

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**VALERIJA HRIBERNIK**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**VPLIV PRAVIČNOSTI OCENJEVANJA USPEŠNOSTI  
MANAGERJEV NA NJIHOVO MOTIVACIJO**

**Ljubljana, december 2007**

**VALERIJA HRIBERNIK**

## IZJAVA

Študentka Valerija Hribnik izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Sergeje Slapničar, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 11.12.2007

Podpis: *Hribnik*

## **KAZALO**

<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
<b>2. MOTIVACIJA</b>	<b>2</b>
2.1. Motivacijske teorije	4
<b>3. PRAVIČNOST MERJENJA USPEŠNOSTI IN NAGRAJEVANJA</b>	<b>11</b>
3.1. Razdelitvena (distributivna) pravičnost	11
3.2. Proceduralna pravičnost	14
<b>4. SISTEM OCENJEVANJA USPEŠNOSTI IN NAGRAJEVANJA MANAGERJEV</b>	<b>15</b>
4.1. Izbira merila za ocenjevanje uspešnosti managerjev	17
4.1.1. Finančna merila	19
4.1.2. Nefinančna merila	21
4.2. Postavljanje ciljnih vrednosti	24
4.3. Struktura managerskih prejemkov	26
4.3.1. Osnovna plača	29
4.3.2. Variabilna plača	31
4.3.3. Struktura nagrad managerjev v Sloveniji	34
<b>5. KAKO PRAVIČNOST MERJENJA USPEŠNOSTI IN NAGRAJEVANJA VPLIVA NA MOTIVACIJO</b>	<b>36</b>
<b>6. SKLEP</b>	<b>37</b>
<b>LITERATURA</b>	<b>39</b>
<b>VIR</b>	<b>41</b>

# 1. UVOD

Cilj vsakega podjetja je, da dosega odlične poslovne rezultate. Ker lastniki v velikih podjetjih sami ne uresničujejo teh ciljev to nalogo poverijo upravi, ta pa naprej na nižji managerjem, s katerimi sklene pogodbo o nagrajevanju. Nižji management proda upravi svoje sposobnosti, znanje, kreativnost, inovativnost, od katerega uprava pričakuje ustrezne rezultate. Od podjetja pa managerji v zameno pričakujejo: plačilo, samouresničitev in ustrezno delovno vzdušje. Tisto, kar dobijo nazaj, se izraža skozi plačo, dodatne bonuse in manj otipljive koristi, kot so status, priznanje za dobro delo in občutek dosežka. Gre torej za splet pričakovanj z obeh strani. To pomeni, da ljudje vrednotijo svojo vezanost na podjetje skozi primerjavo tistega, kar dajo podjetju, in tistega, kar od njega dobijo.

V diplomskem delu me predvsem zanima, kako z merjenjem uspešnosti in nagrajevanjem motivirati managerje. Pri tem si pomagam s teorijo pravičnosti in nagrajevanja.

V praksi je zelo težko motivirati managerje, da delajo v korist uprave in lastnikov in povečujejo vrednost podjetja, kar sicer ni njihov osebni cilj, vendar je to lahko cilj preko povezave nagrajevanja z rezultati podjetja. Osnovni problem je zagotovitev primerne sistema ugotavljanja uspešnosti in sistema spodbud, ki bo motiviral managerje k takim dejanjem, ki bodo uresničevala cilj uprave in lastnikov, saj imajo managerji svoje osebne cilje, ki niso popolnoma konsistentni s cilji podjetja. Združevanje ciljev managerjev s cilji uprave in lastnikov je pogosto zahteven problem, ki ga je z optimalno pogodbo mogoče dokaj učinkovito reševati, saj pogodba narekuje, kako naj lastniki podjetij, ki sami ne upravljajo svojega premoženja, zagotovijo, da bodo uprava in nižji managerji uresničevali njihove koristi (Slapničar, 2003, str. 60).

Motiviranje managerjev je zanimiva tema, saj je motivacija managerja ključna za uspeh podjetja. Obstajata dve vrsti motivacije: tista, ki jo je mogoče spodbujati z zunanjimi oblikami nagrad, in notranja motivacija, tista, ki izhaja iz dela samega in odgovornosti. Vprašanje za upravo torej je, kako spodbujati motivacijo s tistimi pravimi ukrepi, ki motivirajo managerje.

Nagrajevanje managerjev z zunanjimi oblikami je ena izmed najbolj perečih tem motiviranja. Težko je določiti, kolikšna višina nagrade naj bo povezana z dejanskim prispevkom managerja k uspešnosti podjetja. Dohodki managerja so najbolj odvisni od panoge, v kateri se nahaja, in velikosti podjetja, za katerega dela. Močno je še vedno prisoten rigidni sistem nagrajevanja, v katerem je plača pretežno fiksna. Vendar se vedno bolj uveljavlja sistem, kjer so managerji nagrajeni na podlagi dejanskega prispevka k uspešnosti podjetja.

Eden izmed motivacijskih dejavnikov je, če je merjenje uspešnosti in nagrajevanja pravično. Managerje motivira nagrada, če jo smatrajo za pravično glede na svoj vložek, glede na druge osebe in glede na proces, ki do nje pripelje.

Osnovni namen mojega diplomskega dela je torej s pomočjo teorije pravičnosti procesov in nagrajevanja prikazati, kako pravičnost merjenja uspešnosti in nagrajevanja vpliva na motivacijo managerjev.

Struktura moje diplomske naloge je naslednja: po uvodnem poglavju je najprej govora o motivaciji na splošno, o njenih povzročiteljih in vzrokih. Nadalje sledi poglavje o pravičnosti nagrajevanja, kjer sta podrobneje opredeljeni distributivna in proceduralna pravičnost. Sledi poglavje o sistemu ocenjevanja uspešnosti in nagrajevanja managerjev. V tem poglavju so predstavljene značilnosti tega sistema v smeri motiviranja managerjev preko zaznave pravičnosti. V zaključnem delu pa je predstavljena študija Hartmanna in Slapničarjeve, ki odgovarja na vprašanje, kakšne značilnosti merjenja uspešnosti in nagrajevanja vplivajo na motivacijo.

## **2. MOTIVACIJA**

Motivacija je izpeljanka iz latinske besede *movere*, ki pomeni premik, korak, akcij itd. (Hodgetts, 1991, str. 129). Dandanes seveda termin pomeni veliko več, izhajam pa iz pomena besede *motivirati* – spodbuditi, navdušiti (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1991, str. 850).

Motivacija je notranja sila v ljudeh, ki usmerja njihovo vedenje proti določenemu cilju. Sodi med najpomembnejše psihološke procese. Pomeni usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem in sicer s pomočjo motivov posameznikov. Prav tako pa je motivacija tudi pripravljenost vložiti trud, da bi dosegli cilj, če ta vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznika. Motivacija pa je tudi posebna dejavnost ali način nebolečega pritiska na posameznika, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega pričakujemo ali pričakuje sam, in to tako kot najboljše zmore (Uhan, 1998, str. 518).

Motivacija zajema vse silnice in gibala našega delovanja. Potrebe in nagoni nas spodbujajo, vrednote, ideali ter drugi motivacijski cilji pa so tiste prvine motivacijske situacije, ki nas privlačijo. Motivov ne moremo uresničiti, če se ne pojavi ustrezno motivirano obnašanje ali »notranje stanje, ki zbuja, usmerja in vzdržuje vedenje« (Rot, 1973, str. 188). Vsaka človekova dejavnost je motivirana.

