

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja Malič

Sistem nedenarnega nagrajevanja v podjetju Buča
Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja Malič

Mentorica: red. prof. dr. Nevenka Černigoj Sadar

Sistem nedenarnega nagrajevanja v podjetju Buča

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

ZAHVALA

Hvala moji družini za neizmerno podporo; podjetju Buča za sodelovanje pri diplomskem delu; mentorici red. prof. dr. Nevenki Černigoj Sadar za pomoč in usmerjanju pri pisanju diplomske naloge.

Sistem nedenarnega nagrajevanja v podjetju Buča

Zaposleni v vsaki organizaciji prejemajo za svoje delo plačo v zameno za svoje delo. Nagrade naj bi predstavljale dodatek za izjemno dobro opravljeno delo posameznika in/ali skupine zaposlenih. Poseben izziv so nedenarne nagrade, saj obstaja veliko načinov nedenarnega nagrajevanja, ki ga posamezniki različno cenijo. Nedenarne nagrade predstavljajo sredstvo za motivacijo zaposlenih v daljšem obdobju. Na drugi strani se v prejemanju nedenarnih nagrad primerjajo zaposleni med seboj, kdo jih dobi za kakšne dosežke. Pravično obravnavanje in podeljevanje nagrad je eden od stebrov stabilnosti organizacije. Tekom delovnega procesa se zaposleni tudi samo z opazovanjem učijo vedenja in ostalih praks od sodelavcev. Kaj je sistem nedenarnega nagrajevanja in kako v praksi deluje, sem želela preučiti na primeru, zato sem za sodelovanje zaprosila podjetje Buča. V empiričnem delu so predstavljeni rezultati anketnih vprašalnikov, ki so jih prejeli vsi zaposleni. Preverila sem, kako je sprejet sistem nedenarnega nagrajevanja, zadovoljstvo z le-tem in kakšnih nagrad si zaposleni želijo.

Ključne besede: nedenarno nagrajevanje, motivacija, pohvala, primerjava

Non-monetary incentives system at the company Buča

Employees in any organization receive salary/wage for their work in return for their work. Awards should be the bonus for exceptionally good work done by the individual and / or groups of employees. A particular challenge are non-monetary rewards, because there are many ways of non-monetary incentives that individuals appreciate variously. Non-monetary incentives are the means to motivate employees in the long term. On the other hand, employees compare themselves with each other, who receive non-monetary incentives for which achievements. Equal treatment and rewarding is one of the pillars of stability of the organization. During the work process itself, employees learn by observing behaviors and other practices from their co-workers. I wanted to examine the case, what is a non-monetary reward is and how it works in practice, so I sought cooperation from the company Buča. The empirical study presents the results of questionnaires that were sent to all employees. I checked how a system of non-monetary rewards, satisfaction with it and what rewards the employees want.

Key words: non-monetary incentives, motivation, praise, comparison

KAZALO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | UVOD | 7 |
| 2 | NEDENARNO NAGRAJEVANJE IN MOTIVIRANJE | 8 |
| 2.1 | <i>O NEDENARNEM NAGRAJEVANJU.....</i> | 9 |
| 2.1.1 | Opredelitev pojmov | 9 |
| 2.1.2 | Ljudje ne delajo samo za denar | 11 |
| 2.1.3 | Nedenarno nagrajevanje je pomembno | 12 |
| 2.1.4 | Oblike nedenarnega nagrajevanja..... | 15 |
| 2.2 | <i>TEORIJE MOTIVACIJ</i> | 17 |
| 2.2.1 | Teorija pravičnosti..... | 18 |
| 2.2.2 | Teorija socialnega učenja | 20 |
| 2.2.3 | Integracija motivacijskih teorij in obogatitev dela | 21 |
| 3 | O PODJETJU BUČA IN REZULTATIH RAZISKAVE | 22 |
| 3.1 | <i>PREDSTAVITEV PODJETJA BUČA.....</i> | 22 |
| 3.2 | <i>PREDSTAVITEV SISTEMA NEDENARNEGA NAGRAJEVANJA V PODJETJU BUČA</i> | 23 |
| 3.3 | <i>PREDSTAVITEV IN INTERPRETACIJA REZULTATOV ANKETE.....</i> | 25 |
| 3.3.1 | Značilnosti vzorca | 25 |
| 3.3.2 | Informiranje o nagradah | 27 |
| 3.3.3 | Pomen nagrad | 28 |
| 3.3.4 | Motiviranje z nedenarnimi nagradami..... | 30 |
| 3.3.5 | Zadovoljstvo s sistemom nedenarnega nagrajevanja..... | 31 |
| 3.3.6 | Uporaba pohval med zaposlenimi | 34 |
| 4 | RAZPRAVA IN PREDLAGANE REŠITVE, PRIPOROČILA PODJETJU..... | 36 |
| 5 | ZAKLJUČEK | 40 |
| 6 | LITERATURA | 42 |

KAZALO SLIK:

| | |
|---|----|
| Slika 2.1: Shema povezanosti nagrad..... | 10 |
| Slika 2.2: Individualna krivulja ponudbe delovnih naporov | 12 |
| Slika 3.1: Izobrazbena struktura..... | 25 |
| Slika 3.2: Seznanjenost z nedenarnim nagrajevanjem | 27 |
| Slika 3.3: Pomen nagrad za zaposlene | 28 |
| Slika 3.4: Povezanost med starostjo in nagradami | 29 |
| Slika 3.5: Nedenarne nagrade kot motivacija..... | 30 |
| Slika 3.6: Zadovoljstvo s sistemom nedenarnega nagrajevanja | 31 |
| Slika 3.7: Spremembe sistema nedenarnega nagrajevanja v podjetju..... | 31 |
| Slika 3.8: Pomen prejema nedenarne nagrade | 33 |
| Slika 3.9: Vpliv prejema nedenarne nagrade na delo..... | 33 |
| Slika 3.10: Pohvale nadrejenih za dobro opravljeno delo | 34 |
| Slika 3.11: Pohvale sodelavcev za dobro opravljeno delo | 34 |
| Slika 3.12: Pohvale sodelavcem za dobro opravljeno delo..... | 35 |

KAZALO TABEL:

| | |
|---|----|
| Tabela 3.1: Spol..... | 25 |
| Tabela 3.2: Starost..... | 26 |
| Tabela 3.3: Delovna doba..... | 26 |
| Tabela 3.4: Delovno mesto..... | 27 |
| Tabela 3.5: Povezanost zadovoljstva in sprememb nedenarnega nagrajevanja..... | 32 |

1 UVOD

Večina vodilnih zaposlenih v podjetjih v gospodarstvu se dnevno spopada z učinkovitostjo zaposlenih in vprašanjem, kako iz njih izvabiti najboljše ideje in storitve za uspešno delovanje podjetja. Kadrovske viri so, poleg surovin, prostora, finančnih virov, poslovnih partnerjev, eden osnovnih faktorjev za uresničevanje podjetniškega poslanstva in vizije. Dobre rezultate lahko dosegajo z zadovoljnimi zaposlenimi, zato in zaradi trenutne gospodarske situacije na svetovnih trgih je motivacija ponekod deležna še večje pozornosti. Podjetja potrebujejo zaposlene, ki kar največ prispevajo k uspešnosti in razvoju. Tema o motiviranju zaposlenih je že nekaj desetletij še kako aktualna v vseh podjetjih, ki delujejo v konkurenčnih panogah.

Do nedavnega so starejše teorije motiviranja ljudi razlagale kot izziv, ki je lahko rešen z denarnim nagrajevanjem ali participacijo zaposlenih v podjetju. Novejše teorije poudarjajo pomen nenedarnega nagrajevanja nad denarnim, saj razumejo motivacijo v širšem smislu in delavca še bolj povežejo z organizacijo (Sorauren 2000, 925-926).

Da bi razumeli, kaj motivira zaposlene, je potrebno najprej razumeti pojem motivacije. Motivacija je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2000) razložen kot »(publ.) spodbuditi, navdušiti: izboljšani delovni pogoji so zelo motivirali delavce; pravilno sestavljeni učni načrti motivirajo učence za šolsko delo motiviran -a -o: motivirano dejanje, ravnanje«. V literaturi sem zasledila razlago avtorjev Svetlik in Zupan (2009, 633-657): motivacija »je del silnic, ki vpliva na človekovo vedenje in ga vzdržuje« in motivator »je dejavnik, ki povzroči visoko stopnjo motiviranosti, na primer zanimivo delo, dosežki, odgovornost«.

Kaj motivacija je in kako v praksi deluje, sem želela preučiti na primeru, zato sem se za potrebe diplomske naloge povezala s podjetjem Buča. Podjetje je na slovenskem trgu prisotno že več kot stoletje z glavno dejavnostjo povezovanja podjetij. V diplomski nalogi bom predstavila podatke, ki sem jih pridobila na podlagi anketnega vprašalnika. Razlaga se nanaša na pojem nenedarnega nagrajevanja in kaj zaposleni dejansko razumejo pod nenedarnim nagrajevanjem. Definicija nenedarnega nagrajevanja v literaturi ni dorečena, zato je pomembno prizadevanje, da se sistem nenedarnega nagrajevanja še naprej razvija. Pomen razvoja koncepta je v tem, da bodo zaposleni razumeli nenedarno nagrajevanje, kar

jim bo pomenilo večjo motivacijo za delovno uspešnost. Nedenarni motivatorji so pomembni za zvestobo zaposlenih in njihovo dobro počutje (Mehadžič 2008).

V svojem diplomskem delu želim analizirati prednosti in pomanjkljivosti sistema nedenarnega nagrajevanja. Zastavila sem več hipotez, ki jih bom preverila. Predvidevam, da so zaposleni seznanjeni s sistemom nedenarnim nagrajevanja (hipoteza 1). Za zaposlene je nedenarno nagrajevanje bolj pomembno kot denarno nagrajevanje (hipoteza 2). Starejšim zaposlenim so bolj pomembne nedenarne kot denarne nagrade (hipoteza 3). Mlajšim zaposlenim so bolj pomembne denarne nagrade (hipoteza 4). Zaradi možnosti prejema nedenarne nagrade se zaposleni trudijo bolje opravljati svoje delo (hipoteza 5). Vsi zaposleni se ne strinjajo s sistemom nedenarnega nagrajevanja in bi želeli spremeniti sistem (hipoteza 6). Pohvalo redno uporablja vsaj polovica zaposlenih (hipoteza 7).

V teoretičnem delu bom s pomočjo primarnih in sekundarnih virov opisala osnove sistema nedenarnega nagrajevanja ter kaj nedenarno nagrajevanje pomeni za podjetje in posameznika. Nagrade zelo vplivajo na motivacijo zaposlenih, ki se po teorijah lahko različno dosežejo in razlagajo. Razložila bom teorijo pravičnosti in teorijo socialnega učenja. Z ustreznim pristopom, prilagojenim podjetju in zaposlenim, se lahko uspešno implementirajo v podjetju ter pripomorejo k večji motiviranosti zaposlenih.

V tretjem delu diplomske naloge bom podala kratek opis podjetja in sistema nedenarnega nagrajevanja. Zaključila bom z empiričnim delom, kjer bom predstavila rezultate ankete, ki sem jo izvedla med zaposlenimi. Podala bom lastne predloge oz. mnenja o dopolnitvi sistema nedenarnega nagrajevanja v podjetju Buča.

2 NEDENARNO NAGRAJEVANJE IN MOTIVIRANJE

Zaposleni v podjetju imajo različne potrebe, ki jih zadovoljujejo doma, na delovnem mestu in v prostem času. »Če vodstvo podjetja spozna, da del teh potreb zaposleni zadovoljujejo s pomočjo službe, se storilnost precej poveča; večja stopnja storilnosti je posledica notranje motiviranosti za delo,« (Možina v Auer Antončič in Antončič 2009, 116). Denar in denarne nagrade motivirajo zaposlene na kratki rok (npr. 3-6 mesecev), saj se jih zaposleni navadijo in na dolgi rok se zadovoljstvo z le-temi zmanjša (Kafol v Auer Antončič in

Antončič 2009, 116). Podobno trdi tudi Milivojević (2010), ki pravi, da se zadovoljstvo ob povišanju plače v prvih mesecih viša, nato začne upadati in kmalu postane nezadostno, če ni ponovno ustrezne povišice.

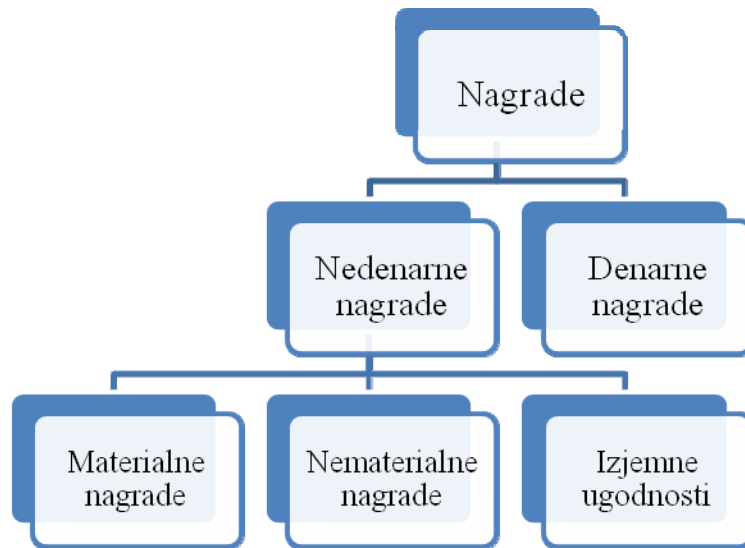
2.1 O NEDENARNEM NAGRAJEVANJU

Nagrajevanje je postalo pomemben del vsake organizacije, saj se z nagradami nagradi boljše, bolj zavzete, bolj iniciativne zaposlene. Za podjetje je koristno, da pri nagrajevanju zaposlenih oblikuje strategijo nagrajevanja, ki zajema poslovno in kadrovske strategije ter cilje podjetja. Ob sprotni realizaciji načinov nagrajevanja je potrebno tudi spremljati, ali se s sistemom nagrajevanja dosega zastavljene cilje podjetja (Zupan 2009, 534-535).

