

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nejc Gselman

Strategije nagrajevanja v storitveni multinacionalki »B«

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nejc Gselman

Mentor: prof. dr. Bogomil Ferfila

Strategije nagrajevanja v storitveni multinacionalki »B«

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

Strategije nagrajevanja v storitveni multinacionalki »B«

Nagrajevanje je eno od glavnih področij v upravljanju človeških virov. Pomembnosti nagrajevanja se podjetja in vodje zavedajo že od nekdaj, še posebej pomembna in kompleksna pa je tematika nagrajevanja v mednarodnih podjetjih, kjer je treba krmariti med različnimi lokalnimi praksami, običaji in zakonodajami na eni in politiko enega podjetja na drugi strani. Strategije nagrajevanja danes niso več izpostavljene razpravam o stroških podjetja, ampak so usmerjene k pridobivanju in zadržanju tako imenovanih talentov, ki bodo v prihodnje nosilci razvoja in uspeha podjetja. Ključni element uspešnosti sistema nagrajevanja je uspešna povezava s pozitivno motivacijo zaposlenih. Danes je vse bolj razširjen koncept celotne nagrade, ki upošteva pomembnost finančnega nagrajevanja, a poudarja nujnost nefinančnih elementov. V podjetju »B«, ki je storitvena multinacionalka na področju tehničnih inšpekcij, je za visoko usposobljen kader zelo pomembno, da so s svojim delom in delovnim okoljem zadovoljni, saj to bolj, kot finančne nagrade, vpliva na njihovo motiviranost. V študiji primera smo ugotovili, da mora podjetje »B« prilagoditi svoj sistem fleksibilnega nagrajevanja uspešnosti, da bo imel boljše učinke na motiviranost zaposlenih. Druga pomembna ugotovitev je poveza s sicer zelo uspešnimi in dobro sprejetimi programi za razvoj kadrov, ki niso dovolj dobro predstavljeni kot del celotne nagrade, ki jo zaposleni dobijo od podjetja.

Ključne besede: nagrajevanje, motivacija, celotna nagrada.

Reward strategies in service multinational company »B«

Reward is one of the key areas in human resource management. Management was always aware of the importance of rewarding. The topic is especially important in a complex environment of multinational companies where it is necessary to navigate between different local practices and legislation on one side, and global policy on the other. Reward strategies are no longer a subject to debate on the costs of the company, but more focused at obtaining so-called talents, who represent the cornerstone of the company's future development and success. A key success factor of reward system is a successful correlation to positive motivation of employees. Nowadays, the concept of total rewards is gaining on recognition, taking into account the importance of financial reward, but emphasizes the necessity of non-financial reward. Company "B", which is a multinational service company in the field of technical inspections, hires highly trained staff, for whom the challenge and positive work environment are crucial motivation drivers. In the case study we found that company "B" must to adjust its system of pay for performance, to achieve a more positive impact on employees' motivation. Another important finding considers very successful and well accepted career development programs, which are not successfully communicated as a part of the total reward.

Keywords: reward, motivation, total reward.

Kazalo

UVOD.....	6
1 MOTIVACIJA.....	10
1.1 Opredelitev pojma motivacije.....	10
1.2 Vrste motivov in motivacije	11
1.3 Teorije motivacije	13
1.3.1 Maslowova teorija potreb	15
1.3.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	16
1.3.3 Alderferjeva teorija ERG.....	17
1.3.4 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	18
1.3.5 Adamsova teorija pravičnosti.....	20
1.3.6 Frommova motivacijska teorija	20
1.4 Motivacija in delo	20
1.5 Motiviranje zaposlenih	21
1.5.1 Dejavniki motiviranja zaposlenih.....	23
2 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH.....	25
2.1 Psihološka pogodba	25
2.2 Opredelitev pojma nagrajevanja	26
2.3 Cilj (sistema) nagrajevanja	27
2.4 Oblikovanje sistema nagrajevanja	30
2.5 Uspešnost sistema nagrajevanja	34
2.6 Koncept celotne nagrade »total reward«	35
2.6.1 Model celotne nagrade	36
2.6.2 Sestavine celotne nagrade.....	37

2.6.3	Fleksibilno nagrajevanje uspešnosti	40
3	STRATEGIJE NAGRAJEVANJA V MULTINACIONALKI »B«	47
3.1	Opredelitev multinacionalke	47
3.2	Predstavitev podjetja »B«	50
3.1	Organizacija multinacionalke »B«	51
3.1.1	Hierarhija zaposlenih	53
3.2	Organizacija kadrovske funkcije	53
3.3	Letni cikel kadrovskih procesov	55
3.4	Sistem nagrajevanja v multinacionalki »B«	57
3.4.1	Fiksna nagrada	58
3.4.2	Fleksibilno nagrajevanje uspešnosti	60
3.4.3	Dolgoročne spodbude	61
3.4.4	Nefinančno in nematerialno nagrajevanje	62
4	RAZPRAVA O PRAKSI NAGRAJEVANJA V MULTINACIONALKI »B«	63
	ZAKLJUČEK	68
	LITERATURA	70

UVOD

Nagrajevanje je eno od glavnih področij v upravljanju človeških virov. Pomembnosti nagrajevanja se podjetja in vodje zavedajo že od nekdaj, še posebej pomembna in kompleksna pa je tematika nagrajevanja v mednarodnih podjetjih, kjer je treba krmariti med različnimi lokalnimi praksami, običaji in zakonodajami na eni in politiko enega podjetja na drugi strani.

Temeljni cilj nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Za doseganje teh ciljev mora strategija nagrajevanja s svojo vsebino, poleg spoštovanja zakonskih okvirov, spodbujati učinkovitost in uspešnost zaposlenih, vzdrževati občutek pravičnosti in poštenosti ter nadzirati stroške dela, da ti ostanejo v okviru ostalih finančnih kazalnikov podjetja (Zupan 2009). Hkrati pa je nagrajevanje pomemben dejavnik za motiviranje zaposlenih in višanje stopnje njihove angažiranosti v podjetju (Treven 1998). Če dobra strategija nagrajevanja deluje pozitivno na motivacijo zaposlenih, ima slaba strategija (ali celo odsotnost strategije) negativne učinke na motivacijo, medsebojne odnose in zaupanje med zaposlenimi in vodstvom podjetja. Take razmere lahko celo vodijo k odhodu tistih delavcev, ki so najbolj sposobni in uspešni in zato najbolj zanimivi za ponudbe konkurenčnih podjetij (Gruban 2006).

Danes so temeljni kadrovske izzivi povezani s pridobivanjem in zadržanjem tako imenovanih talentov, ki bodo v prihodnje nosilci razvoja in uspeha podjetja, z zagotavljanjem njihovega razvoja in uspešnosti ter hkrati obvladovanjem stroškov dela (Zupan 2009). Predvsem zadnji del je posebno pomemben za podjetja v storitvenem sektorju, kjer stroški delovne sile predstavljajo tudi do 75 % vseh operativnih stroškov podjetja (Miller 2008). V takih podjetjih ima vsako potencialno nenadzorovano povišanje na strani nagrajevanja zelo velik učinek na skupne stroške podjetja (Miller 2008), na drugi strani pa storitvena podjetja (podjetja za svetovanje na področju financ, mednarodne trgovine, tehničnih rešitev ...) navadno zaposlujejo visoko izobražen in specializiran kader, ki je nenehno podvržen ponudbam konkurentov (Armstrong 2015). Visoko izobraženi posamezniki, tako imenovani eksperti, predstavljajo vedno večji delež zaposlenih v storitvenih podjetjih. V zadnjih dveh desetletjih se je njihov delež povzpел iz četrtiline vseh zaposlenih na polovico, trend pa se nadaljuje (Armstrong 2015). Zato morajo takšna podjetja

zelo spretno krmariti med internimi stroški in zunanjimi pritiski trga dela. Raziskave, ki se ukvarjajo z motivacijskimi faktorji pri visoko izobraženih zaposlenih kažejo, da eksperti želijo »intelektualni izziv in možnost nenehnega učenja« (Knell v Armstrong 2015, 280). Najbolj specializirano izobraženi tehnični strokovnjaki ne zahtevajo vse več denarja, ampak najbolj cenijo ugled, ki si ga pridobijo v svojih strokovnih krogih. Takšna vrsta nagrade je cenjena, ker jo je veliko težje doseči, kot visoko finančno nagrado (Coyle v Armstrong 2015).

Za omenjeno populacijo je najbolj cenjena oblika nagrade priložnost za osebno rast, razvoj znotraj stroke in razvijanje potenciala. Sledi strokovna avtonomija in delovno okolje, ki ceni in prepozna prispevek visoko usposobljenih posameznikov. Zadovoljstvo ob uspešno opravljenem delu je na tretjem mestu, šele nato pa sledi finančno nagrajevanje (Tampoe v Armstrong 2015).

Denar ljudje potrebujejo in si ga želijo, zato je denar močan motivacijski faktor. Še zdaleč pa, kot lahko vidimo, ni edini. Je zelo dober motivator za ljudi, ki ga potrebujejo, torej večja kot je potreba posameznika po denarju, večja je motivacijska moč denarnega nagrajevanja (Furnham 2005). Iz tega izhaja, da denar postopno izgublja na motivacijski moči, ko vprašanje preživetja oziroma izpolnjevanja potreb, povezanih z denarjem, odstranimo iz enačbe. Ko zaposleni zasluži dovolj denarja za udobno življenje, povišanje denarne nagrade ne vpliva več dodatno na povišanje motiviranosti. Problematično je tudi, da finančna nagrada zmanjšuje notranjo motivacijo. Pogosto se delavci najbolj angažirajo k projektu ali nalogi zaradi samega zadovoljstva, ko to uspešno opravijo, saj so zadovoljni ob opravljeni nalogi ali navdušeni nad izzivom. Ko pa nastopi pričakovanje, da bodo za dodatno uspešnost plačani, lahko izgubijo zanos in motivacijo do tveganja in se poslužujejo starih, varnih in preverjenih metod, ki imajo predvidljive učinke (Kohn 1993), ali pa sam izziv jemljejo kot finančno nujnost, ob tem pa izgubijo element notranje motivacije (Deeprise 1994).

Strukturo prejemkov zaposlenih lahko analiziramo na različnih nivojih in delimo na bolj ali manj ohlapne kategorije. Največji del nagrade običajno sestavlja osnovna plača in nadomestila, ki so večinoma stalna. Stalni so navadno tudi dodatki, ki jih zaposleni prejemajo za težke delovne razmere, nočno delo ali za delovno dobo, in ugodnosti v obliki dodatnega zdravstvenega ali pokojninskega zavarovanja itd. Manjši del predstavlja gibljivi del nagrade, ki je navadno vezan na individualno ali kolektivno uspešnost in se zaposlenemu izplača v obliki bonusa (Zupan

2009). Razmerja med različnimi postavkami in načini nagrajevanja se razlikujejo od podjetja do podjetja, v veliki meri pa tudi znotraj podjetja med vodstvenimi in nevodstvenimi kadri (Dessler 2014).

Koncept »total reward« je v teoriji zelo prepričljiv in precej jasen. Večji izziv je uveljavitev idej v praksi. Ključni element je komunikacija v zvezi s prednostmi, ki jih zaposleni uživajo. Pomembno je, da obljube ne izpadejo kot pravljica, ki jo vodstvo podjetja poskuša prodati svojim zaposlenim, ampak je konkretna ponudba jasno zastavljena in zaposlenemu artikulirana, predstavljeni in razloženi pa vsi vidiki celotnega nabora nagrad, ki jih bo zaposleni deležen (Armstrong 2015).

Ključni del komunikacije je transparentnost. Zaposleni morajo na eni strani poznati mehanizme, ki vplivajo na vse vidike njihove nagrade, po drugi strani pa jim mora biti jasno predstavljena skupna vrednost njihove celotne nagrade. Ampak potrebno je razumeti, kot izpostavlja Erickson (v Armstrong 2015), da bodo zaposleni, ne glede na profesionalnost in marketinško dodelanost uradne komunikacije, pripravljeni prisluhniti in sprejeti te argumente le, če bodo imeli občutek, da tudi delodajalec prisluhne njim.

Če želimo doseči, da napor podjetja, da preseže prakso finančnega nagrajevanja in jo nagradi z nefinančnimi in nematerialnimi oblikami nagrade, dosežejo želeni učinek, morajo zaposleni razumeti te napore, in prepoznati v njih osebno korist. To lahko dosežemo s tem, da zaposlenim omogočimo razumevanje mehanizme odločanja in možnosti za razvoj strukture njihove nagrade (Armstrong 2015). Podjetja, ki se trudijo razvijati koncept celotne nagrade, in ga ponujati svojim zaposlenim, morajo poskrbeti, da se zaposleni zavedajo prednosti fleksibilnega sistema, in da poznajo mehanizme in načine, kako znotraj ponujenih možnosti dobiti paket, ki jim je najbolj pisan na kožo (Deepröse 1994). Šele ko bodo zaposleni prepoznali prednosti njihove celotne nagrade, bo ta imela pozitiven učinek na njihovo angažiranost, in dolgoročno pozitivno vplivalo na njihovo zadovoljstvo in jih zadržalo v podjetju. Ključ za to pa je ustrezna komunikacija (Coyle v Armstrong 2015).

Moje glavno raziskovalno vprašanje se bo nanašalo na mehanizme, politike in strategije nagrajevanja v storitvenem multinacionalnem podjetju »B«, ki izhajajo iz specifične stroškovne

strukture (visok delež stroškov predstavljajo plače zaposlenih), značilnosti delovne sile (visoko izobraženi strokovnjaki), razmer na trgu dela in poslovnimi izzivi storitvenih podjetij.

Pri pisanju naloge se bom uprl na analizo in interpretacijo primarnih in sekundarnih virov, opisno ali deskriptivno metodo, v nekaterih delih bom uporabil tudi zgodovinsko in primerjalno analizo. S pomočjo teh metod bom pridobil podatke, večinoma tuje strokovne članke in dokumente, ki jih bom ustrezno interpretiral v kontekstu zastavljene teme.

Naloga je zastavljena kot študija primera (»case study«). Teoretični del najprej obravnava področje motivacije in sisteme nagrajevanja, tematiko postavi v kontekst storitvene multinacionalke in predstavi okoliščine delovanja opisanih organizacij.

Sledi empirični del, katerega glavni cilj je opisati in analizirati obstoječe procese v podjetju »B«, povezane s strategijami nagrajevanja. Predvsem se bom posvetil njihovim konkretnim aplikacijam, delovanju ter izvajanju teh procesov in njihovim učinkom na kadrovske politike in cilje podjetja.

V razpravi bom primerjal ugotovitve iz empiričnega dela s teoretsko podlago, analiziral razloge za morebitne težave obstoječega sistema, izpostavil dobre prakse ter pozitivne točke, poiskal omejitve in slabosti ter predstavil potencial za izboljšanje strategije nagrajevanja v podjetju »B«.

Avtor naloge sem v obravnavanem podjetju zaposlen kot strokovnjak za nagrajevanje, kjer sem zadolžen za postavljanje, izvajanje in spremljanje rezultatov strategij nagrajevanja managerjev na nivoju Evrope (delovno mesto se imenuje CIF Europe compensation and benefits manager). Na tem položaju imam celovit vpogled v postavljanje, izvajanje in učinke strategije nagrajevanja na vseh nivojih organizacije.

1 MOTIVACIJA

1.1 Opredelitev pojma motivacije

Različni avtorji različno opredeljujejo pojem motivacije. Uhan (2000) piše, da je motivacija hotenje oziroma glavno vodilo, da posameznik na določen način deluje. Motivacija je torej način usmeritve posameznikove aktivnosti skozi njegove motive k želenim ciljem, hkrati pa je ponavljajoči se proces osmišljanja osebnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo, usmerjeno k uspešnosti ter osebni in strokovni rasti zaposlenih. Motivacijo lahko opišemo tudi kot pripravljenost posameznika, da vложи napor za dosego zastavljenih ciljev, če vloženi napor privede do rezultata, ki zadovolji določene potrebe posameznikov. Za to obstajajo različna motivacijska sredstva, ki jih imenujemo motivacijski dejavniki ali faktorji.

Dawson motivacijo razume kot gonilo vedenja in pravi, da je motivacija razlog, da se posamezniki odločimo potruditi in vložiti določeno energijo v doseganje nekega cilja (Dawson v Thompson in McHugh 2005). Podobno opredelitev ponuja tudi Mayer, ki piše, da je motivacija pripravljenost vložiti trud za dosego ciljev, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznika (Mayer v Stare 2007).

Jakopec (2007) navaja, da se pomen motivacije skriva v doseganju rezultatov ali ciljev, ki izhajajo iz posameznikovih vrednot in potreb, zato bo dober vodja zaposlenim pomagal pretvoriti njihove potrebe v želje po delovnih dosežkih. Če ni prisotna motivacija, posameznik ne more uspešno opravljati zastavljenih nalog niti zadovoljevat svojih lastnih potreb, zato je motivacija pri delu odločilnega pomena. Posameznik mora imeti občutek, da je delo zanj izziv. To bo dosegel s večjim prevzemanjem odgovornosti za dosego individualnih ciljev, in tudi kolektivnih ciljev podjetja.

Lipovec (1987) motivirano delovanje opredeljuje kot tako, ki je fokusirano k vnaprej postavljenemu cilju, ki bo pričakovano zadovoljil neko potrebo.

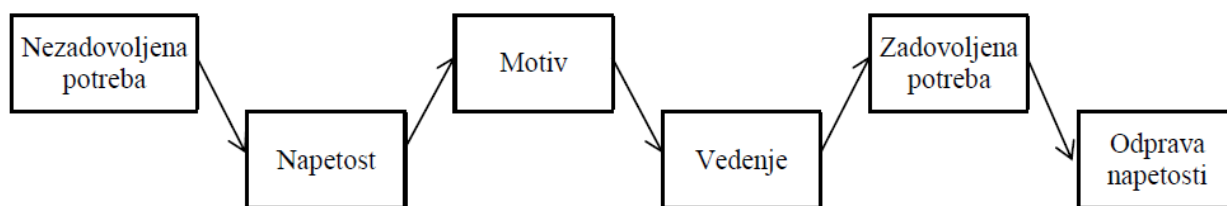
Latham in Pinder (v Zapata-Phelan in drugi 2009) opredeljujeta motivacijo kot skupek sil, ki pospešijo neko obliko vedenja in določajo njegovo formo, trajanje in intenzivnost.

Kljub temu, da pristopi različnih avtorjev motivacijo definirajo na različne načine, pa se vsi nekako strinjajo z opredelitvijo, da motivacija predstavlja psihološki proces, ki se nanaša na vedenje in z njim povezana čustva, misli, stališča, pojmovanja, prepričanja in ostale vsebine (Kobal Grum in Musek 2009).

Pomembne komponente motiviranega delovanja tako predstavljajo povečano delovanje energije, moč, vztrajnost in učinkovitost vedenja, usmerjenost k cilju in spreminjanje vedenja (Kobal Grum in Musek 2009).

Kadar pri posamezniku nastopi potreba v formi občutka deprivacije, se ta občutek usidra v njegovo zavest in se spremeni v motiv. Motiv predstavlja potrebo, fokusirano na določen cilj. Od njega pričakujemo, da bo pripomogel k zadovoljitvi določene potrebe. To sproži našo predstavo o tem, kako bi lahko dosegli ta cilj. To povzroči, da svoje napore podredimo temu cilju in se mu postopno približujemo, dokler cilj ni dokončno dosežen, potreba pa zadovoljena (Babšek 2009). Zgoraj opisano je osnovni motivacijski proces, ki je predstavljen na sliki 1.1 (Treven 2001, 124–125).

Slika 1.1: Temeljni motivacijski proces



Vir: Treven (2001, 125).

1.2 Vrste motivov in motivacije

Osnova motivacijskega procesa je motiv, ki je temeljni razlog oziroma hotenje, da človek obstaja in obstoji. Motiv je težnja po uravnoteženosti, njegov cilj pa je izpolniti primanjkljaj (Stare 2007).

Motive delimo na podlagi njihove vloge, izvora in razširjenosti med ljudmi. Glede na vlogo, ki jo odigrajo v posameznikovem življenju, jih delimo na primarne in sekundarne. Primarni motivi so

tisti, so povezani s cilji, ki omogočajo preživetje. Primarni motivi so lakota, spanje, spolnost ... Sekundarni motivi pa so priučeni in so kot taki odvisni od okolice in značilnosti družbe, v kateri odrasča posameznik. Med najpomembnejše sekundarne motive spadajo moč, vpliv in status (Treven 1998).

Nastanek motiva nam pove, kako je ta osvojen. Podedovani so »tisti motivi, ki jih človek s seboj prinese na svet« (Lipčnik 1998a, 156). Kot pridobljene motive pa opredeljujemo tiste motive, ki jih človek pridobi tekom svojega življenja.

Iz vidika razširjenosti motive delimo na univerzalne, regionalne in individualne. Univerzalni motivi so prisotni pri vseh ljudeh, regionalni so vezani na ljudi, ki prebivajo na določenih območjih, individualne motive pa srečamo samo pri posameznikih (Lipčnik 1998a).

Vse tri komponente motiva (nastanek, vloga in razširjenost) so posledično tudi merila za opredelitev potreb, ki vodijo posameznikovo vedenje. Prvo skupino potreb sestavljajo primarne biološke potrebe, kot so potreba po snoveh (hrana, voda), spanju, počitku itd. Primarnost te skupine potreb izhaja iz njihove osnovne značilnosti, da vodijo človekovo vedenje v preživetje in morajo zato nujno biti zadovoljene, biološkost pa iz njihove povezave s človekovo biološko naravo (Lipčnik 1998a).