Največji vpliv na motivacijo imajo tako potrebe, ki jih opredelimo kot razliko med obstoječim in želenim stanjem. Cilj pa predstavlja dosego tega želenega stanja, oziroma zadovoljitev potrebe. Ko dosežemo zastavljene cilje in zadovoljimo potrebe, se proces seveda ne ustavi ampak se pojavijo novi cilji in nove potrebe proti katerim usmerjamo svojo dejavnost. (Lipičnik, 1998, str. 415).

Rezultat motivacije pogosto poudarja pričakovanje, saj smo zadovoljni, če so naša pričakovanja izpolnjena. Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma tem večje, čim pomembnejše je izpolnjeno pričakovanje za tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajnosti nekega kontinuuma. V praksi pa srečujemo tudi druga vmesna stanja. V ljudeh prevladuje težnja, da se, če je le mogoče, približajo zadovoljstvu in se izognejo nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Zato si praktično nikoli ne bi smeli dovoliti, da bi v ljudeh gojili napačna pričakovanja in jim obljubljali stvari, ki jih ne moremo izpolniti (Lipičnik, 1996, str. 14).

Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo (Treven, 1998, str. 106). Enako velja tudi za relacijo lastniki-uprava in managerji, saj je še bolj pomembno, da lastniki motivirajo upravo oziroma da uprava motivira nižji management v smeri, da le-ta dosega rezultate, ki so si jih lastniki zadali.

Uspešnost človekovega delovanja (storilnost doseganja zastavljenih ciljev), v našem primeru managerjevega, je močno odvisna od vsakokratne motivacije, da cilj doseže.

Konkretnije pa je v podjetju motivirano delovanje povezano z delovnimi nalogami, ki so delegirane managerjem. Delovne naloge so povezane z nagradami. Pogoj za uspešno delovanje podjetja pa je predvsem v pravilnem usklajevanju ciljev podjetja in individualnih ciljev posameznega managerja.

Motiviranje managerjev je nujno, saj usmerja posameznika k doseganju določenega cilja, odloča pa tudi, koliko bo uprava izkoristila potencialne svojih managerjev, in sicer minimalno ali v polni meri. Managerji, ki so dobro motivirani, so pripravljeni v organizaciji dati ogromno od sebe. Uprava se mora zavedati, da je takšno vedenje managerjev najbolj učinkovito in seveda profitno, takšno kakršnega si želijo.

Že od nekdaj je bilo v glavah uprave podjetij prisotno vprašanje, kako motivirati managerje. Odgovor je seveda zelo zahteven. Zato se je potrebno zavedati, da motivacija vsakega posameznika prihaja od znotraj in je kot take ni mogoče neposredno opaziti. Vsak posameznik je edinstven in se odzove drugače. Zato je naloga vodje, da te razlike sprejme in z ustreznimi spodbudami usmerja delovanje svojih podrejenih v smeri doseganja ciljev celotnega podjetja.

Posamezni manager si bo tako bolj prizadeval in vložil v svoje delo večji napor, če bo lahko v zameno pričakoval ustrezno delo, primerno nagrado in izpolnitev svojih ciljev (Treven, 2001, str. 137).

## **2.1. Motivacijske teorije**

Vsak posameznik je edinstven in ima svoj motivacijski model, na katerega vplivajo njegove potrebe, vrednote, interesi, želje in pričakovanja. Ne glede na to, kaj ljudi motivira, pa ne obstaja niti ena sama človekova dejavnost ali delo, ki bi jo spodbujal en sam dejavnik, temveč gre za kombinacije številnih zelo zapletenih, poznanih ali nepoznanih dejavnikov (Lipičnik, 1998, str. 164-170).

Nikakor ne moremo trditi, da so učinki delovanja motiviranega človeka pri delu raziskana stvar. Številni avtorji so poskušali razložiti, kateri so tisti dejavniki, ki bistveno vplivajo na vedenje managerjev in kako jih, da bi delali bolje in kakovostneje.

Najbolj splošen odgovor na to vprašanje je, da človek dela zato, ker želi zadovoljiti svoje potrebe in potrebe svojih bližnjih. Zaradi njihovega razvoja in vpliva okolja srečujemo v strokovni literaturi različne motivacijske teorije, ki se ukvarjajo z vprašanjem, kaj ljudi motivira pri njihovem delu in kateri dejavniki vplivajo na njihovo delo. Avtorji so v svojih teorijah dali poudarek različnim dejavnikom in elementom mehanizma motiviranja. Njihove teorije med seboj razlikujejo in tudi dopolnjujejo.

Novejše motivacijske teorije dajejo poudarke tistim motivacijskim dejavnikom, ki jih je mogoče razvijati prav skozi različne oblike organizacijske participacije zaposlenih (pripadnost, kreativnost, osebni razvoj, identifikacija s cilji organizacije) (Lipičnik, 1997, str. 152-154).

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje. Tiste, ki se ukvarjajo s tem; »kaj« motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako« motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije (Tosi et al., 1994).

Vsebinske teorije so usmerjene predvsem na preučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Pri procesnih teorijah pa je poudarek na načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju (Treven 1998, str. 113).

Ker je motivacija izredno širok pojem nimamo neke splošne teorije, ki bi uspela razložiti vse motivacijske vidike. Zato pa imamo veliko različnih teorij. Vsaka razlaga motivacijo s svojega vidika.

Najbolj pogosto avtorji kot vsebinsko motivacijsko teorijo omenjajo Maslowo in Herzbergovo:



## a) Motivacijska teorija Maslowa

Teorija Maslowa (1943) temelji na hierarhiji in pomembnosti človekovih potreb. Ljudje imamo mnogo potreb, ki pri nas povzročajo neravnotežje, zato jih skušamo zadovoljiti. Maslow razlaga, da motivirajoča vrednost motivacijskega dejavnika ugasne, ko je potreba, ki ga pogojuje, zadovoljena. Maslow je razdelil potrebe hierarhično, na pet stopenj:

1. Fiziološke potrebe: so temeljne človekove potrebe. Dokler niso zadovoljene te, človek nima drugih potreb. To so potrebe, ki so prisotne v človeku od rojstva, potrebe po hrani, pijači, počitku.
2. Potrebe po varnosti: takoj, ko so zadovoljene fiziološke potrebe vsaj v osnovi, se sprožijo in postanejo motivacijski dejavnik potrebe po stabilnosti eksistence, zavarovanju pred psihološko in fizično škodo. Šele, ko so zadovoljene potrebe po varnosti, lahko začne človek zadovoljevati višje potrebe.
3. Socialne potrebe: v to skupino potreb spadajo potrebe po pripadnosti določeni skupini, druženju, ljubezni, prijateljstvu.
4. Potrebe po ugledu: gre za potrebe povezane z dosežki, napredovanjem, nagradami, samospoštovanjem, zaupanjem in statusom.
5. Potrebe po samouresničevanju (samoaktualizaciji): gre za težnjo po razvoju svojih sposobnosti, talenta, ustvarjalnosti.

Maslow razlaga, da človek sprejme nevarnost, osamljenost in dolgotrajno delo v zameno za zaslužek, ki mu bo omogočil dovolj hrane in pijače. Ko je to zadovoljeno, mu je najpomembnejša varnost, na naslednjem nivoju dobri socialni odnosi. Na koncu si človek poišče delo, ki ga bo v celoti zadovoljevalo, kar se tiče njegovih sposobnosti, znanj in ustvarjalnosti.

Ko posameznik zadovolji en nivo potreb, se aktivira višji nivo, dokler niso vse zadoščene. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, ob njej se pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan, 2000, str. 23).

