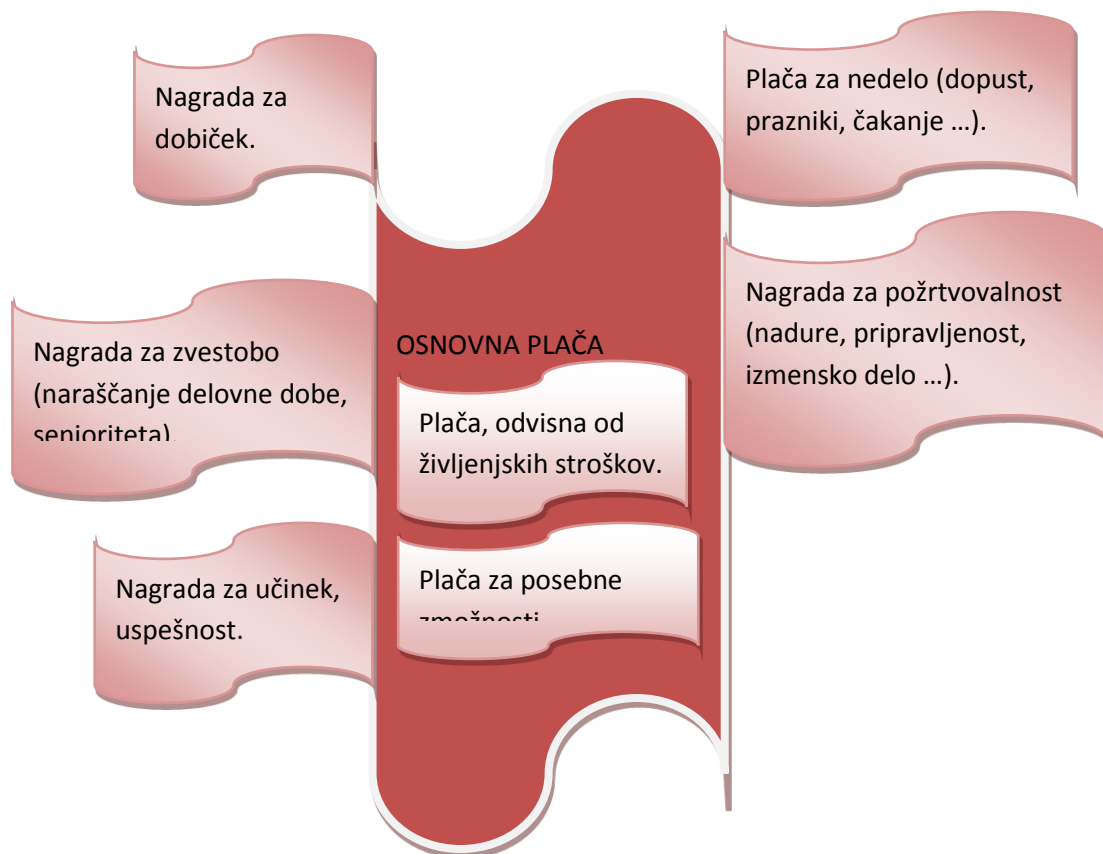


Vir: Zupan (2001, 122).

2.3.1 Finančne nagrade

V finančni del vključujemo fiksni in variabilni del plače. Fiksni del je osnovna plača, ki se določi glede na »upoštevanje zahtevnosti dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi« (ZDR-1, 127. čl.), medtem ko je variabilni del odvisen od dela delodajalčeve uspešnosti pri delu. Slika 2.4 prikazuje, kako je nagrajena uspešnost delavca v podjetju.

Slika 2.4: Struktura plač v podjetju



Vir: Prirejeno po Lipičnik in Mežnar (1998, 208).

Finančne nagrade imajo dve funkciji:

- **Psihološka funkcija** – povišanje plače oz. prejem nagrade lahko poveča zainteresiranost za enolično delo, ki lahko zaposlenega sčasoma privede do občutka nezanimivosti dela. Poleg tega poveča njegovo prizadevanje, saj se počuti osebno bolj izpopolnjen, ker zadovoljuje potrebe podjetja, prav tako pa nagrada spodbudi njegovo ustvarjalnost in odgovornost pri delu (Bolle de Bal 1990).

- **Ekonomska funkcija** – zaposleni si sam določi, ali bo domov odnesel več kot samo osnovno plačo. Delavcu višji dohodek pomeni, da bo lahko zadovoljil nekatere materialne potrebe in želje, ki jih z osnovno plačo ne bi mogel (Bolle de Bal 1990).

Zaposlene je potrebno nagraditi glede na njihove potrebe in želje, saj se osebne komponente posameznikov med seboj razlikujejo. Vodje in delodajalec pa morajo vedeti, ali delavce zadovoljujejo denarne ali nedenarne nagrade.

2.3.2 Nefinančne nagrade

Tako kot finančne nagrade imajo tudi nefinančne nagrade svojo vrednost. Podcenjevanje nefinančnih oblik nagrajevanja lahko privede v podjetju do nezadovoljstva delavcev, slabše delovne klime in s tem do neučinkovitosti podjetja. Med nefinančne nagrade sodijo nematerialne ugodnosti in nematerialne nagrade. Nematerialne ugodnosti so višji ugled v podjetju, cenjenost zaposlenega s strani ostalih delavcev, fleksibilnost delovnega časa, medtem ko med nematerialne nagrade štejemo razne pohvale, priznanja, diplome, zavarovanja ipd. Takšne oblike nagrajevanja so v zadnjih letih vedno pogostejše in imajo zelo pomembno vrednost v podjetju, saj s tem nagrajajo najboljše zaposlene ali najboljše skupine v podjetju in s tem pokažejo, kakšno vedenje in delavnost se pričakuje od zaposlenih (Merkač Skok 2005). Poleg diplom in priznanj med nefinančne nagrade spadajo še različne bonitete, ki jih delavec dobi z uspešno opravljenim delom, npr. poslovni kovčki, prenosni računalniki, avtomobili, različna potovanja, knjige, pisala, kosila. Nefinančne oblike nagrajevanja so zelo fleksibilne in imajo velik pomen za posameznika, saj na takšen način vidi, da dela v pravi smeri, da zadovoljuje želje podjetja in da je pri tem uspešen.

Samo ena oblika nagrajevanja brez druge ne bi imela učinka, zato mora podjetje uveljavljati obe. Vendar pa ne sme pretiravati ne z denarnimi kot tudi z nedenarnimi nagradami, saj lahko to privede do učinka vice-versa, pri čemer bi prepogoste pohvale izgubile svojo vrednost, denarne nagrade pa bi postale samoumevna praksa. Podjetje mora izbrati pravi način nagrajevanja zaposlenih, ki bo povečal njihovo učinkovitost in pri tem dosegel strateške cilje podjetja.

3 PRAVNI VIDIKI NAGRAJEVANJA

Pravno področje, ki ureja delovno razmerje med delojemalcem in delodajalcem je individualno delovno pravo. Delovno razmerje se sklene s pogodbo o zaposlitvi. Pogodba obravnava nastanek razmerja, pravice in dolžnosti delodajalca in delavca v času trajanja delovnega razmerja in njegovo prenehanje. » Delovno pravo je posebna pravna veja, ki glede na značilnost ekonomske odvisnosti delavca kot šibkejše stranke v delovnem razmerju posebej pravno varuje interese delavcev in njihovo dostojanstvo« (Bohinc in drugi 2006, 513–514).

3.1 Ustava Republike Slovenije

V 14. členu Ustave Republike Slovenije se načelo enakosti pred zakonom glasi » v Sloveniji so vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine, ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, gmotno stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj ali katerokoli drugo osebno okoliščino. Vsi so pred zakonom enaki « (Ustava Republike Slovenije, 14. čl.).

Zakon določa, da je diskriminiranost v Sloveniji prepovedana in prav zato so tudi delavci ne glede na delovno mesto, delovni čas, višino plačila, varstvo pri delu ipd. enakopravni, in sicer ne glede na raso, narodnost, vero ali kakšno drugo osebno lastnost. Delodajalci morajo vse zaposlene obravnavati kot enakopravne osebe in prav zato tudi v sistemu nagrajevanja delavcev ne sme prihajati do razlik. Nagrajevanje delavcev mora biti enakopravno porazdeljeno ne glede na status, spol, raso ali druge osebne okoliščine, ki bi lahko privedle do diskriminacije med zaposlenimi. Če tudi je delavec tujec, mora imeti enake pravice kot slovenski državljan. V podjetju mora biti zagotovljeno, da med delavci ne prihaja do odstopanj pri osebnostnih okoliščinah, za kar mora pokrbeti delodajalec in pravilno ukrepati v diskriminatornih okoliščinah pri zaposlenih.

Prav tako je po 49. členu Ustave Republike Slovenije določeno načelo pravice do svobode dela, ki določa, da se lahko posameznik svobodno odloča o opravljanju dela in nihče ne sme vplivati na posameznikovo odločitev o sprejetju delovnega mesta. Nediskriminacija je temeljno načelo Ustave Republike Slovenije, zato se lahko tako državljani Slovenije kot tudi tujci svobodno odločajo, s katerim delodajalcem bodo sklenili delovno razmerje in za kakšne pogoje. Prisilno delo je v Republiki Sloveniji prepovedano.

»Država ustvarja možnosti za zaposlovanje in za delo ter zagotavlja njuno zakonsko varstvo« (Ustava Republike Slovenije, 66. čl.). Zaposlenega v delovnem razmerju ščitijo zakoni delovnega razmerja, ki prepovedujejo diskriminacijo in neenakopravnost delavcev. Prav tako je delavcem zagotovljena svoboda do stavke in do vključevanja v sindikalna združenja. Ko delodajalec in delojemalec podpišeta pogodbo o delovnem razmerju, ima delavec zaščiteno varstvo dela, in sicer do datuma, določenega v pogodbi.

3.2 Zakon o delovnih razmerjih

Zakon o delovnih razmerjih je bil sprejet 24. aprila 2002, nazadnje pa je bil spremenjen 5. marca 2013. V nadaljevanju bom v grobem predstavila, kaj v splošnem Zakon o delovnih razmerjih ureja, nato pa sem bom osredotočila na urejanje plačil za delo.

V 4. členu Zakona o delovnih razmerjih je določena definicija delovnega razmerja, ki se glasi:

(1) Delovno razmerje je razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca.

(2) V delovnem razmerju je vsaka od pogodbenih strank dolžna izvrševati dogovorjene ter predpisane pravice in obveznosti. (Zakon o delovnih razmerjih 2013, 4. čl.)

Namen Zakona o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR-1) je predvsem zaščita pravic delavcev, ki jih v nasprotnem primeru delavci ne bi imeli. ZDR-1 vsebuje 10 poglavij in 230 členov. Poleg zaščite delavcev je naloga ZDR-1 predvsem ekonomska, saj skuša z zakoni omogočiti čim večjo zaposlenost in čim manjšo brezposelnost, hitro gospodarsko rast, kakovostno življenje prebivalcev ipd., prav tako pa vzpostavlja socialno varstvo, saj določa različna pokojninska, zdravstvena, socialna in druga zavarovanja (Bohinc in drugi 2006).