2.1.1 Opredelitev pojmov

Po avtorjih Svetlik in Zupan (2009, 633-657) je opredeljenih nekaj ključnih pojmov glede obravnavane tematike. Nagrada »je vse (ne glede na obliko), kar delodajalec delavcu dá poleg plače in je povezano z uspešnostjo«. Nagrade za zaposlene so lahko denarne ali nedenarne. Denarna nagrada »je nagrada, ki jo delodajalec izplača v denarju, bonih ali vrednostnih papirjih«. Nedenarne nagrade »so nagrade, ki niso neposredno v denarju, to so vse nagrade v naravi in nematerialne nagrade« in jih sestavljajo materialne in nematerialne nagrade ter izjemne ugodnosti. Materialne nagrade »so nagrade v denarni ali nedenarni obliki, ki jih lahko ovrednotimo«. Nematerialne nagrade »so neotipljive nagrade, katerim ne moremo določiti vrednost (na primer pohvala, večji ugled)«. Izjemne ugodnosti »so tiste, ki jih delodajalec nudi vrhnjim menedžerjem, kot so plačilo letalskih potovanj v pravem razredu, uporaba luksuznih avtomobilov«. Shema povezanosti nagrad prikazuje slika 2.1.

Slika 2.1: Shema povezanosti nagrad



Glede na različne oblike nagrad in potrebe zaposlenih je, če je le mogoče, v sistemu nedenarnega nagrajevanja pomemben fleksibilen sistem nagrajevanja. Fleksibilnost nagrad »je sistem, kjer delodajalci zaposlenim ponujajo možnosti izbire med različnimi nagradami znotraj določenega zneska, ki ga ima posameznik na voljo v okviru svojega paketa plač in nagrajevanja« (Svetlik in Zupan 2009, 633-657).

Nagrade lahko delimo tudi na notranje in zunanje. Notranje nagrade prihajajo iz posameznika samega, npr. zadovoljstvu, ki ga čuti ob dobro opravljenem delu. Zunanje nagrade prihajajo iz zunanjih virov, npr. iz managementa (Černetič 2007, 244).

V sistemu nagrajevanja se nagrade po Herzbergu delijo v dve skupini: higienike in motivatorje. Higieniki »so skupina dejavnikov, ki vplivajo na človekovo počutje pri delu in s tem posredno vplivajo na njegovo motivacijo. Mednje sodijo plača, delovne razmere, kakovostno delovno življenje ipd.«. Motivator »je dejavnik, ki povzroči visoko stopnjo motiviranosti, na primer zanimivo delo, dosežki, odgovornost« (Svetlik in Zupan 2009, 633-657).

Motivacija za delo je poleg vsebine (materialna in nematerialna) definirana iz dveh smeri: intrinzična in ekstrinzična. Notranja (intrinzična) pride iz vsebine dela in se procesira vsaj tako dolgo kot zadovoljuje potrebe zaposlenih oz. verjamejo, da bodo njihovi cilji doseženi. Dejavniki, ki vplivajo na notranjo motivacijo, so odgovornost, pravica do

ukrepanja, razvijanje veščin in sposobnosti, zanimivo delo in priložnosti za napredovanje. Zunanja (ekstrinzična) motivacija je vse, kar se naredi za zaposlene, npr. pohvale, denarne nagrade ali napredovanje (Armstrong in Murlis 2001, 29).

2.1.2 Ljudje ne delajo samo za denar

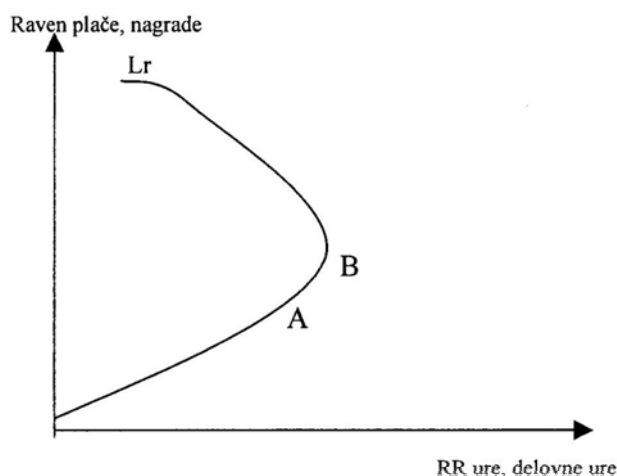
Plača predstavlja za zaposlene povračilo oz. plačilo za vloženi trud, vir sredstev za življenje in s tem tudi socialno kategorijo (Zupan 2009, 525). V preteklosti so zaposleni dobivali plačilo za opravljeno delo glede na dogovorjene urne postavke ali mesečne zneske. S plačilom po uspešnosti so nagrajevali vodstvene kadre (menedžerje) in prodajalce (Zupan 2001, 156). Ekonomske teorije motivacije so se osredotočale na eksterne motivatorje, predvsem na denar (Sorauren 2000, 939).

Vloge denarje se v motivaciji ne more zanikati, vendar ni ne edini ne glavni motivator. Delo je posredno potrebno za preživetje, vendar ljudje ne delajo samo, da preživijo. Obstaja več razlogov, zakaj ljudje delajo, in ti razlogi lahko motivirajo ljudi, da trdo delajo kot tudi da se izogibajo konfliktu interesov. Ob eksternih motivatorjih potrebujejo ljudje tudi interne stimulatorje. Ljudem je lahko všeč njihova služba, vendar denarne nagrade niso vedno dovolj privlačne, da bi zanje povečali svoje napore oz. storilnost. V primerih, ko zaposleni vedo, zakaj opravljajo svoje dolžnosti, lahko nadomestijo svoje pomanjkanje motivacije z voljo opraviti delovne naloge. Takšna vrsta stimulacije zahteva cilje, s katerimi so seznanjeni vsi zaposleni (Sorauren 2000, 939).

Vzročna povezava med posameznikovo plačo in delom ima lahko v teoretičnem smislu prednosti, vendar so teoretiki našli nekaj neželjenih učinkov te vrste nagrajevanja (Sorauren 2000, 929):

- Psihologi menijo, da imajo denarne nagrade nasproten učinek, kot bi si želeli, saj zmanjšujejo učinek ostalih nagrad, ki jih ponuja služba oz. delovno mesto.
- Čeprav denarne nagrade povečajo vložek delavca v krajšem obdobju, na dolgi rok povzročijo kolateralne učinke, ki zmanjšujejo delavčevo produktivnost in moralo.
- Nujno potrebno je razlikovati zaposlene glede na njihov vloženi napor.

Slika 2.2: Individualna krivulja ponudbe delovnih naporov



Vir: Ilič (2001, 180).

Slika 2.2 prikazuje, da so zaposleni pripravljene več delati in vlagati v delo in zato primerno plačani (točka A). Če še več delajo, dobijo tudi večjo plačo. Količino dela so pripravljene povečevati samo do določene točke (točka B), ko jim več pomeni prosti čas, družina, prijatelji, počitek. Krivulja se zato zasuka v nasprotno smer¹ (Ilič, 2001, 180-181).

2.1.3 Nedenarno nagrajevanje je pomembno

Denarne nagrade ne rešijo problema, če pride do konflikta interesov v organizaciji. Nedenarne nagrade lahko povežejo delavce in menedžerje, da delajo skupaj. Skupno delo je najmočnejši motivator. Vendar je potrebno ob tem upoštevati dejstvo, da je prvi faktor, bi bo motiviral zaposlene, dobro plačilo za njihovo delo (Sorauren 2000, 926). Nagrade so šele vsi naslednji dejavniki.

Od zaposlenih je tudi odvisno, kaj pričakujejo od delodajalca v zameno za delo. Pričakovanja zaposlenih so ponavadi višja od delodajalčevih zmožnosti, vendar razlike ne bi smele biti previsoke – po analizi raziskave v nekem podjetju so največje razlike med

¹ Do točke B je krivulja pozitivno elastična, potem pa postane negativno elastična.

pričakovanim in dobljenim pri plačilu po uspešnosti in pohvali za dobro opravljeno delo (Zupan 2009, 529-530). Za uspešno izvajanje sistema (nedenarnega) nagrajevanja je zato za podjetje priporočljivo, da se delo in nagrade ovrednotijo. Zaposleni so tako vnaprej seznanjeni, kaj dobijo za uspešno opravljeno delo. Razlike med pričakovanim in dobljenim se zmanjšajo oz. izničijo (Treven 1998, 220).

Za podjetje je smiselno, da razmisli o znižanju pričakovanj zaposlenih, če prihaja do prevelikih pričakovanj med zaposlenimi. Pričakovanja zaposlenih se lahko znižajo z redno in izčrpno komunikacijo ter z usposabljanjem. Zaposleni s tem spoznajo konkurenčni položaj podjetja in tržno situacijo, s tem pa tudi zmožnosti podjetja, kaj lahko nudi zaposlenim (Zupan 2009, 530-531).

Sistem nagrajevanja na zmožnost zaposlenih vpliva na tri načine. Višina in sestava nagrad vplivata na oceno privlačnosti delodajalca in konkurenčnost podjetja na trgu dela. Predvsem za mlade in izobražene kadre je nagrajevanje eden izmed odločilnih dejavnikov pri izbiri delodajalca. Sistem nagrajevanja na trgu delovne sile pove, katere kompetence zaposlenih so za podjetje pomembne. Sistem tudi spodbuja zaposlene, da nenehno razvijajo svoje sposobnosti in pridobivajo nova znanja (Zupan 2009, 532).

Za delodajalca je prednost, če vidi svoje zaposlene kot naložbo, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih oz. podjetja (Zupan 2009, 528). Strategija nedenarnega nagrajevanja naj zato temelji na predpostavki, da so največja vrednost podjetja ravno človeški viri (Armstrong in Murlis 2001, 50).

Sorauren (2000, 931) na drugi strani primerja denarne in nedenarne nagrade z duhovnimi in materialnimi dobrinami, kjer so nedenarne nagrade sinonim za duhovne dobrine. Duhovne dobrine so povezane s človeško dušo, npr. ideje. Tako so ideje dobrine, ker jih proizvajajo ljudje in so hkrati nadrejene materialnim dobrinam. Ideje namreč nimajo meja, medtem ko so materialne dobrine omejene in se ne vedno delijo oz. podeljujejo po perfektnem ključu.

Človeški viri so trdno vpleteni v delovne procese od začetne ideje do končnega produkta, zato igra pomembno vlogo znanje zaposlenih. Z njihovo pomočjo se porajajo ideje, ki so lahko podlaga za dobro opravljeno delo. Znanje kot cilj dela je ne samo eden največjih,

ampak tudi najdaljših motivatorjev. Širjenje idej (znanja), kaj organizacija želi ali poskuša narediti, naredi službo še bolj privlačno. Nenazadnje so lahko ideje uporabljene tudi kot sredstvo, ki zmanjšuje konflikt interesov v organizaciji, ker naredijo delo bolj zanimivo in vsi zaposleni delajo za isti cilj (Sorauren 2000, 931). Zaposleni namreč vidijo službo kot večji izziv in bolj zanimivo, če vedo, kaj in zakaj delajo. Bolj kot to je potrebno, da so zaposleni motivirani, saj ni vedno zagotovljeno, da bo delo zanimivo. Če vodjem organizacije uspe doseči, da zaposleni poistovetijo osebne cilje s cilji organizacije, je ogromno dela že opravljenega. Zaposleni se identificirajo s svojimi službami, tako da poznajo vrednote, poslanstvo in vizijo podjetja (Sorauren 2000, 936). Za najbolj učinkovito delo se je torej potrebno pogovarjati z zaposlenimi in z njimi deliti cilje, saj jih tudi pomagajo uresničiti. Posamezne zaposlene ali skupino zaposlenih se lahko nagradi za uspešno realizirane cilje na različne načine v povezavi z uspešnostjo (Zupan 2001, 158).

Motivacijo spodbuja plačni sistem v povezavi z nagrajevanjem uspešnosti oz. če se plačilo po uspešnosti povezuje z doseganjem ciljev (Zupan 2009, 533). Namesto denarja se lahko podari mnogo nedenarnih nagrad, učinkovite so tudi nematerialne nagrade. Nematerialne nagrade zaposlenim pokažejo, da podjetje ceni njihovo delo (Zupan 2009, 560-561). Enako meni tudi Majstrovich (v Auer Antončič in Antončič 2009, 117), da vedno več ljudi vidi boljše motivatorje v nedenarnih kot pa v denarnih nagradah.

Nagrade in priznanja za dobro opravljeno delo pomembno dopolnijo celotni sistem plač in nagrajevanja. Čeprav ni nujno, da je z njimi povezana denarna vrednost, v sebi nosijo sporočilo, da vodja, sodelavci in podjetje cenijo delo in dosežek posameznika ali skupine. Zato take nagrade in priznanja zaposlenim mnogo pomenijo ter jih spodbujajo k dobremu delu tudi v prihodnosti (Zupan 2009, 559).