Za proučevanje motivacije in motiviranosti managerjev je pomembna ugotovitev Maslowa, da zadovoljena potreba ne motivira več. Uprava in managerji višjih ravni lahko uporabijo to teorijo, ker je zelo preprosta in jim omogoča, da na podlagi preprostih vprašalnikov ugotovi, kaj motivira posamezno raven managerjev v podjetju, v določenem času, oziroma na kaj so posamezni managerji tisti trenutek najbolj občutljivi. Na ta način uprava in tudi višje ravni managerjev dobijo instrumente za vplivanje na motivacijo nižjih ravni managerjev, ki se v času zelo spreminja (Lipičnik, 1994, str. 498).

Motivacijska teorija Maslowa je koristen pripomoček pri preučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje managerjev, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in vsakem območju (Uhan, 1989, str. 192).

#### b) Herzbergova teorija motivacije

V teoriji se kot pomembnejša vsebinska teorija pojavlja tudi Herzbergova teorija motivacije. Ta teorija se imenuje tudi motivacijsko - higienska teorija ali dvojna teorija motivacije. Herzbergovo raziskovanje je pripeljalo do ugotovitve, da obstajata dve različni kategoriji dejavnikov, ki vplivata na človekovo zadovoljstvo z njegovim delom. Ena skupina dejavnikov so higieniki, druga pa motivatorji (Uhan, 1989, str. 192, 193).

Higieniki (vzdrževalni dejavniki, zunanji faktorji, satisfaktorji) so dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo. Ljudi ne spodbujajo k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. To so tisti dejavniki, ki se nanašajo na denar, položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor, medsebojne odnose in delovne razmere. To so potrebe, ki izhajajo iz delovnega okolja.

Motivatorji so dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela in povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. To so dejavniki, ki direktno spodbujajo ljudi k delu, torej povečujejo njihovo motivacijo za delo. Med te dejavnike spadajo uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj, napredovanje.

Če povzamem na kratko, higieniki so nagrade oziroma vzroki zadovoljevanja potreb, ki izhajajo iz konteksta podjetja in nimajo neposrednega vpliva na motivacijo posameznega managerja. Medtem ko so motivatorji izpeljani iz individualnega odnosa do dela oziroma so dejavniki, ki povečujejo motivacijo posameznika za delo.

Higieniki samo preprečujejo nezadovoljstvo, lahko privabijo posameznega managerja v podjetje, ga v njem zadržijo, vendar ga ne motivirajo za delo. Motivatorji pa vodijo posameznika do zadovoljstva, ga s tem motivirajo in spodbudijo za delo.

Za upravo in višje ravni managerjev je Herzbergova teorija uporabna, ker se zaveda dveh orodij za motiviranje nižjih ravni managerjev: higienikov, s katerimi je mogoče povzročiti zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti ter usmerilo managerjevo aktivnost v delo in motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati aktivnosti pri posameznem managerju (Lipičnik, 1994, str. 502).

Novejše teorije so procesne teorije, ki poskušajo razložiti kako dejavniki vplivajo na motivacijo v delovnem procesu; nekaj jih je predstavljenih v nadaljevanju.

### c) Leavittova motivacijska teorija

Avtor je skušal razložiti shemo delovanja motivov na splošno. Ta shema pomaga razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Če hoče manager doseči določeno reakcijo pri zaposlenem, mu mora omogočiti doseganje cilja na osnovi katerega bo le-ta kasneje doživel olajšanje. Torej, s pomočjo zastavljanja ciljev je mogoče sprožiti želeno delovanje oziroma aktivnost pri zaposlenih (Lipičnik, 1994, str. 499).

Faze tega motivacijskega ciklusa so: dražljaj, ki pomeni v tem modelu spremembo v okolju ali osebi, ki povzroča potrebo. Sprožilec celotnega procesa je potreba, ki predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in terja aktivnost, gre za pomanjkanje nečesa. Napetost je stanje, ki sledi potrebi in jo vseskozi spremlja. Gre za zavestno, emocionalno izražanje potrebe, saj potrebo čutimo kot nemir, neprijetnost, lahko tudi z odtenkom prijetnega občutka. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. Cilj je pojav, ki zadovolji potrebo, jo odstrani, povzroči olajšanje in odstrani napetost. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Končna faza v Leavittovem motivacijskem modelu je olajšanje. To je faza, ko človek natančno ve, da je dosegel cilj (Lipičnik, 1994, str. 500).

### č) Vroomova teorija pričakovanj

Teorijo pričakovanj je razvil psiholog Vroom (1964). Teorija je postala daleč najbolj priljubljena pri raziskavah nadzora posloводства: predvsem pri oblikovanju sistema predračunavanja, vpliva participacije pri predračunavanju in vedenja posloводства. Teorija pričakovanja pravi, da če naj postane oseba motivirana za določeno vedenje, mora verjeti, da bo povečan trud prinesel želeno uspešnost in da bo določena raven uspešnosti vodila do želenega rezultata in nagrade (Slapničar, 1998, str. 10).

Teorija pričakovanja se osredotoča na vrednosti rezultatov delovanja in zaznane verjetnosti. Ljudje pripisujejo rezultatom delovanja zelo različne vrednosti in imajo različne zaznave o tem, kakšna je verjetnost, da bodo te rezultate dosegli.

Vroom razlikuje v svoji teoriji individualne cilje posameznika in cilje podjetja. Cilji podjetja so predpisani in preko njih lahko dosegajo zaposleni svoje individualne cilje. Cilji podjetja so npr. visoka produktivnost, nizki stroški poslovanja. Z uresničitvijo teh ciljev lahko dosežejo zaposleni svoje cilje, kot so: višji zaslužek, boljše delovne razmere. Preko ciljev podjetja bodo zaposleni dosegali svoje cilje le v primeru, če nimajo na voljo kakšne enostavnejše možnosti za realizacijo individualnih ciljev. Vroomova teorija je tako uporabna le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa (Uhan, 2000, str. 26). V praksi nam ta model pomaga pri vplivanju na zvezo med vedenjem in pričakovanji posameznika (Lipičnik, 1994, str. 501).

Ronen in Livingston opredeljujeta motivacijo kot funkcijo koristnosti, ki izvira iz vedenja samega (notranja valenca vedenja) in koristnosti, ki je posledica vedenja (zunanja valenca

vedenja - na primer plača). Na motivacijo zaposlenega vpliva k nekemu cilju usmerjeno delovanje samo, pričakovanje, da bo to delovanje vodilo k uspešni uresnitvi cilja, in pričakovanje, da bo uspešna izvedba cilja vodila do določene nagrade (Slapničar, 1998, str. 10).

#### d) Likertova modificirana teorija motivacije

Likert je zasnoval svojo teorijo leta 1978. Temeljne ideje te teorije so, da je produktivnost skupine v veliki meri odvisna od načina vodenja in stališč članov skupine in njihovih vodij. Meni, da je način vodenja v veliki meri odvisen od porazdelitve vpliva in moči v strukturi organizacije. Iz tega sledi, da so stališča, zaznavanja, čustva in interesi članov postavljeni v širši socialni okvir, kjer igra pomembno vlogo njihov sistem komuniciranja, informiranja, kjer razlikujemo med individualnim in skupinskim odločanjem (Možina, 1994, str. 169). Na podlagi raziskav je ugotovil, da so bile skupine z demokratičnim vodenjem bolj produktivne kot tiste, ki so bile deležne avtokratičnega vodenja. Vendar mora biti tudi način vodenja primeren razmeram v organizaciji. Namreč le-tam, kjer je oblast ustrezno razporejena, kjer je dober komunikacijski in informativni sistem, bo demokratičen način vodenja pripeljal do povečanja produktivnosti. Medtem ko v podjetju, kjer je raven kontrole nizka, lahko pripelje demokratičen način vodenja do anarhije (Možina, 1994, str. 169).