V drugo skupino spadajo primarne socialne potrebe, kamor prištevamo potrebe po uveljavljanju, po druženju ipd. Vse te potrebe še vedno označujemo za primarne, saj je njihovo zadovoljevanje nujno. Če te potrebe ostanejo nezadovoljene, lahko to privede do motenj v posameznikovem delovanju v družbi. Primarne socialne potrebe niso podedovane, ampak jih ljudje prevzamemo iz ožjega okolja, največkrat že v rani mladosti (Lipčnik 1998a).

Tretja vrsta potreb obsega interese, stališča in navade. Gre za potrebe, ki jih opredelimo kot sekundarne, pridobljene, socialne in predvsem individualne (Lipčnik 1998a).

Za vsebino in potek te magistrske naloge je pomembno ločevanje med notranjo in zunanjo motivacijo. Pri notranji motivaciji sledimo individualnim potrebam in razvijamo veščine. Gre za nagonsko nagnjenost k iskanju in premagovanju izzivov. To se izraža v tem, da naredimo nekaj,

česar nam ne bi bilo nujno treba storiti. Za zunanjo motivacijo pa aktivnost sama po sebi ni zelo pomembna, pomembno je zgolj to, kaj nam bo prinesla posledica te aktivnosti (Woolfolk 2002).

Nadalje lahko motivacijo preučujemo iz dveh vidikov, iz organizacijskega in psihološkega. Kadar na motivacijo gledamo iz zornega kota organizacije, imamo v mislih predvsem njen strateški pomen v upravljanju delovne sile. Motivacija je tisti menedžerski prijem, s katerim si menedžerji prizadevajo vplivati na zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo (Treven 1998, 106). Ob višanju produktivnosti pa dobro zastavljen motivacijski plan prispeva k višanju ugleda podjetja na trgu dela in tako pozitivno pripomore k privabljanju novega visoko usposobljenega kadra.

1.3 Teorije motivacije

Vzrok za nastanek različnih teorij motivacije izvira iz človeške potrebe in želje, da bi ugotovili in pojasnili ozadje in mehanizme motivacije. Ker učinki motiviranega ali nemotiviranega angažiranja pri delu niso povsem raziskana zadeva, so nam različne bazične teorije v pomoč pri raziskovanju problematike. Veliko teorij motivacije imamo že zato, ker je veliko avtorjev dodalo svoj pripevek k definiranju motivacije. V prakso so motivacijske teorije uporabljene kot osnova za oblikovanje motivacijskega modela pri motiviranju delavcev (Jakopec 2007).

V najširši delitvi lahko motivacijske teorije razdelimo na tri večje sklope: vsebinske teorije, procesne teorije ter okrepitevne teorije.

Vsebinske teorije

- Maslowova teorija potreb
- Herzbergova dvofaktorska teorija
- Aldeferjeva teorija ERG
- Hackman/Oldhamova teorija obogatitve dela

Vsebinske teorije so fokusirane k preučevanju človeških potreb in posebnih motivov, ki povzročajo določene oblike vedenja (Treven 1998). Vsebinske teorije pojasnjujejo motivacijo na

ravni posameznika, definirajo dejavnike, ki motivirajo posameznikovo vedenje (Schermerhorn 2005). Te teorije lahko označimo kot statične, ker se nemalokrat osredotočajo samo na en, ali na zelo omejeno število dejavnikov. Vsebinske teorije niso optimalno orodje za predvidevanje posameznikovega obnašanja, so pa zelo dobro izhodišče za raziskovanje dejavnikov, ki motivirajo posameznike (Bowditch in Bouno 2005). S pomočjo vsebinskih teorij motivacije menedžerji ugotavljajo razloge za nezadovoljstvo in neproduktivnost svojih zaposlenih ter iščejo rešitve za odstranjevanje ugotovljenih problemov (Schermerhorn 2005).

Procesne teorije

- Adamsova teorija pravičnosti
- Vroomova teorija pričakovanja

Procesne teorije se osredotočajo na sam proces motivacije, kar pove že njihovo ime. Poudarek teh teorij, za razliko od vsebinskih teorij, ni na dejavnikih, ki vplivajo na posameznikovo vedenje, ampak na načinu, kako se določena sprememba v vedenju pojavi (Treven 1998).

Okrepitvene teorije

Okrepitvene teorije za temelj svojega preučevanja jemljejo odnos med dejanjem in njegovo posledico. Ambasadorji okrepitev teorij motivacije so predvsem behavioristi, ki trdijo, da se obnašanja naučimo preko izkušenj. Določena dejanja so nagrajena s pozitivno nagrado, druga z negativno in tako se naučimo, kaj je prav in kaj narobe (Armstrong 1999).

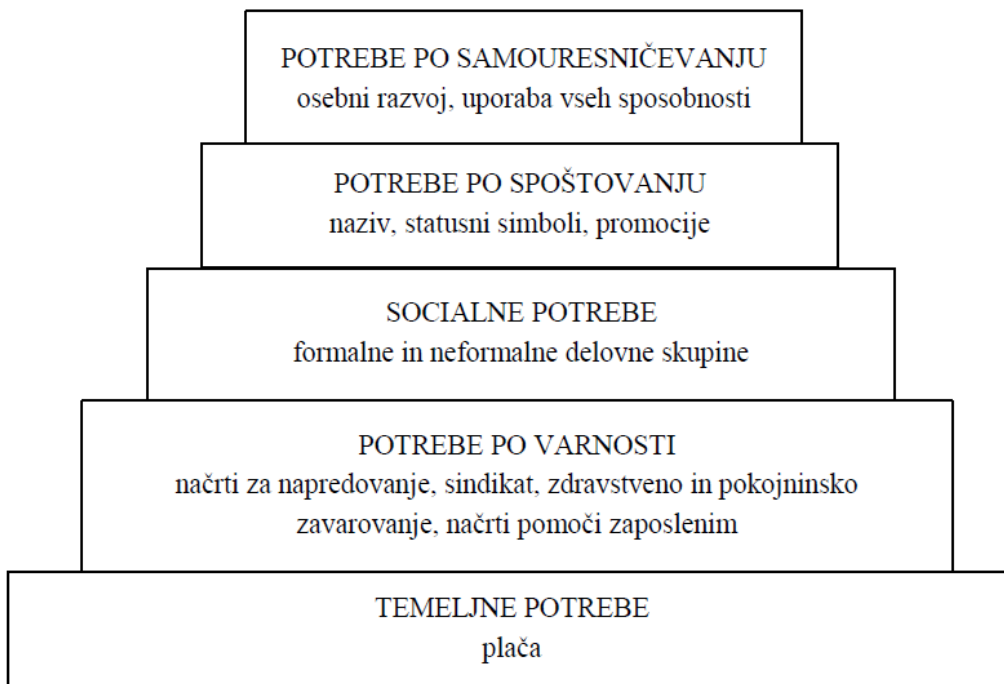
Teorija okrepitve v delovnem okolju uporablja dva glavna prijema učenja želenega vedenja, to sta pozitivna in negativna okrepitev. Naloga nagrade kot glavnega elementa pozitivne okrepitve je spodbujanje ponavljanja želenega pozitivnega vedenja. Namen t.i. negativne okrepitve pa je predvsem odstranjevanje negativnih posledic, v kolikor je obnašanje v skladu z željami motivatorja. Kazen, ki ne spada med negativne okrepitve, naj bi menedžerji uporabljali za odvrčanje od neželenih vedenj zaposlenih (Latham 2007).

1.3.1 Maslowova teorija potreb

Najbolj znana motivacijska teorija je teorija potreb Abrahama Maslowa, ki je motive raziskoval z vidika človekovih potreb in pomena časovne razsežnosti. Njegova teorija je sestavljena iz dveh konceptov. Maslow trdi, obstaja pet temeljnih potreb, ki so med seboj v hierarhičnem razmerju.

Slika 1.2 prikazuje, da temeljne človekove potrebe predstavljajo fiziološke potrebe. Dokler fiziološke potrebe niso zadovoljene, ostalih potreb posameznik ne občuti, prepozna. Kakor hitro so osnovne fiziološke potrebe zadovoljene, se sproži naslednji motivacijski dejavnik, potreba po varnosti. Ko je potreba po varnosti zadovoljena, se sprožijo socialne potrebe, za njimi potreba po spoštovanju in na koncu potreba po samouresničevanju. Za preučevanje motivacije in motiviranosti je pomembna trditev Maslowa, da zadovoljena potreba posameznika ne motivira več (Uhan 2000).

Slika 1.2: Temeljne človeške potrebe po Maslowu



Vir: Treven (1998, 116).

Iz Maslowove tezi o hierarhiji potreb sledi, da posameznik najprej zadovoljuje potrebe na nižji ravni, in se šele po njihovi zadovoljitvi usmeri k potrebam na višji ravni. Ko človek zadovolji nižjo, osnovnejšo potrebo, se avtomatsko aktivira višja potreba v hierarhiji. Ampak višja potreba izgine takoj, ko se zaradi deprivacije ponovno sproži nižja, prej že zadovoljena potreba. Človeka, ki je lačen, motivira le hrana, in brž ko se naje, hrana izgubi motivacijsko vrednost. Prvi neposredni cilj je dosežen in nima več motivacijskega učinka, pojavi pa se naslednja potreba, ki deluje kot dejavnik motivacije (Možina 1994).

Maslowova motivacijska teorija je izredno poenostavljena, saj potrebe niso enoznačne in tako toge. Ko posameznik zadovolji svojo fiziološko potrebo po vodi, ga z vodo ne moremo dodatno motivirati, lahko pa ga motiviramo z obetom dolgoročne zaloge vode, ali celo druge vrste pijače. Teorija je koristna za razumevanje osnovnih principov motivacije, ni pa teorija, ki bi imela uporabno vrednost v kompleksnih medsebojnih odnosih (Uhan 1989).

1.3.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Fredrick Herzberg je predstavil dvofaktorsko teorijo motivacije. Njegova teorija je vezana na delovno motivacijo na osnovi ugotovitve, da določene okoliščine sprožajo nezadovoljstvo, če so odsotne, v primeru njihove prisotnosti pa ne prinašajo posebnega dodatnega zadovoljstva. Herzberg trdi, da ima pri posamezniku obstajata dve vrsti potreb, ki sta med seboj neodvisni ter vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Vse znane motivacijske dejavnike je razdeli v dve kategoriji, kar je pripeljalo do poimenovanja teorije (McCrimmon 2008).

- **Motivatorji** so tisti dejavniki, ki izvirajo direktno iz vsebine dela in spodbudijo ljudi k povečanju truda za delo. Če so motivatorji zadovoljeni, se to odraža v prostosti zadovoljstva, ko pa niso niso zadovoljeni, pa ne delujejo nasprotno, torej ne prinašajo nezadovoljstva. Motivatorji so zagotovo zanimivo in privlačno delo, uspeh, priznanje za dosežene rezultate, osebni razvoj in samo zadovoljstvo pri delu.
- **Higieniki oz. satisfaktorji** so tisti faktorji, ki s povzročijo nezadovoljstvo, če jih ni, s svojo prisotnostjo pa ne vplivajo na povečanje zadovoljstva. Ti dejavniki posameznika ne spodbujajo k delu, ampak zgolj odstranjujejo neprijetnosti, s čimer primomorejo k ustvarjanju pogojev za motiviranje. Higieniki se nanašajo na zaslužek, položaj, politiko

podjetja, značilnosti organizacije, dobre medsebojne odnose, pozitivno vodenje in prijetne delovne razmere (Herzberg 1987, 113).

Herzberg je postavil tudi trditev, ne obstajajo enoznačni faktorji, ki bi bili samohigieniki ali pa samo motivatorji (Lipčnik 1998b, 168). Osnovni elementi dvofaktorske teorije so prikazani v sliki 1.3.

Slika 1.3: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

Higieniki	Motivatorji
1. nadzor	1. odgovornost
2. odnos do vodje	2. uspeh
3. plača	3. napredovanje
4. delovne razmere	4. samostojnost
5. status	5. pozornost
6. politika podjetja	6. razvoj
7. varnost pri delu	
8. odnos do sodelavcev	

Vir: Treven (1998, 117).

Raziskave, ki so izhajale iz te teorije so pokazale njeno uporabnost pri upravljanju človeških virov in v primerih, ko imajo ljudje zadovoljene osnovne potrebe. Predvidevamo lahko, da denar deluje kot higienik pri ljudeh, ki imajo dobre prihodke in torej zagotovljene dobre življenske pogoje, in kot motivator pri ljudeh, ki imajo finančne težave (Uhan 2000, 25–26).

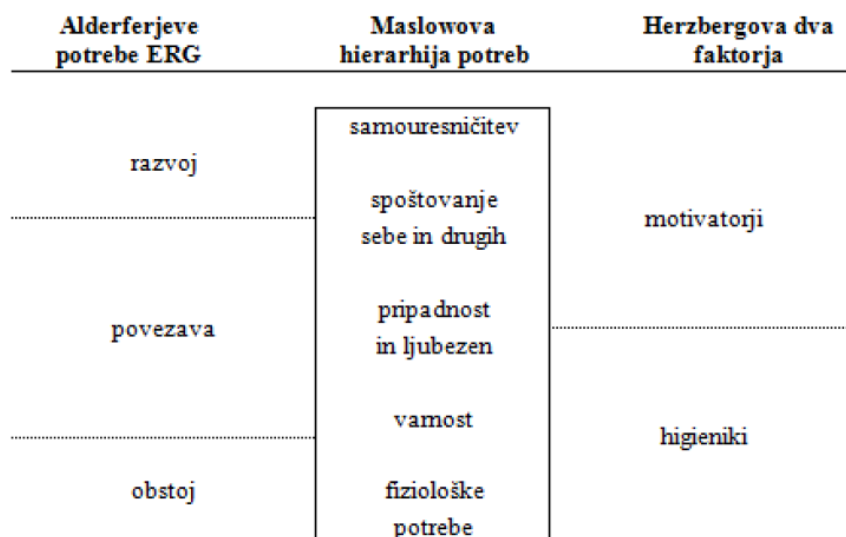
Za vodilne v podjetjih je poznavanje te teorije pomembno iz vidika zavedanja obstoja dveh vrst motivacijskih orodij: s pomočjo motivatorjev bodo pri zaposlenih lahko vzbudili aktivnosti, s pomočjo uporabe higienikov pa bodo lahko odstranili morebitne napetosti in energijo zaposlenih pomagali usmeriti v delo (Lipčnik 1994).

1.3.3 Alderferjeva teorija ERG

Alderfer je Maslowovo in Herzbergovo dopolnil na način, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Tudi sam je potrebe razvrstil v posamezne skupine, ki jih ločuje glede na hierarhijo višje-nižje. Pisal je o treh skupinah temeljnih potreb, po

katerih je teorija ERG (angl. existence, relatedness, growth) dobila ime. Posamezne skupine prevajamo kot potreba po (biološkem) obstoju, potreba po sobivanju z drugimi ljudmi in potreba po razvoju (Treven 1998).

Slika 1.4: Povezava med Alderferjevimi potrebami ERG, Maslowovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo



Vir: Treven (1998, 119).

Napredek teorije ERG v primerjavi s strogo Maslowovo teorijo je ta, da predvideva mešanje in postopno prehajanje. ERG upošteva tudi razlike med posamezniki in dejstvo, da na hierarhijo potreb pri posamezniku močno vpliva tudi specifično kulturno okolje, posameznikova izobrazba in ostali individualni dejavniki (Treven 1998).

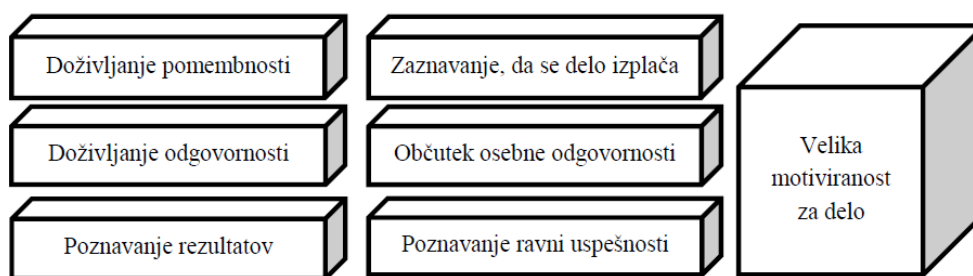
1.3.4 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Hackman-Oldhamov model temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si za temelj razprave postavlja vprašanje, kako lahko vodstvo spremeni lastnosti dela, da bo to motiviralo zaposlene in povečevalo njihovo zadovoljstvo. Model ponazarjajo tri psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo dela. Na sliki 1.5 vidimo, da kadar posameznik doživlja pomembnost dela, oceni, da se delo izplača in da ga je vredno delati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da posameznik dobi

občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pripomore k temu, da spozna raven svoje uspešnosti (Lipičnik 1998b).

Posameznik je sam s seboj in z uspešnostjo svojega dela zadovoljen takrat, ko so izpolnjeni vsi trije pogoji. V večji meri, kot so izpolnjeni, bolj uspešen bo posameznik pri opravljanju svojega dela. Kakor hitro eno od stanj ni izpolnjeno, sledi padec motivacije. Osnovni princip tega modela je, da posamezniki dobro delajo takrat, ko so zadovoljni s svojim delom (Hackman in drugi 1975).

Slika 1.5: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik (1998b, 169).

Ustrezna motivacija za delo izhaja iz spodaj navedenih značilnosti dela:

Raznolikost sposobnosti. Več kot določeno delo od posameznika zahteva znanja, talenta in veščin, večji je občutek pomembnosti posameznika.

Poistovetenje z delom. Ljudje, ki delo opravljajo z večjim zagonom, seobičajno globoko poistovetijo z delom.

Pomembnost dela. Občutek pomembnosti pri posamezniku se poveča, ima posameznik občutek, da bo dobro opravljeno delo pozitivno vplivalo na veliko sliko (na primer rezultat podjetja).

Samostojnost pri delu. Posledica povečevanja samostojnosti pri delu se kaže v povečani odgovornosti za uspeh.

Povratne informacije. Vsak delavec mora biti neposredno in jasno obveščen o rezultatih svojega dela (Možina 1994:171).

1.3.5 Adamsova teorija pravičnosti

John Stacey Adams je svojo teorijo razvil na osnovi pomena pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Adams pravi, da zaposleni v organizaciji svoje prejemke (plača, nagrade, pohvale, odgovornost) in vložke (izkušnje, spretnosti, napor, lojalnost) neprestano primerjajo s prejemki in vložki drugih v organizaciji ter s tem ugotavljajo pravičnost porazdelitve sredstev.

Če so zaposleni mnenja, da so za svoje vložke (delo) premalo cenjeni (plačani), bo to na njihovo motivacijo vplivalo negativno, demotivacijsko. Obratno pa se bo njihova produktivnost in zavzetost povečala, če bodo mnenja, da je njihovo delo zadostno nagrajeno (Scherhorn in drugi 2005).

1.3.6 Frommova motivacijska teorija

Fromm je v svoji teoriji iskal odgovor na vprašanje, kaj sploh žene ljudi, da delajo. Odgovor je preprost: ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj postali, ali ker bi radi nekaj dobili. Prvi bi radi dosegli uveljavitev in povečali svoj ugled, drugi pa so nagnjeni k pridobivanju materialnih dobrin, torej jih motivira materialna nagrada. Teorija je v praksi motiviranje delavcev uporabna iz vidika izbire motivacijskih orodij. Ljudi, ki jim več pomeni »imeti«, bomo lažje motivirali z materialnimi nagradami, posameznike, ki pa jim več pomeni »biti«, pa bodo bolj motivirale nematerialne nagrade (Lipčnik 1998b, 170).

1.4 Motivacija in delo

Obravnavali smo že razlikovanje med notranjo in zunanjo motivacijo, posvetimo se še razlogom za to, da ljudje sploh delajo. Notranja motivacija je pri posamezniku prisotna takrat, ko v delu najdejo užitek, prepoznajo zadovoljstvo, in vedo, da se skozi delo lahko izražajo. Če pa nekdo dela izključno z namenom doseganje nekega konkretnega cilja, ki ni v delu samem, je zunanje motiviran (Amabile 1993).

Notranja motivacija je predmet številnih študij in raziskav. Deci (1999) je obravnaval notranjo motivacijo v eksperimentalnih s teorijo samouresničitve, ki se nanaša na to, kako izpolnitev konkretnih potreb posameznikov vpliva na vedenje. Medtem ko veliko teorij in raziskav zapostavlja potencial notranje motivacije, teorija agenta poudarja nevarnost negativnega vpliva

sistema nagrajevanja na vedenje zaposlenih. Teorija izrivanja predstavlja povezavo med notranjo motivacijo in teorijo agenta. Trdi namreč, da lahko ima pod določenimi pogoji učinek zunanjih dejavnikov (npr. denarnega ali drugega materialnega nagrajevanja) negativnih in uničujoč vpliv na notranjo motivacijo. Ko se posameznik zave negativnega zunanjega vpliva nadzora, začuti pritisk, in posledično mu nivo notranje motivacije upade. Temu se reče izrivanje. Po drugi strani pa se, ko se posameznik zave zunanjega vpliva podpore, okrepi posameznikovo sprejemanje nadzora, kar pozitivno vpliva na notranjo motivacijo. To se imenuje učinek vrivanja (Van Herpen in drugi 2005).