S prejetjem pohval zaposleni zadovoljujejo svoje potrebe o potrditvi pred ostalimi zaposlenimi, zato se spodbuja dajanje pohval v obliki nagrad in priznanj (Lipičnik in Možina 1987, 141). Mednje spada ustna pohvala, ki sploh nič ne stane in spodbuja k boljšemu delu (Zupan 2009, 561). Ena zmed najbolj učinkovitih nematerialnih nagrad je javna pohvala (celo bolj kot povišanje plače) (Denny v Auer Antončič in Antončič 2009, 117), saj zaposlenim pokaže, da podjetje ceni njihovo delo (Twentier v Zupan 2009, 561).

Z drugimi besedami povedano: plača je motivator na kratki rok. Na dolgi rok zaposleni potrebujejo več kot le gibljivi del plače (Bowditch in Buono 2005, 95-96). Včasih je dovolj pomembno samo priznanje, da dobro delaš (Zupan 2009, 532). Pohvala nič ne stane, njen učinek je lahko ogromen (Craig 2008).

Kljub temu pomeni sistem nedenarnega nagrajevanja več kot le občasna ali redna pohvala (so)delavcem za dobro opravljeno delo.

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nadgradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije, in politike ter vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik 1998, 191).

Sistem nagrajevanja v podjetju lahko temelji na uresničevanju poslovnih ciljev podjetja ob koncu določenega obdobja (ponavadi koledarskega leta). Dosežke tako predstavljajo doseženi cilji glede na načrtovane in temu primerno se nagradi zaposlene (Zupan, 2009, 550). Pravilna uporaba nagrad in priznanj je lahko tudi učinkovito orodje vodenja, še posebej, če nagrado podelimo ob izjemnem dosežku (Zupan, 2009, 559).

2.1.4 Oblike nedenarnega nagrajevanja

Zaposleni so lahko nagrajeni na različne načine. Po Zupan (2009, 528-529) v sodobni literaturi pojem plač in nagrajevanja poleg ugodnosti in bonitet zajema vse, kar delodajalec nudi zaposlenemu: to so tudi osebna rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter obetajoča prihodnost.

Oblike nedenarnega nagrajevanja se opredeli v načrtu nagrajevanja, kjer je v prvi fazi najpomembnejše, da se opredelijo cilji, ki jih podjetje želi doseči z uvedbo sistema. Zaposleni tako izvejo, kaj se od njih pričakuje. Podjetje lahko postavi jasne kriterije za merjenje in uporabljanje (nedenarnega) sistema nagrajevanja (Lipičnik 1998, 205). Svetovalci, ki podjetjem pomagajo postaviti sistem nedenarnega nagrajevanja, pravijo, da

je ena izmed osnovnih napak, ki jih podjetja delajo, da vse zaposlene nagrajujejo enako. S tem se pokaže, da ne cenijo prispevkov posameznika (Vaš partner, 2010). Pomembno je, da zaposleni razumejo, da »nedenarne nagrade so nagrade, ki niso del plačnega sistema,« (Henderson v Černetič 2007, 243). Komunikacija je eden izmed ključnih faktorjev, s katerim se deli ideje in cilje ter se izogne konfliktu interesov (Sorauren 2000, 939).

Pri nagrajevanju in izrekanju priznanj je zato potrebno paziti na več dejavnikov, če želimo, da bodo učinkoviti (Zupan 2009, 561):

1. Nagraditi moramo dosežke in vedenje, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja;
2. Zgraditi moramo kulturo uspešnosti;
3. Nagrada naj odseva potrebe oz. želje nagrajenca in je osebno darilo;
4. Vrednost nagrade mora biti primerna dosežku;
5. Pomembno je, kdo in kako izroči nagrado.

Med oblike nedenarnega nagrajevanja (Uhan v Černetič 2007, 239) spadajo pohvala (za dobro opravljeno delo), napredovanje, razvoj kariere, različne ugodnosti, dolgoročna varnost in zanesljivost zaposlitve, zanimivo delo, dobri sodelavci, priložnost obogatitve dela (*job enrichment*), nagradni dopust, osebna rast, delo na domu. Tudi po mnenju Williamson (2010) so štiri najbolj željene nedenarne nagrade priložnost za učenje, osebni razvoj in napredovanje, fleksibilni delovni čas, priznanje za dobro opravljeno delo in priložnost za lastni prispevek.

Ena najbolj izpostavljenih nedenarnih nagrad oz. motivatorjev je pohvala oz. priznanje. Zaposleni želijo vedeti, kako dobro so dosegli svoje cilje ter da so njihovi dosežki cenjeni (Armstrong in Murlis 2001, 37). »V pravem trenutku in ustrezno izrečena pohvala, priznanje ali nagrada za dobro opravljeno delo so lahko pomemben motivator, čeprav verjetno z razmeroma kratkoročnim učinkom na samo zavzetost za delo, pač pa dolgoročnejšim glede privrženosti podjetju« (Zupan 2009, 559).

Načinov podeljevanja priznanj in nagrad je veliko, v splošnem se ločijo na formalne in neformalne načine. Formalne nagrade so vnaprej znane in se podeljujejo po določenih pravilih (Černetič 2007, 244). Neformalni načini so spontani načini, ko lahko zaposlene vsakodnevno nagradimo in zahtevamo minimalne oz. nične stroške (Zupan, 2009, 559).

Pri bolj formalnih programih lahko uporabimo najmanj štiri različne načine za to, koga bomo nagradili (Zupan 2009, 560):

1. Najuspešnejše sodelavce – pri tem se pojavi težava, da se nagrajuje vedno iste ljudi.
2. Poleg skupne uspešnosti uporabljamo še druga merila (najboljši pri kakovosti, najbolj inovativni, najboljši vodja).
3. Posebne dosežke.
4. Vse zaposlene, ki dosežejo nek cilj.

2.2 TEORIJE MOTIVACIJ

Teorij motivacij je veliko in ne obstaja ena sama, popolna. Vsaka ponuja svojo rešitev za določeno ciljno skupino. Vsem je skupno, da v ospredje postavljajo vlogo menedžmenta in kako posamezniki dojemajo nagrajevanje (Ivanko 2007, 84). Vsakemu sistemu nedenarnega nagrajevanja lahko ustreza ena sama definicija ali kombinacija več definicij hkrati (Pointon in Ryan 2004, 505). Nekaj splošnih predpostavk, kaj je motivacija (Pointon in Ryan 2004, 505):

- Večplastni koncept, ki zajema faktorje, ki spodbujajo ljudi k dejanjem, izbiri obnašanja in izbiri o vztrajnosti in intenzivnosti obnašanja.
- Veljavna kot teorija, ker pomaga predvideti obnašanje s pojasnjevanjem, kaj vpliva na obnašanje ljudi.

Avtorja Bowditch in Buono (2005) teorije motivacij delita na vsebinske in procesne ter teorije, ki pojasnjujejo motivacijo prek vplivov okolja. Teorije, ki pojasnjujejo vpliv okolja, se osredotočajo na dejavnike, pomembne za posameznika, ki naj bi bil motiviran. Enega takšnih pristopov imenujejo tudi teorije socialnih primerjav. Preučuje, kako ljudje vidijo realnost glede na njihovo izkušnjo. Ljudje težijo k osmišljanju situacij. Posamezniki zato pripišejo pomen in/ali vzrok k določenim izkustvom. V zameno ta izkustva pomagajo ljudem interpretirati, razumeti ali celo blokirati določene aspekte njihovih služb, organizacij ali okolja. Teorije pojasnjujejo, da je odnos do določene službe konstrukt tako sedanjih situacij v službi kot preteklih izkušenj, ki so povezane s sedanjo službo (Bowditch in Buono 2005, 82).

Naslednji aspekt teorije socialnih primerjav je tendenca zadovoljiti ali racionalizirati določena obnašanja. Zadovoljitev pomaga razumeti določene odnose in/ali obnašanja. Ljudje, ki imajo raje objektivne kriterije, za te namene uporabijo močno subjektivno mnenje, ko objektivni pogledi niso mogoči. Kljub temu, tudi ko ni dovolj močne objektivne obrazložitve za dano obnašanje, posamezniki lahko kreirajo subjektivne pomene, ki zadovoljijo njihova prizadevanja. Primer: Predstavljajte si situacijo, kjer oseba dela na zelo dolgočasni nalogi brez neposrednega rezultata. Čeprav tukaj ni veliko objektivne zadovoljitve za prevzem naloge, bodo ljudje precej pogosto poročali, da so uživali v izvajanju naloge s takimi pogoji. Navdušenje bo še posebej takrat, ko oseba vложи nekaj truda in ga bo racionalizirala (vsaj začasno), čeprav trditev ne more biti objektivno podprta (Bowditch in Buono 2005, 82).

Glavni vpliv navedenega razmišljanja za motivacijo je, da ljudje uporabljajo eksterne (kot tudi notranje) primerjave, da določijo primernost svojega truda glede na nagrade, ki jih oni in ostali prejmejo. Splošno gledano nam teorija socialnih primerjav pomaga razumeti načine oblikovanja zaznav, kaj je (ne)pošteno in (ne)pravično. Še več, ker se je večina teorij osredotočila na relativno kratke produkte, so se kritiki teh teorij osredotočili na raziskovanje daljše časovne dobe, da bi določili dinamike in posledice takšnih raziskav skozi čas (Bowditch in Buono 2005, 83).

Teorije socialnih primerjav torej pomagajo razložiti, kako ljudje uporabljajo zunanje in notranje primerjave, da določijo primernost določenega obnašanja. Uporabljene so lahko, da pomagajo razložiti in razumeti posameznikovo delo in zadovoljstvo (Bowditch in Buono 2005, 82).

2.2.1 Teorija pravičnosti

Teorijo pravičnosti je razvil Adams (Armstrong in Murlis 2001, 34) in sloni na teoriji družbenih primerjav (Hunt in drugi 2004, 97). Motivacija v teoriji pravičnosti temelji na načelu, da ni absolutnega kriterija za pravičnost. Posamezniki v glavnem ocenijo le-to s primerjanjem z drugimi osebami v podobnih situacijah (Pointon in Ryan 2004, 513). V osnovi pravi, da ljudje primerjajo svoj vložek in rezultat z vložkom in rezultati drugih.

Bistveno vprašanje je, če je razmerje pri posamezniku in ostalih pravično oz. primerljivo (Bowditch in Buono 2005, 82-83):

Enačba 2.1: Enačba teorije pravičnosti

$$\frac{\text{posameznikov rezultat}}{\text{posameznikov vložek}} = \frac{\text{primerljivi rezultati drugih}}{\text{primerljivi vložki drugih}}$$

Z drugimi besedami povedano: ljudje uporabljajo sebe za primerjavo z drugimi (Ivanko 2007, 81). Teorija ne določa izrecno, da je vložek delo in rezultat plačilo zanj. Vložek je lahko izobrazba, izkušnje, veščine in napor, ki ga vložimo v delo. Rezultati zajemajo napredovanje, delovne pogoje in statusne simbole (Fincham in Rhodes 2005, 202).

Posameznik lahko vidi razmerje v formuli kot neenako na dva načina: negativna in pozitivna nepravilnost. Negativna nepravilnost se pojavi, ko posameznik čuti, da je prejel relativno manjšo nagrado kot ostali glede na svoj vložek. Pozitivna nepravilnost se pojavi, ko posameznik čuti, da je prejel relativno več kot ostali. Takšni občutki nepravilnosti (jeza, krivda) so determinirani izključno kot rezultat posameznikove interpretacije določene situacije (Hunt in drugi 2004, 97). Predpostavka je, da se ljudje zavedajo drug drugega in so sposobni delati takšne primerjave v organizaciji. Teorija pravi, da se bodo ti posamezniki trudili, da zmanjšajo te nepravilnosti (Bowditch in Buono 2005, 83). Posameznik bo verjetno poskušal vzpostaviti ustrezno razmerje na več načinov z enim ali več izmed naslednjih vzorcev vedenj (Adams v Pointon in Ryan 2004, 513; Hunt in drugi 2004, 97):

- Spremeniti delovne vloške.
- Poskušati spremeniti produkte.
- Menjati službo.
- Spremeniti nivo primerjave.
- Psihološko racionalizirati primerjanje.
- Poskušati spremeniti vloške ali produkte osebe, s katero se primerja.

Čeprav je bila teorija prvotno zasnovana glede razlik v plačah oz. plačilu, se jo lahko uporabi tudi v ostalih situacijah. Eden izmed izsledkov raziskav je, da ljudje, ki čutijo, da so preveč plačani/nagrajeni, delajo več (obratno velja za zaposlene, ki čutijo, da so plačani

premalo (Hunt in drugi 2004, 97). Ti posamezniki lahko pomagajo ostalim sodelavcem povečati njihove produkte. Izsledki raziskav po teoriji prav tako bolj dokončno razkrijejo reakcije ljudi, ki mislijo, da so premalo nagrajeni glede na svoje vloženo delo (Bowditch in Buono 2005, 83).

Nedavne raziskave kažejo, da so reakcije na pravične in nepravične situacije posledica določenih posameznikovih stališč za različna vložek – rezultat razmerja. Nekateri posamezniki so bolj dobrohotni (v smislu, da več dajejo kot prejemajo) v svoji interpretaciji pravičnosti, medtem ko drugi mislijo, da so upravičeni do večjih ugodnosti kot jih v resnici prejmejo (Bowditch in Buono 2005, 83).