Zakon najprej ureja **splošne določbe** delovnega razmerja, pri čemer je določeno, da ZDR-1 velja za vsa sklenjena delovna razmerja med delodajalci in delojemalci na območju Republike Slovenije, četudi so bili delavci napoteni v Slovenijo s strani tujih delodajalcev. Zakon nato določa definicijo delodajalca in delavca ter prepoved diskriminacije, ki bi lahko delavcu onemogočala pridobitev zaposlitve »glede na narodnost, raso ali etnično poreklo, nacionalno in socialno poreklo, spol, barvo kože, zdravstveno stanje, invalidnost, vero ali prepričanje, starost, spolno usmerjenost, družinsko stanje, članstvo v sindikatu, premoženjsko stanje ali

drugo osebno okoliščino« (ZDR-1, 6. čl.). V delovnih razmerjih je prepovedana diskriminacija, ki je zapisana tako v mednarodnih kot tudi v nacionalnih pravnih aktih.

3.3 Osnovna plača in dodatki k plači

»Delež stalnih izplačil običajno zajema osnovno plačo, ki jo delavec dobi za normalno uspešno dedlo določene zahtevnosti in za opravljeno število delovnih ur« (Svetlik in drugi 2009, 527). Plača je bistveni del in osnovni okvir preživetja zaposlenih, zato je pomembno, da je delavec za svoje delo pravično plačan. Kot že rečeno, se osnovna plača zaposlenega določi takrat, ko se sklene pogodba med delodajalcem in delojemalcem.

Delavci niso bili od nekdaj vključeni v finančno participacijo podjetja, ampak se je to začelo pojavljati šele proti koncu 70-ih let. Participacija delavcev pri dobičku je od države do države različna. Nekatere države to bolj vključujejo v organizacijo podjetja, druge manj, nekatere pa takšnega sistema vključevanja zaposlenih sploh ne poznajo. Poleg tega da delavci s finančno participacijo večajo svoje bogastvo, ima vključevanje delavcev tudi mnogo drugih pozitivnih »učinkov na motivacijo delavcev, produktivnost in večjo konkurenčnost podjetij« (Kresal 2001, 109). Dodatek kot nagrada, ki delavcu zagotovi še večji finančni znesek, je odvisna od države do države, od podjetja do podjetja. Nekatera podjetja jih uporabljajo manj, nekatera več, država pa praviloma ne vpliva neposredno, tako da bi predpisovala obvezno sestavo plače, različna plačila in dodatke« (Kresal 2001, 199). »Dodatki so lahko sestavni del osnovne plače, npr. osnovna plača na čas, vključno z dodatkom glede na rezultat« (Kresal 2001, 218), ali pa gre za občasne dodatke, npr. »le ob nastopu določenega delovnega dejstva, le v določenem časovnem obdobju, ali le kot enkratno plačilo« (Kresal 2001, 218).

»Priporočilo 92/443/EGS o vzpodbujanju participacije zaposlenih v dobičku in rezultatih podjetja (vključno s participacijo v kapitalu)« (Kresal 2001, 109) vsebuje aneks, v katerem se nahajajo bistvene značilnosti, ki bi jih morala podjetja pri vključevanju delavcev pri dobičku upoštevati, kot so rednost plačila vsaj enkrat letno, vnaprejšnja določenost formule izračuna, ki mora biti določena pred začetkom referenčnega obdobja, ohranitev pogajanj o plačah, prostovoljnost odločitve, aleatornost, kar pomeni, da se finančna participacija določa glede na uspešnost podjetja in ni vnaprej določena, ustrezna višina plačil itd. (Kresal 2001).

3.4 Delovna uspešnost

V gospodarski krizi, ki vlada svetu, vodje podjetij vedno težje spodbujajo zaposlene s finančnim nagrajevanjem podjetij, saj se podjetja že tako borijo za obstanek na gospodarskem trgu, vendar pa lahko čisto majhna finančna vzpodbuda delavcev doprinese k večji

produktivnosti in uspešnosti podjetja. Veliko mladih delavcev, kot nam kaže tudi anketa na koncu diplomske naloge, je pripravljenih delati več za več denarja. V Sloveniji je nagrajevanje delovne uspešnosti določeno s 127. členom ZDR-1:

(2) Delovna uspešnost delavca se določi upoštevaje gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljanja dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi.

(3) Dodatki se določijo za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa, in sicer za nočno delo, nadurno delo, delo v nedeljo, delo na praznike in dela proste dneve po zakonu. Dodatki za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz posebnih obremenitev pri delu, neugodnih vplivov okolja in nevarnosti pri delu, ki niso vsebovani v zahtevnosti dela, se lahko določijo s kolektivno pogodbo.

Nagrajevanje delavcev je velikokrat določeno tudi z notranjim pravnim aktom, ki ga podjetje opredeli po lastni presoji ter tako omogoči še dodatno nagrajevanje delavcev.

V tem poglavju so tudi navedene pravice in obveznosti, ki so povezane z odmori in počitki med delom, z razpolaganjem letnega dopusta, izobraževanjem delavcev in tudi disciplinska in odškodninska odgovornost.

3.5 Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku

Obstajata dve obliki participacij zaposlenih pri dobičku, in sicer sestavni del plače ali pa dodatki k plači, ki se izplačujejo za določeno časovno obdobje in so izplačani v enkratnem znesku. Postavlja se vprašanje, »ali je udeležba delavcev pri dobičku sploh posebna oblika izplačila delavcev ali pa gre le za plačila *sui generis*« (Kresal 2001, 220). Odvisno pa je, ali so izplačani v denarni obliki ali v obliki delnic. Glede na obliko izplačila deleža dobička poznamo dve obliki, in sicer: »t. i. denarno udeležbo pri dobičku (cash-based profit-sharing) in delniško udeležbo pri dobičku (share-based profit-sharing)« (Kresal 2001, 221).

Participacija delavcev pri dobičku se razlikuje od države do države, gre za različne pravne sisteme. Slovenija je Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku usklajevala več kot 10 let ter ga marca 2008 objavila v Uradnem listu RS št. 25/2008. Purič (2008) pravi, da je »zakon predlagal predvsem vzpostavitev zakonskih okvirjev za spodbujanje tistih oblik nagrajevanja zaposlenih, ki izhajajo iz dejansko ustvarjenega pozitivnega rezultata poslovanja.« Glede na finančno krizo, ki obsega ves svet, podjetja in države iščejo najprimernejše finančne

participacije zaposlenih v podjetjih, ki bi delavcem na podlagi vzpostavljenega pogodbenega razmerja zagotovile del dobička, ki so si ga z opravljenim delom prislužili. Zakon določa, da so lahko zaposleni denarno nagrajeni glede na njihov prispevek k dobičkonosnosti podjetja ali pa so delavci (so)udeleženi v lastništvu družbe - delniška shema.

Tako Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku v Sloveniji določa denarno ali delniško shemo:

- »Denarna shema je shema udeležbe pri dobičku, ki daje delavcem pravico do izplačila pripadajočega zneska dobička v denarju« (Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku, 13. čl.).

- »Delniška shema je shema udeležbe pri dobičku, ki daje delavcem pravico do izplačila pripadajočega zneska dobička v obliki delnic« (Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku, 14. čl.).

Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku določa, da »morajo biti pod enakimi pogoji udeleženi vsi delavci v skladu s tem zakonom« (Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku, 4. čl.). Zakon določa, da je delavec:

- »delavec« je vsaka fizična oseba, ki je v skladu z zakonom, ki ureja delovna razmerja, v delovnem razmerju na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi z družbo, ki ima sklenjeno pogodbo iz 7. člena tega zakona.

- Za delavca se ne šteje delavec, ki je hkrati pretežni lastnik družbe. Za pretežnega lastnika družbe se šteje posameznik, ki je neposredni ali posredni imetnik poslovnega deleža, delnic ali drugih pravic, ki zagotavljajo udeležbo pri upravljanju, na podlagi katerih ima 25 odstotkov glasovalnih pravic ali 25 odstotni delež v kapitalu družbe.

- Za delavca se prav tako ne šteje član posloводства, prokurist in izvršni direktor, kot jih opredeljuje zakon, ki ureja gospodarske družbe. (Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku, 6.čl.)

Torej gre za delavce, ki so zaposleni v podjetju in hkrati niso delničarji ali družbeniki družbe. Nagrajevanje delavcev se v podjetjih večinoma uporablja kot spodbuda za skupinsko delovanje organizacije in se ne osredotoča toliko na posameznika. Sodobna podjetja menijo, da bolj ko podjetje deluje v skupinskem duhu, bolj je uspešno. Del deleža zaposlenih pri dobičku je »pogojenega z obstojem ustreznih poslovnih rezultatov, višina pa je odvisna od višine dobička in od višine delavčeve plače« (Kresal 2001, 224).

Tako 2. čl. Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku določa, da:

- zakon velja le v kapitalskih družbah;
- se »ta zakon uporablja le za udeležbo pri dobičku, pri kateri se lahko delavcem izplača največ 20 odstotkov dobička posameznega poslovnega leta, vendar ne več kot 10 odstotkov letnega bruto zneska plač, izplačanih v družbi v tem poslovnem letu. Najvišji znesek, ki ga delavec v skladu s tem zakonom lahko prejme, ne sme presežati 5.000 eurov« (Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku, 2. čl.).

Kot že rečeno, se pravni sistemi med seboj razlikujejo. Tako ima npr. Francija zakonsko določeno, da podjetja, ki imajo več kot 50 zaposlenih, poleg dodatkov k plači nudijo svojim zaposlenim še udeležbo pri dobičku (Kresal 2001). Menim, da je v gospodarski krizi nagrajevanje delavcev nekoliko težje, vendar pa če se dodatki oz. nagrade izplačujejo na podlagi uspešnosti podjetij, lahko to privede le do bolj učinkovitega in uspešnega delovanja podjetja in ne v propad.

3.6 Notranji pravni akt v podjetju Riko hiše, d. o. o. – pravilnik o nagrajevanju delovne uspešnosti

ZDR-1 dovoljuje delodajalcem, da sprejmejo splošne akte, kot so pravilniki, statuti ipd. 10. čl. ZDR-1 dovoljuje skleniti dve vrsti splošnih aktov, in sicer:

- splošne akte, »s katerimi delodajalec določa organizacijo dela ali obveznosti, ki jih morajo delavci poznati zaradi izpolnjevanja pogodbenih in drugih obveznosti« (ZDR-1, 10. čl.);
- splošne akte, kjer se »lahko določijo pravice, ki se v skladu s tem zakonom lahko urejajo v kolektivnih pogodbah « (ZDR-1, 10. čl.). Vendar pa ta določba velja le za tiste organizacije, v katerih nimajo organiziranega sindikata.