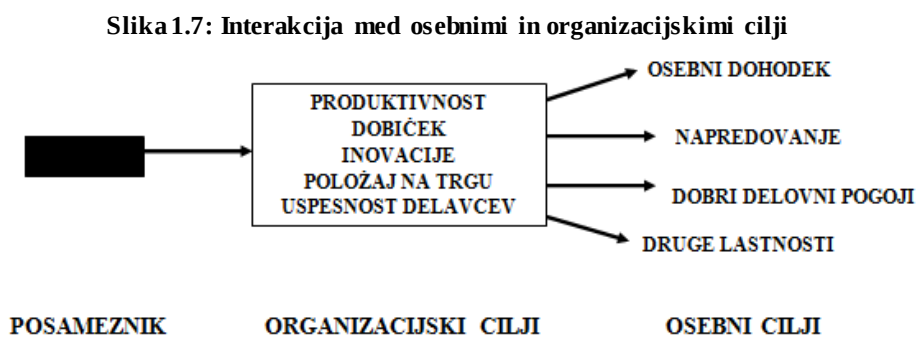
Lahko povzamemo, da notranje zadovoljstvo izhaja iz zanimivosti dela in izziva, ki ga delo predstavlja, lahko pa tudi sam strah pred izgubo privilegijev in moči. Med dejavnike zunanje motivacije pa spadajo denar in druge materialne nagrade. Raziskave nas učijo, da ima zunanja motivacija kratkotrajen učinek v primerjavi z notranjo motivacijo, saj so posameznikovi interesi, ki izvirajo od znotraj, mnogo močnejši (Luckmann, Jagodič in Pacek 2003).

1.5 Motiviranje zaposlenih

Vzpostavili smo že, da osnovo uspešnosti podjetja predstavlja ustrezna motiviranost vodilnih in ostalih zaposlenih. Kako doseči ustrezno motiviranost med zaposlenimi v podjetju je odvisno od značilnosti podjetja in strukture zaposlenih. Podjetja, ki delujejo v različnih geografskih okoljih in ne nazadnje v različnih sektorjih, se med seboj razlikujejo po kulturi, sistemu vrednot, ki jih zasledujejo zaposleni, v strukturi zaposlenih in ne nazadnje tudi po gospodarskem sistemu in ekonomskih normah v okolju, kjer se podjetje nahaja. Zaradi teh razlik seveda ne obstaja univerzalni recept in je torej potrebno postaviti sistem motiviranja primeren za podjetje. Tudi, če se osredotočimo na posameznika, lahko trdimo, da so motivi različni, saj se ljudje razlikujejo po vrednotah, značaju, sposobnostih, okolju kjer živijo, zato morajo biti različni tudi načini motiviranja posameznika. Ker torej ne obstaja nek standardni način motiviranja, ki bi pozitivno vplival na vse zaposlene v vseh podjetjih, moramo preučiti in razumeti razloge za delovanje posameznika v podjetju in njegove sposobnosti za delovanje, če želimo doseči pozitivno motivacijo.

Lipovec (1987) opredeli motivacijska razmerja kot »razmerja med cilji zaposlenih in nagradami za njihovo delovanje, ki so v rokah upravljanja, ali kot razmerja med pričakovanimi in dejansko prejetimi nagradami« (Lipovec 1987, 118). Ko pridejo posamezniki s svojimi sistemi vrednot, potrebami in cilji v stik z drugimi ljudmi, nastanejo med njimi motivacijska razmerja. To se dogaja v vsaki skupini, in tako tudi v vsakem podjetju, kjer so cilji in potrebe posameznikov medsebojno povezani. Iz teh razmerij izhaja matrika potreb in ciljev, ki izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v organizaciji in se imenuje motivacijska struktura (Lipovec 1987). Uhan dodaja, da »motivacijska struktura določa v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi« (Uhan 2000).

Ko vodstvo oblikuje cilje podjetja, mora upoštevati tudi specifične cilje posameznika. Posamezniki se namreč v organizacije vključujejo predvsem zaradi izpolnjevanja svojih ciljev. Skladnost med posameznikovimi cilji in cilji organizacije privede do lažjega doseganja teh ciljev, polna skladnost pa se doseže le redko. Težiti je potrebno k čim višji stopnji skladnosti, obenem pa se izogibati situacijam, kjer se cilji izključujejo. Iz tega izvira, da je naloga vodstva podjetja uskladitev želja zaposlenih s cilji organizacije. Zelo pomembno je, da zaposleni ob doseganju čedalje boljših rezultatov občuti osebno zadovoljstvo. Tako bo zaposleni pripravljen prilagajati svoje vrednote in cilje vrednotam in ciljem podjetja, obenem pa mora imeti možnost, da s svojim delovanjem spreminja ali sooblikuje cilje podjetja (Černetič 1997). Kako dosežemo osebne cilje s pomočjo ciljev organizacije, vidimo na sliki 1.7.



Vir: Černetič (1997, 98).

Ko govorimo o ciljeh organizacije in povezave s sistemom nagrajevanja, je treba biti pozoren na sprejemanje s strani zaposlenih. Niebel (2003) tako izpostavlja tri stvari, katerim je potrebno

posvetiti veliko pozornosti. Začnimo s tem, da večina ljudi ni naklonjena spremembam. Najprej že zato, ker sprememba daje vtis, da je bilo s prejšnjo ureditvijo nekaj narobe, in tudi zato, ker smo ljudje bitja navad. Če smo podvrženi poskusom spreminjanja naših navad, to sprejmemo z odporom. Nadalje, veliko zaposlenih na prvo mesto postavlja varnost zaposlitve. To je povezano z nagonom za preživetje in samoohranitev, spremembe pa pomenijo neko tveganje ali nevarnost v tem pogledu. In, končno, ljudje imajo močno potrebo po pripadnosti, zato na njihovo vedenje močno vpliva skupina, katere del so. Pogosto se zaposleni, kot del neke skupine, refleksno negativno odzovejo na spremembe, ki jih predlaga vodstvo.

1.5.1 Dejavniki motiviranja zaposlenih

Lipičnik (1994) piše, da izključno motivacija tisto, zaradi česar ljudje delajo. Motivacijo za posameznika predstavlja obet uresničevanja svojih ciljev, ki jih bo lahko dosegel skozi delo. Pod pravimi pogoji bo skozi uresničevanje lastnih ciljev zasledoval tudi cilje podjetja, kjer je zaposlen. Dobri vodje motivacijo uporabljajo kot orodje za usperjanje aktivnosti svojih zaposlenih v želeno smer.

Na motivacijo v delovnem okolju vplivajo zelo različni dejavniki. Strnemo jih lahko v štiri glavne skupine (Vukasović-Žontar 2004)

Kadrovska politika podjetja

Sistem nagrajevanja. V podjetju naj bo vzpostavljen tak sistem nagrajevanja, ki obseg nagrade povezuje z uspešnostjo. Ob tem je ključno, da sistem podaja jasne kriterije za vrednotenje dela, ocenjevanje uspešnosti in iz tega izhajajočo obliko in obseg nagrade.

Sistem napredovanja in osebnega razvoja posameznika naj bo zasnovan in utemeljen nazdravorazumskih kriterijih. Pravila, ki jih zaposleni razumejo in se z njimi poistovetijo, pripomorejo k večjemu občutku pravičnosti in imajo tako pozitivne vplivaje na motivacijo pri zaposlenih.

Dejavniki, povezani z vodenjem in kulturo podjetja

Medsebojni odnosi. Pozitivni medsebojni odnosi s sodelavci in z vodstvom zelo pomembno vpliva na zadovoljstvo posameznika z njegovim delovnim okoljem.

Podjetniška klima in kultura. Pomembno je, da se kultura in temeljne vrednote podjetja vsakodnevno izražajo v odločitvah vodstva podjetja, ne pa samo kot črka na papirju.

Dejavniki delovnega mesta

Delo v skupini/individualno delo. Delo v skupini ima velik potencial kot dejavnik motivacije, če je ustrezno zastavljeno, načrtovano, vodeno in če imamo možnost delati z ljudmi, ki so nagnjeni k delu v skupini.

Zanimivost/monotonost dela. Zelo pomembno je, da postavimo prave ljudi na prava delovna mesta. Občasne kratkotrajne spremembe nalog ali pa celo permanentne spremembe delovnih mest lahko, ob dobrem načrtovanju, pozitivno vplivajo na motiviranost posameznikov.

Možnost iniciative in samostojnosti. Možnost iniciative je naravna želja po uveljavljanju lastnih idej in uporabi pridobljenega znanja.

Smiselnost/pomembnost dela. Bolj ko ima posameznik jasno predstavo in vizijo o pomembnosti in vlogi svojega dela, jasno mesto v veliki sliki, bolj se identificira s svojim delom in bolj motiviran je za delo v prihodnje.

Dejavniki delovnih razmer in okolja

Dejavniki zdravja okolja in varnosti pri delu. Ti dejavniki navadno vplivajo na motivacijo zaposlenih kot higieniki, zato je pomembno, da nepotreben hrup, prepih ipd. ne postanejo dejavnik, ki je neprijeten za zaposlene (Vukasović-Žontar 2004, 76–84).

Visoka stopnja motiviranosti na delovnem mestu jasno prinaša vidne koristi. Ne samo iz vidika neposredno boljšega opravljanja dela, temveč tudi za dolgoročno boljše vzdušje znotraj kolektiva. To pa s seboj prinaša posredno manj absentizma in nižjo stopnjo fluktuacije (Stare 2007).

2 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

2.1 Psihološka pogodba

Pričakovanja posameznika o tem, kaj bi moralo podjetje posamezniku nuditi za njegovo delo, imenujemo psihološka pogodba (Zupan 2002, 296).

Psihološka pogodba je neformalna pogodba, ki jo skleneta posameznik in podjetje. Posledica obstoja psihološke pogodbe je obojestransko zavedanje, kaj obe strani pričakujeta ena od druge, in kaj so dolžnosti in naloge obeh strank. Pogodba temelji na obojestranski obljubi, občutku pravičnosti in zaupanju (Mihalič 2007).

Del psihološke pogodbe so materialni (finančna in nefinančna nagrada) in nematerialni (ugodna delovna klima do delojemalca, varnost zaposlitve) dejavniki. Od specifičnih vrednot posameznika in njegovih interesov pa je odvisno, kakšna bodo konkretna pričakovanja na njegovi strani. Zato se zlahka zgodi, da enaka ponudba delodajalca naleti na popolnoma drugačen odziv in glede izpolnjevanja psihološke pogodbe, ko delamo z različnimi ljudmi (Zupan 2002).

Poznamo več vrst psiholoških pogodb.

Prisilna pogodba. V tako vrsto psihološke pogodbe pristanjejo tisti posamezniki, ki v razmerje vstopajo samo zato, ker druge možnosti za zaposlitev nimajo. Razlog je običajno nizka konkurenčna vrednost zaposlenega. V takih situacijah podjetje psihološko pogodbo izvaja s postavljanjem zahtev in nadzorom.

Kalkulativna pogodba. Tako vrsto psihološke pogodbe bo s podjetjem sklenil tisti posameznik, ki menijo, da se jim zaposlitev tako ali drugače izplača. Lahko gre za finančne razloge, ugoden in privlačen delovni čas, atraktivna in dinamična narava dela, dober ugled podjetja itd. Ker je za take posameznike ključna priložnost, na njih vplivamo tako, da skušamo vizijo podjetja predstaviti kot priložnost.

Identifikacijska pogodba. Posameznik, ki se identificira s podjetjem in ga dolema kot integralni del svoje biti, je s podjetjem sklenil identifikacijsko pogodbo. Pogoji za obstoj take vrste pogodbe

je izredno visoka stopnja prekrivanja osebnih vrednot z vrednotami podjetja. Na zaposlene v takem razmerju vplivamo s predstavitvijo vizije podjetja (Ćurić 2008, 45).

2.2 Opredelitev pojma nagrajevanja

Plačilo za delo je osnova delovnega razmerja in temeljna pravica zaposlenega ter dolžnost delodajalca. S pogodbo o zaposlitvi se delavec zaveže, da bo delodajalcu nudil svoje znanje in čas, opravljal zanj določeno delo, delodajalec pa mu je za to dolžan plačati (Kresal 2001,13).

Plača pa seveda ni edini način nagrajevanja zaposlenih. Nagrade zaposlenim lahko delimo na denarne (v obliki gotovine ali vrednostnih papirjev) in nedenarne. Nedenarne lahko dalje delimo na materialne (plačano izobraževanje, uporaba službenega avtomobila za zasebne namene) in nematerialne. V današnjem času je pojem nagrajevanja razumljen zelo široko, saj je vanj vključeno vse, kar delodajalec nudi zaposlenemu: poleg tradicionalne plače, bonusa, bonitet in nedenarnih nagrad še omenjene nematerialne nagrade, ki zajemajo osebno rast, spodbudno delovno okolje, privlačno poslovno okolje, fleksibilen delovni čas itd. (Zupan 2009). Pri nematerialnem delu nagrajevanja je ključna komunikacija s strani delodajalca, ki zagotavlja razumevanje vrednosti nematerialnih nagrad na strani zaposlenega. Podjetja prepoznajo velik potencial poudarjanja nematerialnega nagrajevanja iz več razlogov. Prvi je predpostavka, da denarne in materialne nagrade zaposlene motivirajo le do določene mere, ko naposled popolnoma izgubijo motivacijski učinek. Drugi razlog pa je finančna učinkovitost, saj velikokrat te visokomotivacijske oblike nagrad za podjetje ne predstavljajo nobenega finančnega stroška (Armstrong 2015). V literaturi se koncept, ki v strukturo nagrad vključuje vse, kar zaposleni prejme in uživa v razmerju z delodajalcem, imenuje »total reward« (Armstrong 2015).

Organizacije uporabljajo različne sisteme nagrajevanja, ki ustrezajo njihovemu načinu delovanja. Sistem nagrajevanja je lahko urejen z internimi predpisi, ki odražajo filozofijo in politiko konkretnega podjetja. Vedno pa so zastavljeni in oblikovani z namenom motiviranja zaposlenih, in posredno končnega cilja: doseganja poslovnih ciljev podjetja (Merkač 1998).

Sistem nagrajevanja obsega politiko, prakse in končno konkretne procese, ki jih podjetja uporabljajo, da bi nagradila zaposlene. Nagrada in njena sestava je, odvisno od filozofije in

strategije, določena glede na prispevek zaposlenih k delovanju organizacije, njihove kompetence, nivo pristojnosti in glede na tržno ceno (Lipičnik 1998a).

S strategijo nagrajevanja podjetje postavi smernice, kako bo zaposlene motiviralo, da bodo na želeni način prispevali k poslovnim ciljem podjetja. V najbolj splošnem pogledu določa bistvo odnosov med zaposlenimi in podjetjem. Če so učinkovito zasnovani, ne določajo le načina razdeljevanja denarja med zaposlene, ampak odražajo posameznikov prispevek in gradijo privrženost podjetju (Zupan 2001).

V širšem družbenem kontekstu je nagrajevanje zagotovo pomemben socialni, ekonomski in motivacijski dejavnik. Nagrajevanje ima v družbenih in ekonomskih procesih različne vloge, odvisne od zornega kota. Iz vidika posameznika, ki jo prejema, je ključna socialna vloga plače, saj mu omogoča določen nivo kvaliteta življenja. V tem kontekstu obstaja težnja po zmanjševanju socialnih razlik, ki jo zastopajo predvsem sindikati ali druge delavske organizacije. Iz vidika podjetja je vodilna stroškovna vloga plač, ki izhaja iz dejstva, da je vsaka plača strošek, ki ga pokriva prihodek od prodaje proizvodov ali storitev. Plača je iz tega vidika pomemben dejavnik cene proizvodov ali storitev, kar ima nezanemarljiv vpliv na tržno konkurenčnost podjetja. Ker je obvladovanje stroškov eden od osnovnih mehanizmov poslovnega procesa, je veliko pozornosti podjetij namenjene spremljanju stroškov iz naslova plač in nagrajevanja. Iz konteksta upravljanja človeških virov je morda celo ključna motivacijska vloga nagrajevanja. Realizira medsebojno odvisnost med zahtevnostjo dela in rezultati opravljenega dela ter med obsegom nagrade zaposlenega. Temelji na predpostavki, da motiviran posameznik svoje delo opravi bolje. Skrajna realizacija motivacijske vloge nagrade bi pomenila, da je nagrada odvisna samo od tega, kaj in kako je zaposleni delal. To vlogo plač zastopa predvsem menedžment. (Jurančič 1995, 8)

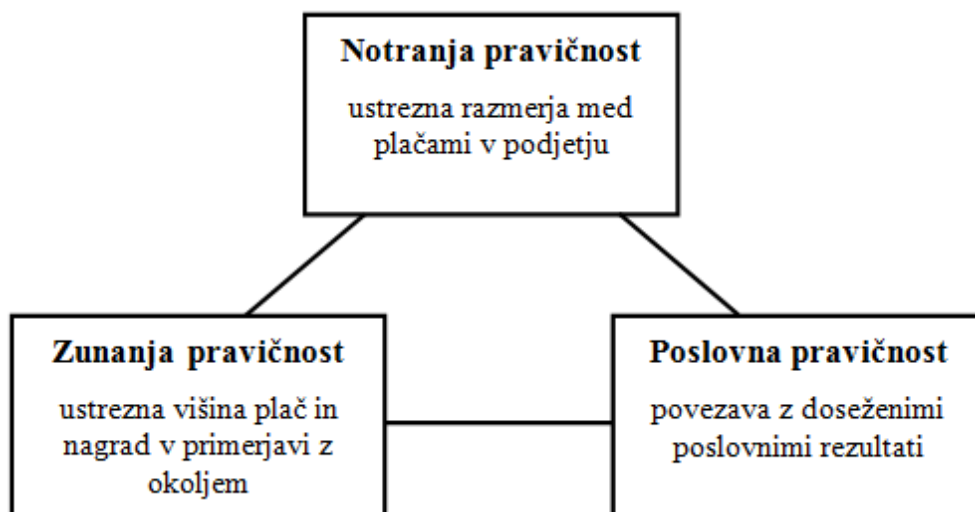
2.3 Cilj (sistema) nagrajevanja

Osnovni cilj sistema nagrajevanja je podpora poslovni strategiji podjetja in prispevek k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti. Ob upoštevanju veljavne zakonodaje in drugih formalnih norm, mora sistem nagrajevanja prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti

zaposlenih, kontrolirati stroške delovne sile in jih zadržati v načrtovanih okvirih, obenem pa poskrbeti, da med vsemi deležniki vzbuja občutek pravičnosti in poštenosti. (Zupan 2001, 122)

Pravičnost je morda ključni vidik, ki vpliva na uspešnost sistema nagrajevanja, obenem pa je doseganje le-te največji izziv kadrovskih strokovnjakov v vsaki organizaciji (Merkač 1998, 100). Zupan (2001) piše o treh vrstah pravičnosti, ki jih ponazarja v tako imenovanem trikotniku pravičnosti. Notranjo pravičnost se trudimo dosegati z ustreznimi in pravičnimi razmerji med plačami in drugimi oblikami nagrajevanja znotraj podjetja, na zunanjo pravičnost ciljamo z ustreznim obsegom nagrade zaposlenih v primerjavi z nagradami v ostalih podjetjih na primerljivem trgu, poslovno pravičnost pa z ustrezno povezavo nagrad z uspešnostjo poslovanja (Zupan 2001, 122).

Slika 2.2: Trikotnik pravičnosti



Vir: Zupan (2001, 122).

Sistem nagrajevanja je zelo pomemben, če ne ključen dejavnik za privabljanje, motiviranje in zadržanje zaposlenih v podjetju (Treven 1998). Kljub temu številna podjetja ne posvečajo dovolj pozornosti oblikovanju in izvajanju sistema nagrajevanja. Velikokrat se zgodi, da tak sistem v podjetju uporabljajo, ampak ga ne prilagajajo spreminjajočim okoliščinam, in tako postane zastarel in škodljiv. Mnoga podjetja še danes niso uspela izpeljati prehoda iz filozofije, kjer sta v ekonomskem kontekstu vodilna faktorja delo in kapital, do sodobne realnosti v gospodarstvu in

na trgu dela, kjer je v ospredju znanje. Dober sistem nagrajevanja pozitivno prispeva k dobrim poslovnim rezultatom, izboljšani produktivnosti, zadovoljstvu, motiviranosti in angažiranosti zaposlenih. Nasprotno pa slabo zastavljen, ali zastarel sistem nagrajevanja vodi k demotiviranosti, nezaupanju in slabim medsebojnim odnosom, kar lahko pripelje do črnega scenarija: odhoda ključnih delavcev, ki k uspešnosti podjetja pripomorejo največ (Gruban 2006).

Lipičnik (1998) je opisal glavne cilje, ki jih morajo podjetja upoštevati pri oblikovanju sistema nagrajevanja.

- Vzpostaviti moramo tak sistem nagrajevanja, ki bo spodbujal doseganje ciljev organizacije in hkrati zadovoljil željo posameznikov v podjetju po priznanju in nagradi.
- Naj bo v službi podpore ključnim delovnim procesom in organizacijskim spremembam. Posebno naj bo usmerjen k pozitivnemu odnosu do kakovosti, inovativnosti in timskega dela.
- Ena od ključnih sestavin je prilagodljivost, ki jo lahko dosežemo samo s široko vključenostjo managerjev.
- Fiksna in toga pravila lahko mirno pospravimo in jih z menjamo z novimi, ki bodo omogočala prilagodljivost na različnih ravneh pristojnosti.
- Del, ki zajema fleksibilno nagrajevanje uspešnosti izkoristimo za prikaz novega pristopa k nagrajevanju.
- Sistem je lahko brez organizacijskih in procesnih težav popolnom prožen in usmerjen k oblikovanju po meri posameznika.
- V pogovore o oblikovanju in vzpostavitvi sistema nagrajevanja je potrebno pritegniti čim širši krog ljudi v podjetju. (Lipičnik 1998a)

Z ustreznim načinom nagrajevanja zaposlenih lahko podjetje vpliva na uspešnost poslovanja. To lahko stori na tri načine, kot opisuje Zupan (2001, 118). Prvi način se nanaša na izgradnjo kakovostnega kadra, s čimer podjetje poveča obseg in kakovost človeškega potenciala v podjetju. S privlačno kombinacijo nagrad privablja mlade, ambiciozne in samozavestne posameznike. Obenem fleksibilno nagrajevanje, ki je odvisno od uspešnosti, odbija posameznike, ki niso naklonjeni tveganju ali niso prepričani v svoje sposobnosti, privablja pa take, ki se

samoiniciativno izboljšujejo, da dosegajo boljše rezultate. Tak sistem torej spodbuja zaposlene k pridobivanju novih znanj ter razvijanju sposobnosti.