Pri nedenarnih nagradah niso pomembni prejemnikovi in podeljevalčevi nameni, ampak kako prejemnik zaznava nagrado, ki bo določila motivacijo za vse naslednje produkte. Da bi se izognili neprijetnim primerjavam, *The Effective manager* (v Hunt in drugi 2004, 97) predlaga naslednje ukrepe:

- Ko se podeljuje nagrada, naj bo jasna evalvacija le-te.
- Sporočanje ocene dela, na katerem temelji nagrada.
- Sporočanje primerljivih dejstev, ki so primerna situaciji.
- Vodja se mora pogovoriti z zaposlenimi, od katerih zaznava negativne primerjave, ko so podeljene nagrade,

Teorija enakosti ponazarja kadrovskemu menedžerju, kako pomembno je, da zagotavlja sistem nagrajevanja, kjer so rezultati pomembni in priznava, da različni zaposleni cenijo različne stvari. Hkrati se mora zavedati, da se vsi ti preoblikovani sistemi nagrajevanja izogibajo prevelikemu nagrajevanju, saj se to ne izraža nujno v višji produktivnosti ali izboljšanjem delu (Pointon in Ryan 2004, 513).

2.2.2 Teorija socialnega učenja

V osnovi je teorija socialnega učenja označena kot recipročni determinizem. Vedenje je funkcija eksternih in internih dogodkov in posledic. Pristop temelji na predpostavki, da se mnogo vedenja naučimo samo z opazovanjem in imitiranjem ostalih posameznikov znotraj

širšega družbenega področja. Model je dvosmeren (recipročen), saj naše vedenje in okolje vplivata drug na drugega. Kot primer lahko navedemo to, da so v organizaciji zaposleni lahko prisiljeni, da sledijo vprašljivim ukrepom, dokler ne prepričajo vodilnih, da jih spremenijo (Bowditch in Buono 2005, 84).

Teorija socialnega učenja nam prav tako pomaga razumeti tri pomembne procese, ki niso ustrezno povezani z ostalimi motivacijskimi teorijami: učenje z opazovanjem, uporaba simbolov in vloga samokontrole. Managerji in izvršni direktorji osvojijo precej vedenja povezanega s službo z opazovanjem in posnemanjem ostalih, s katerim se poistovetijo. Ljudje si pogosto zamišljajo rešitve ali različne odzive, preden karkoli naredijo (npr. mnoga podjetja podpirajo zdrav način življenja in rekreacijo, saj s tem preprečijo holesterol in povišan krvni pritisk). Posamezniki z upravljanjem svojega vedenja lahko upravljajo okolje (Bowditch in Buono 2005, 84).

Glavna prednost teorije socialnega učenja je v tem, da poskuša vzpostaviti ravnotežje med dvema razlagama motivacije. Behavioristi kritizirajo tradicionalno motivacijsko teorijo, ker daje preveč poudarka mentalnim procesom in emocionalnim stanjem. Humanisti kritizirajo behaviorizem zaradi nenaklonjenosti premisleku o vlogi socialnih procesov in samokontrole v učenju (Bowditch in Buono 2005, 84).

2.2.3 Integracija motivacijskih teorij in obogatitev dela

Integracijski pristop motivacije so predstavniki Hunt in drugi (2004, 102) v integracijskem modelu individualne motivacije za delo. Uspešnost na delovnem mestu in zadovoljstvo sta ločeni postavki, vendar medsebojno odvisni. Na uspešnost na delovnem mestu vplivajo individualne značilnosti, organizacijska podpora in delovni napor – le-te neposredno določna individualna motivacija. Vsebinske teorije pomagajo razumeti posameznikove značilnosti in prepoznavanje potreb, s katerimi se dá motivacijska vrednost morebitnim nagradam. Ko posameznik prejme intrinzično nagrado za uspešnost pri delu, ta neposredno in pozitivno vpliva na motivacijo. Na motivacijo lahko pozitivno vplivajo tudi zadovoljstvo s službo skozi intrinzične in ekstrinzične nagrade, ki so pravično porazdeljene. Ob občutkih neenakosti pri podeljevanju nagrad zaposleni lahko izražajo

nezadovoljstvo in pomanjkanje motivacije. Primerjava enakosti je ključni proces z vidika teh teorij.

Vodje se morajo zavedati, da ne obstaja ena motivacijska teorija, ki bo uspešna za vse zaposlene. Tudi ne obstaja popolna teorija. Različne teorije združujejo različne poglede na človekovo naravo, organizacijsko kulturo in naravo dela. Vsaka teorija po svoje vrednoti nagrade tako kot jih tudi posamezniki subjektivno vrednotijo. S posameznimi zaposlenimi se je zato najbolje individualno pogovoriti, katere nagrade jih najbolj motivirajo (Ivanko 2007, 84-85).

Pri zaposlenih je na delovnem mestu pomembno razumevanje delovnih nalog, napredovanje in razvoj oz. osebna rast v delovnem okolju (Herzberg). »Obogatitev dela (*job enrichment*) je dodajanje kompleksnosti in nalog višje zahtevnosti k nekemu delu z namenom povečanja njegove celovitosti in pomena organizaciji« (Svetlik in Zupan 2009, 644).

Večina dela o preoblikovanju oz. dopolnitvi nalog za določeno delovno mesto so navdihnile statične teorije, konkretno Herzbergova teorija. Namesto preprostega rotiranja zaposlenih med različnimi delovnimi nalogami in mesti ali horizontalnega dodajanja nalog (higieniki) je naloge smiselno dodajati vertikalno, tako da se umakne nekaj kontrolnih mehanizmov in se kljub temu ohrani odgovornost na delovnem mestu. Obogatitev dela so torej priložnosti za rast in doseganje motivatorjev v samem delu. Model restrukturira delo, da vanj vključi aktivnosti, ki so bile prvotno sicer načrtovane, vendar posamezniku dodeljene po evalvaciji. Gledano s širšega vidika tvorijo dodatne naloge celostno podobo delovnega mesta, v kateri delavec bolj razume proces dela. V osnovi so dodatne naloge, ki so podeljene delavcem, prej opravljali njihovi nadrejeni (Bowditch in Buono 2005, 71-72).

3 O PODJETJU BUČA IN REZULTATIH RAZISKAVE

3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA BUČA

Začetki delovanja podjetja Buča segajo v sredino 19. st., ko je podjetje začelo l. 1851 delovati v Ljubljani. Ob ustanovitvi je imelo podjetje vsega skupaj 15 članov. Njegove

naloge so bile predvsem spremljanje gospodarskega razvoja, dajanje pobud za gospodarsko poslovnost, pospeševanje trgovine, obrti in industrije in koordinacija povezovanja gospodarskih podjetij. Danes deluje podjetje Buča na sedežu v Ljubljani in še v šestih poslovnih enotah po Sloveniji.

3.2 PREDSTAVITEV SISTEMA NEDENARNEGA NAGRAJEVANJA V PODJETJU BUČA

Vodstvo podjetja je sprejelo odločitev, da v letu 2009 prične s posebnim nedenarnim nagrajevanjem sodelavcev in posameznikov. Nagrajeni bodo sodelavci, ki bodo pri svojem delu pokazali več prizadevanja, samoiniciativnosti, zavzetosti, kooperativnosti, pripravljenosti sodelovanja, pripravljenosti prenosa znanja in informacij na druge sodelavce podjetja ter posamezniki, ki izstopajo in so pri delu visoko profesionalni, prijazni in ustrezljivi ter gojijo kulturo medsebojnega spoštovanja in odprtega dialoga. Sistem nedenarnega nagrajevanja je predstavljen na internih straneh podjetja in dostopen vsem zaposlenim.

V okviru nedenarnega nagrajevanja so bile predstavljene nagrade: nagradni dopust, »Bučar/ka polletja«, »Bučar/ka leta«, nagrade za »iskrivo ideje« in nagrade za teamsko delo.

Za nagradni dopust lahko zaposlenega predlaga neposredni vodja. Vodja odda predlog v kadrovsko službo, le-ta izda sklep o nagradnem dopustu, seznam nagrajenih se objavi na intranetu. Z nagradnim dopustom se nagradi sodelavce za dobro opravljeno delo.

Za naziv »Bučar/ka polletja« neposredni vodja predlaga komisiji svoje sodelavce, ki so pokazali več zavzetosti za delo oz. so bili pri svojem delu zelo uspešni (vsako leto do konca junija). Komisija izbere izmed predlaganih sodelavcev vsako polletje enega sodelavca. Nagradijo se sodelavci za odlično izvedbo nalog, projektov, dogodkov; pridobivanje novih članov podjetja in pozitiven prispevek k zadovoljstvu članov; dobro sodelovanje s sodelavci in prenos znanja na sodelavce. Nagrade so izobraževanje doma za potrebe delovnega mesta v skupni višini do 500 € ali vikend paket v počitniških objektih podjetja in nakup strokovne literature do 100 €.

Priznanje »Bučar/ka leta« se podeli v decembru. Neposredni vodje podajo predloge za priznanje najkasneje do konca novembra. Predlagani so sodelavci, ki v svoji sredini dejansko odstopajo od ostalih in bistveno prispevajo k uspešnim poslovnim rezultatom, ugledu podjetja, in zadovoljstvu članov. Pri tem se posebej upošteva prispevek posameznika k povezovanju med organizacijskimi enotami podjetja pri izvedbi nalog, projektov in dogodkov. Pri predlogih niso izključeni posamezniki, ki so že bili predlagani za nagrado polletja. Natančna merila za nagrade niso predpisana prav zaradi raznolikosti nalog, ki jih opravljajo zaposleni, saj je lahko prav vsak s pravo mero zavzetosti odličen na svojem delovnem mestu. Nagrade za »Bučar/ka leta« so izobraževanje doma ali v tujini do skupnega zneska 1.500 € ali priključitev eni od delegacij po lastnem izboru in ortopedski stol po lastni izbiri ali nakup boljšega računalnika za delovno mesto (do 1.200 €; nagradi pod točko 2 in 3 sta prvenstveno namenjeni sodelavcem, ki ne sodijo v ožje ali širše vodstvo podjetja).

Ob koncu vsakega polletja se podelijo tudi nagrade za »iskrive ideje«: za inovativne pristope, predloge novih storitev/vsebin dela, za fleksibilnost pri reševanju težav, ki nastajajo pri vsakdanjem delu, ... Predloge lahko vsi zaposleni oddajo v »skrinjico za iskrive ideje«. Komisija o nagrajencih odloča julija in decembra. Predlagane zamisli, rešitve, inovativne pristope se bo po presoji tekoče uvajalo v delo podjetja. Nagrajenec iskrive ideje prejme denarno nagrado. Višino denarne nagrade določi generalni direktor.

V sklopu nederarnega nagrajevanja se poleg posameznikov podeljujejo tudi nagrade za teamsko delo. Z nagrado se nagrajijo se teami in spodbuja se povezovanje med vsemi organizacijskimi enotami podjetja. Predloge lahko podajo vsi zaposleni (člani teamov, vodje, sodelavci). Nagrada se podeli dvakrat letno (junija in decembra). Nagrajenci prejmejo team-building po izbiri do višine 1.500 €.

Komisijo za izbor nagrajencev sestavljajo član panožne enote, član območne enote, član skupnih nalog, član podpornih služb in član, ki ga predlagata sindikat in svet delavcev. Komisija predloge pregleda in vodstvu podjetja predlaga prejemnike nagrad. Nagrajeni posamezniki in teami na kratko tudi predstavijo svoje dosežke na podelitvi.

Nagrajenci so predstavljeni v posebni rubriki na intranetu. Nagrade se podelijo vsako leto junija in decembra na Zboru delavcev, ki poteka v okviru piknika oz. novoletne zabave.

3.3 PREDSTAVITEV IN INTERPRETACIJA REZULTATOV ANKETE

V podjetju Buča sem za potrebe diplomske naloge razdelila anketni vprašalnik na temo sistema nadenarnega nagrajevanja v podjetju. Vprašalnik je bil razdeljen 16.8.2010 med 117 zaposlenih na sedežu v Ljubljani in po poslovnih enotah. Z zbiranjem izpolnjenih vprašalnikov sem zaključila 31.8.2010. Do roka za oddajo sem prejela 76 izpolnjenih anket, kar znaša 64,95 % vseh anket.

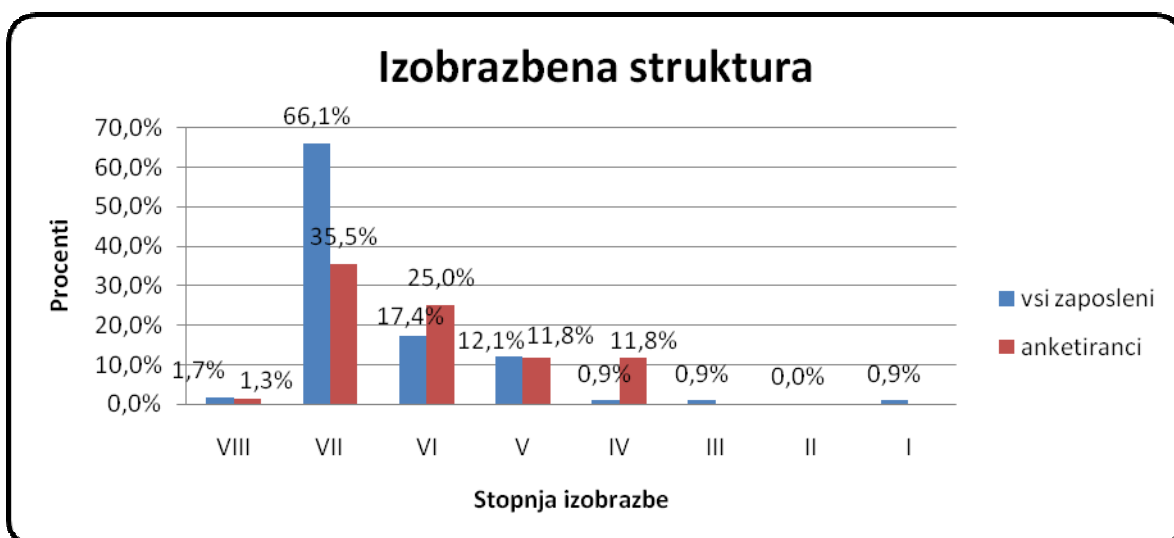
3.3.1 Značilnosti vzorca

Tabela 3.1: Spol

| | Št. oseb | Procenti |
|-------------|----------|----------|
| Moški | 16 | 21 % |
| Ženske | 52 | 68 % |
| Ni odgovora | 8 | 11 % |

Med vsemi anketiranci je bilo 21 % moških in 68 % žensk.