Ker v podjetju Riko hiše, d. o. o., nimajo organiziranega sindikata, se je podjetje odločilo sprejeti splošni akt – pravilnik o nagrajevanju – enostransko, tako kot določa 10. člen ZDR-1. Podjetje Riko hiše, d. o. o., je Pravilnik o nagrajevanju delovne uspešnosti sprejel z namenom, da bo s sprejetjem sistema nagrajevanja ščitil pravice delavcev, ki bodo do finančnih nagrad upravičeni. V pravilniku o plačah in nagrajevanju uspešnosti v podjetju je določeno, da se plača zaposlenih obračunava po količniku, ki velja za določen tarifni razred, ki je opredeljen glede na stopnjo zahtevnosti del. Opredeljen je čas in način nakazila plače zaposlenih ter višina oziroma osnovna plača, ki ne sme biti nižja od najnižje osnovne plače za posamezni tarifni razred.

V pravilniku so določene nagrade in dodatki, ki jih delavci prejmejo ob njihovi delovni uspešnosti.

Zaposleni v podjetju Riko hiše, d. o. o., bodo imeli pravico do dela plače iz naslova stimulacije, kjer na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi dosegajo vnaprej določeno delovno uspešnost. »Delovna uspešnost se določi glede na gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljenega dela« (Pravilnik o plačah in nagrajevanju delovne uspešnosti v podjetju Riko hiše, d. o. o., 7. čl.) ter se določa na podlagi ocenjevanja posameznikov ali skupine zaposlenih, ki so določeni s prej predstavljenimi ocenjevalnimi metodami za posamezne skupine delavcev.

V podjetju bodo lahko zaposleni nagrajeni tudi z napredovanjem, ki je določeno v Pravilniku o plačah in nagrajevanju delovne uspešnosti v podjetju Riko hiše, d. o. o., v 8. členu, ki pravi, da je napredovanje zaposlenih odvisno od doseženih rezultatov, ki imajo za delodajalca dolgoročneje pozitivne učinke, delovna uspešnost iz naslova napredovanja pa se ugotavlja glede na daljše časovno obdobje – vsaj eno leto.

Pravilnik določa tudi plačilo za poslovno uspešnost, ki določa, da se trinajsta plača izplača v primeru dosega poslovne uspešnosti podjetja, vendar pa to velja samo za tiste delavce, ki so v zadnjem letu delali poln delovni čas, tistemu, ki pa je delal samo določen čas, se izplača trinajsta plača sorazmerno glede na opravljen delovni čas.

Po 12. členu Pravilnika o plačah in nagrajevanju delovne uspešnosti v podjetju je določeno, da imajo delavci pravico do dodatka na delovno dobo, ki znaša 0,5 % od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto delovne dobe, ter po 13. členu pravico do regresa za letni dopust, ki pa se lahko izplača v dveh delih.

Moje mnenje je, da nagrajevanje delavcev v slovenskih podjetjih še ni toliko razvito kot v ostalih gospodarsko razvitih državah, vendar pa so zakoni glede dodatkov delavcev pri dobičku dokaj natančno določeni. Tukaj lahko potrdim hipotezo, da slovenski pravni red vsebuje primerne pravne podlage za oblikovanje učinkovitih sistemov nagrajevanja, saj natančno določa, kdo so zaposleni, ki so lahko deležni dodatka k osnovni plači, in kdo ne. Kljub vsemu pa v praksi podjetja zelo redko uporabljajo sisteme finančnega nagrajevanja, saj se iz leta v leto borijo za obstanek na gospodarskem trgu. Kot sem že omenila v zgornjem delu diplomske naloge, obstajajo tudi drugi načini nagrajevanja delavcev, kot so nefinančne nagrade, ki jih podjetja oz. vodje podjetij dokaj pogosto uporabljajo za motivacijo delavcev in na takšen način večajo uspešnost poslovanja.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA

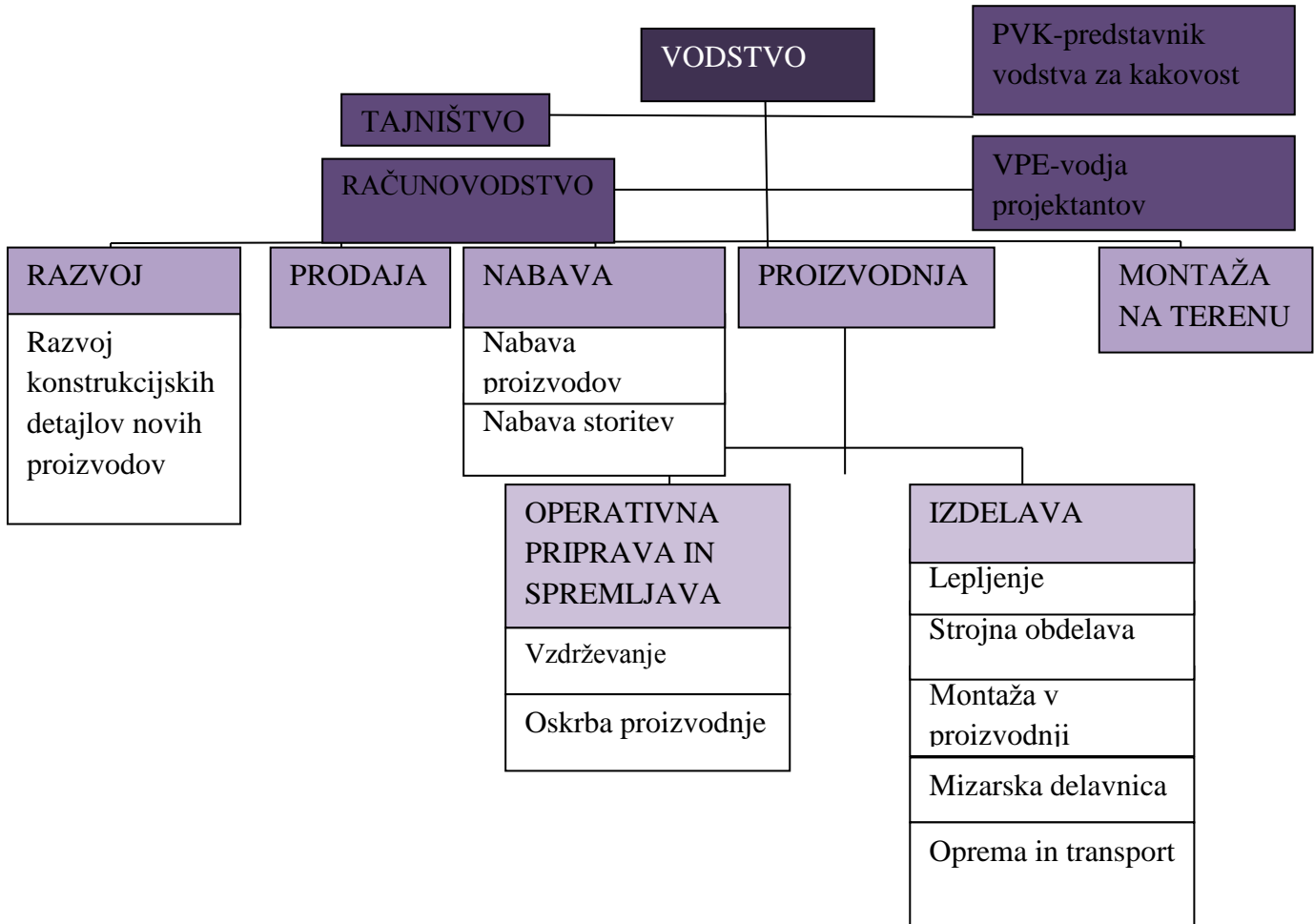
Podjetje RIKO hiše, d. o. o., je podjetje, ki se ukvarja z izdelavo lesnih, naravi prijaznih in energetske varčnih hiš in je s podjetjem Riko, Starck with Riko in Škrabčeva domačija povezano v poslovni sistem RIKO skupina. Osrednji steber Skupine Riko je podjetje Riko, d. o. o., ki uokvirja podjetniške iniciative, blagovne znamke in filozofijo delovanja ter jih krepi s skupnim vrednostnim sistemom (Riko hiše, d. o. o.). Podjetje Riko je podjetje z omejeno odgovornostjo, kar pomeni, da je »jasna osebna udeležba družbenikov pri poslovanju in vodenju družbe, čeprav družbeniki niso odgovorni za obveznosti družbe« (Bohinc in drugi 2006, 472). »Skupina Riko povezuje organizacije, ki delujejo na temelju skupnih vrednot in filozofije ter:

- združujejo podjetniške iniciative na področju inženiringa (Riko);
- promovirajo oblikovalske blagovne znamke (Starck with Riko);
- uveljavljajo ekološko in energijsko varčno bivanje (Riko hiše);
- podpirajo družbena prizadevanja za življenje, obogateno s kulturo in umetnostjo (Škrabčeva domačija, Likovna zbirka Riko, Ustanova patra Stanislava Škrabca)« (Riko hiše, d. o. o.).

Hčerinsko podjetje RIKO hiše, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 1997 kot proizvajalec masivnih lesenih elementov za potrebe tujega partnerja, dve leti kasneje pa so prevzeli celotno tehnologijo in proizvodnjo prenesli v Slovenijo, vključno s sistemskim patentom za proizvodnjo lesenih hiš. Poleg patenta je podjetje dobilo veliko nagrad, pohval in različnih certifikatov za svoje delo. Iz »green field« investicij, to so investicije na novih trgih, so se v kratkem času razvili v učinkovito podjetje, ki je prepoznano po vsem svetu. Podjetje posluje s podjetji iz Nemčije, Avstrije, Švedske, Irske itd. pa do Rusije in ostalih držav Bližnjega vzhoda. Danes v podjetju Riko hiše, d. o. o., opravlja svoje delo 74 delavcev, ki imajo sklenjene pogodbe za določen ali nedoločen čas. Podjetje ima vizijo postati prepoznavno po kakovosti in zanesljivosti svojih proizvodov ter v Evropi postati renomirani proizvajalec s poudarkom na individualnosti in s projektnim pristopom.

Podjetje se zaveda, da sta motivacija in nagrajevanje ena pomembnejših dejavnikov uspešnosti podjetja, zato bo podjetje Riko hiše, d. o. o., v prihodnje izvajalo sistem nagrajevanja, ki je povezan s poslovno strategijo podjetja. Nagrajevanje delavcev je v podjetju hierarhično organizirano in se navezuje na strukturo (glej Sliko 4.1) in sistematizacijo del v podjetju, ki določa delovne naloge, tarifni razred in razporeditev del po zahtevnosti.

Slika 4.1: Struktura podjetja



Vir: Podjetje Riko hiše, d. o. o.

Plačilni sistem v podjetju bo sestavljen iz fiksnega in variabilnega dela plače. Fiksni del vsebuje osnovno plačo in poleg tega vključuje še dodatke v skladu z zakonom, kolektivnimi pogodbami in splošnimi akti delodajalca, ki se odmerjajo od osnovne plače. Variabilni del bo povezan s poslovno ali delovno uspešnostjo zaposlenih, ki bodo po določenih kriterijih svoje delo opravljali učinkovito, zadovoljevali pričakovanja podjetja in bodo pri tem nadpovprečno uspešni.