Dober sistem nagrajevanja lahko pozitivno vpliva na motiviranost in angažiranost zaposlenih, posebno ko je znatni del nagrade odvisen od doseganja uspešnosti. Finančna nagrada je na splošno pomemben motivacijski dejavnik, ki zaposlene spodbuja k boljšemu delu, saj za večino posameznikov predstavlja glavni vir sredstev za preživljanje in izboljševanje ravni kakovosti življenja.

S povezanostjo (dela) stroškov iz naslova delovne sile s poslovno uspešnostjo lahko podjetje učinkovito nadzira skupne stroške. Večji delež fleksibilne nagrade pomeni večjo korelacijo s prihodki podjetja, kar pomeni, da bo podjetje lažje nadziralo stroške dela ter jih tudi ustrezno prilagodilo v primeru slabših rezultatov. (Zupan 2001)

2.4 Oblikovanje sistema nagrajevanja

Nagrajevanje zaposlenih v povezavi z motivacijo je interdisciplinarno področje, s prispevki s področij ekonomije, psihologije in sociologije. Raziskave iz vseh omenjenih področij nam pomagajo izboljšati razumevanje nagrajevanja zaposlenih in kako so ti sistemi zasnovani z željo, da bodo zaposleni izpolnili svoj poln potencial produktivnosti, ne glede na raznolikost delovnih mest in nalog v podjetju (Dencker in drugi 2007).

Pri oblikovanju strategije nagrajevanja je nujno, da podjetje to poveže s svojo poslovno strategijo, iz katere naj poleg nagrajevanja, postavi tudi jasno in močno kadrovske strategijo in strategijo razvoja kadrov. Na tej osnovi naj podjetje oblikuje cilje sistema nagrajevanja (na primer privabljanje in zadržanje visoko izobraženega kadra, uveljavitev timskega dela, rast kompetenc in znanja zaposlenih). Sledi analiza razlik med dejanskim in želenim stanjem (t.i. »gap analysis«) ter identifikacija potrebnih aktivnosti za odpravljanje teh razlik (Zupan 2001).

Ustrezno zasnovan sistem ima veliko vlogo pri privabljanju novih zaposlenih, saj lahko ciljno deluje na trgu: privablja želene profile in odvrča take kandidate, ki ne ustrezajo kadrovski strategiji. Obenem pa je nov sistem nagrajevanja seveda zelo pomemben tudi za obstoječe

zaposlene, saj jih lahko pomaga zadržati v delovnem razmerju ali pa povzroči ali pospeši njihov odhod (Treven 1998).

Podjetje si mora vzporedno s sprejemanjem odločitev o oblikovanju sistema nagrajevanja zastaviti naslednja vprašanja in postaviti jasne odgovore nanje (Zupan 2001, 124–125):

- Kakšen je položaj sistema nagrajevanja v povezavi s splošno strategijo upravljanja s človeškimi viri? Povezan je z aktivnostmi in uspehom na trgu delovne sile in varnostjo zaposlitve, z razvojem zaposlenih, z odnosi med vodstvom ter zaposlenimi. Zato morajo biti vse dejavnosti medsebojno usklajene, da lahko dosegajo učinkotivo delovanje.
- Kako zagotoviti zunanjo konkurenčnost nagrade na trgu delovne sile? Višina fiksnega dela, izplačil na osnovi uspešnosti ter ugodnosti morajo biti ustrezno zastavljena, da predstavljajo prednost v primerjavi s tekmeci na trgu.
- Kakšna naj bo struktura nagrad in njihova notranja razmerja? Določanje temeljnih izhodišč za višino osnovne plače za različna delovna mesta ali skupino zaposlenih. Ppostavitev razpona med najvišjo in najnižjo dovoljeno osnovno plačo, določitev števila razredov in razpona vrednosti nagrade znotraj vsakega razreda.
- Kako je nabolje in najbolj učinkotito moč ovrednotiti prispevek posameznega zaposlega k uspešnosti podjetja in kako na to vezati fleksibilni del nagrade?
- Kako organizirati in zastaviti sistem odločanje in administrativnih opravil, povezanih s sistemom nagrajevanja? Ta vprašanja so povezana s procesno formalizacijo sistema nagrajevanja in delitvijo dela ter opravil, ki vplivajo na občutek stabilnosti in pravičnosti pri zaposlenih, in na občutek določanja in vpletenosti pri managerjih.

Sistem nagrajevanja je eden od najpomembnejših delov organizacijske infrastrukture podjetja. Odražati mora organizacijsko strukturo in poslovno strategijo podjetja. Upoštevati mora zaposlene in vrsto dela ter zahtevnost dela, ki ga opravljajo. Glede usmerjenosti, prevladujejo sistemi, ki obseg in strukturo nagrade določajo glede na vsebino in kompleksnost delovnega mesta, ki ga zaposleni zasedajo. To pomeni, da za vsako posamezno delovno mesto v organizaciji obstajajo določene delovne naloge in zadolžitve, na osnovi katerih naposled vrednotimo zahtevnost oziroma kompleksnost dela. Druga pomembna usmeritev je povezana z

nagrajevanjem po uspešnosti posameznika. V takem sistemu je obseg nagrade odvisen od uspešnosti opravljenega dela. Glede na organizacijo dela v podjetju, sektorja, velikosti podjetja itd., iz česar med drugim izhaja povezanost delovnih procesov, se odločimo ali bomo nagrajevanje zastavili individualno ali skupinsko. V primeru, ko imamo kompleksen sistem dela, kjer so posameznikove naloge in odgovornosti povezane z drugimi, rezultati pa so odvisni tudi od aktivnosti drugih posameznikov in od njihovega medsebojnega sodelovanja je prav, da se odločimo za skupinsko nagrajevanje.

Ključni element je notranja in zunanja pravičnost nagrajevanja. Notranja pravičnost je povezana z enakim obsegom nagrade za zaposlene, ki opravljajo dela s primerljivim nivojem zahtevnosti ali odgovornosti. Zunanja pravičnost pa je povezana s primerjavo z nagrajevanjem v drugih podjetjih, ki se v primerljivem tržnem okolju ukvarjajo z isto dejavnostjo. Nekateri sistemi nagrajevanja temeljijo na elementih hierarhičnega nagrajevanja. Taki sistemi določajo, da so vrste, obseg ali struktura nagrad odvisne od pomembnosti delovnega mesta znotraj podjetja. Taki sistemi lahko vključujejo elemente, kot so decentralizacija odločanja o nagradi za različne skupine zaposlenih, drugačno razmerje med fiksnim in fleksibilnim delom nagrade, ali pa zgolj preproste malenkosti, kot so boljša parkirna mesta za management, itd. Pomembno, da sistem nagrajevanja predvideva prisotnost različnih vrst nagrad, od denarnih do nedenarnih, in nematerialnih. Nekatera podjetja pa pozornost namenjajo tudi vlogi varnosti zaposlitve in pa nagrajevanje lojalnosti, ki se kaže v delovni dobi znotraj podjetja (Cummings in Worley 2009).

Kot piše Zupan (2001, 132–139) se potreba po oblikovanju sistema nagrajevanja pojavi, ko se izkaže, da obstoječi sistem nagrajevanja iz kakršnegakoli razloga ni učinkovit. V podjetju se vzpostavi projektna skupina, ki jo sestavljajo strokovnjaki z različnih področij. Prva naloga projektna skupine je priprava analize obstoječega sistema, da je jasno, kaj je v njem dobro, in je vredno obdržati, in kaj je škodljivo, in je potrebno odstraniti ali spremeniti. Projektna skupina, ki jo navadno vodi strokovnjak iz kadrovskega področja ali celo strogo s področja nagrajevanja, skupaj z morebitnimi zunanjimi svetovalci določi smernice. Že na tej stopnji procesa je potrebno doseči konsenz glede osnovnih smernic. Naslednji korak je podrobna analiza elementov obstoječega sistema nagrajevanja. Potrebno je preveriti, kako različni elementi sovpadajo z

izvajanjem poslovne strategije podjetja ter ali so ustrezno usklajeni s spremembami v okolju (Zupan 2001, 132–139).

Za določanje višine plač in drugih finančnih nagrad sta v veljavi dve obliki stroškovnega nadzora. Prva oblika nadzora funkcionira od zgoraj navzdol (»top-down approach«), ko vodstvo dodeli znesek za plače za posamezno poslovno enoto. Managerji znotraj vsake enote razporedijo dodeljeno vsoto in določijo višino plač in nagrad za posameznike. Druga oblika deluje od spodaj navzgor (»bottom-up approach«), ko se na podlagi predvidene ali predlagane višine plač in drugih finančnih nagrad posameznih zaposlenih izračuna celotni obseg finančnih nagrad. Na tej točki je prva priložnost, da maso plač in drugih finančnih nagrad po novem sistemu primerjamo s starim stanjem. Tako bomo preverili konkurenčnost novega sistema nagrajevanja v širšem poslovnem okolju (Zupan 2001, 132–139).

Končni predlog novega sistema nagrajevanja potrdi vodstvo podjetja. S soglasjem vodstva pa je potrebno, v skladu z lokalno zakonodajo ali pa splošno poslovno kulturo, pridobiti soglasje interesnih skupin znotraj podjetja, predvsem sindikatov, delavskih svetov, ali drugih organizacij zaposlenih. Čim širši je bil krog sodelujočih pri oblikovanju sistema nagrajevanja, tem lažje bo pridobiti soglasje. Pri uvajanju novega sistema nagrajevanja, kot že v sami pripravi, je zelo pomembna jasna, odkrita, in privlačna komunikacija z zaposlenimi. Odražata naj se filozofija in povezava med poslovno strategijo podjetja in nagradami zaposlenih (Zupan 2001, 132–139).

Najpomembnejši korak v celotnem procesu nastopi po uvedbi sistema nagrajevanja, ko je potrebno vzpostaviti mehanizme za spremljanje njegove učinkovitosti. Ali dosega zastavljene cilje in ali prinaša želene rezultate? Potrebno je nenehno ugotavljanje, ali sistem podpira poslovno strategijo. A so finančni učinki v skladu s pričakovanji, ali je sistem konkurenčen in ali ima predvidene učinke na motiviranost iz zadovoljstvo zaposlenih.

Tudi ko je sistem vzpostavljen in deluje, je potrebno imeti jasno zavedanje, da ne bo večer. Nenehno ga bo potrebno posodabljanje, da se bo prilagodil morebitnim spremembami v konkurenčnem poslovnem okolju (Zupan 2001, 132–139).

2.5 Uspešnost sistema nagrajevanja

Različne raziskave in številne izkušnje kažejo, da na uspešnost in učinkovitost sistema nagrajevanja vplivajo številni dejavniki.

Strategija. Dober in uspešen sistem nagrajevanja zaposlenih naj bo zastavljen tako, da privablja nove kakovostne kadre, obenem pa deluje motivacijsko na ljudi v podjetju.

Razumljivost. Sistem mora biti kar se da razumljiv in jasen. Vsak posameznik, ki ga sistem zadeva, mora biti sposoben razumeti želene rezultate in ciljne vrednote, ki jih spodbujamo s sistemom.

Odnosi. Ne smemo pozabiti, da nagrajevanje vpliva na ljudi, medčloveški odnose pa so ključni, tudi v poslovnem okolju. Dober sistem nagrajevanja naj bo tak, da gradi in spodbuja take odnose, ki pozitivno vplivajo na uspešno poslovanje.

Celovitost. Sistem mora temeljiti na zaupanju med vodstvom in zaposlenimi. Če bodo zaposleni imeli občutek, da je sistem nagrajevanja sredstvo za manipuliranje z njimi, takemu sistemu ne bodo zaupali.

Vrednost. Upoštevati moramo, da so posamezniki različni, in posledično lahko ima ista nagrada pri različnih posameznikih različno vrednost. Finančni učinek je zgolj eden izmed vidikov, ki pa ni vedno najpomembnejši.

Obojestranska zaobljuba. Sistem nagrajevanja, to poudarjamo skozi celotno nalogo, mora podpirati poslovne cilje in filozofijo podjetja, sicer sistema ne potrebujemo. V tem kontekstu je potrebno tudi cilje in pa dejanske rezultate deliti z zaposlenimi, da bodo ti razumeli lastnih prispevek ter naravo prispevka in vrednosti, ki ga podjetju prinaša njihovo delo (Wilson 2003).

Dober sistem nagrajevanja bo imel številne pozitivne posledice.

Izboljšave pri opravljanju dela. Delavci bodo opravljali svoje delo bolje ter z večjim zanosom, če bodo vedeli, da se podjetje zanima zanje in neposredno za njihovo delo.

Izboljšana komunikacija. Neprestana dvostranska komunikacija med managementom in zaposlenimi, ki bo izvirala iz zaupanja, je nedvomno eden ključnih dejavnikov uspeha.

Organizacijska usklajenost. Če bo sistem nagrajevanja uspel doseči in jasno prikazati, da se cilji zaposlenih ujemajo s cilji organizacije, bomo dosegli organizacijsko usklajenost, ki pozitivno vpliva na povečevanje uspešnosti poslovanja. Motivirani zaposleni se identificirajo s podjetjem, svoje specifične osebne cilje uskladijo s cilji organizacije, saj se zavedajo povezave med njihovo nagrado in uspešnostjo organizacije.

Povečan »self-management« zaposlenih. Če ljudje dobro poznajo filozofijo in potrebe vodstva podjetja, njihove zahteve in pričakovanja, obenem pa so dovolj motivirani, se bodo instinktivno začeli obnašati tako, da bodo več dela opravili sami. Ljudje želimo biti pri vseh svojih aktivnostih čim bolj samostojni, raje sami presojaмо o prioritetah, kot da bi zgolj čakali na ukaze vodstva. Če podjetje doseže tak odnos, bo to pozitivno vplivalo na učinkovitost organizacije dela.

Povečano zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni cenijo, če so seznanjeni s pričakovanji vodilnih, in si takih informacij želijo. Hkrati pa želijo neprestano prejemati tudi povratne informacije o kvaliteti svojega dela. Več informacij kot dobijo, bolj se čutijo cenjeni in pomembni, kar povečuje njihovo samozavest in uspešnost. Več odgovornosti kot imajo zaposleni, večja bo stopnja njihovega zadovoljstva pri delu. (Stone 2002, 8)

2.6 Koncept celotne nagrade »total reward«

Zaposleni za opravljeno delo dobijo nagrado. V zadnjih desetletjih se v strokovni literaturi, vse bolj pa tudi v praksi, uveljavlja koncept celotne nagrade (total reward). Koncept je osnovan na ideji, da mora nagrajevanje zaposlenih presegati golo metanje denarja na njihove bančne račune. Koncept predvideva, da vse oblike nagrad, ki jih je zaposleni deležen v delovnem razmerju, obravnavamo celovito, kot del skupne nagrade. Celotna nagrada zajema »vse sestavine, ki jih zaposleni cenijo v okviru psihološke pogodbe z delodajalcem« (O'Neal v Armstrong 2015, 118).

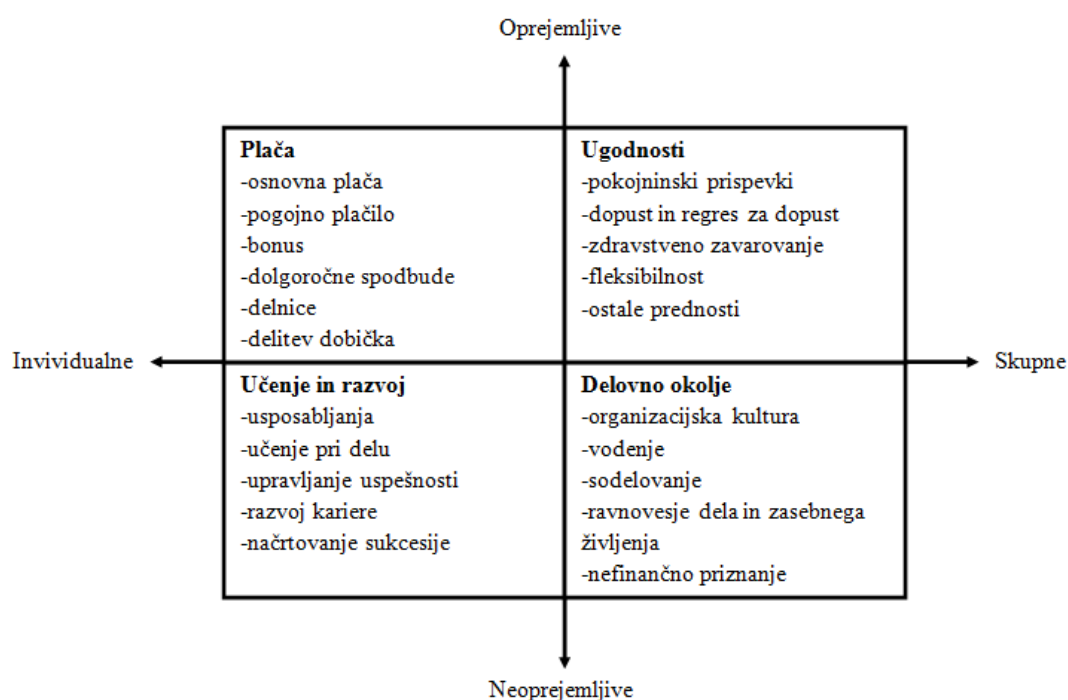
Koncept celotne nagrade seveda ne zanemari finančnega nagrajevanja, ki je generalno gledano še vedno osnova nagrade, na kateri se gradi vse ostalo, poudarja pa pomembnost zagotavljanja pozitivne izkušnje zaposlenega, ki izhaja iz dela, ki ga opravljajo, delovnega okolja (v najširšem

pomenu), načina, kako so pri delu vodeni, in ne nazadnje možnosti za osebno rast, pridobivanje novih znanj ter možnosti in priložnosti za razvoj njihove karierne poti. Vse naštetu prispeva k vzpostavitvi podjetja kot privlačne destinacije za talentirane in izobražene posameznike, ki bodo v podjetje prinesli veliko dodano vrednost (Armstrong 2015).

2.6.1 Model celotne nagrade

Model celotne nagrade ponazarja slika 2.3.

Slika 2.3: Model celotne nagrade



Vir: Armstrong (2015, 119).

Model sestoji iz štirih kvadrantov. Zgornja dva, plača in ugodnosti, zajemata oprijemljive nagrade. Te so večinoma finančne, zagotovo pa materialne. Nagrade v tem delu modela predstavljajo temelj vsakega sistema nagrajevanja. Njihova glavna lastnost je, da so zelo univerzalne, brez individualne identitete ali pečata podjetja, in se jih zelo preprosto kopira ali prevzame od drugih podjetij. Na drugi strani pa so nagrade, predstavljene v spodnjih dveh kvadrantih, neoprijemljive, ne-finančne nagrade, po naravi veliko bolj tesno povezane s

posameznim podjetjem, ali pa njihova vsebina celo izhaja iz organizacijske, kulturne ali vrednotne specifike posameznega podjetja. Kot take imajo potencial, da predstavljajo resnično dodano vrednost za zaposlene, ali pri iskanju novih talentov na trgu delovne sile. Nagrade iz spodnjih dveh kvadrantov modela celotne nagrade so ključne za obogatitev posameznih elementov oprijemljivih vrst nagrade. Pravi potencial celotne nagrade se skriva v dobri kombinaciji obeh delov (Armstrong 2015).

Z dobrim sistemom nagrajevanja, privlačnimi ne-finančnimi nagradami, in spretno predstavitvijo teh nagrad, bo podjetje lahko privabilo zaposlene, ki so po vrednotah in kulturi kompatibilni z vrednotami in kulturo podjetja.

Pfeffer (1998) s svojo argumentacijo podpira sistem celotne nagrade, saj naj bi prijetno in izpolnjujoče delovno okolje in delo, ki hkrati zaposlenemu predstavlja izziv in omogoča, da skozi izvajanje nalog in izpolnjevanje ciljev dosegajo in predstavljajo svoje meje, nudilo zagotovilo za povečanje angažiranosti in motivacije. Seveda pa, dodaja, je vzpostavitev takega okolja veliko bolj zahtevna naloga, kot povišati osnovno plačo. (Pfeffer 1998)

Zagovorniki koncepta celotne nagrade poudarjajo, da bo prava kombinacija različnih vrst nagrade obogatila vrednost in intenzivnost psihološke pogodbe med zaposlenim in delodajalcem, kar bi pripeljalo do globlje in dolgotrajne motivacije, angažiranosti ter povezanosti med posameznikom in podjetjem. (Armstrong 2015)

V osnovi se nagrada deli na fiksni in fleksibilni del. Fiksni del je odvisen od vsebine in zahtevnosti dela, fleksibilni pa od kvalitete opravljenega dela (Zupan 2002, 294). Navadno glavnino fiksnega dela predstavlja osnovna plača. Sledijo dodatki (dodatek za delovno dobo), nadomestila in bonitete. Plačilo po uspešnosti spada v gibljivi del (Faganelj in drugi 2007, 90).