Slika 3.1: Izobrazbena struktura



Izobrazbeno strukturo vseh zaposlenih v podjetju sestavlja 0,9 % zaposlenih s I., III. in IV. stopnjo izobrazbe, 12,1 % s V. stopnjo, 17,4 % s VI. stopnjo, 66,1 % s VII. stopnjo in 1,7 % zaposlenih z VIII. stopnjo izobrazbe. Med anketiranci je izobrazbena struktura sledeča:

IV. in V. stopnjo izobrazbe ima 11,8 %, VI. stopnjo ima 25,0 %, VII. stopnjo ima 35,5 % in VIII. stopnjo ima 1,3 % zaposlenih. V podjetju je največ zaposlenih s VII. stopnjo izobrazbe² (magisteriji stroke po 2. bolonjski stopnji, univerzitetni programi in specializacija po univerzitetnih programih po starem programu)³, prav tako je bilo največ anketirancev z enako stopnjo izobrazbe⁴. V primerjavi z vsemi zaposlenimi je v vzorcu manj oseb z VIII., VII. in V. stopnjo izobrazbe ter več s VI. in IV. stopnjo izobrazbe.

Tabela 3.2: Starost

| Starost | Št. oseb | Procenti |
|---------------|----------|----------|
| 21-30 let | 11 | 14 % |
| 31-40 let | 17 | 22 % |
| 41-50 let | 22 | 29 % |
| 51 in več let | 17 | 22 % |

V vzorcu je 14 % starih od 21 do 30 let, 22 % starih od 31 do 40 let, 29 % starih od 41 do 50 let in 22 % starih 51 let in več. Prevladuje starostna skupina od 41 do 50 let z 29 %.

Tabela 3.3: Delovna doba

| Število let delovne dobe | Št. oseb | Procenti |
|--------------------------|----------|----------|
| Manj kot 1 leto | 2 | 3 % |
| 1 – 5 let | 10 | 13 % |
| 6 – 10 let | 6 | 8 % |
| 11 – 15 let | 8 | 11 % |
| 16 – 20 let | 8 | 11 % |
| 21 – 25 let | 12 | 16 % |
| 26 – 30 let | 8 | 11 % |
| 31 let in več | 13 | 17 % |

Največ anketirancev (17 %) ima 31 let in več delovne dobe, 16 % zaposlenih ima od 21 do 25 let delovne dobe, 13 % ima od 1 do 5 let delovne dobe, 11 % ima med 11 in 20 ter od

² Podatki na dan 31.12.2010.

³ Stopnje izobrazbe so povzete po prispevku Ministrstva za visoko šolstvo in znanost.

⁴ Večje število anketirancev kot zaposlenih pri VI. in IV. stopnji izobrazbe je posledica fluktuacije v obdobju september – december 2010.

26 do 30 let delovne dobe, 8 % ima od 6 do 10 let delovne dobe in 3 % zaposlenih imajo manj kot 1 leto delovne dobe. Med anketiranci prevladujejo zaposleni, ki imajo 31 let in več delovne dobe.

Tabela 3.4: Delovno mesto

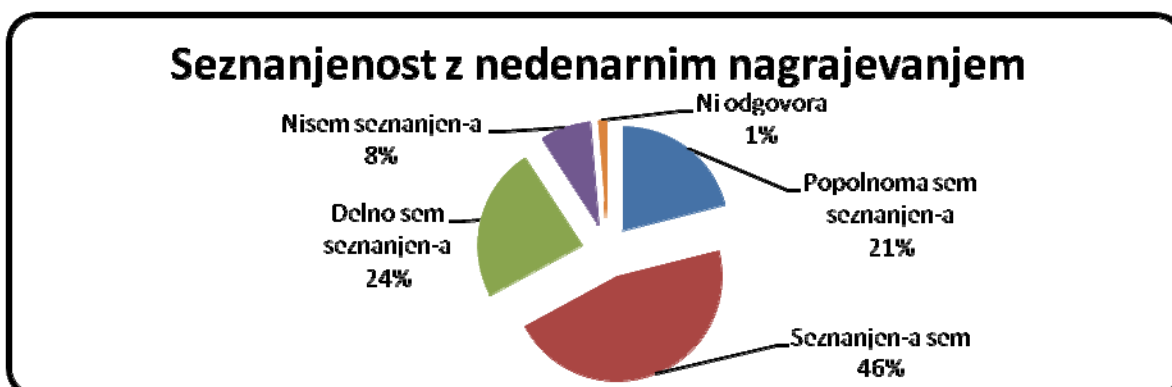
| Delovno mesto | Št. oseb | Procenti |
|--|----------|----------|
| Vodilni kadri (direktorji, vodje) | 15 | 20 % |
| Strokovni sodelavec, (samostojni) svetovalec | 34 | 45 % |
| Administrator-ka | 18 | 24 % |
| Ostalo | 1 | 1 % |

Delovno mesto vodilnih kadrov zaseda 20 % anketirancev, mesto strokovnega sodelavca in (samostojnega) svetovalca 45 % anketirancev, mesto administratorja 24 % anketirancev in 1 % anketirancev je na ostalih delovnih mestih. Največ oseb izmed anketiranih je na delovnem mestu strokovnega sodelavca ali (samostojnega) svetovalca.

3.3.2 Informiranje o nagradah

V anketi sem med zaposlenimi preverila seznanjenost s sistemom in oblikami nedenarnega nagrajevanja. Na vprašanje so odgovarjali: 21 % zaposlenih je popolnoma seznanjenih, 46 % je seznanjenih, 24 % je delno seznanjenih. 8 % zaposlenih je odgovorilo, da niso seznanjeni s sistemom in oblikami nedenarnega nagrajevanja.

Slika 3.2: Seznanjenost z nedenarnim nagrajevanjem



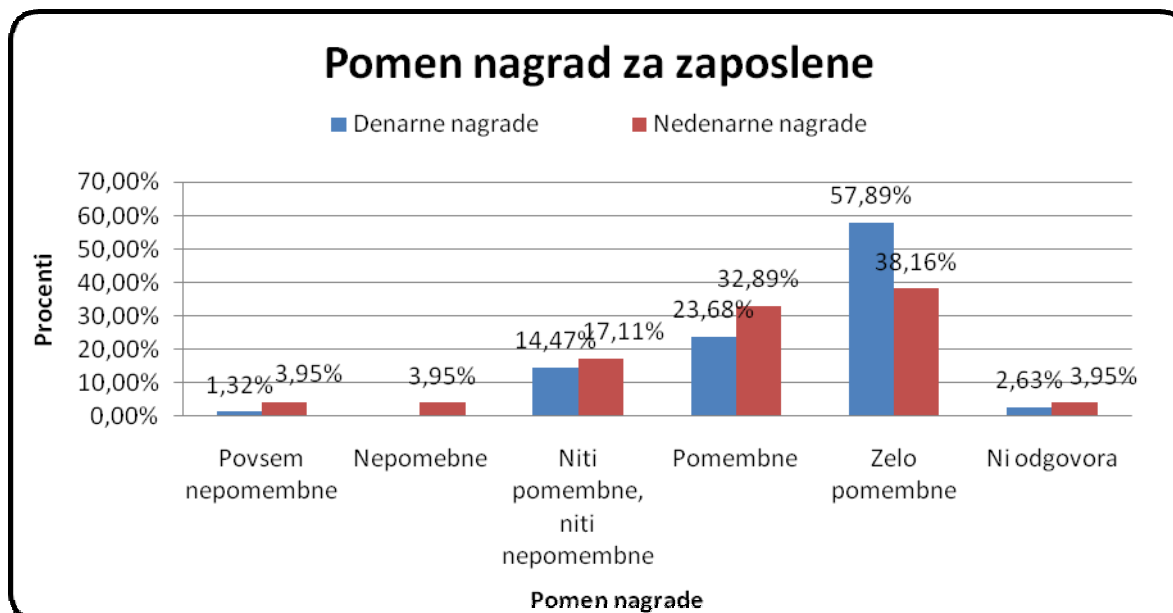
Z odgovori na to vprašanje sem potrdila hipotezo 1, v kateri predvidevam, da zaposleni so seznanjeni z nedenarnim sistemom nagrajevanja.

3.3.3 Pomen nagrad

V naslednjem vprašanju sem preverila pomen nagrad za zaposlene. Vprašanje je bilo sestavljeno iz dveh delov: V kolikšni meri so denarne in v kolikšni meri so nedenarne nagrade pomembne za zaposlene. Na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh niso pomembne« in 5 pomeni »zelo so pomembne«, je bilo potrebno označiti pomembnost posamezne vrste nagrad.

Rezultate o pomembnosti denarnih in nedenarnih nagrad prikazuje slika 3.3. Za 58 % zaposlenih so denarne nagrade zelo pomembne, za naslednjih 24 % so pomembne, za 14 % so niti pomembne, niti nepomembne in za 1 % zaposlenega so povsem nepomembne. O pomenu nedenarnih nagrad so bili odgovori sledeči: 38 % anketirancev je odgovorilo, da so nedenarne nagrade zelo pomembne, za 33 % anketirancev so pomembne, 17 % anketirancev so niti pomembne, niti nepomembne, 4 % anketirancev so nepomembne in za 4 % povsem nepomembne.

Slika 3.3: Pomen nagrad za zaposlene

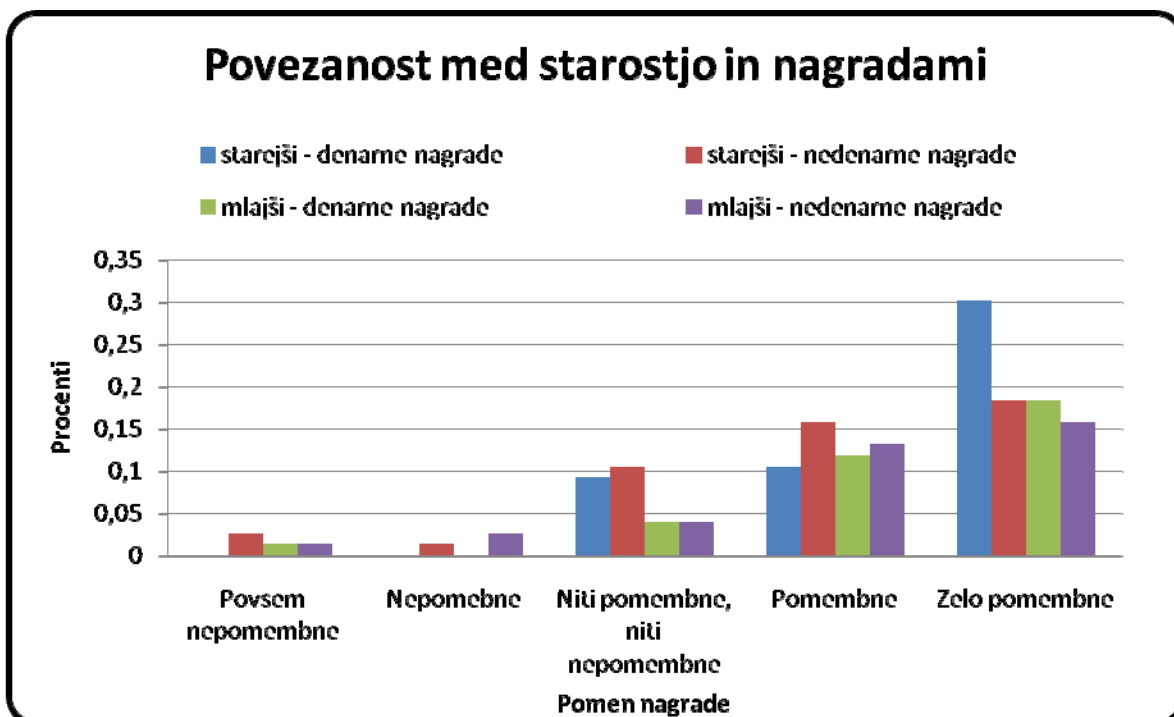


S primerjavo rezultatov obeh delov vprašanj sem ovrgla hipotezo 2, v kateri trdim, da si zaposleni želijo nedenarnega nagrajevanja bolj kot denarnega nagrajevanja.

Zaposlene sem glede na starost razdelile v skupino mlajših zaposlenih do vključno 40 let in v skupino starejših zaposlenih, starih 41 let in več. Mlajše zaposlene tako predstavlja 36,8 % anketirancev in starejše 51,3 % anketirancev.

Na sliki 3.4 je prikazana povezanost med starostjo in pomenom nagrad. Število upoštevanih odgovorov je 65. Zanimalo me je, katere nagrade preferirajo starejši in katere mlajši zaposleni. V hipotezah 3 in 4 trdim naslednje: Starejšim zaposlenim so bolj pomembne nedenarne kot denarne nagrade (hipoteza 3) in mlajšim zaposlenim so bolj pomembne denarne nagrade (hipoteza 4).