Sistem nagrajevanja je strukturiran glede na opredelitev delovnega mesta in glede na težavnost delovnih nalog. Sistem nagrajevanja bo določen za:

- **prodajne inženirje,**
- **proizvodne delavce in**
- **tehnično-strokovno osebje.**

Nagrajevanje delavcev v podjetju Riko hiše, d. o. o., se bo razlikovalo glede na položaj delovnega mesta, saj namreč prodajne inženirje, proizvodne delavce ali tehnično-strokovno osebje ne moremo enako nagraditi. Za takšen sistem nagrajevanja sem se odločila, saj

proizvodne delavce ne moremo nagraditi z dodatkom pri prodaji hiše, saj tam niso neposredno sodelovali, medtem ko prodajni inženirji so. Poleg tega prodajni inženirji prodajo eno do dve hiši letno in so glede na sklenitev pogodbe tudi temu primerno nagrajeni, medtem ko so proizvodni delavci ocenjeni in nagrajeni večkrat letno. Prav tako ne moremo enako nagraditi tehnično-strokovnega osebja, proizvodnih delavcev ali prodajnih inženirjev, saj se njihove naloge med seboj zelo razlikujejo. Zato sem pripravila sistem nagrajevanja za vsak oddelek posebej.

5 SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU RIKO HIŠE, D. O. O.

»Cilj prodajalcev in vodje prodaje v podjetju je doseganje planirane prodaje v pogojih nikakršne gospodarske rasti in relativne visoke konkurence« (Sistematizacija del v podjetju Riko hiše, d. o. o., 1). Riko hiše, d. o. o., imajo določene primarne cilje prodaje, ki jih morajo oz. ki naj bi jih prodajalci izpolnili, da bi dosegli poslovno vizijo podjetja. Da bi zaposlene v podjetju motivirali za prodajo montažnih lesenih hiš, sem sestavila sistem nagrajevanja, ki bo povečal prodajo njihovih proizvodov. Da bi to dosegli, bo nagrajevanje določeno glede na prodajno pogodbo, ki jo prodajalec ali vodja prodaje sklene s strankami. Ker podjetje nudi različne oblike plačila strank, se bo variabilni del plače zaposlenih razlikoval glede na sklenitev pogodbe. Podjetje ponuja strankam tri načine plačilnega sistema, ki se sklenejo na področju Slovenije (Slika 5.1):

5.1 Nagrajevanje prodajnih inženirjev

Slika 5.1: Nagrajevanje glede na sklenitev pogodbe

1. način – osnovna cena

		Variabilni del
Ob podpisu pogodbe	20 %	5 %
1. mesec pred načrtovano montažo	55 %	
1. dan začetka montaže	20 %	
Po primopredaji	5 %	

Če stranka izbere 1. način podpisa pogodbe, stranki ne pripada popust. Ko prodajni inženir ali vodja prodaje sklene pogodbo po 1. načinu, nagrada oz. njegov/njen variabilni del plače znaša 5 % osnovne plače na posamezno podpisano pogodbo.

2. način – cena s popustom

		Variabilni del
Ob podpisu pogodbe	20 %	8 %
1. mesec pred načrtovano montažo	80 %	

Če stranka izbere 2. način podpisa pogodbe, ji pripada 3% popust na avans. Če prodajni inženir ali vodja prodaje sklene pogodbo po 2. načinu, nagrada oz. njegov/njen variabilni del plače znaša 8 % osnovne plače za posamezno sklenjeno pogodbo.

3. način – popust do 10 %

		Variabilni del
Ob podpisu pogodbe	100 %	10 %

Če stranka izbere 3. način pogodbe, ji pripada do 10% popust, ki pa je odvisen od zneska prodaje. Ko prodajni inženir ali vodja prodaje sklene pogodbo po 3. načinu, nagrada oz. njegov/njen variabilni del plače znaša 10 % osnovne plače za posamezno sklenjeno pogodbo.

Vir: Riko hiše, d. o. o., Sistem nagrajevanja zaposlenih v podjetju Riko hiše, d. o. o.

5.2 Nagrajevanje tehnično-strokovnih delavcev

V skupino tehnično-strokovnih delavcev so v podjetju Riko hiše, d. o. o., vključeni vodja projekta – projektni vodja za Slovenijo, vodja priprave dela in projektanti. Vsak izmed njih ima v sistematizaciji del določene svoje naloge in odgovornosti, ki jih mora izpolniti, da so naloge uspešno opravljene. Po mojem mnenju bi morali biti tehnično-strokovni delavci nagrajeni glede na uspešnost ali neuspešnost opravljenih nalog. Kadrovska služba podjetja bo vsake tri mesece poskrbela, da se pridobijo vsi potrebni podatki o opravljenih nalogah zaposlenih, ki so navedeni v sistematizaciji del. Določanje uspešnosti ali neuspešnosti tehnično-strokovnega delavca je predstavljeno na sliki 5.2.

Slika 5.2: Določanje uspešnosti posameznika

Postavljeni cilji:	Ocena uspešnosti (DA ali NE)	Rang glede na število doseženih ciljev	Koeficient izplačil
1.	100 %	1	1,85
2.	83 %	2	1,35
3.	67 %	3	1
4.	50 %	4	0,6
5.	33 %	5	0,0

6.	17 %	6	0,0
----	------	---	-----

Vir: Stopajnik (2005, 79).

Ker mora biti nagrajevanje objektivno, bodo morali podati svoje rezultate vsaj trije zaposleni v kadrovske oz. finančne službi podjetja. Obrazec, ki določa koeficient izplačila posameznemu tehnično-strokovnemu delavcu, je predstavljen na spodnji sliki 5.3.

Slika 5.3: Ocenjevanje tehnično-strokovnih delavcev

Podatki o zaposlenemu:		
Ime:	Priimek:	Interna številka zaposlenega:
Plan za poslovno leto:	Bonus plan:	Menedžer:

Specifični poslovni cilji:		Doseženo/nedoseženo:	
1.	Kvalitetno in uspešno zaključeni projekti za obdobje zadnjega trimesečja.	Da	Ne
2.	Generiranje novih projektov in potencialnih poslovnih priložnosti.	Da	Ne
3.	Notranja in zunanja izkoriščenost delavca ter delovanje znotraj projekta kot učitelj oz. inštruktor svojim sodelavcem, predvsem novim zaposlenim.	Da	Ne
4.	Kvalitetno vzdrževanje arhiva realiziranih projektov za Slovenijo.	Da	Ne
5.	Aktivno sodelovanje pri razvoju produkta in detajlov.	Da	Ne
6.	Zadovoljstvo strank.	Da	Ne

Individualni razvojni plan		
Opravljen:	DA	NE

Vir: Načrt nagrajevanja zaposlenih v podjetju Riko hiše, d. o. o., po Stopajnik (2005, 78).

5.3 Nagrajevanje proizvodnih delavcev

Ocenjevanje relativnega prispevka proizvodnih delavcev in vodij oddelkov ne bo odvisno od kvantitativnih kriterijev, ampak od kvalitete opravljenih del in nalog. Tako se proizvodne delavce in vodje oddelkov ocenjuje na podlagi dveh ocenjevalcev, saj se tako izognemo subjektivnosti rezultatov.

Nadrejeni mora najprej oceniti zaposlenega glede na uspešnost opravljenih nalog in glede na uspeh, ki temelji na vedenju posameznika. To ocenjevanje vključuje prizadevanje k profitu, kvaliteto del, stroške, ki so nastali z opravljanjem nalog, ter tudi, kako je posameznik cilje dosegel, zaupanje, timsko delo itd. (Stopajnik 2005, 66). Ocenjevanje po 1. koraku je prikazano na sliki 5.4.

Slika 5.4: Kriterij merjenja nagrajevanja proizvodnih delavcev in vodij oddelkov

Dosežek	Odstotek nagrade
<ul style="list-style-type: none">- Delavec opravlja delo dokaj samostojno, vendar še vedno potrebuje pomoč ostalih delavcev ali vodje oddelka.- Pri delu je dokaj natančen, vendar se še vedno pojavljajo minimalne napake na izdelkih.- Planirane naloge oz. izdelki so bili proizvedeni v času, ki je bil dogovorjen oz. določen.- Pomanjkljivo skrbi, da se stroški, povezani s proizvodnjo in delom, ne večajo.	0 %
<ul style="list-style-type: none">- Delavec opravlja delo samostojno.- Kontrola v bistvu ni potrebna - se izvaja enkrat mesečno.- Pri delu je dokaj natančen, vendar se še vedno pojavljajo minimalne napake pri izdelkih.- Planirane naloge so pogosto realizirane v krajših rokih, kot je dogovorjeno in določeno.- Skrbi, da se stroški, povezani s proizvodnjo in delom, ne večajo.- Delavec občasno opravlja še dodatna dela ali pomaga sodelavcem na drugih področjih.	2,5 %
<ul style="list-style-type: none">- Delavec opravlja delo brezhibno.- Kontrola ni potrebna, ker delavec v preteklih treh mesecih ni naredil	5 %

<p>nobene manjše napake pri delu.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pri delu je zelo natančen in kakovostno izdeluje izdelke. - Planirane naloge oz. izdelki so bili v preteklih treh mesecih realizirani v krajših rokih, kot je bilo dogovorjeno ali določeno. - Skrbi, da so se stroški, povezani s proizvodnjo in delom, v zadnjih treh mesecih zmanjšali. - Delavec delovni čas intenzivno izrablja in samoiniciativno opravi še dodatna dela. 	
--	--

Vir: Riko hiše, d. o. o., Sistem nagrajevanja zaposlenih v podjetju Riko hiše, d. o. o.

»V drugem koraku pa sledi ocena, ki je podana s strani dveh menedžerjev, ki prav tako ocenita podrejene in nato se na podlagi enakih ocen poda mnenje o zaposlenemu« (Stopajnik 2005, 29).

Proizvodnim delavcem in vodjem oddelkov poleg osnovne plače pripadajo dodatki v skladu z zakonom in splošnimi akti delodajalca, ki se odmerjajo od osnovne plače. Dosežen pozitivni odstotek delovne uspešnosti po kriterijih iz zgoraj navedenih pravil tvori odstotek povišanja osnovne plače delavca iz naslova delovne uspešnosti.

6 EMPIRIČNI DEL

6.1 Metodologija dela

6.1.1 Opis metod

Za empirični del sem si izbrala intervju in anketo. Strukturiran intervju sem 28. 10. 2011 opravila preko internetnega programa Skype z vodjem nabave podjetja g. Stanislavom Škrabcem. Ankete sem zaposlenim posredovala 28. 10. 2011 preko e-pošte in na ta način pridobila rezultate 20 zaposlenih na delovnih mestih prodajnih inženirjev in od administrativno-tehničnih delavcev. Podatki so analizirani s pomočjo programa Excel 2009, s katerim sem izdelala statistične podatke, ki so predstavljeni v odstotkih.