2.6.2 Sestavine celotne nagrade

Osnovna plača

Osnovna plača je fiksni znesek, navadno določen v individualni ali kolektivni pogodbi, ki ga delodajalec plača zaposlenemu v zameno za opravljeno delo (Zupan 2009).

Dodatki

Poleg osnovne plače lahko delodajalec zaposlenim nudi tudi različne dodatke - fiksne ali gibljive. Fiksni dodatki so običajno določeni pogodbeno, in predstavljajo priložnost za konkurenčno izboljšavo fiksne finančne nagrade. Med fiksne dodatke spadajo dodatek za stanovanje, za osebni avtomobil, izobraževanje, dodatek za kompenzacijo potrebe po selitvi, itd.

Gibljive dodatke pa po navadi bolj ali manj podrobno opredeljujejo predpisi ali kolektivne pogodbe. V to skupino spadajo dodatki za posebne pogoje dela, kot so dodatek za nočno delo, dodatek za nadurno delo, dodatek za delo v nedeljo, dodatek za delo na praznike in dela proste dneve. Dodatek za povračilo stroškov prevoza na delo, povračilo stroškov prehrane itd. V nekaterih okoljih zaposlenim pripada tudi dodatek za delovno dobo, ki je določen z zakonom ali s kolektivno pogodbo (Armstrong 2015).

Ugodnosti

Ugodnost je finančna ali nefinančna materialna oblika nagrade, ki pozitivno vpliva na raven kakovosti življenja. Delodajalec jo delavcem ponuja po svoji presoji ali na zakonski osnovi (Zupan 2001, 283). Možnosti so neomejene, vsekakor pa so najbolj razširjene oblike: pomoč pri financiranju izobraževanja, varstvo otrok, finančna pomoč pri reševanju stanovanjskega problema (varčevanje in posojila), športni programi, teambuildingi, itd. (Lipčnik 1998a)

Plačilo po uspešnosti

V teoriji se v zadnjem obdobju pojavlja koncept »pay for performance«, ki jasno označuje sistem, v katerem je nagrada zaposlenih odvisna od uspešnosti. Prakse v različnih podjetjih so zelo različne, v glavnem pa v to kategorijo spadajo bonusi, provizije od prodaje ali prodajni bonusi, izredne nagrade za posebne uspehe, različne oblike stimulacije itn (Armstrong 2015).

Na področju nagrajevanja zaposlenih, in seveda tudi v praksi, je nagrajevanje v povezavi z individualnimi ali kolektivnimi rezultati zelo pomembna tema, zato ji bomo posvetili posebno poglavje (glej poglavje 2.6.3)

Nefinančne nagrade

Henderson (2003, 23–27) piše, da so nefinančne nagrade najpomembnejše pri dviganju produktivnosti. Te nagrade pozitivno vplivajo na zadovoljevanje čustvenih in intelektualnih potreb posameznika. Obstaja veliko različnih možnosti, kako na nefinančni način nagrajevati zaposlene, Henderson pa jih je razvrstil v sedem skupin:

Zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu. To je verjetno ena od najbolj stroškovno nevtralnih in hkrati učinkovitih nagrad, ki jih organizacija lahko nudi zaposlenemu: priznanje, da je posameznik cenjen in pomemben člen organizacije. Ta skupina nefinančne nagrade deluje tudi navzven, saj nekaterim ljudem veliko pomeni, če delajo v priznani organizaciji, ki je znana po dobrih produktih, inovativnih tehnologijah ali visoki stopnji družbene odgovornosti. Če je posameznik ponosen na podjetje, bo zelo cenil priložnost, da je del njegove zgodbe, in bo zanj že samo to dejstvo predstavljalo velik del celotne nagrade.

Zagotavljanje fizičnega zdravja in čustvene zrelosti. Zaposleni zahtevajo prijetno, zdravo, urejeno in varno delovno okolje, ki ne bo negativno vplivalo na njihovo zdravje. Vedno več pozornosti podjetja posvečajo tudi psihičnemu zdravju zaposlenih. Tehnološki napredek, povečanje delovnih nalog in potrebe po konstantnem učenju lahko povzročajo dodatne psihične in čustvene pritiske na ljudi. Ker se je tem vplivom nemogoče izogniti, je veliko vredno že, če se nevarnosti zavedamo in jih skušamo odstraniti ali vsaj s pravimi ukrepi omejimo njihov negativni vpliv na zaposlene.

Spodbujanje pozitivnih in konstruktivnih medsebojnih odnosov. Dobri odnosi in sodelovanje med sodelavci je ena najbolj pomembnih oblik nagrade, ki jih lahko podjetje ponudi ljudem. Management lahko z zbujanjem zaupanja, spodbujanjem sodelovanja in lojalnosti pripomore k boljši delovni klimi v organizaciji.

Oblikovanje delovnih mest, ki nudijo privlačno mero izziva. Delovno mesto nikoli ne sme postati dolgočasno. Zaposlenim naj bo omogočena možnost neformalnega (in formalnega) napredovanja in osebne rasti. Če zaposleni za doseganje svojih nalog uporablja inovativne pristope, s tem pridobiva nova znanja, in obenem povečuje svoje, in hkrati vrednost delovnega mesta. Glavna nagrada v takem primeru je lahko že sama rast, nekaterim pa veliko pomeni

priznanje v obliki napredovanja. Ni nujno, da gre vselej za formalizirano napredovanje v organizaciji, lahko posameznik samo pridobi nov naziv, kar mu prinaša več kredibilnosti v kolektivu, morda tudi več svobode in samostojnega dela.

Ustrezna preskrba z viri za izvajanje nalog. Zelo pomembno je, da imajo zaposleni na voljo vse potrebne resurse, da dobro, z zadovoljstvom in s ponosom opravijo svoje delo. To pomeni, da mora imeti na voljo dovolj časa za izvedbo nalog, omogočeno pridobivanje znanja in morebitnih novih veščin za izvedbo nalog, nekaterim posameznikom veliko pomeni možnost dela z najsodobnejšo tehnologijo ...

Ukrepi za večji nadzor nad svojim delom. Vse bolj se uveljavlja prepričanje, da je zaposlene nujno potrebno vključiti v procese načrtovanja svojega dela. Ob zadovoljivi stopnji zaupanja med vodstvom in zaposlenim, ni nobenega razloga, da bi vodstvo budno bdelo nad vsakim korakom vseh zaposlenih. Majhne prednosti, kot so fleksibilen delovni čas (zaposleni ima vso svobodo da dopoldne preživi s svojo družino, saj bo čas nadoknadil med vikendom), možnost dela od doma, samostojna izbira resursov, in podobno, pri zaposlenih krepijo samozavest, obenem pa znižujejo pritisk formalnih delovnih razmer.

Zelo učinkovite so tudi nematerialne nagrade. V zadnjem času so taki načini prepoznani kot legitima oblika nagrade. Preprosta pohvala, ustna ali pisna, posebne javne čestitke, povabilo na pomemben sestanek, možnost službenih potovanj, itd (Zupan 2001, 211–212).

2.6.3 Fleksibilno nagrajevanje uspešnosti

Z izrazom delovna uspešnost označujemo preseganje običajnih delovnih ciljev in rezultatov dela. S pomočjo vnaprej določenih kriterijev podjetje določi obseg fleksibilnega dela nagrade (Merkač Skok 2005).

Kakšen program nagrajevanja uspešnosti bomo izbrali, in kakšne mehanizme bomo vzpostavili za njegovo izvajanje, je odvisno od številnih dejavnikov, ki jih prikazuje slika 2.4. Podjetja se odločajo med opisanimi možnostmi ali za kombinacijo različnih opcij. Na odločitev o vsebini programa pa mora vplivati poslovna strategija in cilji, ki jih želi podjetje doseči z fleksibilnim nagrajevanjem uspešnosti (Zupan 2001).

Slika 2.4: Odločitve pri oblikovanju programa plačila po uspešnosti



Vir: Zupan (2001, 160).

Časovno obdobje. Podjetje se lahko odloča med različnimi dinamikami ugotavljanja uspešnosti in z njo povezanega izplačevanja nagrad. V tem kontekstu mora upoštevati, da nagrade ne smejo biti dodeljene prepogoste, da ne postanejo rutina, ali preredko, da po določenem času izgubijo učinek. Pomemben vidik odločitve o dinamiki je tudi zahtevnost samega procesa in obseg potrebne administrativne podpore za ugotavljanje uspešnosti in določanja obsega nagrade.

Enota merjenja. V primeru, da podjetje ugotavlja in nagraduje individualno delovno uspešnost vsakega delavca posebej, lahko to počne na podlagi določenih delovnih norm, postavljenih individualnih ciljev, ali generičnega določanja individualnega prispevka h kolektivnim ciljem. Delovni skupini ali poslovni enoti lahko podjetje vnaprej določi program aktivnosti (obseg in kakovost nalog, stroške dela, usposobljenost delavcev) in ob koncu cikla primerja, kako je program izpolnjen. Uspešnost kolektiva, po navadi na nivoju podjetja, geografske kategorije ali

organizacijske enote znotraj podjetja, ugotavljamo pretežno z ekonomskimi delovanja organizacije, predvsem pa s kazalniki uspešnosti (dobiček, rast, prodaja ...) (Uhan 2000).

Kdo dobi plačilo. Upravičeni so lahko vsi zaposleni, nagrajimo lahko samo tiste, ki dosežejo ali presežejo pričakovano uspešnost, lahko so vključeni samo najboljši in tako podjetje izpostavi ekskluzivno naravo nagrade za uspešnost. Ker zadeva vidik vključevanja oz. izključevanja, je to vprašanje vsekakor ključno in najbolj občutljivo v procesu oblikovanja sistema fleksibilnega nagrajevanja uspešnosti.

Oblika plačila. Prevladujejo finančne nagrade, v obliki bonusov, poleg finančnih izplačil pa so uveljavljena tudi plačila v obliki delnic in delniških opcij, s katerimi skušajo podjetja povečati pripadnost delavcev in njihovo dolgoročno usmerjenost. Veliko možnosti predstavljajo tudi nefinančne ali celo nematerialne oblike nagrad.

Zelo pomembno za uspeh in legitimnost programa nagrajevanja uspešnosti je jasnost in transparentnost odločanja. Če bodo zaposleni imeli občutek, da nagrajevanje uspešnosti ni pravično, ali da je podvrženo manipulacijam, bo to imelo izrazito negativne posledice na njihovo zadovoljstvo. Naslednje točke so zelo pomembne za kredibilnost fleksibilnega nagrajevanja uspešnosti.

Kako razdelimo skupni znesek plačil. Podjetja po navadi vnaprej vknjižijo potencialni strošek, ki je povezan s fleksibilnim nagrajevanjem uspešnosti, in na tak način določijo skupen obseg razdeljene nagrade. Na ravni posameznika ali poslovne enote je višina fleksibilne nagrade lahko odvisna od neposredne odločitve vodstva na podlagi diskrecijske pravice, lahko pa je odvisna od pogodbeno določene ciljne vrednosti (»target bonus«). Ciljne vrednosti pri posameznem zaposlenem so odvisne od delovnega mesta, položaja v hierarhiji ali kakega drugega kriterija. Izražena so lahko kot odstotek osnovne plače, ali kot konkreten znesek.

S čim primerjamo doseženo in merila. Odločitev v tej točki je velikokrat odvisna od sektorja, v katerem podjetje deluje. V proizvodnih podjetjih bo večina delavcev verjetno vključena v sisteme, kjer je uspešnost povezana z proizvodno normo. Tako bo njihova produktivnost primerjana s standardno normo. Različne kriterije bodo podjetja uporabljala tudi za različne družine poklicev. Tako bo, na primer, uspešnost zaposlenih na komercialnih položajih presojana

na podlagi realizirane prodaje v primerjavi s cilji, uspešnost zaposlenih na vodstvenih položajih pa na podlagi doseženega dobička, rasti, položaju na trgu, v primerjavi s ciljnim vrednostmi.

Merjenje in ocenjevanje. Merjenje in ocenjevanje uspešnosti je v kadrovske stroki posebna veja, ki pa je tesno povezana in prepletena tudi z vejo nagrajevanja. Podjetja imajo vzpostavljene različne procese za ugotavljanje uspešnosti, ki se razlikujejo glede na pogostost (letni cikel, četrletja, neprestano zagotavljanje povratne informacije) in na vpletene v proces ocenjevanja (ocena s strani neposrednega nadrejenega, 360°).

Kdo odloča o višini in obliki plačila. Odločitev glede procesa odločanja je odvisna od širšega organizacijskega konteksta. Hierarhično organizirane organizacije se velikokrat odločajo, da za skupine zaposlenih na različnih hierarhičnih nivojih veljajo različni pogoji. Za zaposlene na nižjih delovnih mestih v organizaciji, ki so običajno najbolj ranljivi, obenem pa je njihov vpliv na rezultate in tudi odločanje omejen, je pomembno, da je odločanje transparentno, preprosto in jasno. Najbolje je, da je obseg fleksibilne nagrade podvržen jasnemu mehanizmu izračunavanja, kjer so vsi elementi jasni in dostopni. Za vodilne zaposlene je določanje fleksibilne nagrade velikokrat manj predvidljivo, saj je njihova nagrada lahko predmet strateških odločitev, sami pa imajo tudi večji vpliv, in boljše možnosti pogajanj glede svoje nagrade.

Bolle de Bal (1990) je izpostavil tudi negativne plati nagrajevanja po uspešnosti. Uvedba takega sistema lahko za podjetje prinese dodatno delo s kompleksnostjo obračunavanja, potencialno zmanjšanje produktivne energije zaradi utrujenosti in neupoštevanja pravilnika o varnosti pri delu ter možno podcenjevanje kakovosti dela. Če je sistem nagrajevanja uspešnosti slabo zastavljen, pa lahko prinaša tudi dodatne stroške.

Sistem nagrajevanja uspešnosti bo vsaj do neke mere privedel do neravnovesja v obsegu skupne nagrade med delavci znotraj podjetja. Zato je izrednega pomena, da so delavci seznanjeni s pogoji fleksibilnega nagrajevanja, in jim je jasno, kako morajo ravnati in kaj morajo doseči, da bodo deležni te vrste nagrade. V nasprotnem primeru se lahko pojavijo težave zaradi nevoščljivosti med delavci, nezaupanje do vodstva itd. Fleksibilno nagrajevanje uspešnosti ima tudi nekatere posledice, ki lahko nasprotujejo interesom določenih skupin zaposlenih. Sem spadajo skrbi glede negotovosti in nestalnosti plač, izpostavljenost plače neugodnemu

gospodarskemu položaju, nerazumevanje zapletenih metod določanja in obračunavanja plače. Vse omenjeno je lahko vir frustracij med zaposlenimi in občutka netransparentnosti in nepravilnosti (Bolle de Bal 1990). Iz tega vidika je zelo pomembno, da podjetje postavi dober sistem fleksibilnega nagrajevanja uspešnosti, v katerem bodo različne skupine zaposlenih vključene v programe pod takimi pogoji, da bo fleksibilni del nagrade sorazmeren z njihovo možnostjo vpliva na rezultate, od katerih je ta nagrada odvisna.

2.7 Denar in motivacija

Ljudje potrebujejo denar in tudi želijo si več denarja. To velja skoraj v vseh primerih in skoraj v vseh okoliščinah. Zato je denar močan in uporaben dejavnik motivacije, a seveda ne edini. Popolnoma jasno je, da je denar povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Sam po sebi denar ne spada med notranje spodbujevalce aktivnosti, vendar je zaradi svoje univerzalne narave z njim moč doseči veliko različnih ciljev. Od vsakega posameznika je odvisno, kakšen pomen pripisuje denarju, prav tako pa se posameznikovo dožemanje denarja spreminja v različnih obdobjih (Lipičnik 1998a).

Velikokrat se izkaže, da zaposleni, ki po odhodu iz podjetja trdijo, da so izvir njihovega nezadovoljstva v podjetju finančni problemi, s tem prikrivali neko globlje, manj oprijemljivo vrsto nezadovoljstva. Lažje in manj naporno je v intervjuju reči, da posameznik zapušča podjetje zaradi nezadovoljive plače, kot pa da odhaja, ker mu delovno mesto ne zbuja ponosa. Zaradi tega je višina plače kot glavna motivacija za delo izredno vprašljiva (Černetič 1997).

Kohn (1993) celo meni, da denarno nagrajevanje povzroči odmik od ustvarjalnosti na delovnem mestu. Če so denarne nagrade odvisne od uspešnosti, zaposleni velikokrat ne upajo tvegati pri delu, ampak se raje poslužujejo ustaljenih navad.

Denar pa lahko negativno vpliva na odnose med zaposlenimi. Ker denar deluje kot dejavnik zunanje motivacije, ustvarimo okolje, kjer zaposlene vodi želja po denarju, namesto da bi jih motiviralo lastno dobro delo. Zaposleni se začnejo primerjati med seboj in v sodelavcih vidijo konkurenco, kar vsekakor ne spodbuja sodelovanja. Bolj kot finančne nagrade poudarjamo in jim dajemo večji pomen, bolj demotivacijsko delujejo na tiste, ki so deležni nižjih finančnih nagrad.

Razprava o denarju kot dejavniku motivacije je zelo stara in verjetno nikoli ne bo zaključena. Vsekakor pa lahko strnemo nekatere splošno sprejete ugotovitve o motiviranju z denarjem:

- Denar je dober motivator za ljudi, ki ga potrebujejo, in tudi za tiste, ki ga močno cenijo. Ljudje namreč zelo različno gledamo na simboliko in vrednost denarja. Moč motivacijske vloge denarja je višja pri ljudeh, ki imajo nižje dohodke, saj je potreba po njem večja.
- Denar je kot motivator najučinkovitejši takrat, ko ima najbolj vidne učinke. Izredna, enkratna visoka izplačila imajo boljši motivacijski učinek, kot višanje osnovne plače. Takšne vrste nagrad imajo bolj vidne učinke, saj predstavljajo občutno dodano vrednost, s katero si lahko posameznik privošči luksuzne dobrine. Hkrati pa je tudi s stroškovnega vidika tak način bolj ugoden za podjetje.
- Denar motivira, ko dejansko nagrajuje uspešnost. Če ljudje razumejo in vidijo povezavo med njihovim vložkom in denarnim prejemkom, bodo prepoznali neposredno odgovornost za svoj dohodek (Furnham 2005).

Dobre namere, povezane s poskusi motiviranja, se lahko tudi hitro izjalovijo. S sistemom nagrajevanja lahko negativno vplivamo na motivacijo, če zaposleni ugotavljajo, da njihova skupna nagrada ni odvisna od njihovega dela, in da v daljših obdobjih ne varira, ne glede na vloške. Težave se lahko pojavijo tudi, ko posamezniki primerjajo obseg svoje nagrade z nagradami kolegov v drugih podjetjih in pridejo do zaključka, da je sistem nepravilen (Lipčnik in Možina 1993).

Problem se lahko pojavi tudi pri tempiranju izplačil fleksibilnih finančnih nagrad, odvisnih od uspešnosti. Če se bonusi v obliki finančnih izplačil dodeljujejo letno, med dvema cikloma preteče veliko časa in tako se učinek po nekaj mesecih izgubi. Če je frekvenca izplačil bonusov pregosta, se lahko zgodi, da bo hitro izgubila pozitivni učinek. Prvič, mogoče tudi drugič, bo tako izplačilo sprejeto kot nekaj izredno pozitivnega, potem pa se bo ustvaril vtis, da je posameznik do take nagrade že upravičen. Takoj, ko bo izplačilo izostalo, bo izostanek imel večji negativni učinek na motivacijo, kot je bil pozitivni učinek prvotnega izplačila.

In ne nepomembno, denarno nagrajevanje uspešnosti, če ni previdno domišljeno in ustrezno izvedeno, lahko moti notranjo motivacijo. Delavci, ki sicer dodatno delajo že zaradi samega

zadovoljstva, ko rešijo nek problem, ali navdušenja nad novim izzivom, bodo bolj podvrženi pritisku finančne nagrade (Deepprose 1994). Prednosti in slabosti denarnih nagrad lahko ponazorimo s sliko 2.5.

Slika 2.5: Prednosti in slabosti denarnih nagrad

Prednosti	Slabosti
So zaželeno	Niso obstojne
So preproste	So vsakdanje
Vsi jih razumemo	Težko jih nadgradimo
Lahko so dodatna spodbuda	Lahko postanejo samoumevne

Vir: Zupan (2001, 211).

Izbira med denarnimi ali nedenarnimi sredstvi za nagrajevanje uspešnosti pa ni odgovor na zgornje nevarnosti. Bolj pomembno je kaj ter kako pogosto nagrajujemo. Priznanje za uspešno delo je samo po sebi pozitivna stvar in ima zato pozitiven učinek. Najboljši načini so tisti, ki jih izvajamo dovolj pogosto, ob vseh znatnih uspehih in imajo jasno opredeljena merila. Hkrati pa je najbolje kombinirati denarne in nedenarne oblike nagrajevanja uspešnosti. Nekatere oblike nedenarnega nagrajevanja (npr. izobraževanje, napredovanje, simbolne nagrade) so sicer nekoliko učinkovitejše od denarnih, vendar je najbolje, da nagrade kombiniramo in nedenarni pridružimo še denarno (Mihalič 2008).