Slika 3.4: Povezanost med starostjo in nagradami



Med starejšimi v starostni kategoriji 41 let in več jih je 80 % odgovorilo, da so denarne nagrade pomembne, in 66 %, da so nedenarne nagrade so pomembne. Med mlajšimi zaposlenimi v starostni kategoriji do 40 let jih je 82 % odgovorilo, da so denarne nagrade pomembne, in 78 %, da so nedenarne nagrade pomembne.

S statistično metodo obdelave podatkov sem izračunala povezavo med spremenljivkama starostna skupina (starejši, mlajši) in pomenom nagrad (pomembne, nepomembne). Ničelna (H0) in alternativna (H1) hipoteza se glasita:

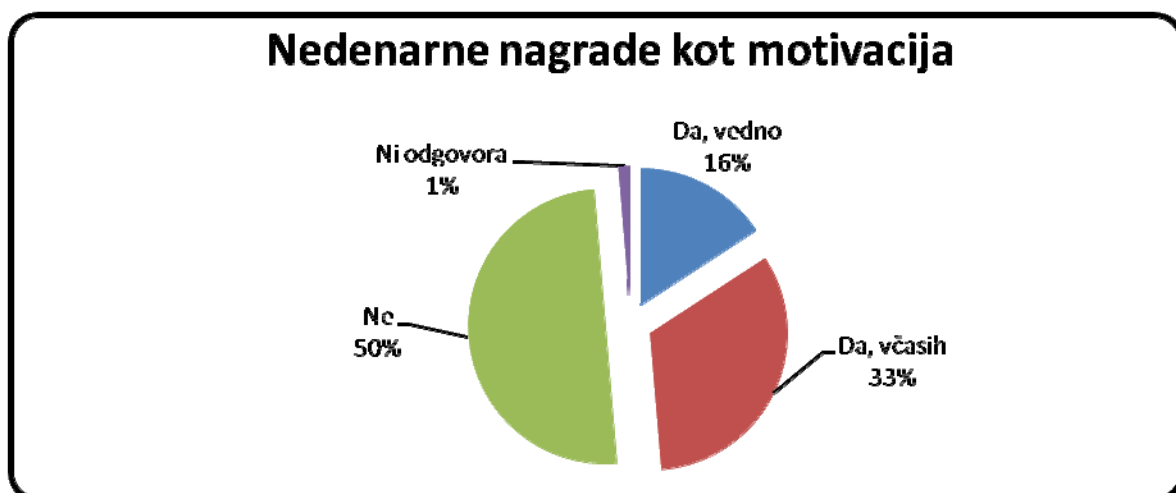
- H0: na populaciji spremenljivki nista povezani;
- H1: na populaciji sta spremenljivki povezani.

S SPSS programom sem izračunala Spearmanov koeficient korelacije. Standardni kriterij za sprejem alternativne hipoteze je 5 % (če je več, pomeni, da je tveganje za sprejem hipoteze o povezanosti med spremenljivkama preveliko). Pri povezanosti med starejšimi in nedenarnimi nagradami je bil Spearmanov koeficient -0,286 in statistična značilnost 0,091. Pri povezanosti med mlajšimi in denarnimi nagradami je bil Spearmanov koeficient -0,095 in statistična značilnost 0,629. Tveganje za sprejem obeh hipotez je preveliko, zato se obe hipotezi zavržeta.

3.3.4 Motiviranje z nedenarnimi nagradami

Med zaposlenimi sem tudi preverila zadovoljstvo s sistemom nedenarnega nagrajevanja. Odgovore na vprašanje, če se zaradi nedenarnih nagrad zaposleni trudijo bolje opravljati svoje delo, so bili sledeči: 33 % zaposlenih se včasih in 16 % se vedno trudi. 50 % zaposlenih nedenarne nagrade ne motivirajo za boljše opravljanje svojega dela.

Slika 3.5: Nedenarne nagrade kot motivacija

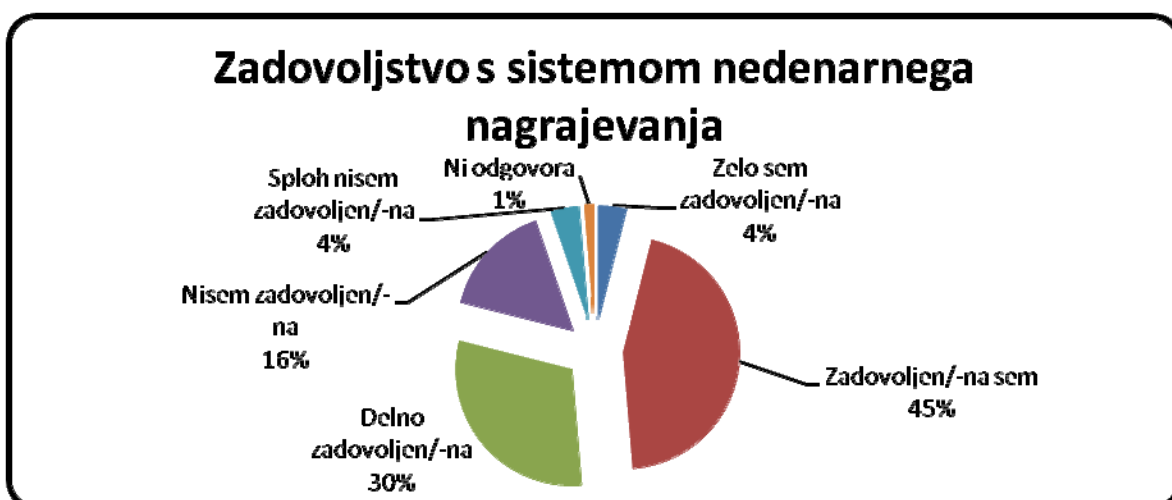


Hipoteza 5, ki pravi, da se zaradi možnosti prejema nedenarne nagrade zaposleni trudijo bolje opravljati svoje delo, je glede na rezultate ankete ovržena.

3.3.5 Zadovoljstvo s sistemom nedenarnega nagrajevanja

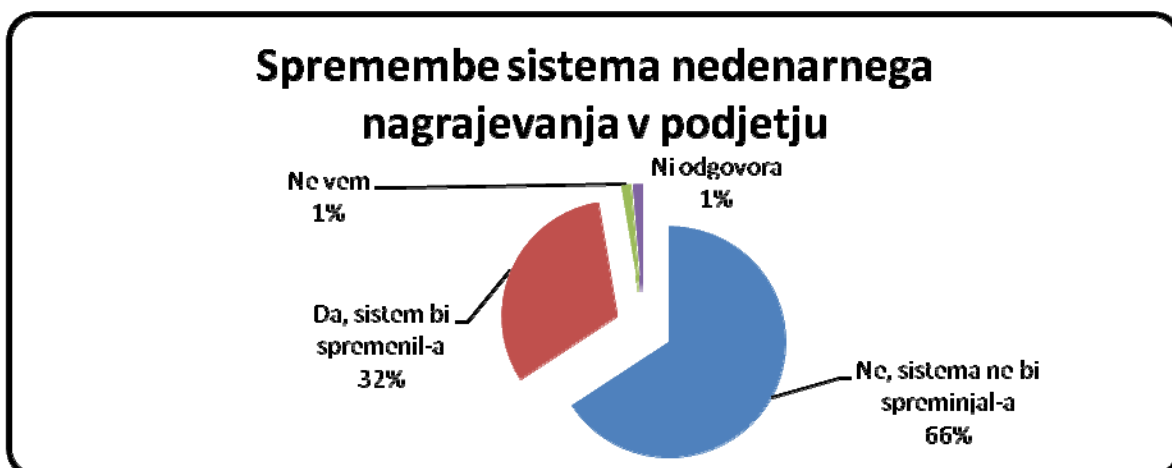
Z naslednjimi vprašanji sem pri anketirancih preverjala zadovoljstvo s sistemom nedenarnega nagrajevanja in morebitne želene spremembe. Na sliki 3.6 je prikazano zadovoljstvo s sistemom nedenarnega nagrajevanja. 4 % anketirancev je zelo zadovoljnih, 45 % je zadovoljnih, 30 % je delno zadovoljnih, nezadovoljnih je 16 % in zelo nezadovoljnih je 4 % anketirancev.

Slika 3.6: Zadovoljstvo s sistemom nedenarnega nagrajevanja



Vprašanje o spremembi sistema nedenarnega nagrajevanja v podjetju je bilo sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu so se anketiranci opredelili, ali bi sistem spremenili. Sistema ne bi spreminjalo 66 % zaposlenih in za spremembe je 32 % zaposlenih.

Slika 3.7: Spremembe sistema nedenarnega nagrajevanja v podjetju



Povezava vprašanj o zadovoljstvu s sistemom nedenarnega nagrajevanja in spremembami le-tega ponudi naslednje odgovore (tabela 3.5):

Tabela 3.5: Povezanost zadovoljstva in sprememb nedenarnega nagrajevanja

| Zadovoljstvo s sistemom nedenarnega nagrajevanja | Od tega bi spremenili sistem | |
|--|------------------------------|----------|
| | Št. oseb | Procenti |
| Zelo sem zadovoljen/-na | 3 | 4 % |
| Zadovoljen/-na sem | 34 | 45 % |
| Delno zadovoljen/-na | 23 | 31 % |
| Nisem zadovoljen/-na | 12 | 16 % |
| Sploh nisem zadovoljen/-na | 2 | 4 % |
| SKUPAJ | 74 | 100 % |

Med anketiranci, ki so delno zadovoljni, nezadovoljni ali zelo nezadovoljni, sem povzela odgovore, kaj bi spremenili v sistemu. 28 % anketirancev si želi več različnih oblik nagrajevanja in nagrad manjših vrednosti (npr. možnost letovanja v toplicah, nagrada v obliki masaže in skrbi za zdravje, karte za športne aktivnosti in abonmaji v gledališču, izleti, dodaten dan dopusta). Nekateri zaposleni so že prejeli nagradni dopust, ki so ga sprejeli pozitivno. Stanje potrjujejo tudi rezultati ankete, v kateri je največ zaposlenih odgovorilo, da si za nedenarno nagrado želijo nagradni dopust. Anketiranec, ki je že prejel tovrstno nagrado, je zapisal: »Če se dodeli nekemu nagradni dopust, naj se mu da tudi možnost za koriščenje na način, da naslednji dan ne bo rabil delati nadur (ker deluje v tem primeru bolj kot kazen)«.

Sistem nedenarnega nagrajevanja bi moral biti tudi bolj motivacijsko naravnano in bolj prilagojen glede na ciljno skupino, ki se jo motivira, je odgovorilo 4 % anketirancev. 24 % anketirancev je menilo, da je potrebno kriterije jasno definirati ter objektivnejše ocenjevanje in sestavljanje komisij za ocenjevanje. Javno se naj poudari uspehe posameznikov in skupin ter seznaniti vse zaposlene, kakšen doprinos je bil ustvarjen in kaj so nagrajenci za to dobili.

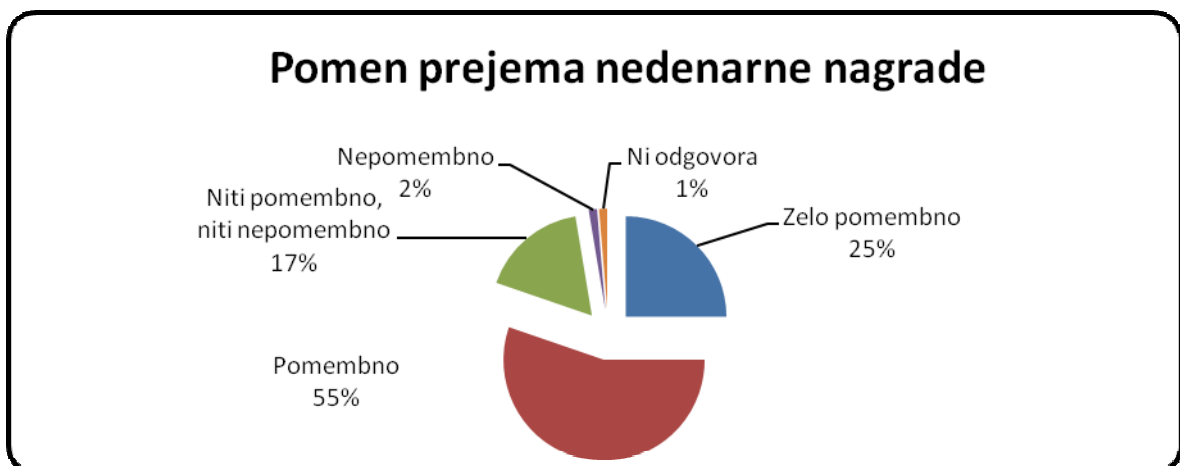
Po 4 % anketirancev meni je o spremembi sistema nedenarnega nagrajevanja odgovorilo:

- »to je delo kadrovika«;

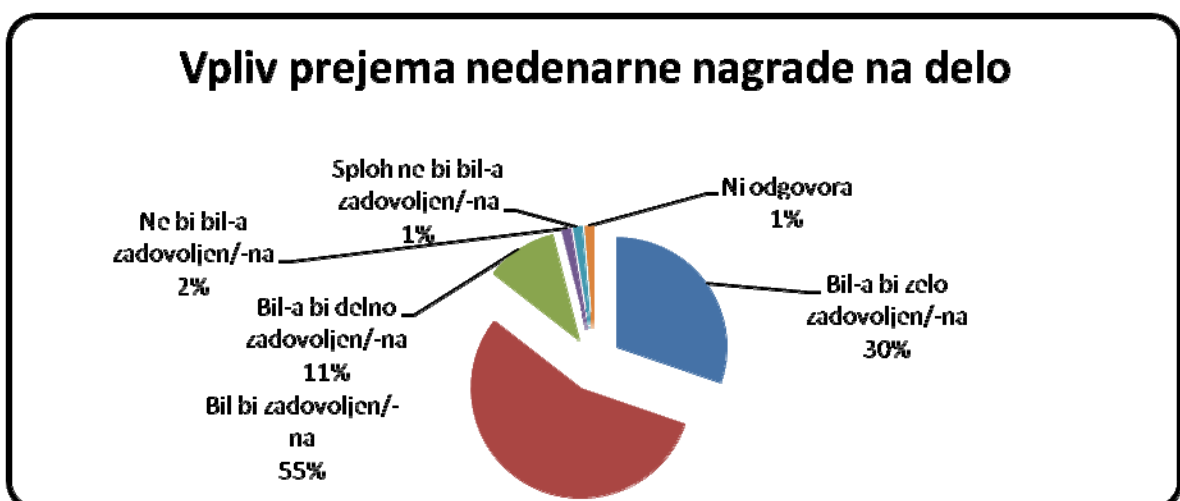
- »sistem bi vzpostavili, zaenkrat pravega sistema ni, enako velja za nedenarne nagrade«;
- »da se ne upošteva oseba (kdo si), ampak delo«;
- »če so nagrade nedenarne, naj se ne izražajo in realizirajo v denarju, ampak na drug način. To me moti, ker gre v ozadju še vedno za denar. Gotovo je kar nekaj možnosti, da se najdejo načini nagrajevanja, ki bi nagrajenca zelo razveselili in ne bi nič stali (npr. pohvale, ki so brezplačne).«

Kljub eni tretjini nezadovoljnih zaposlenih s sistemom nedenarnega nagrajevanja bi bil prejem nedenarne nagrade pomemben za 80 % zaposlenih, zato se podjetju splača vložiti v nadgradnjo sistema (Slika 3.8). Pri še večjemu odstotku zaposlenih bi namreč prejem nedenarne nagrade pozitivno vplival tudi na njihovo nadaljnje delo (Slika 3.9).