#### e) Teorija agentov

Kot pomembna teorija motivacije se omenja tudi teorija agentov. Kadarkoli ena oseba (principal) zaposli drugo osebo (agenta), da bi izvajala nekatere naloge v njegovem imenu, nastane problem agentov. Vsaka oseba deluje tako, da maksimira svojo osebno korist. Osnovni problem je zagotovitev primerne sistema ugotavljanja uspešnosti in sistema motiviranja, ki bi motiviral agenta k takim dejanjem, ki bodo uresničevala principalov cilj. Ker principal delegira svoje funkcije agentu, je treba določiti pravice in dolžnosti obeh sodelujočih. Med principalom in agentom se zato sklene pogodba o nagrajevanju, ki določa, kako je dolžan delovati agent, hkrati pa določa, kakšno nagrado mu bo principal ob koncu obdobja za določeno delovanje izplačal (Slapničar, 1998, str. 5).

Vzroki za delovanje agenta v nasprotju s koristmi principala je več. Prvi vzrok je asimetrija informacij, kar pomeni, da ima agent na voljo več informacij za odločanje, medtem ko principal ponavadi pride le do tistih informacij, ki mu jih poda agent. Agent tako lahko do določene stopnje v svojo korist izbere, katere informacije razkriti in katere ne. Drugi vzrok za nasprotno delovanje agenta pa je želja po osebem okoriščenju. Dejavniki, ki lahko vzpodbudijo ali povzročijo to željo, so različni, kot npr. osebnost agenta, način nagrajevanja, priložnosti na trgu delovne sile in odnosi, ki jih imajo agenti z osebami, nepovezanimi s principalom. Principal ima več možnih mehanizmov za uskladitev interesov agenta s svojimi

interesi. Med njimi so: različni sistemi nagrajevanja (npr. opcijsko nagrajevanje, nagrajevanje, vezano na doseganje dolgoročnih rezultatov), ki motivirajo agenta za doseganje tistih ciljev, ki si jih želi principal; učinkoviti sistemi nadzora agentov (npr. preko nadzornega sveta); fleksibilni sistemi zaposlovanja in odpuščanja agentov (Slapničar, 1998, str. 5).

Čeprav v modelu agentov deluje vsak posameznik tako, da maksimira svojo lastno korist, to ne pomeni, da ne obstajajo določeni skupni interesi med člani podjetja. Blagostanje vsakega posameznika je odvisno od uspeha podjetja. Zato sodelovanje med posamezniki lahko pomeni povečanje blagostanja nekaterih članov, ne da bi se drugim blagostanje zmanjšalo.

Na podjetje lahko gledamo kot na serijo odnosov principal - agent. Teorija agentov se ne nanaša samo na odnos med lastniki in upravo podjetja, temveč tudi na odnos podrejeni - nadrejeni znotraj podjetja. Uprava, ki mora uresničevati cilj lastnikov, delegira del svojih nalog podrejenim, torej nižjim ravnem managerjev. Motivacija podrejenega v tem odnosu je podobna, kot je motivacija uprave v odnosu do lastnikov. Podrejeni želi maksimirati svojo koristnost, ki je vsota nagrad, zmanjšana za vložen trud. Koristnost nadrejenega pa je povezana z uresničenim rezultatom, za katerega ga nagradi lastnik.

Če podrejeni delujejo z zmanjšanim trudom ali razsipno, uresničeni dobiček ne bo dosegal načrtovanega. Zato bo v tem primeru nadrejeni (principal) skušal najti sistem spodbud, kakršne bodo spodbujale agente k izbiri tistih dejanj, ki izboljšujejo principalovo blagostanje (Slapničar, 1998).

#### f) Lawlerjev model divergence

Plačilo je kompleksen dejavnik. Katere so tiste dimenzije plačila, ki vplivajo na občutek zadovoljstva z njim? Teorije si v tem niso enotne, ene poudarjajo več, druge manj dimenzij, zato lahko govorimo o unimodalnih ter multimodalnih modelih zadovoljstva pri delu, v povezavi s plačilom. Prvi prepoznavajo plačilo kot globalni, enodimenzionalni konstrukt, zato pri raziskovanju zadovoljstva s plačilom preverjajo le zadovoljstvo z višino plačila, drugi pa ob tem upoštevajo še druge vrste nagrad (dodatke na plačo, dvig plačila) in širše tudi sistem dodeljevanja nagrad ter strukturo plač (Roussel, 1996).

Lawlerjev model divergence (Roussel, 1996) temelji na teoriji divergence in pravičnosti. Model poudarja vpliv posameznikovih zaznav na oblikovanje subjektivnega občutka zadovoljstva pri opravljanemu delu. Avtor pravi, da lahko s tem modelom pojasnimo, zakaj je nekdo, ki je sicer bolje plačan od nekoga drugega (referenčne skupine), manj zadovoljen z višino svoje plače od tistega, ki ima manjšo plačo in je hkrati z njo bolj zadovoljen. Pri oceni bi naj delavec upošteval trud, ki ga vlaga v delo in plačilo, ki mora biti temu primerno visoko

Model se osredotoča izključno na višino plačila ter predpostavlja, da je zadovoljstvo s plačilom odraz odnosa med: želeno višino plačila in dejanskim plačilom. Odnos med njima je lahko konvergenten (želena višina plačila je enaka dejanskemu plačilu; oseba je zadovoljna) ali pa nekonvergenten, pri čemer sta možna dva izhoda (želena višina plačila je manjša kot dejansko plačilo; pri posamezniku se oblikuje občutek krivde, nepravilnosti, zadrege, ko višina dobljene plače presega pričakovano, glede na trud, ki ga je posameznik vlagal v delo) in (želena višina plačila je večja kot dejansko plačilo; nezadovoljstvo ob dejstvu, da je želeno plačilo manjše od realno dobljenega).

#### g) Lockova teorija divergence

Pri razumevanju stališč v zvezi z delom je zelo pomemben tudi koncept vrednot. Gre za to, če managerji opravljajo stvari, ki so pomembne, potem vrednote bolje napovedujejo zadovoljstvo kot potrebe.

Lockova teorija divergence (1969) pravi, da je stopnja zadovoljstva pri delu odraz posameznikove subjektivne ocene razlik med tem, kar mu delovno mesto nudi in kar sam od njega pričakuje; torej gre za razliko med zelenimi in realnimi lastnostmi delovnega mesta. Slednje so lahko plača, odnosi na delovnem mestu, vsebina dela, priložnost za napredovanje in drugo. Nekatero so posamezniku bolj pomembne od drugih, odvisno od njegovih pričakovanj, ki jih goji do dela in tega, kakšno mesto te lastnosti zasedajo na njegovi lestvici vrednot povezanih z delom.

Roussel (1996) poudarja, da posameznik v odnosu do svojega delovnega mesta goji različne potrebe, predstave, želje in pričakovanja. Pri tem ločuje potrebo od vrednot in pravi, da bodo ljudje zadovoljni s svojim delom, če jim le-to zagotavlja to, kar je v skladu z njihovimi pričakovanji in vrednotami. Slednje vpliva na to, kako se bo posameznik odzval na spremenjene delovne pogoje. Poenostavljeno lahko rečeno, če managerju odvzamemo to, kar je zanj pomembno na delovnem mestu in kar visoko vrednoti, lahko sprožimo val nezadovoljstva.

Kako močno bo razlika med zelenim in dejanskim stanjem vplivala na občutek posameznikovega zadovoljstva ali njegovega nezadovoljstva, je potemtakem odvisno od pomena, ki ga za posameznika imajo lastnosti njegovega delovnega mesta. Bolj kot so te lastnosti pomembne zanj, večjo vlogo bodo igrale pri oblikovanju občutka zadovoljstva in obratno. Če je nekemu posamezniku najpomembnejša značilnost delovnega mesta plača, bo od višine slednje v veliki meri odvisno tudi njegovo zadovoljstvo.