3 STRATEGIJE NAGRAJEVANJA V MULTINACIONALKI »B«

3.1 Opredelitev multinacionalke

Nastanek in razvoj multinacionalnih podjetij

Podjetja se navadno rodijo in v samem začetku delujejo v okviru ene države. Z večanjem obsega poslovanja lahko trg, če je omejen z državnimi mejami, postane premajhen. S tem se pojavi nujna po širjenju na tuje trge. Z rastjo poslovanja v tujini se pojavi potreba po ustanovitvi podružnice, kar olajša poslovanje v tujem poslovnem in kulturnem okolju. S tem korakom podjetje postane multinacionalno podjetje. (Zupanič 2001)

Pojem multinacionalno podjetje je prvič uporabil Lilienthal leta 1960, kar pa ne pomeni, da so multinacionalna podjetja nastala šele takrat. Korenine modernega multinacionalnega podjetja segajo v 16. stoletje, ko je vzhodnoindijska družba pričela trgovati s tujimi trgi. V tem konkretnem primeru je šlo za instrumente kolonializma, saj je bilo podjetje glavni nosilec ekspanzije trgovanja, kar je šlo z roko v roki z dobo raziskovanja in razvoja čezoceanske plovbe. V razmahu industrijske dobe se je rodila potreba po novih trgih zaradi vse obsežnejše in učinkovitejše proizvodnje. Vse to je pripomoglo k nastanku prvih multinacionalnih podjetij. (Zupanič 2001)

Definicija multinacionalnega podjetja

Multinacionalna podjetja so podjetja, ki imajo v lasti profitabilne aktivnosti v več kot eni državi, in kontrolirajo in upravljajo celoto ali del teh aktivnosti. To pomeni, da se ukvarjajo s tržnimi storitvenimi ali proizvodnimi dejavnostmi zunaj nacionalnih meja in so financirana z neposrednimi tujimi investicijami. (Brewer in Young 1998)

Definicije lahko iščemo v teorijah iz različnih področij, na podlagi katerih opredelimo kriterije, ki jih mora podjetje izpolnjevati, da ga lahko poimenujemo multinacionalno podjetje.

Ekonomska definicija daje poudarek na velikost (obseg prodaje vsaj 100 milijonov dolarjev), geografsko razprostranost (prisotnost v vsaj 6 državah) in tuj izvor investicij.

Organizacijsko-upravljaljska definicija daje poudarek na obseg in vrsto organizacije, analizira centralizacijo sistema odločanja, globalno strategijo in sposobnost podjetja, da deluje kot celota v spreminjajočih se razmerah.

Motivacijska definicija se ukvarja s filozofijo in motivacijo v odnosu do multinacionalnosti in globalnega delovanja podjetja nasproti primarne za zveze z nacionalno ekonomijo. Perlmutter (v Svetličič 1985) razlikuje med etnocentričnimi (naravnost na domače tržišče), policentričnimi (naravnost na ekonomije dežel, kjer delujejo) in geocentričnimi družbami (svetovna naravnost). (Svetličič 1985)

Pravna definicija se osredotoča na pravna in lastniška razmerja med subjekti v različnih državah. V osnovi je multinacionalno podjetje skupina privatnih podjetij, ki so medsebojno povezana z določenimi pravnimi zvezami, imajo skupno strategijo in so razporejena po področjih, ki pripadajo različnim državnim suverenostim. (Svetličič 1985, 153)

Ob poznavanju zgornjih definicij lahko določimo kriterije za definiranje multinacionalnega podjetja. Glede velikosti obstajajo različna merila, kot so obseg vloženega kapitala, obseg letnih prihodkov itd. Transnacionalnost se nanaša na število enot v tujini, udeležbo subjektov iz različnih držav v osnovnem kapitalu, lokacijo operacij itd. V kolikšni meri lahko govorimo resnično o tuji vsebini v podjetju merimo z značilnostmi zaposlenosti, poti kapitala, prehajanja storitev, izvozom in dohodki.

Pri organizaciji in nadzoru pa gre v osnovi za dva pristopa:

- centralizirani sistem odločanja, kjer obstaja stroga hierarhija,
- avtonomnost dislociranih enot in decentralizacija. (Svetličič 1985)

Večina multinacionalnih podjetij je vsaj do neke mere centraliziranih, lahko pa so decentralizirane posamezne ali vse operative funkcije. Tako lahko multinacionalna podjetja uveljavljajo enotno strategijo celotnega sistema.

Če povzamemo, so glavni elementi multinacionalnih podjetij direktne investicije v tujino, kar daje matičnemu podjetju moč in kontrolo nad odločitvami, skupno upravljanje virov, kot so

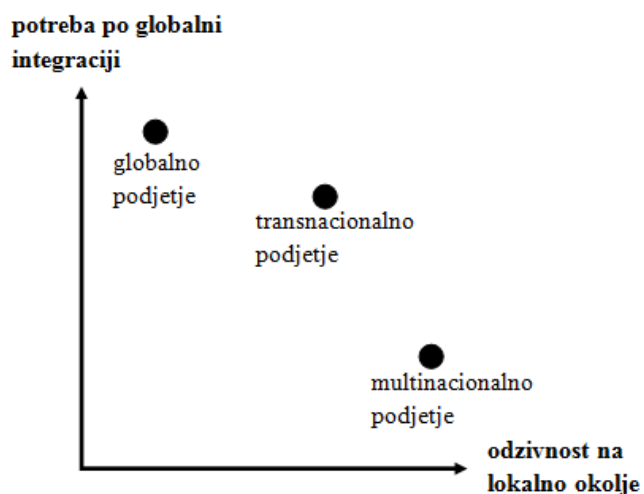
tehnologija, podjetniške, vodstvene in kadrovske sposobnosti ter dostop do trgov, in končno prisotnost aktivnosti podjetja v vsaj dveh državah.

Multinacionalka

Multinacionalna podjetja pogosto imenujemo multinacionalke, včasih pa se pojavljajo tudi drugi izrazi, na primer globalno podjetje, večnacionalno, supernacionalno, internacionalno podjetje in podobno. Zaradi velikega števila različnih poimenovanj neredko prihaja do zmešnjav.

Tudi v strokovni literaturi ni enotne klasifikacije. Eno bolj razširjenih in pogosto uporabljenih sta sestavila Bartlett in Ghoshal (v Parker 1998), ki sta podjetja glede na značilnosti njihove organizacije poslovanja razdelila na štiri tipe. Klasifikacijo lahko vidimo v sliki 3.1. Za umestitev našega podjetja »B« je ta klasifikacija najbolj primerna.

Slika 3.1: Razlike med globalnim, transnacionalnim in multinacionalnim podjetjem



Vir: Bartlett in Ghosal (2000, 251).

Podjetje z mednarodnim delovanjem je koordinirana federacija subjektov, v kateri je starševsko podjetje nosilec znanja, ki ga prenaša na tuje trge. V tem tipu prilagajanja lokalnim razmeram ni, raven globalne koordinacije pa je na zelo nizki ravni.

Multinacionalka je decentralizirana federacija, kar omogoča upoštevanje lokalnih specifik, ki so jim podvrženi posamezni deli organizacije. Značilni sta visoka lokalna prilagodljivost ter prisotnost globalne koordinacije, a še vedno v omejenem obsegu.

Globalno podjetje temelji na centralizirani organizaciji in odločanju. Zanj sta značilni nizka sposobnost lokalne prilagodljivosti in visoka prisotnost globalne koordinacije.

Transnacionalno podjetje je integrirana mreža, v kateri je prisotno usklajevanje globalne učinkovitosti in lokalne odzivnosti, s ciljem doseganja globalne konkurenčnosti, pa tudi fleksibilnost. Značilni sta visoka lokalna prilagodljivost in visoka globalna koordinacija (Bartlett in Ghoshal v Parker 1998, 52–54).

3.2 Predstavitev podjetja »B«

Naše podjetje »B« je v skladu z definicijo v prejšnjem poglavju multinacionalka, zato ga bomo od tu naprej imenovali multinacionalka »B«.

Multinacionalka »B« je storitveno podjetje s skoraj 200-letno tradicijo. Ustanovitev sega v leto 1828, ko je bilo prvotno podjetje ustanovljeno v Antwerpnu v Belgiji, kot odgovor na veliko število brodolomov in drugih ladijskih nesreč, ki so bili posledica hude zime. Finančne posledice omenjenih brodolomov so v največji meri občutile zavarovalnice, ki so izrazile potrebo po storitvi nepristranskega pregleda in certificiranja varnosti plovil, za povečanje varnosti samih plovil, in posledično nižanje poslovnega tveganja zavarovalnic.

Prvotna dejavnost je bila torej pomorsko certificiranje. Skozi desetletja se je organizacija širila in večala skozi prevzeme drugih podjetij, večje združitve v osemdesetih letih dvajsetega stoletja in seveda tudi skozi organsko rast. Zgodaj v svojem obstoju je podjetje postalo multinacionalno, obenem pa je širilo svojo dejavnost na še dodatne sektorje.

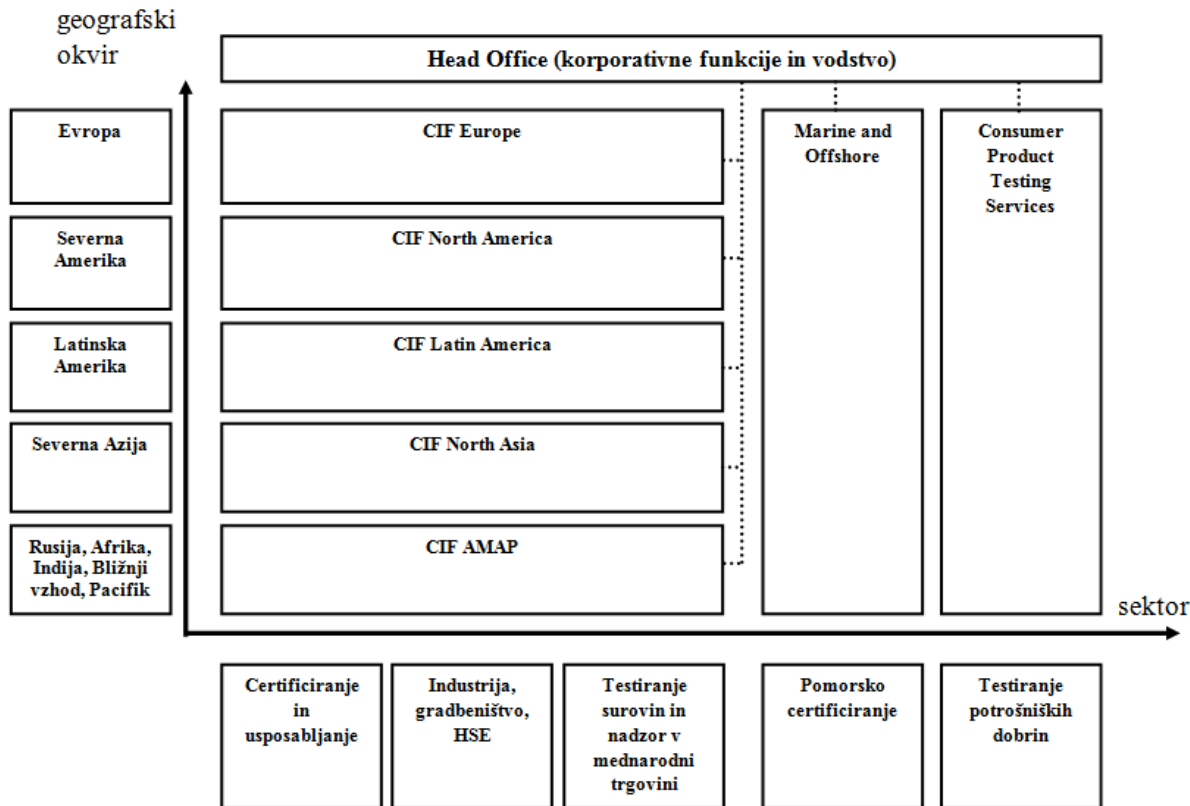
Danes multinacionalka »B« zaposluje več kot 72.000 ljudi v 184 državah na vseh kontinentih in poleg pomorskega certificiranja nudi storitve tudi na področju certificiranja sistemov vodenja (ISO, OHSAS ...), inšpekcije v gradbeništvu, industriji, požarni varnosti in varnosti na delovnem mestu, pregledov, verifikacij in testiranja surovin v mednarodni trgovini, testiranja potrošniških dobrin in usposabljanja.

Multinacionalka »B« zaradi narave svojih storitev zaposluje visok delež visoko izobraženega kadra, v katerem je več kot 30% zaposlenih inženirjev različnih strok.

3.1 Organizacija multinacionalke »B«

Multinacionalka »B« organizacijsko ustreza definiciji multinacionalke po Bartlett-Ghoshalovi klasifikaciji, saj sta globalni nadzor in koordinacija omejena na vrh posamezne operativne skupine, ki so v organizaciji pozicionirane neposredno pod korporacijsko pisarno (»Head Office« - HO). Posamezna operativna skupina ima visoko stopnjo avtonomije glede svoje lastne organizacije, stopnje lokalizacije znotraj svoje organizacije in poslovnih odločitev.

Slika 3.2: Organizacija multinacionalke "B"



Korporacija se na operativne skupine deli glede na kombinacijo treh elementov: sektor, katerega storitve vključuje, prisotnost ali odsotnost globalne vertikalizacije organizacije in geografski okvir. Podrobnosti lahko vidimo v sliki 3.2.

Kot vidimo, je pomorski del »Marine and Offshore« (MO), kot tradicionalna storitev, globalno vertikaliziran in organiziran izključno po vsebini storitev. Prav tako je globalno vertikaliziran sektor »Consumer Product Testing Services« (CPS), kar je posledica nedavnega prevzema multinacionalke, ki je bila na tak način integrirana v organizacijo multinacionalke »B«.

Preostale storitve, ki jih interno poimenujejo »Commodities, Industry and Facilities« (CIF), so zaradi velikega obsega globalnega poslovanja organizirane na podlagi geografske pripadnosti. Tako lahko prepoznamo pet geografskih operativnih skupin znotraj CIF sektorja: Evropa, Severna Amerika, Latinska Amerika, Severna Azija in AMAP (Africa, Middle East, Asia & Pacific).

Študija primera se bo nanašala na stopnjo koordinacije strategije nagrajevanja v posamezni operativni skupini s strani HO, in nadalje na interno organizacijo in izvajanje strategije nagrajevanja znotraj operativne skupine. Detajlno se bomo posvetili operativni skupini CIF Europe.

Slika 3.3: Organizacija CIF Europe



CIF Europe ja največja operativna skupina v multinacionalki »B« po kriteriju prihodkov in druga največja po kriteriju števila zaposlenih. Organiziranost sledi korporativnemu modelu (glej sliko 3.3), torej je organizirana na hierarhičen način. Pod vodstvom CIF Europe (EUR HO) vidimo pet

regij, ki so geografsko opredeljene, regije pa sestavljajo »district« in večje države. Sedeži regij (Regional HO) so v Parizu, Madridu, Milanu, Hamburgu in Birminghamu.

3.1.1 Hierarhija zaposlenih

Hierarhični organizaciji multinacionalke na vseh nivojih sledi hierarhična organizacija zaposlenih. Za določanje položaja posameznika v hierarhiji korporacije se uporablja »banding« sistem, ki ga lahko vidimo na sliki 3.4.

Slika 3.4: Hierarhija zaposlenih v multinacionalki "B"

Band	Poimenovanje	Opis nivoja
CEO	Chief Executive Officer	izvršni direktor celotne multinacionalke
EVP	Executive Vice President	izvršni direktorji operativne skupine, globalni vodje podpornih funkcij (HR, finance, IT ...)
I	Senior Vice President	izvršni direktorji regij (znotraj CIF Europe)
II	Vice President	vodje podpornih funkcij na nivoju operativne skupine
III	Director	izvršni direktorji districtov, držav, vodje podpornih funkcij na nivoju regije
IV	Manager	izvršni direktorji manjših držav, prodajni managerji, drugi eksperti
V	Team Leader	vodje delovnih skupin na terenu, prodajni vodje
VI	Specialist	inšpektorji, presojevalci, tehnični eksperti
VII	Admin	administratorji, planerji
VIII	Support	podporno osebje

Band, ki pripada posameznemu zaposlenemu, izraža v glavnem, kot omenjeno, njegovo mesto v korporativni hierarhiji, delno pa je povezano s posameznikovo delovno dobo v podjetju in s kompleksnostjo in obsegom njegovih zadolžitev. Osnova za določitev Banda je vsekakor ohlapna povezava z evalvacijo delovnega mesta (podrobnosti v poglavju 3.4.1), ampak je Band dolgoročno stabilna oznaka, ki posameznika spremlja dalj časa, in se le redko spremeni. Sprememba Banda, najpogosteje napredovanje, je percipirano kot velika prelomnica v karieri posameznika.

3.2 Organizacija kadrovske funkcije

Kadrovska funkcija v multinacionalki »B« je organizirana tako, da sledi organizacijski strukturi. Vodje kadrovske funkcije na določenem nivoju so z vodjo kadrovske funkcije na višjem nivoju v razmerju funkcijskega nadzora. To pomeni, da globalni vodja kadrovske mreže, ki sedi v HO, ni neposredni nadrejeni vodji kadrovskega oddelka na nivoju operativne skupine, je pa njegov

funkcijski vodja. Enak princip velja na vseh nivojih nižje. Vsi vodje kadrovske mreže imajo za neposrednega nadrejenega izvršnega direktorja na enakem nivoju odgovornosti.

Linija poročanja znotraj kadrovske mreže je podrobno predstavljena spodaj:

- Globalni vodja kadrovske mreže (HR EVP) je funkcijski vodja vodji kadrovskega oddelka na nivoju operativne skupine (HR VP).
- Vodja kadrovskega oddelka na nivoju operativne skupine (HR VP) je funkcijski vodja vodji kadrovskega oddelka na nivoju regije (HR Director).
- Vodja kadrovskega oddelka na nivoju regije (HR Director) je funkcijski vodja vodji kadrovskega oddelka na nivoju districta ali države (HR Manager).

Delitev odgovornosti za upravljanje kadrovskih procesov

Delitev odgovornosti za razvoj kadrov na različnih nivojih je v skladu z organizacijsko strukturo korporacije in tudi organizacijo kadrovske mreže. To pomeni, da je pri vseh vidikih kadrovskih aktivnosti (zaposlovanje, razvoj in usposabljanje, »performance management«, nagrajevanje ...) v vsakem trenutku jasno, kateri nivo kadrovske organizacije je odgovoren za katero izmed skupin zaposlenih. Podrobnosti o delitvi odgovornosti so predstavljene spodaj:

- HO je odgovoren za zaposlene na nivojih EVP, Band I (SVP) in Band II (VP).
- EUR HO je odgovoren za zaposlene na nivoju Band III (Director).
- Regional HO je odgovoren za zaposlene na nivoju Band IV (Manager).
- Vodstvo districta ali države je odgovorno za zaposlene v Bandih V-VIII.

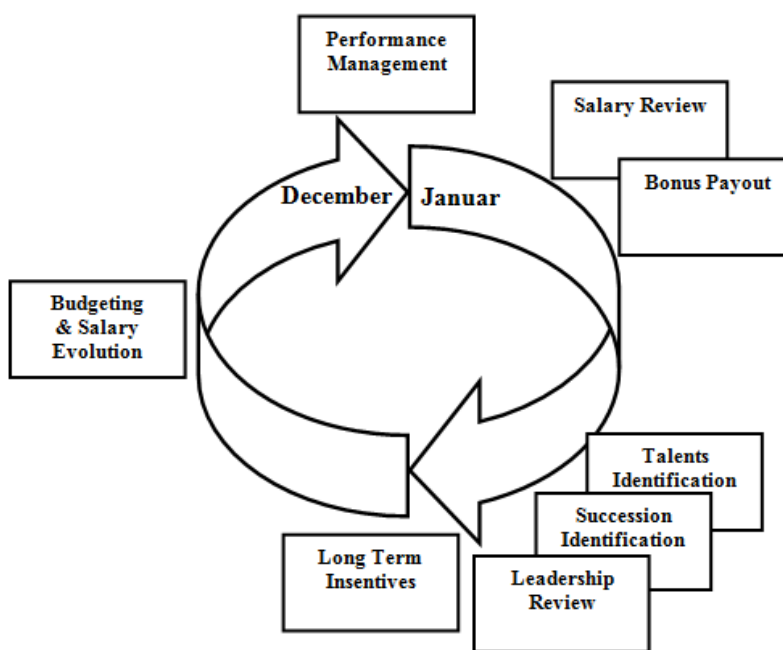
V delitvi odgovornosti za upravljanje kadrovskih procesov se odraža ena od glavnih značilnosti multinacionalk: prisotnost globalne koordinacije in visoka lokalna prilagodljivost. To pomeni, da nižje po organizacijski strukturi kot se spustimo, manj vpliva imajo korporativne politike, in večja avtonomija in fleksibilnost je prepuščena lokalnemu managementu, da kadrovske (in tudi

druge) procese vodi na način, ki je najbolj primeren za lokalno kulturo in običaje ter seveda v skladu z lokalno zakonodajo.

3.3 Letni cikel kadrovskih procesov

Preden se popolnoma posvetimo praksam in sistemu nagrajevanja v multinacionalki »B«, pogledjmo, kako procesi, ki so povezani z različnimi vidiki upravljanja delovne sile, tvorijo letni cikel. Seveda so med seboj prepleteni, vsebinsko in procesno.

Slika 3.5: Letni cikel kadrovskih procesov v multinacionalki "B"



Najbolje je, da s predstavitvijo letnega cikla kadrovskih procesov začnemo v septembru, po sezoni dopustov, ko se letni cikel procesov konceptualno začne.

Določanje proračuna zajema načrtovanje finančnega vidika poslovanja organizacije v prihajajočem letu, in to iz vseh vidikov. Različni deli korporacije načrtujejo prihodke in odhodke v prihodnjem letu ter posledično načrtovan dobiček in rast na vseh nivojih, posledično se načrtuje in postavlja plan kadrovskih okrepitev, ki bodo lahko podprle načrtovano rast in posledično povečan obseg aktivnosti itd. V tem procesu pa se vsakemu nivoju organizacije določi tudi določen znesek, ki ga bo lahko vodstvo namenilo za povišanje fiksne nagrade zaposlenih.