Slika 3.8: Pomen prejema nedenarne nagrade



Slika 3.9: Vpliv prejema nedenarne nagrade na delo

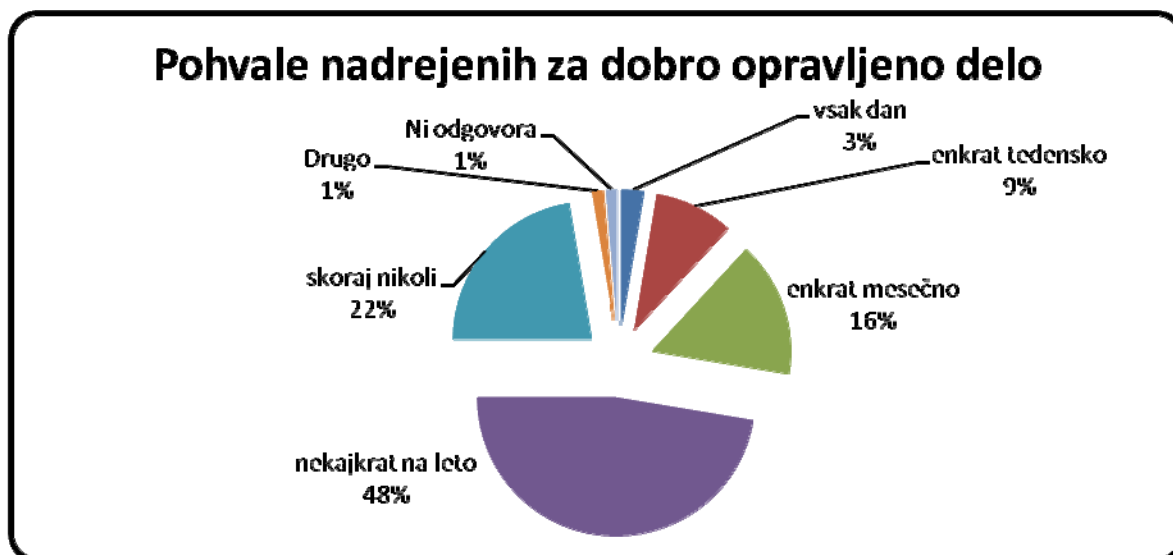


Z analizo odgovorov sem potrdila hipotezo 4, v kateri trdim, da se vsi zaposleni ne strinjajo s sistemom nedenarnega nagrajevanja in bi želeli spremeniti sistem.

3.3.6 Uporaba pohval med zaposlenimi

Zadnja hipoteza sloni na pohvalah: Pohvalo redno uporablja vsaj polovica zaposlenih (hipoteza 7). Tematiki sem namenila skupno tri vprašanja: kako pogosto so zaposleni pohvaljeni in kako pogosto pohvalijo. Rezultate prikazujejo slika 3.10, slika 3.11 in slika 3.12.

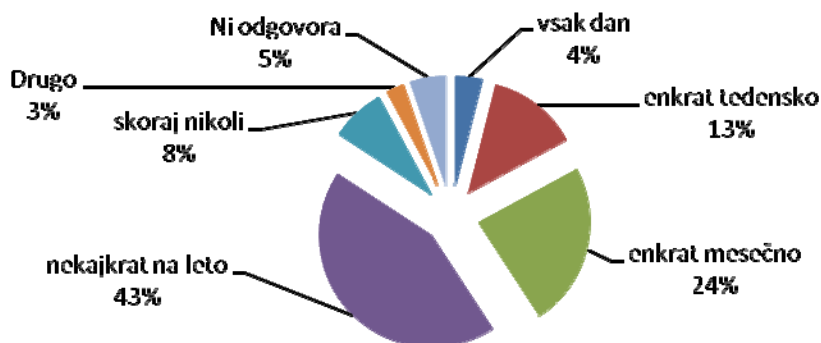
Slika 3.10: Pohvale nadrejenih za dobro opravljeno delo



Nadrejeni pohvalijo 3 % zaposlenih vsak dan, 9 % enkrat tedensko, 16 % enkrat mesečno, 48 % nekajkrat na leto in 22 % skoraj nikoli.

Slika 3.11: Pohvale sodelavcev za dobro opravljeno delo

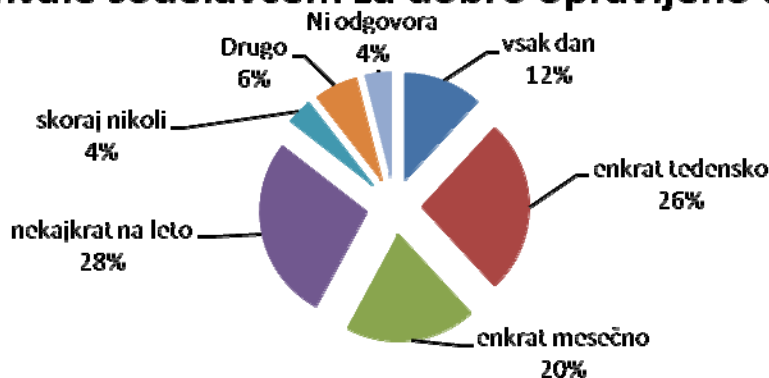
Pohvale sodelavcev za dobro opravljeno delo



Sodelavci pohvalijo 4 % zaposlenih vsak dan, 13 % enkrat tedensko, 24 % enkrat mesečno, 43 % nekajkrat na leto in 8 % skoraj nikoli.

Slika 3.12: Pohvale sodelavcem za dobro opravljeno delo

Pohvale sodelavcem za dobro opravljeno delo



Anketiranci so sami opredelili, da pohvalijo 12 % svojih sodelavcev vsak dan, 26 % jih pohvali enkrat tedensko, 20 % enkrat mesečno, 28 % nekajkrat na leto in 4 % skoraj nikoli.

Hipotezo o redni uporabi pohval sem preverjala pri različnih skupinah zaposlenih. Pri analizi je bil upoštevan kriterij, da zaposleni pohvalijo in so pohvaljeni enkrat mesečno ali več. 28 % anketirancev je odgovorilo, da nadrejeni redno uporabljajo pohvale. 41 % anketirancev sodelavci pohvalijo enkrat mesečno ali več. 58 % Anketiranci pohvali svoje sodelavce enkrat mesečno ali več. Hipoteza je zavrnjena, saj manj kot polovica nadrejenih in sodelavcev redno uporablja pohvale za motiviranje.

Glede na rezultate lahko zaključim, da se zaposleni še vedno premalokrat pohvalijo. Zanimiv je tudi razkorak med rezultati, kolikokrat sami pohvalijo (vsak dan 12 %) in kolikokrat so pohvaljeni od sodelavcev in nadrejenih (vsak dan 3-4 %). Vprašanje ostaja, ali pohval ne slišijo ali niso slišani.

4 RAZPRAVA IN PREDLAGANE REŠITVE, PRIPOROČILA PODJETJU

Sistem nedenarnega nagrajevanja se je v podjetju uvedlo v letu 2009. Splošni vtis je, da je bila uvedba nedenarnega sistema nagrajevanja v podjetju dobro sprejeta, sploh ker pred tem ni bilo nedenarnega nagrajevanja. V nadaljevanju bom povezala izsledke empirične raziskave s teoretičnim delom in poiskala nekaj predlogov za okrepitev sistema nedenarnega nagrajevanja v podjetju Buča.

Glede na to, da podjetje Buča po svoji dejavnosti danes spada med podjetja s storitveno dejavnostjo, se lahko primerja z rezultati raziskave, ki sta jo izvedla Auer Antončič in Antončič (2009, 126), kjer »je bilo ugotovljeno, da nagrajevanje zaposlenih močno vpliva na notranje podjetništvo in rast. Podjetja v storitvenih panogah naj poskrbijo, da bodo zaposleni za svoje delo pravično plačani. Učenje naj bo obravnavano kot vrednota, izobraževanje pa kot naložba.«

V anketi je več kot polovica delež zaposlenih odgovorila, da so zadovoljni s sistemom nedenarnega nagrajevanja. Denarne nagrade so kljub rezultatu zaposlenim pomembnejše kot nedenarne. Pomembno vlogo pri sprejetju teh nagrad igrajo vodje, ki zaposlenim pokažejo prednosti nagrad in ki jih tudi razporedijo na zanje primerna delovna mesta (po Ivanko 2007, 85). Nezanemarljiv podatek je tudi, katera vrsta nedenarne nagrade posameznega zaposlenega najbolj motivira. V nekaterih podjetjih so zato uvedeni individualni razgovori z zaposlenimi, kaj želijo v primeru prejetja nedenarne nagrade. Podobno pravi tudi Mejaš:

Zavzete sodelavce morate vsekakor pogosto in iskreno pohvaliti in jim dati vedeti, da cenite njihovo prizadevanje in rezultate njihovega dela. Za dodatno nagrajevanje zavzetosti pa vam svetujem, da se z zavzetimi sodelavci pogovorite in preverite, kaj jim prinaša zadovoljstvo. Povabite jih, da sami predlagajo, če je v okviru možnosti,

ki jih imate, kaj, kar bi jim prinašalo zadovoljstvo. Lahko je to tudi dodaten dopust v času, ko bo dela manj. Morda lahko s kakšnim poslovnim partnerjem naredite kakšno kompenzacijo za storitev ali izdelek, ki bi jim ga lahko ponudili. (Mejaš 2010).

Zgoraj napisani odstavek opisuje t.i. nagrajevanje po meri posameznika, pri katerem ločimo več oblik: posamezniku dá podjetje bolj proste roke, da določi višino in izbor nagrad, kar lahko vodi v diskriminacijo in konflikte z drugimi zaposlenimi. Mehkejša oblika nagrajevanja je v obliki fleksibilnosti nagrad, kjer zaposleni izrazi željo, v kakšni obliki želi prejeti nagrado (Zupan 2009, 562-563). Najbolj zaželene nedenarne nagrade glede na rezultate ankete so (po vrstnem redu): nagradni dopust, udeležba na seminarjih, nakup strokovne literature za izobraževanje, javno prejetje plakete/pohvale za dobro opravljeno delo, brezplačno koriščenje počitniških kapacitet ter izleti in potovanja. Zaposleni so izrazili tudi, da si želijo manjših nagrad (npr. nagrade v obliki masaž in skrbi za zdravje, karte za športne aktivnosti in abonmaji v gledališču), kar potrjuje težnjo po vzpostavitvi fleksibilnejšega sistema nedenarnega nagrajevanja.

V določenih segmentih sistem nedenarnega nagrajevanja (npr. postopek za nominacije za nedenarne nagrade v podjetju Buča) izhaja iz teorije pravičnosti. Teorija pravičnosti sloni na teoriji socialnih primerjav in pravi, da ljudje primerjajo svoj vložek in rezultate z vložkom in rezultati drugih (Hunt in drugi 2004, 97). Tako kot se primerjajo zaposleni med sabo po teoriji pravičnosti, primerjajo neposredno nadrejeni tudi svoje podrejene, ko jih nominirajo za nagradi »Bučar/ka polletja« in »Bučar/ka leta« ter skupine, ki so nominirane za nagrado za teamsko delo. Prve podeljene nagrade so postavile kriterije za vse naslednje izbore. S prvimi zmagovalci se je postavil prototip zmagovalca, s katerim se zaposleni primerjajo že vnaprej in se morebiti tudi opredelijo »nisem tako dober kot on/-a« ali »naslednjič bom lahko zmagal/-a«. V anketi je anketiranka pripisala, da bi morali biti za izbor jasno postavljeni kriteriji. Nejasno kriteriji lahko pripeljejo do nevoščljivosti in zamer med sodelavci. Nekateri morda sploh več ne bodo želeli biti prijavljeni na izbora »Bučar/ka polletja« in »Bučar/ka leta«.