### **3. PRAVIČNOST MERJENJA USPEŠNOSTI IN NAGRAJEVANJA**

V novejšem času se kot pomemben motivacijski dejavnik raziskuje pravičnost določenih organizacijskih procesov. Pravičnost teh procesov vpliva na različne pozitivne ali negativne vidike vedenja managerjev. Med pozitivnimi so: njihova motivacija, pripadnost podjetju, zadovoljstvo z delom itd., negativne posledice pa so lahko nezadovoljstvo, sabotaza, zmanjšana produktivnost, tožbe podjetja ali odpoved službe.

Eden izmed osrednjih procesov v podjetju, s katerim se vpliva na vedenje in motivacijo managerjev, je proces merjenja uspešnosti in nagrajevanja. Skozi pravičnost tega procesa zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemi. Če manager za enake vložke dobi enako nagrado, bo to občutil kot pravično in bo imel občutek, da ga v organizaciji obravnavajo pravično. Kadar pa za enako delo dobi različno nagrado, ima občutek nepravilnosti oziroma občutek, da managerji v podjetju niso obravnavani enako (Lipičnik 1998, str. 172-174).

Študije vzrokov občutenja pravičnosti in njenih posledic na delovnem mestu se v zadnjih letih močno množijo. Medtem ko so bile zgodnje študije o pravičnosti narejene v zgodnjih 60-ih letih (Adams, 1963, 1965), je bila večina študij glede pravičnosti v organizacijah objavljena po letu 1990.

Armstrong (1996, str. 308–311) povzema po različnih avtorjih, da zaposleni zaznavajo dve vrsti pravičnosti, in sicer:

1. pravičnost oziroma enakost razdelitve, pri čemer gre za razmerje med vložkom v delo in prejetimi nagradami med posamezniki;
2. proceduralna pravičnost, pri čemer gre za enakost zaposlenih v proceduralnih postopkih podjetja, kamor spadajo postopki in merila napredovanja, sankcioniranja ipd.

Danes govorimo o različnih oblikah organizacijske pravičnosti, od razdelitvene oz. distributivne, proceduralne, medosebne do informacijske (Colquitt, 2001).

#### **3.1. Razdelitvena (distributivna) pravičnost**

Študija pravičnosti v psihologiji se je začela z Adamsovim delom (1965) o teoriji pravičnosti. Avtor pravi, da se posameznik na delovnem mestu ves čas primerja z drugimi. Primerja svoje

delo z delom, ki ga opravljajo njegovi sodelavci, svoje nagrade z nagradami drugih in pri tem ocenjuje svoj trenutni položaj in ugotavlja ali je pravičen ali ne. Občutek nepravilnosti pri posamezniku vzbudi občutek nezadovoljstva, posledično tudi napetost, ki ga vodi v reakcijo, z željo po spremembi aktualnega stanja. Poleg primerjave z drugimi (referenčne osebe), sta tu še dve drugi vrsti primerjave, in sicer primerjava s samim seboj, kjer posameznik primerja preteklo izkušnje na delovnem mestu s trenutnimi in z željami, pričakovanji do delovnega mesta ter primerjava z organizacijo, kjer posameznik upošteva in ocenjuje odnos podjetja do njega samega in politiko podjetja. V širšem smislu slednje Greenberg (1990) imenuje kar organizacijska pravičnost, ki odraža pravičnost pomembnih postopkov, ki jih organizacija izvaja in se navezujejo na posameznikovo delo in njegove rezultate.

Razdelitvena oz. distributivna pravičnost se v ožjem smislu nanaša na to, kako podjetje razdeljuje materialne in nematerialne dobrine zaposlenim (plačilo, nagrade, dodatki na plačo, dopust itd.). Od kriterija, ki si ga pri tem izbere, je odvisen način razdeljevanja. Če je kriterij pravičnost, potem mora biti plačilo managerja, odsev njegovega vloženega truda in časa ter končno tudi produktivnosti (to razumevanje izhaja iz zgoraj omenjene Adamsove teorije pravičnosti). Če se organizacija odloči za kriterij enakosti po starosti, potem delavcem za njihovo delo daje enake ugodnosti in plačila. To bi v praksi na primer pomenilo, da se organizacija odloči delavcem od 40 do 65 let ponuditi enak paket delovnih ugodnosti, ne glede na to, kako opravljajo svoje delo.

Kot kriterij za dodeljevanje ugodnosti in vzpodbud se omenjajo posameznikove potrebe. Organizacija se tako osredotoči na posameznika in na zadovoljitev njegovih osebnih potreb z namenom, da se posamezni manager lažje, brez skrbi in bolj osredotoča na cilje organizacije kot na osebne, privatne cilje. Dober primer distributivne pravičnosti, temelječe na potrebah, je družinsko prijazno vodenje in vpeljevanje takšnih organizacijskih pravil, ki ustrezajo zaposlenim z otroki (primer: materinski in očetovski dopust in dodatne ugodnosti za zaposlene z otroki) (Colquitt, 2001).

Posamezni manager lahko torej zaznava distribucijo nagrad v podjetju kot pravično oziroma nepravilno. Za odpravo nepravilnosti ima na voljo več načinov, in sicer (Ivancevich, Matteson, 1999, str. 160):

1. poskuša spremeniti lastno nagrado za vloženi napor;
2. spremeni vložke v delo;
3. poskuša spremeniti nagrado referenčne osebe;
4. poskuša spremeniti vložke v delo s strani referenčne osebe;
5. zamenja referenčne osebe z drugo referenčno osebo, ki je primernejša za primerjavo;
6. spremeni odnos, zaznavo nepravilnosti;



## 7. zapusti podjetje.

Manager se pri poskusu vplivanja na višino lastne nagrade npr. lahko poslužuje pogajanj z delodajalcem. Pri spremembi lastnih vložkov v delo lahko pride do povečanja oziroma zmanjšanja delovnega navora, časa na delovnem mestu, ipd. Pri poskusu spreminjanja nagrade referenčnega posameznika lahko posameznik poskuša vplivati na nadrejene, da referenčni osebi bodisi zvišajo, bodisi znižajo nagrado. Posameznik lahko vpliva tudi na svojo referenčno osebo s tem, da ga poskuša prepričati, da le-ta spremeni svoje vložke v delo. Naštete vplive bi lahko uvrstili med osnovne možnosti, ki jih ima na voljo posameznik, da zmanjša obseg nepravilnosti.

V kolikor pa posameznik z nobeno od naštetih možnosti ne bi mogel vplivati na zmanjšanje obsega nepravilnosti, lahko pride do zamenjave referenčne osebe, s katero bi se posameznik primerjal in pri kateri so razlike v razmerju med vložki v delo in prejetimi nagradami bližje razmerju, ki ga dosega posameznik. V primeru nezmožnosti posameznika, da na obseg nepravilnosti vpliva z osnovnimi možnostmi, lahko pride do spremembe njegove percepcije celotnega položaja in tako prične »opravičevati«  
obstoječo raven nepravilnosti. V skrajnem primeru lahko posameznik zapusti delovno mesto, bodisi odide na drugo delovno mesto v organizaciji, bodisi zapusti organizacijo (Vecchio, 1988, str. 185).

Davis in Newstrom (1989, str. 136–139) na podlagi raziskav opozarjata vodstva podjetij, da si posamezniki navadno izberejo več skupin tako znotraj kot zunaj podjetij, s katerimi se primerjajo. Opozarjata tudi na zanimivo nagnjenost posameznikov k izkrivljanju primerjalnih kriterijev v lastno korist in bodisi preveč poudarjajo vrednost določenih vložkov v delo (izobrazba, čas na delovnem mestu, določena funkcionalna znanja ipd.), bodisi si za primerjavo izberejo neprimerne referenčne osebe ipd.