6.1.2 Odzivnost ankete

Anketo sem 28. 10. 2011 posredovala preko elektronske pošte 20 zaposlenim na administrativno-tehničnih delovnih mestih podjetja Riko hiše, d. o. o., saj sem kot praktikantka v podjetju imela vse potrebne elektronske naslove zaposlenih. 8. 11. 2011 sem dobila vrnjenih vseh 20 izpolnjenih anket, zato pri rezultatih ne more priti do odstopanj, saj je bila odzivnost zaposlenih 100%.

6.1.3 Cilj analize

Vprašanja intervjuja in ankete temeljijo na podlagi prebrane literature. S pomočjo intervjuja in ankete sem želela pridobiti mnenja in stališča zaposlenih v podjetju Riko hiše, d. o. o., ter potrditi ali zavreči hipoteze:

- *Največja motivacijska spodbuda za zaposlene je finančna nagrada.*
- *Materialno nagrajevanje zaposlenih spodbuja njihovo delovno uspešnost.*
- *Slovenski pravni red vsebuje primerne pravne podlage za oblikovanje učinkovitih sistemov nagrajevanja.*

6.2 Analiza in interpretacija intervjuja

Intervju je na začetku zajemal vprašanja glede organizacije *podjetja in sistematizacije delovnih mest*, nato so sledila vprašanja v povezavi s *pravnimi akti*, nazadnje pa še sklopi vprašanj v zvezi z *nagrajevanjem in motivacijo* v podjetju. Na podlagi intervjuja sem ugotovila, da je v podjetju Riko hiše, d. o. o., sedaj zaposlenih 74 oseb v proizvodnji in upravi.

6.2.1 Organizacija podjetja

Organizacija podjetja je hierarhično organizirana. Na vrhu je direktor, nato pa se delijo delovna mesta na različne sektorje, kot prikazuje zgornja slika 4.1. V podjetju je natančno opredeljena sistematizacija delovnih mest, ki zajema vsebino delovnih nalog, razmerja z drugimi delovnimi mesti, potrebno stopnjo usposobljenosti ter odgovornosti (Čibej in drugi 1992). Po tej sistematizaciji imajo zaposleni opredeljeno tudi višino mesečnega plačila, ki zagotavlja primerjavo in ustrezna razmerja med uslužbenci, ki omogoča boljši način sistema nagrajevanja (Čibej in drugi 1992). Podjetju Riko hiše, d. o. o., opravlja računovodske posle podjetje Lalum, d. o. o., tako da je ta del sektorja distanciran od uprave podjetja.

6.2.2 Plačilni sistem

V podjetju je plačilni sistem razdeljen na variabilni in osnovni del, ki je določen v sistematizaciji del. V podjetju še nimajo natančno določenega sistema nagrajevanja, ta velja le za prodajne inženirje, ki si ob podpisu pogodbe razdelijo odstotek, ki jim ga ob prodaji določi vodstvo podjetja. Vodja nabave g. Stanislav Škrabec meni, da je sistem nagrajevanja dober koncept, ki bi ga želeli v prihodnje uporabiti v podjetju Riko hiše, d. o. o.

6.2.3 Pravni del

Sogovornik nam je razkril, da v podjetju do sedaj nimajo notranjega pravnega akta, vendar pa je vodja nabave podjetja skupaj z menoj sestavil Pravilnik o nagrajevanju delavcev v podjetju Riko hiše, d. o. o., ki se navezuje na oblike in sisteme nagrajevanja delavcev.

6.2.4 Motivacija in nagrajevanje

Motivacija in nagrajevanje zaposlenih sta neposredno povezana pojma, saj motivacija za delo daje zaposlenim izziv, da uresničijo osebne cilje in cilje organizacije (Adair 1998 v Merkač Skok 2005) ter si s tem zagotovijo nagrado, ki pa je lahko v denarni ali nedenarni obliki. Podjetje Riko hiše, d. o. o., bo v prihodnje imelo razdeljen sistem nagrajevanja na tri dele, in sicer:

- prodajni inženirji,
- tehnično-strokovno osebje ter
- proizvodni delavci.

Vsak sektor bo imel svoj način nagrajevanja, saj proizvodne delavce ne moremo nagraditi na enak način kot vse ostale v podjetju. Kot pravi Bolle de Bal (1990), so načini povezanosti plač

z rezultati dela številčni in zelo različni in prav zato je potrebno oceniti učinkovitost v primerjavi s postavljenimi cilji organizacije na različnih delovnih mestih.

Podjetje Riko hiše, d. o. o., do sedaj ne razpolaga s sistemom nagrajevanja, kar naj bi se v prihodnje spremenilo, saj menijo, da morajo na trgu dela ostati konkurenčni. Konkurenti že uporabljajo sisteme nagrajevanja po učinkovitosti in zato so se odločili, da bodo v prihodnje tudi pri njih v politiko poslovanja vključili nagrajevanje, saj menijo, da bodo s tem omogočili učinkovitost, uspešnost in večjo motivacijo zaposlenih.

6.2.5 Oblike nagrajevanja

Do sedaj so v podjetju uporabljali le nematerialne nagrade, kot so pohvala in čestitke za uspešno opravljeno delo, zaposleni se udeležujejo tudi različnih kosil in večerij, ki jih pripravlja vodilno podjetje Riko Group, d. o. o., saj menijo, da se s tem lahko poveča občutek pripadnosti podjetju, kar posledično pomeni večje zadovoljstvo zaposlenih. »Osebna rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter privlačna prihodnost so namreč manj otipljiva posredna plačila in nagrade« (Zupan 2001, 116), so naložba podjetja v delavce, ki se »povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično podjetja« (Zupan 2001, 116).

Vodja nabave g. Stanislav Škrabec je mnenja, da v podjetju vlada dobra in pozitivna delovna klima, kar pa je potrdila tudi analiza ankete, saj so zaposleni, vsaj na administrativno-tehničnem oddelku, zelo zadovoljni z delovnim vzdušjem. Ob tem pa g. Škrabec meni, da pohvale in dobro vzdušje v podjetju niso edini dejavnik motivacije za uspešnost podjetja. Pravi, da je pohvala le ena izmed nagrad, ni pa dovolj dobra, da bi zagotovila učinkovitost delavcev. Čeprav je mnenja, da je denarna nagrada največji motivator delavnosti zaposlenih, meni, da tudi sama finančna nagrada ne zadostuje pri doseganju ciljev in želja, in sicer tako podjetja kot tudi zaposlenih. Tukaj lahko zopet zavržemo tezo, da je materialno nagrajevanje edini motivator učinkovitosti zaposlenih. Prav tako kot Zupan (v Svetlik in drugi 2009, 531) navaja, da lahko z nagrajevanjem »povečamo obseg in kakovost človeških zmožnosti, vplivamo na zavzetost ostalih zaposlenih in učinkovito znižamo stroške dela«, so po mnenju vodja nabave podjetja prednosti sistema nagrajevanja: nadpovprečno izpolnjevanje delovnih obveznosti, pozitiven vpliv na sodelavce in pozitiven vpliv na splošno vzdušje v podjetju.

V podjetju Riko hiše, d. o. o., ne opravljajo letnih razgovorov ali intervjujev, da bi ugotovili želje, interese in zadovoljstvo zaposlenih, vendar pa vedno sprejmejo predloge, ki jih poda osebje v administrativno-tehničnem in prodajnem oddelku. Prav tako upoštevajo tudi želje delavcev v proizvodnji, ki jih posredujejo vodje oddelkov, da bi z njimi povečali zadovoljstvo

zaposlenih. G. Škrabec meni, da je nagrajevanje dobra spodbuda za delavce, saj se na takšen način poveča tudi tekmovalnost zaposlenih, pri čemer pa skušajo s čim večjim sodelovanjem ob primerni tekmovalnosti povečati učinkovitost.

6.3 Analiza in interpretacija ankete

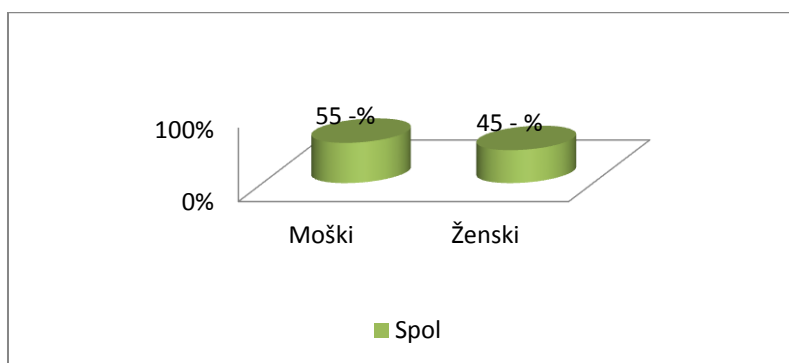
Anketo sem preko interneta posredovala podjetju Riko hiše, d. o. o. 20 delavcev na delovnih mestih prodajni inženir in administrativno-tehnični delavec mi je odgovorilo na zastavljena vprašanja. Vse ankete sem dobila vrnjene 8. 11. 2011, pri čemer so bile vse veljavne. Pri rezultatih ne more priti do odstopanj, saj sem v anketo zajela vseh 20 zaposlenih prodajnih inženirjev in administrativno-tehničnih delavcev. V nadaljevanju je v grafičnem prikazu predstavljena statistika odgovorov na zastavljena vprašanja.

6.3.1 Statistična analiza podatkov ankete

1. Spol

- a) Moški 11 (55 %),
- b) ženski 9 (45 %).

Graf 6.1: Spol

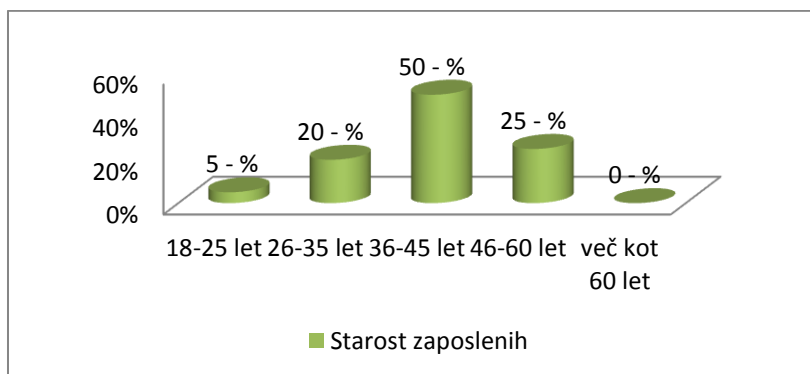


Prvo vprašanje nam razkriva, da je bilo več kot polovica anketirancev moških, 40 % pa žensk.

2. Koliko ste stari?

- a) 18–25 let 1 (5 %),
- b) 26–35 let 4 (20 %),
- c) 36–45 let 10 (50 %),
- d) 46–60 let 5 (25 %),
- e) več kot 60 let 0 (0 %).