Performance management je proces, v katerem vsak zaposleni opravi razgovor s svojim nadrejenim, kjer skupaj pregledata in analizirata doseganje individualnih ciljev v preteklem letu, razpravljata in se uskladita o ciljih za prihodnje leto, se pogovorita o možnostih nadaljnjega razvoja in sprejmeta odločitve o morebitnem usposabljanju v prihodnjem letu. Formalni rezultat procesa je trojen: ocena individualne uspešnosti, cilji za prihodnje leto in načrt razvoja zaposlenega.

Salary Review je proces pregleda plač zaposlenih, ki poteka enkrat letno, in je priložnost za korigiranje fiksnega dela nagrade posameznih zaposlenih. Glavni cilji so usklajevanje finančnih prihodkov s stopnjo inflacije, usklajevanje finančne nagrade z razmerami na trgu, korigiranje internih razmerij med zaposlenimi in pošiljanje sporočila zaposlenemu o njegovem potencialu. Podrobnosti o fiksni nagradi so v poglavju 3.4.1.

Bonus Payout je glavni instrument fleksibilnega nagrajevanja uspešnosti v multinacionalki »B«. Glede na obseg sredstev, ki so bila na določenem nivoju organizacije namenjena za izplačilo bonusa, postavljene cilje pred enim letom, ugotovljeno individualno in kolektivno uspešnostjo v okviru Performance managementa in ciljne pogodbene vrednosti fleksibilne nagrade, nadrejeni določijo skupni obseg finančne nagrade za uspešnost v preteklem letu. Podrobnosti o fleksibilnem nagrajevanju uspešnosti so v poglavju 3.4.2.

Identifikacija talentov in nasledstva je proces, v katerem kadrovski strokovnjaki soočijo svoja mnenja o tem, kateri zaposleni kažejo znake, da bodo v prihodnosti pomembni za uspeh podjetja, kdo bo sposoben prevzemati bolj odgovorne naloge, kdo so potencialni kandidati za bodoče vodje. Odločijo se, v katere zaposlene je vredno investirati vire, da jim bo podjetje pomagalo razviti njihov potencial, jih vključiti v programe usposabljanja in podobno.

Leadership review je proces, v katerem vodstvene kadre njihovi managerji ocenijo iz vidika vodstvenih sposobnosti, prav tako pa načrtujejo razvoj in potencial vodstvenih položajev v organizaciji v prihodnosti. Identificirajo potencialne naslednike ljudi na vodilnih delovnih mestih in sprejmejo odločitve o tem, v katere zaposlene iz populacije vodij bo podjetje vložilo vire za njihov nadaljnji razvoj.

Načrtovanje dolgoročnih spodbud (LTIP). Dolgoročne spodbude v multinacionalki »B« se nanašajo na dodeljevanje delnic in delniških opcij zaposlenim, ki spadajo v Band EC-IV. Odločitev je povezana z močnim signalom zaposlenemu o tem, kakšne plane ima podjetje z njim v prihodnosti, in je delno posledica rezultatov leadership reviewa. Podrobnosti o dolgoročnih spodbudah so v poglavju 3.4.3.

3.4 Sistem nagrajevanja v multinacionalki »B«

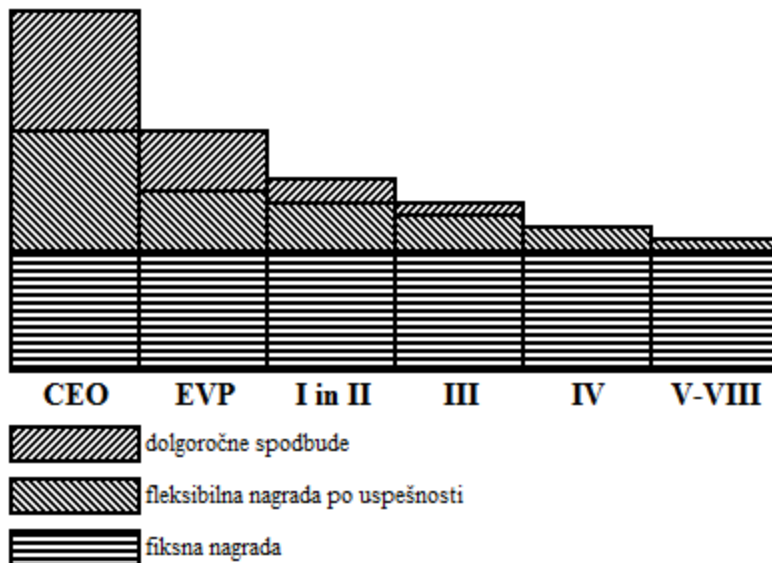
Sistem nagrajevanja v multinacionalki »B« je generalno zastavljen na nivoju HO, torej v principu enak za vse skupine zaposlenih na vseh nivojih. Vendar pa je, zaradi delitve odgovornosti za upravljanje kadrovskih procesov med različnimi nivoji organizacije, za različne zaposlene, glede na to v kateri Band spadajo, izpostavljen različnim interpretacijam korporativnih smernic, različnim stilom izvedbe posameznih elementov, in prilagajanja lokalnim praksam (in zakonodaji), glede na nivo v hierarhiji.

Če ponovimo, bo za zaposlene v populaciji EVP, Band I in Band II veljala politika, ki je postavljena na nivoju HO. Za posameznike v Band III bo veljal isti sistem nagrajevanja, v izvedbi EUR HO, za Band IV v izvedbi regijskega HO in za ostale v izvedbi vodstva posamezne države.

Taka delitev omogoča multinacionalki »B« doseganje različnih ciljev:

- Lokalno fleksibilnost za zaposlene na nižjih nivojih hierarhije. To so običajno najbolj ranljivi kadri, ki so posledično tretirani popolnoma v skladu z lokalno prakso.
- Globalni nadzor vrhnjega managementa v skladu s korporativno prakso.
- Omogočanje različnim nivojem organizacije, da svoje vodje obravnavajo v skladu s principi, ki so v določenem okolju najbolj ustrezni.
- Omogočanje različnim nivojem organizacije, da med svojimi vodji vzpostavi moštveni duh, občutek pripadnosti isti organizaciji.

Slika 3.6: Grafični prikaz strategije nagrajevanja v multinacionalki "B"



Formalizirana strategija nagrajevanja se nanaša na finančne oblike nagrajevanja in pokriva fiksno nagrado za opravljeno delo, fleksibilno nagrado za doseženo uspešnost in dolgoročne spodbude v obliki delnic in delniških opcij, namenjene zadržanju ključnih zaposlenih v podjetju.

Podrobnosti strategije nagrajevanja v multinacionalki »B« bomo podrobneje razdelali v naslednjih podpoglavjih, grafični prikaz pa lahko vidimo na sliki 3.6.

3.4.1 Fiksna nagrada

Fiksna nagrada je običajno temelj celotne nagrade zaposlenega in kot taka predstavlja osnovni element sistema nagrajevanja, tudi v multinacionalki »B«. Največji del fiksne nagrade predstavlja osnovna plača. Kot temelj nagrajevanja je zelo pomembno, da je višina osnovne plače določena tako, da cilja na doseganje notranje in zunanje pravičnosti, vodstvo pa se trudi doseči tudi poslovno pravičnost.

Za doseganje notranje pravičnosti je ključno, da imajo zaposleni občutek, da so za svoje delo plačani sorazmerno z zahtevnostjo dela in svojim vložkom. Armstrong (2015) navaja, da je en od najboljših načinov za doseganje subjektivnega določanja višine osnovne plače sistem evalvacije delovnih mest.

V multinacionalki »B« je tak sistem vzpostavljen s pomočjo metodologije Hay. Metodologija Hay spada med analitične metode vrednotenja delovnih mest (Armstrong 2015, 153), ki temelji na ocenjevanju potrebnega znanja, komunikacijskih veščin ter vodstvenih sposobnosti, nivo miselnega izziva in sposobnost analitičnega pristopa k težavam, in stopnjo, vrsto ter obseg odgovornosti za opravljanje dela na določenem delovnem mestu. Rezultat evalvacije je ocena delovnega mesta (Hay grade), ki nam v splošnem pove stopnjo kompleksnosti delovnega mesta.

Prednost metodologije Hay je univerzalnost vrednotenja, saj je s pomočjo analize možno primerjati delovna mesta v različnih delih organizacije in iz različnih področij. Tako lahko primerjamo celovito kompleksnost delovnega mesta v proizvodnji s kompleksnostjo delovnega mesta v računovodstvu. S pomočjo tega pristopa lahko delovna mesta, ki jih je na prvi pogled nemogoče primerjati med seboj, zelo uspešno primerjamo, in to podkrepljeno z empirično metodo. Posledica tega je, da ima vodstvo ali kadrovski strokovnjak, možnost, da lažje določijo višino osnovne plače, ki je tako neposredno odvisna od dela, ki ga posameznik opravlja.

Ista metodologija in ravnanje po njenih rezultatih je ključna tudi za doseganje zunanje pravičnosti, in s tem konkurenčnosti podjetja na trgu delovne sile. Podjetje Hay, ki je avtor metodologije za vrednotenje kompleksnosti delovnega mesta, ponuja tudi informacije o trendih višine osnovne plače glede na »Hay grade« na trgu. V vzorec raziskave, ki jo podjetja lahko kupijo, so vključena podjetja, ki za vrednotenje delovnih mest uporabljajo omenjeno metodologijo, in v zameno za ugoden dostop do informacije o tržnih vrednostih s podjetjem Hay delijo informacije o svojih praksah nagrajevanja. Primerjava s tržnimi vrednostmi za ustrezen nivo kompleksnosti delovnega mesta prispeva k zunanji pravičnosti.

V multinacionalki »B« so vsa delovna mesta ovrednotena z evalvacijo po metodologiji Hay. Vrednotenje je treba redno obnavljati, saj se vsebina dela na posameznem delovnem mestu lahko spremeni, seveda pa se v organizaciji pojavljajo tudi popolnoma nova delovna mesta. Kot velja za delitev odgovornosti za upravljanje kadrovske mreže, je tudi za vrednotenje delovnih mest natančno določeno, kateri nivo kadrovske mreže je zadolžen za vrednotenje konkretnega delovnega mesta.

Podobno velja za sprejemanje konkretnih odločitev glede višine osnovne plače na osnovi Hay grade. Ko podjetje zaposluje novega delavca ali ko obstoječemu zaposlenemu ponudi priložnost za napredovanje na drugo delovno mesto, po korporativnih smernicah izhodišče predstavlja vrednost, ki je do 5% nižja od srednje vrednosti na trgu. Korporativne smernice predvidevajo, da bo tržno zanimivo ponudbo pomagal doseči bogat fleksibilni del, ki se nanaša na fleksibilno nagrajevanje uspešnosti, ki naj bo višji, kot so običajne tržne vrednosti za fleksibilno plačilo. Z zasledovanjem tega principa je dosežena tudi poslovna pravičnost.

Seveda so opisane smernice zgolj izhodišče, ki predstavlja osnovo za končno odločitev o višini osnovne plače. Pri zaposlovanju novega delavca je treba upoštevati tudi morebiten specifičen profil, ki je redek na trgu, ali pa višino plače posameznika na prejšnjem delovnem mestu. Pri napredovanju obstoječega zaposlenega pa je nujno upoštevati tudi delovno dobo posameznika v podjetju, njegovo nagnjenost k odhodu in primerjavo trenutne plače s tržnimi vrednostmi.

V rednem letnem procesu revizije plač (pay review) je Hay grade eden od faktorjev odločitve o zvišanju osnovne plače. S pomočjo Hay grade in višine trenutne osnovne plače v primerjavi s tržnimi trendi vodstvo oceni, kakšno povišanje je smiselno. Ostali faktorji, ki vplivajo na odločitev, so dolgoročni razvojni plani, ki jih ima podjetje v mislih za posameznika, potencial za razvoj, in zgodovina povišanj v preteklih letnih ciklih.

3.4.2 Fleksibilno nagrajevanje uspešnosti

Glavni mehanizem fleksibilnega nagrajevanja uspešnosti v multinacionalki »B« je shema izplačila letnega bonusa. Korporativne smernice za vsako skupino zaposlenih glede na Band predvidevajo višino ciljnega letnega bonusa, izraženega kot odstotek osnovne letne plače. Podrobnosti o razmerju med osnovno plačo in ciljnim bonusom lahko vidimo na sliki 3.6. Tako lahko zaposleni z Bandom V-VIII, ob polnem doseganju ciljev, prejme finančni bonus v višini 10 % osnovne plače. Za zaposlene v Bandu IV ciljni bonus predstavlja 20 %, za Band III 30 %, Band I in II 40 %, EVP 50 %, CEO pa ob polnem doseganju ciljev za nagrado prejme bonus v višini letne osnovne plače. Ciljne vrednosti niso vedno fiksno povezane z Bandom zaposlenega, odločitev o tem je seveda v rokah kadrovskih strokovnjakov in vodstva na nivoju, ki je zadolženo za odločanje o zaposlenih v določenem Bandu.

Višina izplačila bonusa je odvisna od uspešnosti doseganja ciljev, ki so bili postavljeni na razgovoru v okviru letnega procesa performance review. Struktura ciljev je odvisna od Banda posameznika. V višjih Bandih je večina bonusa odvisna od kolektivne uspešnosti dela organizacije, za katero je določeni manager zadolžen (dosežen dobiček v primerjavi z načrtovanim, dosežena rast v primerjavi z načrtovano ...), nižje kot gledamo, bolj prevladujejo individualni cilji. Individualni cilji so postavljeni na letnem razgovoru, leto kasneje pa so tam tudi vrednoteni. Vrednotenje doseganja ciljev je v rokah neposrednega nadrejenega.

Odločanje o višini izplačila bonusa pa ni preprosto opravilo in vedno se ni možno opirati zgolj na gole podatke o doseganju ciljev. V ozadju je tudi finančna plat, saj vsak nivo organizacije dobi za izplačilo bonusa določeno vsoto, ki bolj ali manj sovпада z vsoto predvidenih izplačil po bottom-up pristopu. Ko pride do odstopanj med vsoto izračunanih izplačil posameznikom in skupno vsoto, ki je na voljo za izplačila, je treba izpeljati neke vrste kalibracijo posameznih zneskov. Taka vaja se izvede kolektivno, na celotni populaciji v skladu z delitvijo odgovornosti za upravljanje kadrovskega procesa.

3.4.3 Dolgoročne spodbude

Dolgoročne spodbude (LTIP) so oblika finančne nagrade, ki se izplača v obliki delnic ali delniških opcij. V program dolgoročnih spodbud so poleg CEO in EVP nivojev, vključeni zaposleni v Bandu I, II in III, in pod posebnimi pogoji tudi posamezni zaposleni v Bandu IV. Zaposleni od podjetja prejme določeno število delnic (EVP tudi delniške opcije), s katerimi lahko prosto razpolaga (jih proda) šele čez štiri leta, po pogoju, da je še vedno zaposlen v podjetju. Prekinitev zaposlitve iz kakršnegakoli razloga (izjema je upokožitev) avtomatično sproži preklic dodelitve delnic.

Namen dolgoročnih vzpodbud je zadržati ključne ljudi v podjetju, obenem pa vodstvo ta proces izkoristi tudi za pošiljanje močnega signala o tem, kakšne načrte ima glede razvoja posameznikove kariere znotraj podjetja. Nekdo, ki prvič prejme nagrado v obliki delnic, bo vedel, da je to dober znak za njegovo prihodnost v podjetju. Nekdo, ki pa vrsto let prejema nagrado v obliki delnic, bo izostanek tovrstne nagrade razumel kot oklevanje ali dvom vodstva v njegov nadaljnji razvoj.

3.4.4 Nefinančno in nematerialno nagrajevanje

Vse zgoraj opisane vrste nagrad se v modelu celotne nagrade (slika 2.3) uvrščajo v kvadrant zgoraj levo. Teoretiki celotne nagrade se strinjajo, da so tovrstne nagrade temelj celotne nagrade, vendar vsi po vrsti poudarjajo pomembnost obogatitve finančnih vrst nagrade z nefinančnimi in celo nematerialnimi.

Nagrade v kvadrantu zgoraj desno predstavljajo ugodnosti. Skupno tem ugodnostim je, da so zelo vezane na lokalno kulturno, običaje ali celo zakonodajo posameznih držav. Posledično ugodnosti predstavljajo edini del celotne nagrade v multinacionalki »B«, ki ni podvržen principu hierarhične delitve odgovornosti, pač pa je vezan na državo, v kateri ima posameznik sklenjeno pogodbo o zaposlitvi. To pomeni, da imajo zaposleni v isti državi med seboj veliko bolj primerljiv paket ugodnosti, kot zaposleni na isti hierarhični ravni v različnih državah.

V multinacionalki »B« veliko pozornosti kadrovske strokovnjaki namenijo elementom v kvadrantu spodaj levo. V podjetju je veliko različnih programov identifikacije in usposabljanja talentov, univerzalnih programov izobraževanja o vidikih drugih profesionalnih področij (na primer, vsi zaposleni so lahko vključeni v delavnice o komercialnih vidikih dela, pa o finančni odgovornosti, o izgradnji medsebojnih odnosov in vodenju ljudi ...), strokovnega in tehničnega izpopolnjevanja in podobno. Pomembno mesto imajo karierne možnosti in razvoj kariere, saj določen delež zaposlenih, ki so vključeni programe za talente, vedno dočaka napredovanje na vodilno delovno mesto. Podjetje je zelo naklonjeno mednarodni mobilnosti zaposlenih, in v tem pogledu zelo uspešno izkorišča svojo razkošno globalno mrežo. Poleg kariernega vidika ima mednarodna mobilnost zaradi dodatkov za zaposlenega tudi pozitiven finančni učinek, zraven pa seveda spada tudi vznemirljivost ob spremembi okolja in selitvi v drugo državo s celotno družino.

4 RAZPRAVA O PRAKSI NAGRAJEVANJA V MULTINACIONALKI

»B«

V tem poglavju bom podrobno in posamezne elemente strategije nagrajevanja v multinacionalki »B«, ki so opisani v prejšnjem poglavju, analiziral iz vidika teoretskih temeljev, ki sem jih predstavil v prvih dveh poglavjih. V zaključku bom predstavil svoje ugotovitve in predlagal morebitne izboljšave sistema nagrajevanja ali njegovih posameznih elementov.

Začel bom kar z osnovno plačo, ki predstavlja ključni element fiksne nagrade v podjetju. V poglavju o motivaciji smo se iz Herzbergove dvofaktorske teorije naučili, da denar iz vidika motivacije spada med higienike. To pomeni, da je element motivacije, ki je med ljudmi zaznan kot pomemben faktor, o katerem pa se ne bi smelo preveč razpravljati. Posledično to pomeni, da velikega motivacijskega potenciala denar nima, tudi, kadar so zaposleni z finančnim delom svoje nagrade zadovoljni. Nasprotno pa lahko hitro začne delovati kot negativni faktor motivacije, ko zaposleni s tem delom niso zadovoljni.

Kaj lahko o tem povemo v kontekstu prakse v multinacionalki »B«? Prebrali smo, da je osnova določanja osnovne plače v multinacionalki »B« trg, saj strokovnjaki za nagrajevanje pri pripravi predloga osnovne plače na podlagi evalvacije delovnega mesta po metodologiji Hay, in tržnih trendov višine osnovnih plač, sledijo praksi eksternega poslovnega okolja. Ugotovili smo že, da takšna praksa precej dobro deluje v kontekstu zagotavljanja notranje in zunanje pravičnosti, saj so delovna mesta s primerljivo kompleksnostjo in zahtevnostjo plačana podobno, prav tako pa je višina osnovnih plač konkurenčna drugim podjetjem. Kaj pa to pove o relativni višini plače iz vidika želje, da vprašanje denarja nevtraliziramo, oziroma poskrbimo, da je to nekaj, o čemer zaposlenim ni potrebno razmišljati (»taking the question of money off the table« (Armstrong 2015))?

Ta vidik je odvisen od več faktorjev. Prvi vidik je povezan z značilnostmi sektorja, v katerem podjetje izvaja svoje storitve. Narava storitev multinacionalke »B« je taka, da velik delež delovnih mest predstavlja dela z visoko dodano vrednostjo in posledično visokim nivojem evalvacije kompleksnosti. Spomnimo se, več kot 30% vseh zaposlenih predstavljajo inženirji, potrebna izobrazba in usposobljenost za opravljanje posameznega dela pa vpliva na rezultat

evalvacije po metodi Hay. Prav tako je velik delež delovnih mest v podpornih funkcijah kompleksen, saj določen odstotek teh zaseda mesto visoko v organizacijski hierarhiji, kar prinaša višjo stopnjo odgovornosti, kar prav tako vpliva na rezultat evalvacije po metodi Hay. Iz tega lahko sklepamo, da že zaradi organizacijske in vsebinske specifičnosti multinacionalke »B« večina zaposlenih že zaradi samih tržnih teženj prejema tako osnovno plačo, da jim denar v življenju ne predstavlja težave.