Obstajajo različne možnosti, ki se jih posameznik lahko poslužuje, ko želi primerjati razmerje med vloženim naporom in nagrado z vloženim naporom in nagradami drugih posameznikov. Te možnosti so (Robbins, 1998, str. 183): lastne izkušnje znotraj organizacije, pri čemer gre za posameznikove izkušnje, ki jih je dobil znotraj organizacije na drugem delovnem mestu, ki ga je zasedal ali lastne izkušnje zunaj organizacije, pri čemer gre za lastne izkušnje, ki jih je posameznik pridobil, ko je opravljal delo v drugi organizaciji.

Robbins (1998, str. 186) opaža, da imajo zaposleni veliko večjo toleranco do nepravilnosti, če je razmerje med vložki v delo in nagradami večje kot pri ostalih, torej če smatrajo, da za svoje delo prejemajo večje nagrade v primerjavi s sodelavci, in opozarja, da niso vsi posamezniki enako občutljivi na nepravilnost.

V splošnem lahko rečemo, da zaznava organizacijske pravičnosti vodi k pozitivnim oblikam vedenja, vključujoč višje delovno zadovoljstvo in močnejšo pripadnost organizaciji (Colquitt, 2001). Mnogokrat se teorija pravičnosti omenja v povezavi s plačilom in oceno ali je manager dovolj plačan ali ne. Namreč, posameznik primerja svoje plačilo s trdom, ki ga vlaga v delo

z plačilom drugih sodelavcev (ki so primerjalna točka) in ocenjuje pravičnost oziroma nepravičnost.

Našteto zamegljuje pogled na dejansko dojetje razdelitvene pravičnosti pri managerjih. Pomembno je, da uprava in višje ravni managerjev ne posplošujejo dojetja pravičnosti pri nižjih ravneh managerjev, oziroma jim ne vsiljujejo nekih »pravilnih« perцепcij le-tega. Uprava mora tako upoštevati subjektivnost posameznikovega dojetja okolja in te individualne lastnosti tudi upoštevati, kar pa pomeni, da morajo dobro poznati nižji management. Menim, da se mora uprava vzdržati poskusov »manipuliranja« s sistemi nagrajevanja, saj so učinki zaradi individualnih značilnosti managerjev preveč nepredvidljivi.

### **3.2. Proceduralna pravičnost**

Raziskovanja v socialni psihologiji so se premikala od poudarjanja izključno razdelitve nagrad (razdelitvena pravičnost) do poudarjanja procesa (procedur), po katerem je razdeljevanje potekalo (proceduralna pravičnost). Zaznana pravičnost nagrad ni bila več mišljena kot edina determinanta organizacijske pravičnosti, ampak je bila prav tako pomembna in v nekaterih primerih celo najpomembnejša determinanta organizacijske pravičnosti zaznana pravičnost procesa, v katerem je bil rezultat dosežen.

Proceduralna pravičnost se torej navezuje na posameznikovo možnost sovplivanja in kontrole postopkov ter pravil v organizaciji. Postopki, ki se v podjetju uveljavljajo in odločitve, ki jih vodilni sprejemajo so pravični le, če temeljijo na točnih in nepristranskih informacijah, če imajo managerji možnost odkritega izražanja mnenj, občutij, s katerimi lahko vplivajo na spremembo ali prilagoditev napovedanih odločitev in če konsistentno veljajo za prav vse vpletene zaposlene (ki se jih ta odločitev tiče) in se skozi čas ne spreminjajo – slednje odseva doslednost vodstva (Colquitt, 2001).

Greenberg in Baron (2002, str. 146) navajata, da ima proceduralna pravičnost dve komponenti. Prva komponenta predstavlja strukturno plat, ki se nanaša na način, kako je v organizaciji strukturiran proces odločanja. Druga komponenta predstavlja socialno plat, ki se nanaša na obravnavo posameznika v procesu odločanja.

Armstrong (1996, str. 309) nadalje navaja, da na dojetje proceduralne pravičnosti s strani zaposlenih še zlasti vplivajo naslednji dejavniki:

1. odnos uprave in višjih ravni managerjev oziroma njihovo upoštevanje zornega kota nižjih ravni managerjev;
2. dajanje povratnih informacij o sprejetih odločitvah in njihova obrazložitev;

3. uporaba enakih kriterijev za vse managerje ter
4. odsotnost osebnih, subjektivnih predsodkov uprave in višjih ravni managerjev o nižjih ravni managerjev.

Proceduralna pravičnost je torej opredeljena kot nabor lastnosti, ki definirajo pravičen proces.

Adamsova teorija pravičnosti (1965) pri manj občutljivih posameznikih slabo pojasnjuje motiviranost pri delu. Avtor pri tem navaja, da ima pravičnost razdelitve večji vpliv na zadovoljstvo managerjev kot proceduralna pravičnost, vendar pa opozarja, da ima proceduralna pravičnost močan vpliv na pripadnost managerjev, vzpostavitev zaupanja nadrejenemu in njegovo avtoriteto ter predstavlja močan dejavnik pri odločitvi posameznika o zapustitvi delovnega mesta oziroma organizacije.

Avtor hkrati opozarja, da ima povečanje zaznave proceduralne pravičnosti pri managerjih močan vpliv na dojetje vodstva kot pozitivnega, tudi v primeru, da so sicer nezadovoljni z nagradami, možnostmi za napredovanje in ostalimi osebnimi bonitetami.

## **4. SISTEM OCENJEVANJA USPEŠNOSTI IN NAGRAJEVANJA MANAGERJEV**

Do sedaj smo govorili o motivaciji na splošno, o njenih povzročiteljih in vzrokih. Ker je cilj diplomske naloge obravnavati značilnosti sistema merjenja uspešnosti in nagrajevanja managerjev v luči motiviranja managerjev preko zaznave pravičnosti, v naslednjem delu predstavljam značilnosti tega sistema. Managerji bodo motivirani, če bodo zaznavali, da za svoje delo prejema pravične nagrade. Motivirani bodo zaradi zaznave proceduralne pravičnosti sistema merjenja uspešnosti in preko zaznave razdelitvene (distributivne) pravičnosti nagrad.

Za managersko delo je značilno, da ga je precej težje definirati kot delo ostalih zaposlenih. Vse večja konkurenca, informacijska tehnologija in globalizacija zahtevajo neprestano prilagajanje podjetij zahtevam njihovega okolja, zato se ključni vir konkurenčnih prednosti išče v ljudeh, v njihovem znanju ter ustvarjalnosti, kar pomeni tudi precej spremenjeno vlogo vrhnjih managerjev. Njihovo delo postaja še bolj zahtevno in kompleksno, manj predvidljivo in težje nadzirano.

Zaradi vsega omenjenega je potreben strateško naravnani sistem plač in nagrajevanja, ki v zadnjem času dobiva sodobne smernice. Te zajemajo (Zupan, 2001, str. 129):

1. povezanost plače s skupinsko uspešnostjo ali individualno uspešnostjo,

2. povečanje gibljivega dela plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene,
3. konkurenčno pozicioniranje s plačami,
4. preprostost in preglednost sistema nagrajevanja,
5. usmerjenost v prihodnost in s tem podpiranje prihodnjih načrtov in
6. vključevanje čim več zaposlenih, ki so upravičeni do nagrade, saj se z dobljeno nagrado krepi zavest pripadnosti podjetju.

Poseben zagon analiziranja in raziskovanja nagrajevanja managerjev je zaznati od leta 1990, ko sta Jensen in Murphy ugotovila majhno soodvisnost med nagrajevanjem managementa in rezultati podjetij, v katerih vodijo posle.