Graf 6.2: Starost zaposlenih

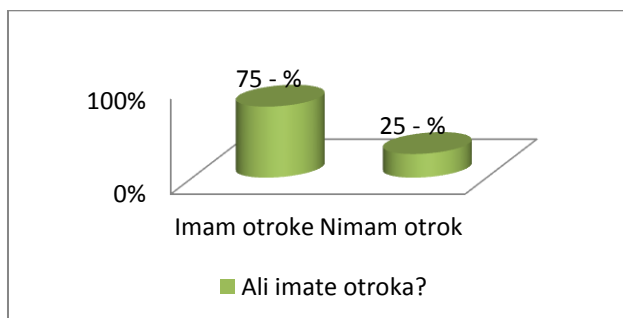


Drugo vprašanje nam pokaže, da je 50 % zaposlenih na administrativno-tehničnem delovnem mestu ali na delovnem mestu prodajnih inženirjev starih od 36 do 45 let, 25 % zaposlenih je starih od 46 do 60 let, 20 % od 26 do 35 let, samo eden od zaposlenih je star manj kot 25 let, več kot 60 let nima nobeden od delavcev.

3. Ali imate otroke?

- a) Da 15 (75 %),
- b) ne 5 (25 %).

Graf 6.3: Ali imate otroke?

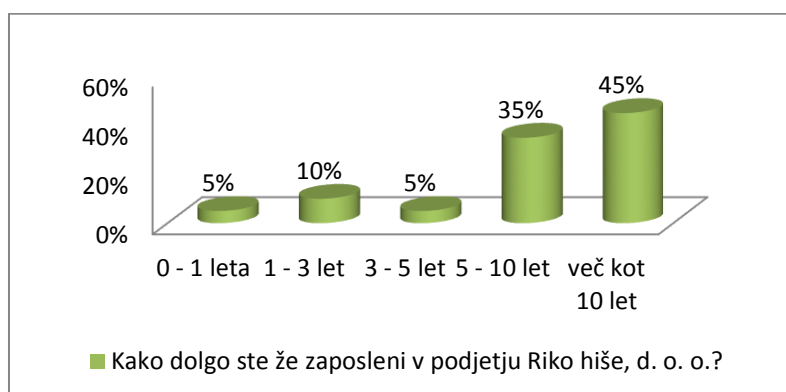


Na tretje vprašanje je 15 uslužbencev odgovorilo z odgovorom, da ima otroke, in sicer je od teh uslužbencev 10 delavcev starih od 36 do 45 let, 5 zaposlenih pa ima od 46 do 60 let. 25 % ali 5 uslužbencev v podjetju Riko hiše, d. o. o., nima otrok.

4. Kako dolgo ste že zaposleni v podjetju Riko hiše, d. o. o.?

- a) 0–1 leta 1 (5 %),
- b) 1–3 let 2 (10 %),
- c) 3–5 let 1 (5 %),
- d) 5–10 let 7 (35 %),
- e) več kot 10 let 9 (45 %).

Graf 6.4: Kako dolgo ste že zaposleni v podjetju Riko hiše, d. o. o.?

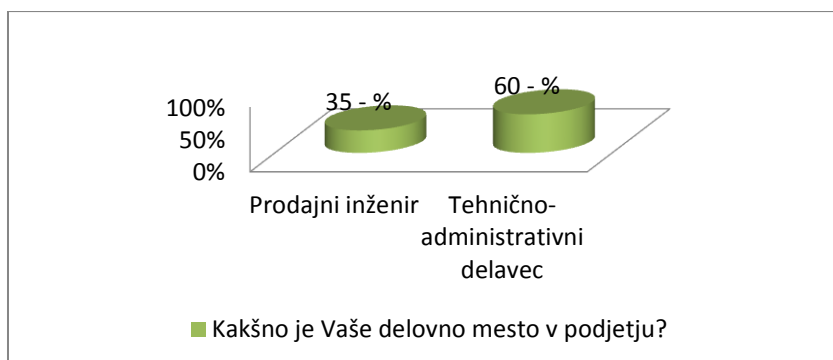


Odgovori na vprašanje o času zaposlitve v podjetju Riko hiše, d. o. o., kažejo, da kar 45 % delavcev opravlja delo v podjetju več kot 10 let, od tega je 8 zaposlenih na delovnem mestu administrativno-tehnični delavec. 5–10 let opravlja svoje delo 35 % anketirancev, od tega je 5 zaposlenih prodajnih inženirjev. 10 % delavcev je zaposlenih v podjetju od 1 do 3 let, po 1 oz. 5 % zaposlenih pa ima sklenjeno delovno razmerje več kot 3–5 let oz. manj kot eno leto.

5. Kakšno je Vaše delovno mesto v podjetju?

- a) Prodajni inženir 7 (35 %),
- b) tehnično-administrativni delavec 13 (60 %).

Graf 6.5: Kakšno je Vaše delovno mesto v podjetju?

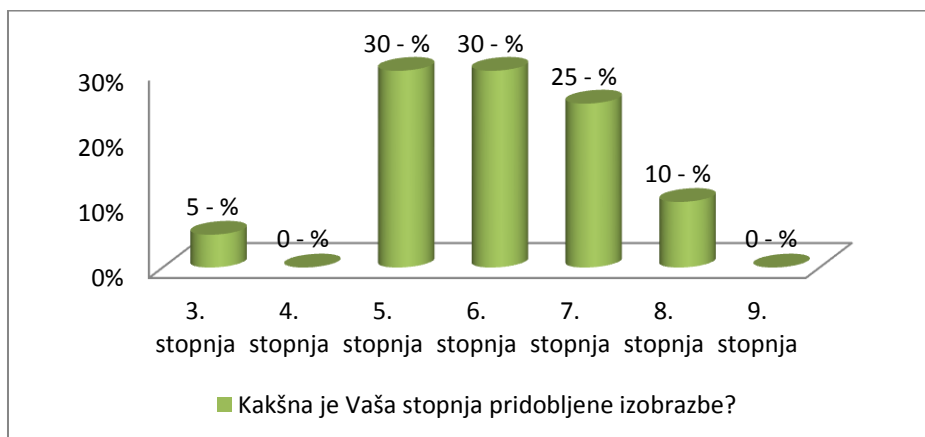


V podjetju je na delovnem mestu prodajni inženir zaposlenih 35 % delavcev, medtem ko je na mestih administrativno-tehnični delavec zaposlenih 60 % zaposlenih.

6. Kakšna je Vaša stopnja pridobljene izobrazbe?

- a) 3. stopnja 1 (5 %),
- b) 4. stopnja 0 (0 %),
- c) 5. stopnja 6 (30 %),
- d) 6. stopnja 6 (30 %),
- e) 7. stopnja 5 (25 %),
- f) 8. stopnja 2 (10 %),
- g) 9. stopnja 0 (0 %).

Graf 6.6: Kakšna je Vaša stopnja pridobljene izobrazbe?

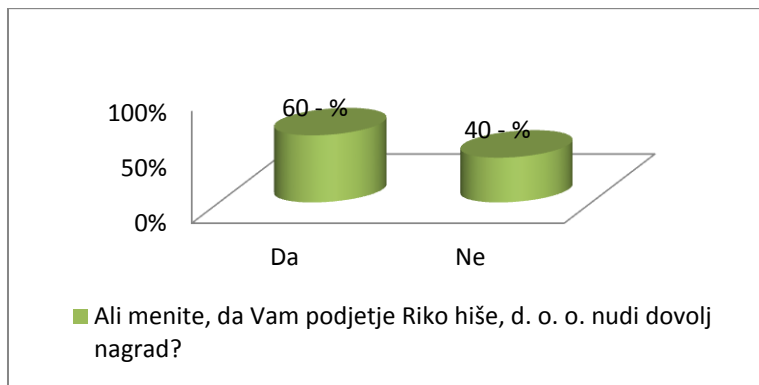


Iz grafa lahko razberemo, da ima največ zaposlenih 5. stopnjo izobrazbe, 3. stopnjo izobrazbe ima samo eden zaposleni, medtem ko imata dve uslužbenki na delovnem mestu prodajni inženir 8. stopnjo pridobljene izobrazbe.

7. **Ali menite, da Vam podjetje Riko hiše, d. o. o., nudi dovolj nagrad?**

- a) Da 12 (60 %),
- b) ne 8 (40 %).

Graf 6.7: Ali menite, da Vam podjetje Riko hiše, d. o. o., nudi dovolj nagrad?

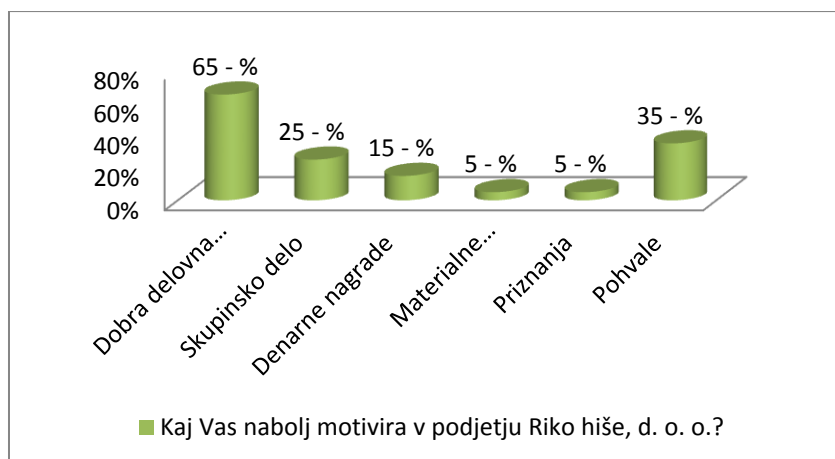


Kot je razvidno iz grafa 5.7, več kot polovica (60 %) anketirancev meni, da jim podjetje nudi dovolj nagrad, medtem ko je 40 % zaposlenih drugačnega mnenja.

8. **Kaj Vas najbolj motivira v podjetju Riko hiše, d. o. o.?**

- a) Dobra delovna klima 13 (65 %),
- b) skupinsko delo 5 (25 %),
- c) denarne nagrade 3 (15 %),
- d) materialne nagrade (kosila, izobraževanje, računalniki, mobilniki, oblačila ...) 1 (5 %),
- e) priznanja 1 (5 %),
- f) pohvale 7 (35 %).

Graf 6.8: Kaj Vas najbolj motivira v podjetju Riko hiše, d. o. o.?