S tem smo pokrili visoko izobražene kadre in tiste, ki zasedajo mesta z visoko mero odgovornosti. Preostane nam še dobra tretjina zaposlenih, ki zaseda delovna mesta, katerih evalvacija po metodologiji Hay ni zelo visoka, in se posledično njihova plača primerja z ostalimi nižje rangiranimi delovnimi mesti na trgu. Ali je višina osnovne plače zadostna, da posamezniku denar ne predstavlja srbi, je torej odvisno od posameznega trga. »Trg« v tem kontekstu navadno pomeni nivo države, v velikih državah pa včasih podjetje uporablja poročila za specifične regionalne trge. Iz tega izhaja, da je višina osnovne plače zaposlenih, ki zasedajo delovna mesta nižje na Hay lestvici, posledično pa učinek denarne nagrade na njihovo zadovoljstvo in motivacijo, odvisen od trga. To je slabo zaradi nepredvidljivosti trga.

Tudi če sprejmemo, da bodo zaposleni na teh delovnih mestih tretirani po principih notranje in zunanje pravičnosti, pa s takim principom podjetje ne naredi dovolj, da bi denar in osebne finance prečrtalo iz seznama stvari, ki posamezniku povzročajo skrbi. Če je podjetju pomemben vidik zadržanja takih zaposlenih, je tak pristop koristen, saj zaradi zunanje konkurenčnosti posamezniki ne bodo zelo nagnjeni k odhodom. Če pa že, so iz vidika zaposlovanja lažje nadomestljivi, kot posamezniki, ki zaradi specifičnih znanj prinašajo višjo stopnjo, in odliv kadrov na teh položajih niti ni zelo kritičen. Vsekakor pa (ne)zadovoljstvo in (ne)motiviranost vseh zaposlenih vpliva na splošno klimo v kolektivu, in dolgoročno lahko take situacije negativno vplivajo na celotno populacijo zaposlenih.

V tem kontekstu se bom dotaknil nagrad, ki so v modelu celotne nagrade postavljeni v kvadrant spodaj desno. Te predstavljajo nagrade, povezane z ugodnim in prijetnim delovnim okoljem, ravnovesje dela in zasebnega življenja in drugimi okoliščinami zaposlitve. V prejšnjem poglavju o teh nagradah nisem pisal, saj je izredno težko empirično ovrednotiti tovrstne nagrade, še posebno v kontekstu multinacionalke. Raziskovanje teh vidikov je primerna tema za kakšno

drugo raziskavo, ki bi bila najprimernejša v formatu kvantitativne raziskave percepcije teh vidikov nagrade med zaposlenimi v podjetju. Potrebno bi bilo doseči dovolj visok vzorec, in njegovo razpršenost po različnih hierarhičnih nivojih organizacije, kot tudi geografsko razpršenost.

Ravnokar pa smo ugotovili, da multinacionalka »B« z zanašanjem na trg, ko gre za določanje višine osnovnih plač zaposlenih, tvega poslabšanje klime v kolektivu. To je vsekakor zelo pomemben vidik celotne nagrade, in vsekakor situacija, ki jo mora multinacionalka »B« analizirati in izboljšati, da bi izboljšala svojo strategijo nagrajevanja.

Fleksibilno nagrajevanje uspešnosti je naslednji velik del strategije nagrajevanja v multinacionalki »B«. Po zapisanem v prejšnjem poglavju lahko hitro potegnemo prvi zaključek, in sicer, da je pozitivna stran sistema nagrajevanja uspešnosti v podjetju visok, višji kot na trgu, obseg ponujene finančne nagrade, odvisne od uspešnosti. To pozitivno vpliva na angažiranost in motiviranost tistih zaposlenih, ki so samozavestni in prepričani v svoje sposobnosti, saj razumejo, da bo njihovo dobro del prispevalo h kolektivnemu uspehu, kar se bo pozitivno izrazilo v višini njihove finančne nagrade.

Za nadaljnje sodbe o predstavljeni bonus shemi multinacionalke »B« bom analiziral shemo po kriterijih iz poglavja o nagrajevanju uspešnosti.

Časovno obdobje. V multinacionalka »B« je določanje in izplačevanje bonusa del letnega cikla, kar pomeni, da je ugotavljanje uspešnosti in izplačevanje bonusa (kot metode fleksibilnega nagrajevanja uspešnosti) vezano na eno leto. To je lahko problematično iz dveh vidikov. Prvi je relativno redko izplačevanje bonusa za uspešnost, kar pomeni, da tako nagrajevanje po nekem obdobju razvodeni, izgubi pozitivni motivacijski učinek. Druga nevarnost je pa povezana s preredkim izvajanjem evalvacije uspešnosti, kar lahko povzroči, da posamezni izredni uspehi ostanejo neprepoznani, in tudi če so kasneje v okviru letnega procesa nagrajeni, je to izpuščena priložnost za pozitivno sporočilo in vzpostavitev neposredne povezave med uspehom in nagrado.

Enota merjenja. Iz tega vidika je sistem v multinacionalki »B« zelo konkreten in ustrezno formaliziran. Pri zaposlenih na nižjih nivojih hierarhične organizacije je višina izplačanega bonusa večinoma odvisna od njegove individualne uspešnosti, konkretno to pomeni od doseganja

individualnih ciljev, ki so postavljeni med letnim razgovorom. Mehanizem izračuna višine izplačanega bonusa je jasen in transparenten, obstaja pa subjektivnost pri samem vrednotenju doseganja ciljev. Pri vodstvenih kadrih je višina izplačanega bonusa v večji meri odvisna od kolektivne uspešnosti, kar odraža višjo stopnjo odgovornosti in vpliva na kolektivni rezultat.

Kdo dobi plačilo. Kot je razvidno iz slike 3.6, so v bonus shemo vključeni vsi zaposleni. To pozitivno vpliva na doseganje notranje pravičnosti, saj se med zaposlenimi vzpostavi zavedanje, da imajo do neke mere vsi možnost neposredno vplivati na obseg svoje nagrade.

Oblika plačila. Bonus v multinacionalki »B« je vedno izplačan v obliki finančnega izplačila. Vsak zaposleni ima pogodbeno določeno višino ciljnega bonusa, katerega izplačil oje odvisno od doseganja ciljev. Iz vidika motivacije to ni najboljši pristop, saj se le redko zgodi, da je izplačan celotni znesek ciljnega bonusa. To pomeni, da v veliki večini primerov informacija o višini izplačanega bonusa ni precepirana kot dobra novica, saj je predstavljeni znesek praviloma nižji, kot ciljni znesek.

Naslednji kriteriji so, kot smo videli v poglavju o nagrajevanju uspešnosti, ključni za kredibilnost fleksibilnega nagrajevanja uspešnosti, saj vplivajo na jasnost in transparentnost odločanja.

Kako razdelimo skupni znesek plačil. Multinacionalka »B« vsako leto vnaprej vknjiži potencialni strošek, ki predviden za izplačilo bonusov. Višina rezerviranega zneska je odvisna od četrletnih poročil o finančni uspešnosti poslovanja, ki je eden glavnih faktorjev za dejanska izplačila na ravni posameznika. Vsekakor pa gre v primeru opazovanega podjetja za bottom-up pristop, ki je na koncu zgolj rahlo korigiran po principu top-down.

S čim primerjamo doseženo in merila. Individualni cilji, ki so postavljeni med letnim razgovorom, so neposredno povezani z vsebino posameznikovega dela, in hkrati postavljeni v kontekst poslovne strategije podjetja ali dela organizacije. Od položaja posameznika v hierarhiji organizacije je odvisno, kakšno bo razmerje med cilji, povezanimi z individualno in kolektivno uspešnostjo, princip pretvarjanja doseženih ciljev v višino izplačanega bonusa pa so enaki. Vedno se postavljene cilje ovrednoti glede na stopnjo izpolnjenosti in po določeni metodi pretvori v predlagano izplačilo, kot odstotek ciljnega bonusa.

Merjenje in ocenjevanje. V multinacionalki »B« je vrednotenje ciljev, ki so povezani z individualno uspešnostjo, zaupano neposrednemu nadrejenemu vsakega zaposlenega, vrednotenje kolektivnih ciljev pa je stvar golih finančnih kazalnikov.

Kdo odloča o višini in obliki plačila. V prejšnjem poglavju smo videli, da je v uporabi bottom-up pristop, torej je prva stopnja odločanja o višini izplačanega bonusa vedno opravljena na nivoju posameznika. To pomeni, da prvi predlog višine izplačila poda neposredni nadrejeni. Za zaposlene na nižjih nivojih hierarhije organizacije, ki imajo nizko stopnjo vpliva na kolektivne rezultate, je odločanje transparentno in večinoma neposredno izhaja iz postavljenih in doseženih ciljev. Za zaposlene na vodilnih mestih je določanje višine izplačanega bonusa manj predvidljivo, saj je njihova nagrada lahko predmet strateških odločitev, sami pa imajo tudi večji vpliv, in boljše možnosti pogajanj glede svoje nagrade.

V kvadrantu spodaj levo modela celotne nagrade so nagrade, povezane z učenjem, individualno rastjo in razvojem kariere. V multinacionalki »B« so programi, ki jih lahko postavimo v omenjeni kvadrant, zelo razširjeni in uspešni, med zaposlenimi so dobro poznani in zelo pozitivno sprejeti. Tekom kariere je velika večina zaposlenih na tak ali drugačen način vključena v program, ki je povezan s strategijo razvoja kadrov.

Težava glede zgoraj opisanih nagrad se skriva v dejstvu, da kadrovski strokovnjaki za nagrajevanje v odločanju in oblikovanju teh programov praktično ne sodelujejo. Omenjeni programi so skoraj izključno v rokah strokovnjakov za učenje in karierni razvoj. Tako ni vzpostavljen mehanizem, ki bi omenjene vrste nagrad povezal v celovito zgodbo celotne nagrade, ali pa celo, da bi te vrste nagrad sistematično dodeljeval tistim posameznikom, na katere bi zaradi osebnostnih lastnosti ali specifičnega sistema vrednot imel najboljši motivacijski učinek.

ZAKLJUČEK

V zaključku bom zbral ugotovitve iz razprave, in ponudil moja na teoretskih temeljih osnovana opažanja glede ustreznosti strategije nagrajevanja v multinacionalki »B«, in predlagane izboljšave sistema.

Ena od najpomembnejših ugotovitev naloge je, da je sistem nagrajevanja v obravnavanem podjetju nastavljen tako, da dopušča tveganje glede doseganja zadovoljive višine osnovne plače. S tem, ko na nek način odgovornost za višino osnovne finančne nagrade prevali na trg, dopušča nastanek občutka neodgovornosti do zaposlenih na najnižje rangiranih delovnih mestih, obenem pa se vzpostavlja tveganje, da bo nezadovoljstvo posameznikov negativno vplivalo na splošno klimo v podjetju. Ker slednje predstavlja pomemben del celotne nagrade za veliko posameznikov, je potencialni negativni učinek na uspešnost strategije nagrajevanja v tej točki dvojen. Odgovor na ta tveganja je oživitev razprave o »living wage«, torej o zagotavljanju dohodka na nivoju, ki zaposlenemu omogoča pokrivanje osnovnih potreb, povezanih z denarjem. Living wage ne pomeni nujno minimalnega nivoja osnovnega preživetja, saj koncept ponuja različne izvedbe.

Na drugi strani pa vzpostavljeni mehanizmi za določanje višine osnovnih plač zelo učinkovit iz vidika doseganja notranje in zunanje pravičnosti, pa tudi poslovne pravičnosti. Ni namreč nevarnosti, da bi zaposleni čutili, da so za svoje delo plačani manj ali več od svojih kolegov v podjetju ali na trgu. Poslovna pravičnost je dosežena z vodilom, da velik del (večji kot sicer na trgu) skupne nagrade predstavlja fleksibilni del, odvisen od uspešnosti. Podjetje v obdobju slabih rezultatov na ta način niža stroške nagrad, v ugodnem obdobju pa mu od boljših rezultatih ni težko povečati mase nagrade.

Pri nagrajevanju uspešnosti je obstoječ sistem problematičen iz več vidikov. Prvi je razvrednotenje učinka dobre novice, saj je višina izplačanega bonusa praviloma nižja od pogodbeno določene ciljne vrednosti. Drugi vidik je frekvenca vrednotenja uspešnosti in izplačevanja bonusa, ki omogočata nevarnost, da posamezni uspehi ostanejo spregledani, izplačilo nagrade za uspešnost pa po nekaj mesecih izgubi učinek. V primeru, da je višina izplačila bonusa nižja, kot zaposleni pričakuje, in torej predstavlja razočaranje, bo do naslednje

priložnosti za izboljšanje vtisa minilo celo leto! Nevarnost deloma leži tudi v elementu subjektivnosti pri ocenjevanju individualne uspešnosti s strani neposrednega nadrejenega. Tukaj se odpira nova priložnost za kvantitativno raziskavo, ki bi lahko analizirala zadovoljstvo zaposlenih s sistemom fleksibilnega nagrajevanja uspešnosti. Zanimivo bi bilo preveriti vzdušje glede bonusa v različnih letnih obdobjih: poleti, ko je bonus nekje daleč, in ni v ospredju, proti koncu leta, ko se začne izrisovati konkretna slika o rezultatih poslovanja in posledično pričakovanja o izplačilu, in spomladi, po dejanskih izplačilih bonusa.

Dolgoročne spodbude so zanimiv vidik nagrajevanja. V strokovni javnosti so ti programi vse bolj kritizirani kot zastareli in neučinkoviti. Težava teh programov je, da so togi in da ne predstavljajo nobene konkurenčne prednosti, saj vsa podjetja to počnejo bolj ali manj na enak način. Obenem se vedno znova izkaže, da ne dosegajo pričakovanih učinkov zadrževanja ljudi. Za to obstajata dva dokaza: podjetja (vključno z multinacionalko »B«), so vse bolj pripravljena kandidatom, ki jih želijo privabiti v svojo organizacijo, izplačati vrednost njihovega programa dolgoročnih spodbud. Drugi dokaz pa je rahel porast odhodov iz podjetja kmalu po tem, ko poteče štiriletno obdobje za pridobitev pravic. Podjetje sicer razmišlja o spremembi strategije dolgoročnih spodbud, a nekih konkretnih in obetavnih sprememb ni na vidiku.

Po tem, ko smo obdelali področje finančnih nagrad, je čas za nefinančne nagrade. Ugotovili smo, da je multinacionalka »B« zelo aktivna in uspešna na področju svojih programov za učenje, osebni razvoj in razvoj kariere, ampak ni ustrezne miselne povezave med temi programi in konceptom nagrajevanja. Zaposleni, ki so vključeni v te programe in z njimi zelo zadovoljni, ne ozavešajo vedno teh prednosti kot del nagrade, ki jo od podjetja dobijo v zameno za svoj prispevek.

Rešitev za to težavo bi lahko bilo večje vključevanje strokovnjakov za nagrajevanje v odločanje, kateri posamezniki naj bodo vključeni v posamezne programe in kdaj. Ključni element prepoznavanja nefinančnih in nedenarnih nagrad kot dela celotne nagrade pa se seveda skriva v komunikaciji.

LITERATURA

1. Amabile, Teresa. 1993. Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review* 3 (3): 185–201.
2. Armstrong, Michael. 1999. *Employee Reward*. London: Institute of Personnel and Development.
3. --- 2015. *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*. London: Kogan Page.
4. Babšek, Barbara. 2009. *Osnove psihologije: skrivnosti sveta v nas*. Celje: Celjska Mohorjeva družba.
5. Bartlett, Christopher in Sumantra Ghoshal. 2000. *Transnational management: Text, cases and readings in cross-border management*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
6. Birkenbihl, Vera Felicitas. 1994. *Treningi uspešnosti*. Žalec: Sledi.
7. Bolle de Bal, Marcel. 1990. *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Bowditch, James Lowell. in Anthony Bouno. 2005. *A primer on organizational behavior*. Hoboken: J. Wiley.
9. Brewer, Thomas in Stephen Young. 1998. *The Multilateral Investment System and Multinational Enterprises*. New York: Oxford University Press.
10. Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Chapman, Allan. 2009. *David McClelland's motivational needs theory*. Dostopno prek: <http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm> (18. april 2017).
12. Cummings, Thomas in Christopher Worley. 2009. *Organization development & change*. Mason: South-Western Cengage Learning.

13. Čurić, Željko. 2008. Motiviranje prihodnjih generacij. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 6 (22): 43–46.
14. Deci, Edward, Richard Koestner, in Mike Ryan. 1999. A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin* 125(6): 627–668.
15. Deepprose, Donna. 1994. *How to recognize & reward employees*. New York: AMACOM.
16. Dencker, John , Aparna Joshi in Joseph Martocchio. 2007. Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review* 17 (2): 208–220.
17. Dessler, Gary. 2014. *Fundamentals of Human Resources Management*. Harlow: Pearson Education.
18. Faganelj, Mojca, Saša Mlakar in Anita Molka. 2007. Kako obdržati kader? V *Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju*, ur. Tamara Avsec, Valerija Čuček, Mojca Faganelj, Saša Mlakar, Anita Molka in Tomaž Ravnikar, 88–108. Ljubljana: Lisac & Lisac.
19. Forsyth, Patrick. 2000. *How to motivate people*. London: Kogan Page.
20. Furnham, Adrian. 2005. *The psychology of behaviour at work: the individual in the organisation*. New York: Psychology Press.
21. Gagne, Marylene in Edward Deci. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26(4): 331–362. Ottawa: CPA
22. Gagne, Marylene in Jacques Forest. (2008). The Study of Compensation System Through the Lens of Self Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate v *Canadian Psychology* 49(3): 225–232.
23. Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh. Vodič za mala in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.

24. Gruban, Brane. 2006. Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 4 (11): 20–25.
25. Hackman, Richard, Greg Oldham, Robert Janson in Kenneth Purdy. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review* 17(4): 57–71.
26. Henderson, Richard I. 2003. *Compensation management in a knowledge-based world*. New Jersey: Prentice Hall.
27. Herzberg, Frederick. 1987. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 65(5): 109–120.
28. Ilič, Branko. 2002. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39 (6): 935–951.
29. Jakopec, Feliks. 2007. *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
30. Jurančič, Ilija. 1995. *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenja dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
31. Kopal Grum, Darja in Janek Musek. 2009. *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
32. Kohn, Alfie. 1993. Why incentive plans cannot work. V *Ultimate rewards: what really motivates people to achieve*, ur. Steven Kerr, 15–24. Boston: Harvard Business School Press.
33. Kresal, Barbara. 2001. *Pravna ureditev plače*. Ljubljana: Bonex.
34. Latham, Gary in Christopher Ernst. 2006. Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review* 16 (2): 181–198.

35. Latham, Gary. 2007. *Work motivation: History, theory, research and practice*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
36. Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
37. Lipičnik, Bogdan. 1994. Motivacija in motiviranje. V *Management*, ur. Stane Možina, Bogdan Kavčič, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc, 488–523. Ljubljana: Didakta.
38. Lipičnik, Bogdan. 1998a. Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 245–304. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. --- 1998b. *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
40. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
41. Luckmann Jagodič, Barbara in Antonija Pacek. 2003. Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 1 (1): 22–24.
42. McCrimon, Mitch. 2008. *Herzberg and Employee Motivation*. Dostopno prek: http://human-resources-management.suite101.com/article.cfm/herzberg_and_employee_motivation (18. marca 2017).
43. McGregor, Douglas. 1960. *The human side of enterprise*. New York: The McGraw-Hill.
44. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
45. Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
46. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

47. --- 2007. *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
48. --- 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
49. Miller, John. 2008. *Industry Cost Structures*. Dostopno prek: <http://www.costmatters.com/180-perspective/industry-cost-structures/> (22. februarja 2017)
50. Možina, Stane. 1994: *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Niebel, Benjamin W. 2003. *Methods, standards, and work design*. New York: The McGraw-Hill.
52. Parker, Barbara. 1998. *Globalization and Business Practice: Managing Across Boundaries*. London: Sage Publications
53. Pfeffer, Jeffrey. 1998. Six Dangerous Myths About Pay. V *Harvard Business Review*, ur. Adi Ignatius, 109–119. Cambridge: Harvard Business Publishing.
54. Schermhorn, John, James Hunt in Richard Osborn. 2005. *Organizational behavior*. New York: Wiley.
55. Spitzer, Dean. 1995. *Supermotivation. A blueprint for energizing your organization from top to bottom*. New York: AMACOM.
56. Stare, Janez. 2007. Vodenje in motivacija za delo. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 5 (15): 6–9.
57. Stone, Florence. 2002. *Performance and reward management*. Oxford: Capstone.
58. Svetličič, Marjan. 1985. *Zlate mreže transnacionalnih podjetij*. Ljubljana: Delavska enotnost.
59. Thompson, Paul in David Mchugh. 2005. *Work Organizations*. New York: Palgrave.
60. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

61. --- 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
62. Uhan, Stane. 1989: *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
63. --- 2000: *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna organizacija
64. Van Herpen, Marco, Mirjam Van Praag in Kees Cools. (2005). The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation. *De Economist* 153(3): 303–329.
65. Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
66. Vukasović-Žontar, Maja. 2004. Motivacija zaposlenih – finančne in nefinančne spodbude v *Motivacija, kompetence in plače zaposlenih*, ur. Ivan Kejžar, Peter Mlakar in Roman Cvetko, 74–88. Kranj: Tiskarna Požgaj.
67. Wilson, Thomas B. 2003. *Innovative Reward Systems for the Changing Work Place*. New York: McGraw Hill.
68. Woolfolk, Anita. 2002. *Pedagoška psihologija*. Ljubljana: Educy.
69. Zapata-Phelan, Cindy, Jason Colquitt, Brent Scott in Beth Livingston. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation v *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108(1): 93–105.
70. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
71. --- 2002. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 291–324. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
72. --- 2009. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Management človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 521–574. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

73. Zupanič, Nataša. 2001. Nekatere značilnosti multinacionalnih korporacij in njihov vpliv na manj razvite države v *Naše gospodarstvo*, ur. Vesna Čenčar, 486–505 Maribor: Univerza v Mariboru.