Podjetje je namreč skupek pogodb med različnimi interesnimi skupinami, ki v poslovanju podjetja neposredno ali posredno sodelujejo, med njimi pa je eden najpomembnejših odnos med upravo in vsemi ravnmi managerjev, ki je zaradi problema agentov tudi najbolj izpostavljen. Ker so lastniki in posledično uprava zainteresirani za čim uspešnejše poslovanje podjetja, mora biti ocenjevanje in nagrajevanje dela managerjev povezano prav z uspešnostjo poslovanja (Mramor, 1999, str. 327).

Visoko motivacijo managerjev lahko pričakujemo le tam, kjer so managerji nagrajeni skladno s svojim učinkom. Če bodo managerji enako nagrajeni tako za dobro kot tudi za morebitno slabo delo, ne bodo videli smisla v doseganju nadpovprečnih rezultatov. Motivacija bo upadla, tudi če bodo spoznali, da nagrade niso pravičen odraz njihovega truda in znanja, ki ga vlagajo v delo.

Kvalitetno delo je potrebno ustrezno nagraditi. Zato mora biti v podjetju oblikovan primeren sistem nagrajevanja. Managerji morajo točno vedeti, kakšne so nagrade in kaj morajo storiti, da si jih zaslužijo. Pri nagrajevanju je potrebna doslednost. Managerji se dostikrat vprašajo po verjetnosti nagrade za dobro delo. Če manager oceni verjetnost ustrezne nagrade za njegovo delo kot nizko, pomeni da se mu sistem nagrajevanja ne zdi pravičen in zato tudi motiviran ni dovolj.

Eno izmed temeljnih orodij upravljanja podjetij je individualna pogodba o zaposlitvi managerjev, saj je le z optimalno pogodbo mogoče dokaj učinkovito reševati problem, kako naj lastniki podjetij, ki sami ne upravljajo svojega premoženja, zagotovijo, da bodo nižje ravni managerjev prek uprave in višjih ravni managerjev uspešno uresničevale cilje, ki so si jih lastniki postavili.

Učinkovita pogodba med lastniki ter managerji predstavlja konsistenten sistem (Slapničar, 2003, str. 60):

1. meril uspešnosti, ki vodijo k uresničevanju ciljev lastnikov,
2. ciljnih vrednosti meril, zastavljenih upravam v spodbudo za doseg določenega variabilnega deleža nagrade ali ohranitev položaja ter
3. vrednosti in oblike nagrad, ki bodo izplačane za doseganje ciljev.

#### **4.1. Izbira merila za ocenjevanje uspešnosti managerjev**

Kadar se lotevamo ocenjevanja uspešnosti managerjev, hitro pridemo do ugotovitve, da tako ocenjevanje ni preprosto. Različni avtorji zagovarjajo različne pristope, od katerih ima vsak svoje prednosti in slabosti.

Če želimo oceniti uspešnost managerja, moramo najprej določiti kriterije oz. merila, s katerimi bomo to uspešnost merili. Mero uspešnosti opredeljuje temeljni cilj podjetja (Pučko, Rozman, 1992, str. 15). Mera, s katero merimo uspešnost, je merilo uspešnosti, sistem merjenja pa je tista skupina meril, ki se pri tem uporablja, teža posamičnega merila, frekvenca merjenja in povezanost merjenja z nagrado.

Na podlagi teh ovrednotenj ugotavljamo uspešnost in sprejemamo nadaljnje odločitve. Pri tem moramo paziti, da vedno merimo stvari, nad katerimi imamo nadzor, ter da imamo pred sabo cilj, ki ga želimo doseči. Uporabljati moramo več različnih notranjih in zunanjih mehanizmov nadzora ter jih usklajeno povezovati.

Primeren sistem nagrajevanja in napredovanja ima naslednje elemente (Merchant, 1989):

1. merila uspešnosti, ki so usklajena s cilji podjetja,
2. merjeni rezultati so obvladljivi,
3. merjeni rezultati so točni,
4. cilji so vnaprej določeni in izzivalni,
5. nagrade so pomembne za prejemnika, vendar tako oblikovane, da povzročajo najmanjše stroške podjetju in
6. sistem je preprost in razumljiv.

Če želi podjetje ustvariti učinkovit način merjenja uspešnosti, mora razumeti potrebe udeležencev podjetja in zagotoviti zanesljivost merjenja. Vsako merilo mora uskladiti s splošnimi cilji podjetja ter vključiti tako merila operativnih področij kot tudi tista, ki merijo splošne cilje (Czarnecki, 1998, str. 49–50).

Značilnosti dobrih meril navaja Czarnecki (1998, str. 50) in pravi, da morajo biti preprosta, razumljiva za delničarje in interesne stranke, jasno določena, verificirana, merljiva, stroški merjenja morajo biti sprejemljivi, z njimi moramo doseči namen, morajo biti usklajena z vrednotami in cilji družbe, napeljujejo nas k pravim odločitvam, iz njih pa lahko razberemo tudi trend razvoja.

Probleme, s katerimi se srečujemo pri merjenju uspešnosti managerjev, sta izpostavila Feltham in Xie (1994, str. 429). Managerja je namreč težko neposredno opazovati in mu izplačati nagrado za delo, ki ga je dejansko naredil. Težko je tudi ugotoviti vse posledice managerjevih dejanj, saj se rezultati raztezajo izven njegovega mandata, poleg tega pa imajo velik vpliv na opazovane rezultate tudi neobvladljivi dogodki.

Za premagovanje opisanih težav sta značilnosti, ki bi ju moralo imeti kakovostno merilo uspešnosti, naslednji (Feltham, Xie, 1994, str. 429):

1. Merilo uspešnosti mora biti skladno s cilji lastnikov: če se uprava trudi, da bi dosegla s svojimi poslovnimi odločitvami čim višjo vrednost merila, mora to istočasno voditi do povečevanja vrednosti premoženja lastnikov.
2. Merilo uspešnosti mora biti čim manj občutljivo na stališča uprave neobvladljive dogodke: pri kakovostnem merilu povečan napor uprave ugodno vpliva na višjo vrednost merila.

Najpogosteje poleg subjektivnih ocen uporabimo računovodske in finančne rezultate poslovanja ali pa uspešnost managerja določimo na podlagi primerjave med uresničenim in načrtovanim poslovanjem. Vse omenjeno nato primerjamo s podatki konkurence znotraj panoge.

Problemi se pojavijo tudi, če uporabljamo izključno finančne podatke, saj to sili managerje k doseganju kratkoročne uspešnosti. Zato sodobna literatura priporoča, da se finančne cilje dopolni z nefinančnimi, kot npr. tržnim deležem, rastjo prodaje v količinah, zadovoljstvom kupcev, kakovostjo proizvodov, fluktuacijo zaposlenih itd. Priporočljivo je, da kombiniramo merila, vendar moramo paziti, da jih ni preveč, manager pa mora biti zmožen vplivati na ekonomske kategorije, ki jih proučujemo.

### 4.1.1. Finančna merila

Finančni kazalniki so še danes v nekaterih podjetjih edino uporabljeno merilo uspešnosti poslovanja, pogosto pa jih že zasledimo v kombinaciji z dodatnimi, nefinančnimi merili.

Tradicionalna merila uspešnosti kot so dobičkonosnost sredstev in kapitala ali tržna vrednost delnic relativno slabo izpolnjujejo enega od obeh prej omenjenih kriterijev (Fletham in Xie, 1994). Empirične raziskave razkrivajo, da dobiček v kratkem obdobju relativno šibko pojasnjuje gibanje tržne vrednosti premoženja delničarjev. Eden izmed glavnih razlogov je v njihovi časovni neuskkljenosti. Če se torej uporablja dobiček ali dobičkonosnost kot merilo uspešnosti uprave na letni ravni, s tem ni rečeno, da smo zadostili prvemu kriteriju – povečevanju vrednosti premoženja lastnikov.