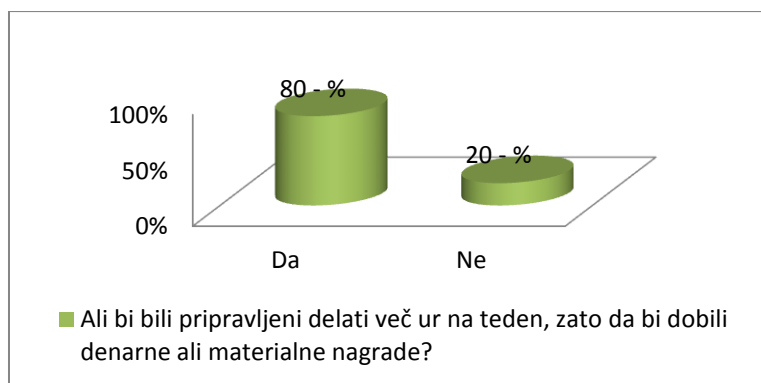


V podjetju Riko hiše, d. o. o., je eden ključnih motivatorjev dobra delovna klima, saj menijo, da lahko na takšen način zadovoljijo uspešno poslovanje podjetja in tako motivirajo učinkovitost zaposlenih. 65 % anketirancev je odgovorilo, da jih v podjetju Riko hiše, d. o. o., najbolj motivira dobra delovna klima, takoj zatem (35 %) sledijo pohvale, ki so prav tako eden od načinov podjetja, da motivira zaposlene. Pri tem vprašanju lahko zavržem hipotezo, ki sem si jo zastavila na začetku diplomske naloge, in sicer da je finančna nagrada za zaposlene največja motivacijska spodbuda. Le 15 % anketirancev, ki so stari od 18 do 25 let ali od 26 do 35 let, je na 8. vprašanje odgovorilo z odgovorom denarne nagrade. Kot sem sklepala prej, denarne nagrade najbolj motivirajo mlade zaposlene.

9. Ali bi bili pripravljene delati več ur na teden, zato da bi dobili denarne ali materialne nagrade?

- a) Da 16 (80 %),
- b) ne 4 (20 %).

Graf 6.9: Ali bi bili pripravljeni delati več ur na teden, zato da bi dobili denarne ali materialne nagrade?

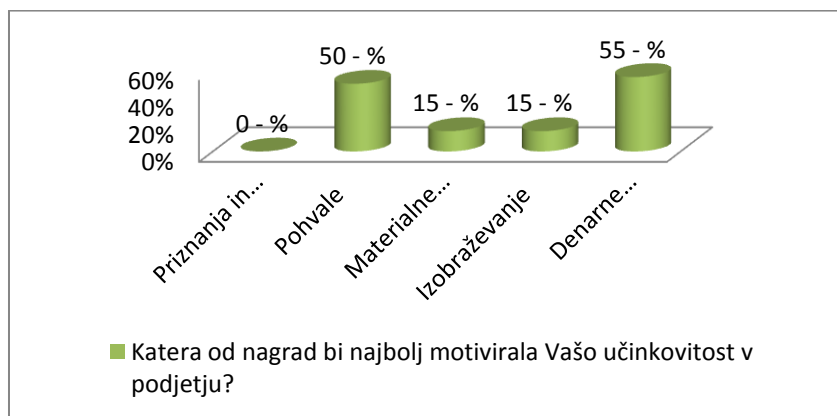


80 % delavcev bi bilo pripravljenih delati več ur na teden za denarno ali materialno nagrado, 20 % pa ne.

10. Katera od nagrad bi najbolj motivirala Vašo učinkovitost v podjetju?

- | | | |
|----|---|------------|
| a) | Priznanja in diplome | 0 (0 %), |
| b) | pohvale | 10 (50 %), |
| c) | materialne nagrade (oblačila, računalniki, kosila, potovanja ...) | 3 (15 %), |
| d) | izobraževanje | 3 (15 %), |
| e) | denarne nagrade | 11 (55 %). |

Graf 6.10: Katera od nagrad bi najbolj motivirala Vašo učinkovitost v podjetju?



Z odgovori na vprašanje, katera od nagrad bi najbolj motivirala učinkovitost zaposlenih, lahko zavržem tudi drugo zastavljeno hipotezo, in sicer da materialno nagrajevanje zaposlenih spodbuja njihovo delovno uspešnost, saj je več kot polovica uslužbencev (55 %) odgovorila,

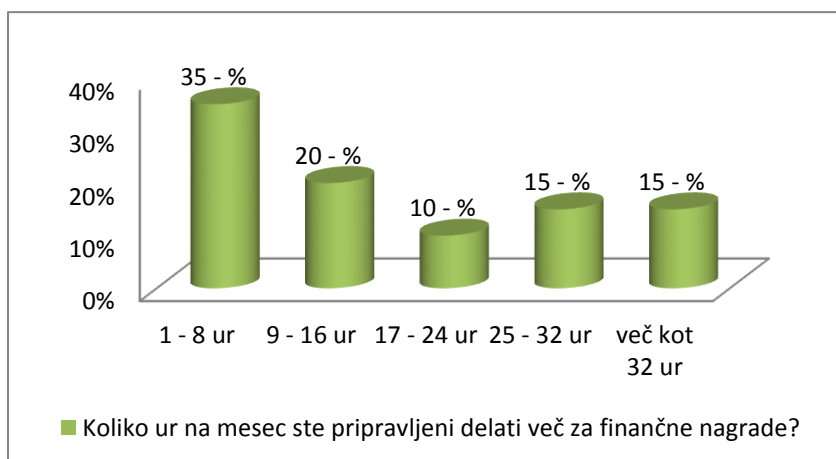
da bi bile to denarne nagrade, sledijo jim pohvale, šele nato pa materialne nagrade (15 %), med katere sodijo oblačila, računalniki, potovanja ...

Kot sem že omenila, podjetje želi uspešnost zaposlenih doseči s pohvalami in dobro delovno klimo, ki pa, kot je razvidno iz grafa 5.10, dobro deluje, saj je 50 % uslužbencev odgovorilo, da so pohvale tiste, ki jih motivirajo pri opravljanju dela.

11. Koliko delovnih ur na mesec ste pripravljeni delati več za finančne nagrade?

- a) 1–8 ur 7 (35 %),
- b) 9–16 ur 4 (20 %),
- c) 17–24 ur 2 (10 %),
- d) 25–32 ur 3 (15 %),
- e) več kot 32 ur 3 (15 %).

Graf 6.11: Koliko ur na mesec ste pripravljeni delati več za finančne nagrade?

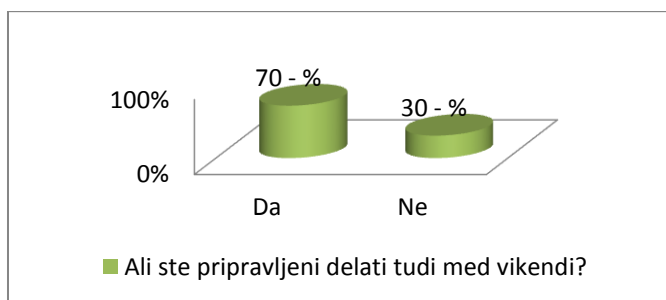


Zaposleni bi bili pripravljeni delati več za finančne nagrade, vendar bi jih bilo 7 od 20 vprašanih pripravljenih delati od 1 do 8 ur več na mesec kot sedaj, od tega so 4 anketiranci stari od 46 do 60 let, 2 pa štejeta od 36 do 45 let. Več kot 32 delovnih ur na teden pa bi opravljalo 15 % oz. 3 uslužbenci, od katerih dva nimata otrok. Po tem grafu je razvidno, da so mnenja glede večjega opravljanja delovnih ur razdvojena, saj so odstotki med vprašanimi zelo različni.

12. Ali ste pripravljeni delati tudi med vikendi?

- a) Da 14 (70 %),
- b) ne 6 (30 %).

Graf 6.12: Ali ste pripravljeni delati tudi med vikendi?

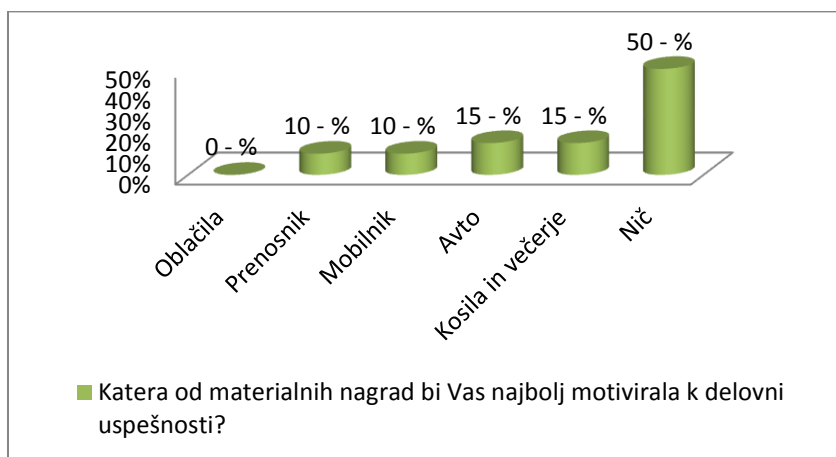


70 % zaposlenih bi delalo tudi med vikendi, 30 % pa jih med vikendi ne bi bilo pripravljeno delati.

13. Katera od materialnih nagrad bi Vas najbolj motivirala k delovni uspešnosti?

- a) Oblečila 0 (%),
- b) prenosnik 2 (10 %),
- c) mobilnik 2 (10 %),
- d) avto 3 (15 %),
- e) kosila in večerje 3 (15 %),
- f) nič 10 (50 %)

Graf 6.13: Katera od materialnih nagrad bi Vas najbolj motivirala k delovni uspešnosti?



Pri tem vprašanju lahko še enkrat zavržem hipotezo, da materialno nagrajevanje zaposlenih spodbuja njihovo uspešnost, saj našete materialne dobrine, ki bi povečale motivacijo zaposlenih in s tem tudi delovno uspešnost, niso prepričale 50 % anketirancev. 15 % vprašanih bi najbolj motiviral avtomobil, te osebe pa so vse mlajše od vsaj 45 let.

7 SKLEP IN ZAKLJUČEK

Motivacija in nagrajevanje sta pomembna dejavika uspešnosti podjetja, ki ob »pravilni povezanosti pravičnosti, fleksibilnosti, solidarnosti in svobode« (Bolle de Bal 1990, 24) vodita podjetje v učinkovito poslovanje. Preko intervjuja, anket, najbolj pa pri opravljanju praktičnega dela v podjetju Riko hiše, d. o. o., sem ugotovila, da sta motivacija in načini nagrajevanja zelo pomembni pri uspehu poslovanja podjetja.

Moja prva zastavljena hipoteza je bila, da je največja spodbuda za zaposlene finančna nagrada, vendar pa lahko to tezo le delno potrdim, saj sem na podlagi ankete ugotovila, da obstajajo ljudje, ki jim denar ne pomeni več kot pohvala in obratno. V zastavljene hipotezi je plača motivator, po Herzbergovi teoriji pa je plača higienik, saj bi ta po določenem času postala samoumevna in ne bi imela več vloge motivacije. Finančno in materialno nagrajevanje sta pojma, ki eden brez drugega ne bi mogla funkcionirati, zato morajo nadrejeni v podjetju dobro premisliti o obliki nagrajevanja, saj samo finančne nagrade zaposlenim ne bi dale dovolj motivacije za opravljanje delovnih nalog, same pohvale in čestitke za uspešno opravljeno delo pa tudi ne bi imele pozitivnega učinka.