Podjetje bi moralo jasno opredeliti kriterije, po katerih se izbira »Bučar/ko polletja« in »Bučar/ko leta«. Nekateri ljudje so namreč bolj dojemljivi za dojetje nepravilnosti kot drugi in zaposleni se bodo med sabo vedno primerjali (Pointon in Ryan 2004, 513). Za

vodilne kadre je zato pomembno, da se zavedajo, kaj zaposleni dojemajo kot pravično. Če posameznik vidi razmerje kot nepravično, bo poskušal vzpostaviti razmerje na več načinov: delal bo bolj (ali manj) učinkovito, pridobiti večje nagrade z načrtovanim obnašanjem ali menjavo službe. Na primer, izkušeni zaposleni bo verjetno čutil, da je obravnavan nepravično, če bo pravkar diplomirani novo zaposleni prejel višjo plačo. Po teoriji pravičnosti se posamezniki trudijo, da zmanjšajo te nepravičnosti. (Bowditch in Buono 2005, 83).

Ena glavnih kritik sistema nederavnega nagrajevanja gre na model selekcije nagrajencev. V opisu sistema je opredeljeno, da se podeli eno individualno in eno skupinsko nagrado. Na podelitvah nagrad se je v tem času že zgodilo, da sta bila nagrajenca v vsaki kategoriji dva ali več. Razlog je bil med drugim, da se komisija ni mogla odločiti za samo enega nagrajenca. Zaposleni so bili veseli za svoje sodelavce in so jim privoščili nagrado, vendar je bilo ob podelitvi čutiti tudi negodovanje nad odločitvijo komisije, ker je bilo nagrajenih več sodelavcev. Dejanje je argument k trditvi, da naj bodo kriteriji jasni, vnaprej znani in merljivi.

Javno prejetje plaket/pohvale za dobro opravljeno delo predstavlja eno najbolj zaželenih nagrad po rezultatih ankete. Že dolgo namreč ne velja prepričanje, da so zaposleni plačani za to, da opravijo svojo službo in da je pohvala smešna. Nasprotno, želja po priznanju in občutku, da je cenjen, je še kako zelo človeška in živa (Craig 2008). Pohvale pripomorejo k večji predanosti pri delu in zaposleni vlagajo v svoje delo več truda ter so bolj zavzeti (po Auer Antončič in Antončič 2009, 118). Javna pohvala ima več učinkov. Najprej vpliva na zaposlenega, ki je pohvaljen pred ostalimi sodelavci in mu lahko pomeni motivacijo za nadaljnje dobro opravljanje svojega dela. Ostalim zaposlenim lahko tudi pomeni vzpodbudo, da se trudijo dobro opraviti svoje delo (Craig 2008).

Pri pohvalah je pomembno, da se premisli o vseh človeških aspektih v želji po pridobitvi dobrih rezultatov (Sorauren 2000, 940). Sodelavci naj bodo vedno odkriti. Ljudje namreč zelo hitro začutijo neiskrenost in se začno spraševati za skrivnimi nameni tistega, ki hvali, če začutijo neiskrenost (Craig 2008). Po Craig (2008) je pri pohvalah najbolje upoštevati naslednjih 5 kratkih korakov:

- a) Bodite iskreni;
- b) Bodite specifični;

- c) Pohvalite javno;
- d) Bodite dosledni;
- e) Pohvala naj bo primerna.

Rezultati raziskave v delu o pohvalah kažejo tudi na obstoječo organizacijsko klimo. V podjetju je čutiti negotovo stanje trenutne gospodarske situacije in včasih napetost med zaposlenimi. Pohvale so redko izrečene in če že, so večinoma preko posrednikov in neuradne. Odprta in iskrena komunikacija bo na tem mestu pripomogla k boljši klimi v podjetju. Pri tem naj posamezniki na nižjih delovnih mestih ne čakajo vodilnih zaposlenih, da bodo začeli z uvajanjem sprememb. Kot pravi teorija socialnega učenja, je proces dvosmeren in lahko poteka tudi od spodaj navzgor.

O nagradah v obliki seminarjev so mnenja različna: nekaterim res pomenijo nagrado. Avtorja Auer Antončič in Antončič (2009, 119) pravita, da izobraževanje in usposabljanje naj ne bo le del nedenarnega nagrajevanja, temveč del zaposlitve. Enako je v anketi zapisala tudi ena izmed anketirank: »v zvezi z izpolnitvijo mojega strokovnega znanja; sem mnenja, da izobraževanje ni nedenarna nagrada, ampak je to del delovnega procesa - kar ključni del - če želimo izboljšati svoje delovne procese/naloge/uspešnost«. Znanje zaposlenih je strateška prednost vsakega podjetja, zato bi moralo podjetje nanj gledati kot na dolgoročno investicijo.

Pri usklajenem delovanju podjetja in doseganju zelenih rezultatov igra eno izmed ključnih vlog prenos informacij. »Pomembno je, da nadrejeni delijo pomembne informacije s podrejenimi ter posredujejo zadostno število informacij o uspešnosti izvrševanja delovnih nalog« (Auer Antončič in Antončič 2009, 126). Podjetju zato svetujem okrepljeno interno komuniciranje – redni sestanki in kolegiji za direktorje že nekaj let redno potekajo. Pred kratkim so se začeli sestanki tudi za strokovne in administrativne sodelavce. V okviru sestankov namreč pride v ospredje medosebna in neposredna komunikacija, ki se jo lahko delno kombinira s posredno (preko elektronske pošte, internih publikacij), vendar se je ne more popolnoma nadomestiti (Knežević in drugi 2004, 25-26). Na teh sestankih se lahko sproti pohvali zaposlene za dobro opravljeno delo. Pohvale so lahko deležni tudi v internem glasilu, ki izhaja elektronsko v nekajkrat letno.

Preden se podjetje Buča odloči za dopolnitev sistema nedenarnega nagrajevanja, se je dobro zavedati, da dopolnitev zahteva najprej določitev ciljev, ki se nato uskladijo s strategijo sistema nedenarnega nagrajevanja. S postavljenimi cilji bodo posamezniki razumeli tudi strategijo podjetja. Cilje se lahko opredeli kot (Lipičnik 1998, 205):

- Zadovoljitev posameznikovih želja po nagradi.
- Priznanje za kakovostno opravljeno delo in podpiranje strukturnih sprememb.
- Fleksibilnost sistema nedenarnega nagrajevanja.
- Jasno izražen pristop k izobraževanju.
- Vključenost vseh zaposlenih v oblikovanje sistema nedenarnega nagrajevanja.
- Načrt sistema naj bo razdeljen po fazah z oblikovanimi kontrolnimi točkami.

5 ZAKLJUČEK

Podjetje Buča je vzpostavilo sistem nedenarnega nagrajevanja, ki je z empirično raziskavo pokazal, da so potrebne dopolnitve oz. spremembe le-tega. Dober sistem nedenarnega nagrajevanja spodbuja zaposlene k učinkovitemu delu, kar prispeva k uspešnemu poslovanju podjetja.

V postopku prenove sistema nedenarnega nagrajevanja podjetju predlagam:

- Postavitev jasnih in objektivnih kriterijev ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih, saj je to eden glavnih razlogov, zakaj sistem ni zaživel.
- Način nominacij se lahko spremeni, tako da na izbor ne bodo več prijavljali neposredno nadrejeni zaposlenih. Namesto tega lahko neposredno nadrejeni oddajo poročilo o aktivnostih v preteklem polletju ali letu, na podlagi katerega bo neodvisna komisija lahko ocenila delo vseh zaposlenih. V primeru dilem se lahko uvede ožji izbor, t.i. izbor finalistov in po potrebi opravi z njimi razgovore. Tako se bodo tudi zaposleni počutili manj tekmovalno in njihovo delo bo bolj sproščeno.
- V metodologijo nagrajevanja se lahko vnese pravilo, koliko nagrajencev posamezne kategorije bo izbranih za določeno obdobje, od katerega naj komisija ne odstopa.
- Sprotno nedenarno nagrajevanje za manjše dosežke (ponovno naj bodo vnaprej opredeljeni in tudi nagrade okvirno določene, da ne prihaja do prevelikih odstopanj).
- Redna uporaba pohvale za uspešno opravljeno delo

- Komunikacija in informiranje zaposlenih mora biti transparentno.

Podjetje Buča bo v prihodnosti še povečevalo svoj tržni delež, zato v svoji strukturi človeških virov potrebuje zaposlene, ki bodo lahko sprejeli tveganja, razumeli vlaganja v promocijo in biti usmerjeni v tržne rezultate (Milkovich v Zupan 2009, 539-540). Ob velikih izdatkih po teoriji ne ostane veliko finančnih zalog za denarne nagrade, zato bo v tem obdobju prav prišlo razumevanje in uporaba nematerialnih nagrad in priznanje za dobro opravljeno delo.

Predvsem za posameznika in razvoj kariere je koristno, če je kritičen do sebe in lahko objektivno primerja svoje zdajšnje delo in nagrade z delom in nagradami iz preteklosti (Fincham in Rhodes 2005, 204). Začetna zagnanost se lahko kaj hitro sprevrže v lagodno delo in ob tem zaposleni pričakuje še več nagrad. Veliko vzorcev organizacijskega vedenja zaposleni poberejo tudi od svojih nadrejenih, zato je zaželeno, da so jim za vzgled in imajo pozitiven pristop do dela.

6 LITERATURA

1. Antončič, Boštjan in Jasna Auer Antončič. 2009. Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast storitvenih podjetij. *Management* 5 (2). Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/5-2.pdf> (13. januar 2011).
2. Armstrong, Michael in Helen Murlis. 2001. Reward Management Processes. V *Reward management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, ur. Michael Armstrong in Helen Murlis, 1-57. London: Biddles Ltd.
3. Bowditch, James L. in Anthony F. Buono. 2005. Motivation. V *A Primer on Organizational Behavior*, ur. James L. Bowditch in Anthony F. Buono, 64-101. New Caledonia: Courier Westforf, Inc.
4. Craig, Tara. 2008. How to? praise your staff. *Personnel Today*, 7. oktober. Dostopno prek <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/detail?hid=4&sid=2b0950cac63f-4aac-8941-879b0353d45a%40sessionmgr15&vid=3&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#db=buh&AN=35151417> (10. december 2010).
5. Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Fincham, Robin in Peter Rhodes. 2005. *Principles of Organizational Behaviour*. New York: Oxford University Press Inc.
7. Hunt, James G., Richard N. Osborn in John R. Schermerhorn, Jr. 2004. Motivation and reinforcement. V *Core Concepts of Organizational Behavior*, ur. James G. Hunt, Richard N. Osborn in John R. Schermerhorn, Jr., 84-104. Minion: Leyh Publishing LLC.
8. Ilič, dr. Branko. 2001. *Socioekonomski dejavniki spodbude za inoviranje v podjetju*. Doktorska disertacija. Ljubljana: B. Ilič.
9. Ivanko, Štefan. 2007. Motiviranje. V *Organizacijsko vedenje*, ur. Štefan Ivanko in Janez Stare, 68-89. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
10. Lipičnik, Bogdan. 1998. Nagrade in druge ugodnosti pri delu. V *Ravnanje z ljudmi pri delu*, ur. Bogdan Lipičnik in Drago Mežnar, 189-260. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. --- in Stane Možina. 1987. *Motiviranost za delo, motivacijska vloga osebnih dohodkov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

12. Mehadžič, Anej. 2008. *Vsak resen sistem nagrajevanja vsebuje nedenarno spodbudo*. Dostopno prek: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=224441> (13. september 2010).
13. Mejaš, Nikolaj. 2010. Kako nagraditi zavzete sodelavce v krizi. *Podjetnik* 18 (6). Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=93&ClanekID=5202> (12. december 2010).
14. Milivojević, Zoran. 2010. *Čustva in njihov vpliv na konflikt*. Predavanje. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
15. Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. 2010. *Spremembe Zakona o visokem šolstvu - pogosta vprašanja in odgovori*. Dostopno prek: <http://www.mvzt.gov.si/index.php?id=11789> (2. julij 2010).
16. Možina, Stane. 2004. Osnove poslovnega komuniciranja. V *Poslovno komuniciranje*, ur. Ana Nuša Knežević, Stane Možina, Mitja I. Tavčar in Nada Zupan, 13-46. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
17. Podjetje Buča. 2010. *Statistični podatki*. Ljubljana: Interno gradivo.
18. Podjetje Buča. 2010. *Nagrajevanje*. Ljubljana: Interno gradivo.
19. Pointon, Julia in Alan J. Ryan. 2004. Reward and performance management. V *Human resource management: A contemporary approach*, ur. Ian Beardwell, Len Holden in Tim Claydon, 500-538. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
20. *Slovar Slovenskega knjižnega jezika*. 2000. Elektronska izdaja. Ljubljana: SAZU.
21. Sorauren, Ignacio Falgueras. 2000. Non-Monetary Incentives: Do People Work Only for Money? *Business Ethics Quarterly* 10 (4). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/3857840> (5. avgust 2010).
22. Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. Seznam pojmov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 633-657. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Treven, dr. Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik založniška skupina d.d. založba.
24. Vaš partner. 2010. *Nedenarno nagrajevanje*. Dostopno prek: <http://vas-partner.si/nagrajevanje-zaposlenih> (14. september 2010).
25. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.
26. ---. 2009. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 523-573. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

27. Williamson, Matt. 2010. *Non monetary rewards in the workplace*. Dostopno prek: <http://www.catalogs.com/info/b2b/non-monetary-rewards-in-the-workplace.html> (15. december 2010).