Prav tako lahko delno potrdim tudi drugo zastavljeno hipotezo, ki pravi, da materialno nagrajevanje zaposlenih spodbuja njihovo delovno uspešnost, saj so od učinkovitosti in uspešnosti opravljenih del odvisni tudi drugi dejavniki, kar nam je potrdil tudi g. Škrabec v odgovorih na vprašanja. V zgoraj omenjeni psihološki pogodbi je navedeno, da delodajalec pričakuje od delojemalca, da bo za plačano delo dobro in uspešno opravljal svoje naloge, kar bi naj povečalo delovno uspešnost, vendar kot sem že omenila, nagrada ni edini dejavnik uspešno opravljenih nalog.

Tretjo hipotezo, da slovenski pravni red vsebuje primerne pravne podlage za oblikovanje učinkovitih sistemov nagrajevanja, lahko potrdim, saj po mojem mnenju Zakon o udeležbi delavcev pri običku dokaj natančno določa, kdo so zaposleni, ki so lahko upravičeni do dodatka k osnovni plači, in kdo ne. Poleg tega je v 2. členu Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku (ZDR-1, 2. čl.) natančno določeno, da »se delavcem sme izplačati največ 20 odstotkov dobička posameznega poslovnega leta in da znesek ne sme presegati več kot 5.000 eurov«. Vendar kot sem že omenila, je nagrajevanje v slovenskih podjetjih bolj izjema kot pravilo. Nekatere države Evropske unije nagrajevanje po uspešnosti dosti bolj uporabljajo kot Slovenija. V Franciji in v Skandinavskih državah je takšna praksa že dosti bolj uveljavljena in tudi to je faktor, ki vpliva na učinkovitost podjetij. V francoski zakonodaji je določeno, da so dodatki k osnovni plači obvezni, če je v podjetju zaposlenih več kot 50 delavcev. Menim, da

če bi se tudi v Sloveniji sprejel takšen zakon, bi bilo sistemov nagrajevanja posledično dosti več, podjetja bi bila poslovno uspešnejša, delavci pa posledično bolj zadovoljni, vendar pa menim, da bi Slovenija ob sprejetju te zakonodaje morala spremeniti tudi kakšne druge člene Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku, saj je ta sedaj za takšen način premalo natančno strukturiran.

Gospodarska kriza se iz leta v leto stopnjuje in Slovenija išče rešitve za pobeg iz krize. Menim, da je nagrajevanje delavcev le ena izmed rešitev, da bi rešili slovensko gospodarstvo, vendar pa se moramo zgledovati po uspešnih državah, ki to prakso že dobro poznajo, saj je nagrajevanje dober spodbujevalec uspešnosti zaposlenih ter dober notranji pravni vir do uspešnega vodenja nagrajevanja zaposlenih. Moje mnenje je, da je delavec v podjetju uspešen in produktiven takrat, ko je zadovoljen s svojo plačo, delovno klimo v podjetju, urejenim delovnim okoljem in pravilnim načinom spodbujanja, saj lahko le na ta način najbolj učinkovito, inovativno in uspešno opravlja svoje delo.

8 LITERATURA

- Bohinc, Rado, Miro Cerar in Barbara Rajgelj, ur. 2006. *Temelji prava in pravne ureditve*. Ljubljana: GV Založba.
- Bolle de Bal, Marcel. 1990. *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Čibej, Jože A., Janez Damjan, Stane Možina, Janez Prašnikar, Leon Repovž, Valter Rešičič, Rudi Rozman, Dušan Valenčič, Tamara Zajc in Nada Zupan, ur. 1992. *Slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: CISEF - Center strokovnega izpopolnjevanja in svetovalne dejavnosti Ekonomske fakultete.
- Kresal, Barbara. 2001. *Pravna ureditev plače*. Ljubljana: Bonex.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije, d. d.
- Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Purič, Iztok. 1998. *Kako slovenski model udeležbe zaposlenih pri dobičku družbe sledi priporočilu EU*. Dostopno prek: http://www.delavska-participacija.com/clanki/referat_b1.doc (april 1998).
- Riko hiše, d. o. o.. 2010. *Pravilnik o plačah in nagrajevanju delovne uspešnosti v podjetju Riko hiše, d. o. o.*. Ribnica. Riko hiše, d. o. o.
- Skok, M. Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Stopajnik, Maja. 2005. *Sistem nagrajevanja zaposlenih v povezavi s poslovno uspešnostjo podjetja x*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojevič, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Škrabec, Stanislav. 2012. Intervju z avtorico. Ribnica, 12. januar.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- *Ustava Republike Slovenije*. Ur. l. RS 33/1991. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199133&stevilka=1409> (28. december 1991).
- *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. l. RS 21/2013. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (13. marec 2013).

- *Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob)*. Ur. l. RS 25/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200825&stevilka=909> (14. marec 2008).
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne. Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

Priloga A: INTERVJU

1) Koliko ljudi je zaposlenih v podjetju Riko hiše, d. o. o.?

V podjetju Riko hiše je trenutno zaposlenih 74 ljudi. Od tega 54 v proizvodni.

2) Kako je organizirana struktura podjetja?

Firma Riko hiše je organizirana kot družba z omejeno odgovornostjo.

Na vrhu je direktor, pod njim pa se delimo na različne sektorje:

tajništvo, računovodstvo, prodaja, nabava, razvoj in priprava dela, proizvodnja ter montaža.

Računovodstvo je dislocirano. Opravlja nam ga podjetje Lalum, d. o. o. V podjetju imamo natančno določeno sistematizacijo delovnih mest, ki omogoča boljši in učinkovit pregled glede višine plač, zahtevnosti del in odgovornosti.

3) Kakšen je plačilni sistem v podjetju Riko hiše, d. o. o.?

Plačilni sistem v podjetju je razdeljen na osnovni del plače ter variabilni del, kamor do sedaj spada 13. plača in regres ter nagrade in nadomestila, ki so določena s kolektivnimi pogodbami. Občasno pa zaposleni za uspešno opravljeno delo dobijo nagrado, ki pa do sedaj ni natančno določena, ali je to finančna ali nefinančna nagrada, kakšna boniteta ali kaj drugega. Le prodajniki ob podpisu pogodbe dobijo del nagrade, ki si ga med seboj razdelijo, vendar do sedaj še nimamo natančno določenega deleža odstotka, ki bi pripadal prodajnikom. V prihodnosti bi želeli upoštevati elaborat o sistemu nagrajevanja v podjetju, ki ga nam je pripravila praktikantka Špela, vendar bomo za to potrebovali nekaj časa, da ga uvedemo.

4) Ali imate v podjetju različne sisteme nagrajevanja za različna delovna mesta?

Kot sem omenil v prejšnjem odgovoru, do sedaj nimamo natančno določenega sistema nagrajevanja in prav zato je imela absolventka Špela nalogo sestaviti takšen sistem nagrajevanja, da bi povečala učinkovitost delavcev in uspešnost poslovanja podjetja. Po načinu, ki ga je sestavila, bi naj podjetje v prihodnje nagrajevalo svoje zaposlene glede na tri skupine:

- prodajne inženirje,
- administrativno-tehnične strokovnjake ter
- proizvodne delavce.

5) Ali imate v podjetju kakšen notranji pravni akt, ki določuje nagrajevanje na podlagi dolžnosti delavcev?

Do sedaj nismo imeli notranjega pravnega akta in tudi s prihodom novega direktorja se to ni nič spremenilo. Sva pa s Špelo Blatnik sestavila tudi pravilnik o nagrajevanju delavcev v podjetju Riko hiše, d. o. o., ki se navezuje na sistem nagrajevanja, ki bo določen za delavce. Sedaj pa seveda upoštevamo vse kolektivne pogodbe, ki se navezujejo na našo gospodarsko dejavnost, vendar posebnih določb v podjetju nismo določili.

6) Ali menite, da je finančna nagrada delavcu največja motivacija?

Da, vendar ni edina. Pomembno je ustvariti tudi dobro delovno okolje in dobre medčloveške odnose.

7) Katere nagrade največkrat uporabljate in zakaj?

Do sedaj največkrat uporabimo nematerialne nagrade, kot so pohvale in čestitke za uspešno opravljeno delo, pa tudi kakšne večerje in prireditve, ki se jih vsi udeležujemo v Škrabčevi domačiji ali drugje. S tem zaposlene še bolj povežemo; delavci se počutijo kot del podjetja in so za to mogoče bolj učinkoviti. Po mojem mnenju v podjetju vlada zelo dobra in pozitivna delovna klima in menim, da je to eden večjih dejavnikov za uspešnost podjetja.

8) Ali menite, da je pohvala dovolj dobra motivacija za učinkovitost delavca?

Pomaga, ni pa to dovolj.

9) Kakšen je cilj nagrajevanja delavcev?

Spodbujanje boljšega in odgovornejšega opravljanja delovnih dolžnosti.

10) Na kakšen način ugotavljate zadovoljstvo delavcev? Ali opravljate z njimi kakšne intervjuje?

Z zaposlenimi ne opravljamo posameznih intervjujev, smo pa vedno veseli kakšnega predloga s strani prodajnikov in administrativnega osebja. Menim, da se v podjetju upoštevajo želje in interesi zaposlenih.

11) Kaj pričakujete od delavcev, ki bi naj dobili nagrado?

Nadpovprečno izpolnjevanje njihovih delovnih obveznosti, pozitiven vpliv na sodelavce in pozitiven vpliv na splošno vzdušje v podjetju.

12) Kje vidite prednosti in slabosti nagrajevanja delavcev?

Če nam uspe primerno nagraditi delavce, ki so najbolj zaslužni za uspeh podjetja, to pozitivno vpliva na nagrajenega in na ostale v podjetju ter izboljšuje odnose. Če nagrade niso podeljene pravično, lahko to slabo vpliva na prej našteto.

13) Ali menite, da finančna nagrada spodbuja delovno uspešnost delavcev pri opravljanju delovnih nalog?

Mislim, da je denarna nagrada ena od nagrad, ki najbolj vpliva na delovno uspešnost, vsekakor pa so pomembne tudi druge oblike nagrajevanja.

14) Katera od materialnih nagrad po vašem mnenju najbolj spodbuja uspešnost delavcev?

Denarna nagrada.

15) Ali menite, da nagrajevanje delavcev povečuje tekmovalnost ali sodelovanje delavcev v podjetju?

Truditi se moramo, da z nagrajevanjem dosežemo čim večje sodelovanje ob primerni tekmovalnosti.

16) Kako dosežete sodelovanje delavcev v timu? Kako je nagrada razdeljena glede na prodajo hiše, ko sodeluje več delavcev?

Uspešnost od prodaje hiše se sešteva po prodajnikih. Ostalim sodelujočim se delež od prodaje ne obračunava.

17) Menite, da je nagrajevanje delavcev dovolj dobra motivacija za njihovo uspešnost v podjetju?

Nagrajevanje delavcev je en od dejavnikov, ki motivira delovno uspešnost. Za dober rezultat podjetja so pomembni še mnogi drugi dejavniki.