Maksimiranje tržne vrednosti premoženja lastnikov kot cilj, ki ga mora uresničevati uprava preko nižjih ravni managerjev, idealno izpolnjuje prvi kriterij, a precej slabo drugega, ker je tržna cena delnic mnogokrat pod prevelikim vplivom dejavnikov, na katere poslovodstvo nima vpliva. Pomen neobčutljivosti merila za neobvladljive razmere in dogodke se pokaže najbolje prav tam, kadar podjetje uspe pritegniti v slabo podjetje iz nedobičkonosne panoge dobrega managerja.

Ugotavljanje uspešnosti in nagrajevanja uprave in nižjih ravni managerjev mora temeljiti na kombinaciji majhnega števila meril – računovodskih in tržnih, ki le skupaj zmorejo izpolnjevati oba kriterija. Število meril ne sme biti pretirano, kajti opredeljena merila morajo dajati upravi smer delovanja. Če jih je preveč in so med seboj neskladna, managerji nimajo jasnih navodil, na kaj se osredotočiti (Slapničar, 2003, str. 61).

Slabosti kazalcev dobička je v tem, da spodbujajo managerje v doseganje kratkoročnih rezultatov tudi na škodo dolgoročnih. Zaradi tega je prišlo do uporabe novih meril v praksi, ki imajo to kakovostno značilnost, da jih lahko uporabljajo tako uprave za nadzor kot tudi managerji pri svojem delu.

Prvo takšno merilo, ki ima to kakovostno značilnost, da ga lahko uporabljajo tako nadzorniki za nadzor kot uprave pri svojem delu je ekonomska dodana vrednost (EVA – economic value added).

Ekonomska dodana vrednost je merilo, v katerem so kombinirane značilnosti računovodske dobičkonosnosti ter tržne zahtevane donosnosti. V računovodski literaturi je merilo pod imenom preostanek dobička (residual income) poznano že 40 let. Že pred letom 1965 ga je razvilo podjetje General Electric kot merilo uspešnosti divizij v divizijsko organiziranih podjetjih, vendar je k njegovi uveljavljenosti za nadzor managerjev prispevalo ameriško svetovalno podjetje Stern Stewart v devetdesetih. Ekonomska dodana vrednost ali ekonomski dobiček je preostanek dobička po odštetju stroškov kapitala (Slapničar, 2003, str. 61).

Ekonomsko dodana vrednost omogoča poslovno odločanje, ki je v skladu s cilji lastnikov družbe. EVA je dobiček, ki ostane, ko od vloženega kapitala, ki je ustvaril dobiček, odštejemo stroške tega kapitala. S stroškom kapitala se skladno s finančno teorijo misli na lastniški in dolžniški kapital. Izračun stroška dolga je preprost, saj gre za obrestno mero, ko jo podjetje plača za novi dolg. Izračun stroška lastniškega kapitala je zahtevnejši in je odvisen od tveganosti donosov podjetja (Stern et al., 2003, str. 21).

EVA meri uspešnost podjetja glede na tveganja in pričakovani donos investitorjev. Izhaja iz predpostavke, da je temeljni cilj podjetja dolgoročna rast vrednosti enote navadnega lastniškega kapitala in v ospredje postavlja interese investitorjev, ki so zagotovili kapital za poslovanje podjetja. Je strožja mera uspešnosti od dobička, kajti pri ugotavljanju računovodskega dobička cena lastniškega kapitala ni upoštevana kot strošek podjetja (Bolčič, Cerjak, 1999, str. 51).

Kakovostne značilnosti EVA so naslednje (Bolčič, Cerjak, 1999, str 51).

1. Vsebuje iste pomanjkljivosti in prednosti kot dobiček (vrednotenje po izvornih vrednostih, možne manipulacije dobička z izborom metod, ki vplivajo na dobiček in kapital – načelu zanesljivosti merila torej ni nič bolj zadoščeno, je pa zadoščeno načelu merjenja uspešnosti posloводства glede na obvladljivost poslovanja).
2. Vsebuje imperativ zasledovanja interesa lastnikov – z upoštevanjem tržno določene zahtevane donosnosti kapitala vnaša v merjenje načelo relevantnosti.
3. Zaradi posrečene kombinacije obeh načel predstavlja kakovostno podlago za merjenje uspešnosti in nagrajevanje managerjev ter obenem informiranje lastnikov o uspešnosti naložbe ali podjetja.

Drugo kakovostno alternativno merilo je denarni tok iz poslovanja. Cilj lastnikov je neposredno povezan z maksimiranjem denarnih tokov, kajti tudi vrednost podjetja je odvisna od diskontiranih prostih denarnih tokov iz poslovanja, ki jih ustvarja podjetje. Pozitivni denarni tok iz poslovanja je merilo uspešnosti, ki je:

1. skladno s cilji lastnikov, ker večji denarni tok pomeni neposredno večanje premoženja lastnikov,
2. v primerjavi s ceno delnice je veliko manj občutljivo na neobvladljive elemente in
3. je popolnoma neobčutljiv na računovodsko olepševanje.

Denarni tok na primer opozarja, da prihodki še niso unovčeni, da vsi stroški še niso plačani ali da niti še niso priznani v izkazu poslovnega izida, ker se nahajajo v neprodanih zalogah (Slapničar, 2003, str. 62).



#### 4.1.2. Nefinančna merila

V pogodbo je dobro vključiti tudi kakšno nefinančno merilo, saj so dejanja posloводства večdimenzionalna in se ne odražajo v celoti le v finančnih ali računovodskih merilih. Ugotavljanje uspešnosti posloводства mora biti skladno s strategijo podjetja.

Podjetja, ki se hitro odzivajo na spremembe pri proizvodih in trgih, katerih strategija je zaznavati nove tržne priložnosti in imajo visok delež razvoja, teže uporabljajo za nadzor posloводства računovodska merila kot podjetja z ustaljeno dejavnostjo, katerih strategija je zniževanje stroškov.

Podobno velja za tista podjetja, ki zasledujejo strategijo celovite kakovosti. Vlaganje v kadre ali v razvoj, zadovoljstvo kupcev, rast tržnega deleža, inovacije, izboljšave procesov v nasprotju s kratkoročno usmerjenimi računovodskimi merili odražajo nekatera dejanja posloводства, ki so ključnega pomena za dolgoročno uspešnost podjetja (Rejc, 1999).

Trg danes vrednoti vrednost drugače, ne zgolj s knjižnim premoženjem, na osnovi katerega izračunamo finančne kazalnike merjenja uspešnosti poslovanja. Poleg knjižne vrednosti premoženja obstaja še tržna vrednost premoženja. Vrzel med obema podatkom, med knjižno in tržno vrednostjo podjetij, predstavlja t. i. neopredmeteno premoženje, ki zajema: odnose s potrošniki, odnose z dobavitelji, posebna znanja in organizacijske sisteme, odlično obvladovanje procesov, talentirane delavce, jasnost vizij in strategij itd. Vsi ti elementi namreč predstavljajo bodoči dobiček. Vendar pa je takšno premoženje praviloma izjemno zahtevno dosledno meriti in ocenjevati. Zaenkrat še ne obstajajo enotna mnenja in standardi vrednotenja neopredmetenega premoženja, pojavili pa so se različni prijemi, ki pri merjenju uspešnosti poslovanja upoštevajo tudi neopredmeteno premoženje. To so nefinančni kazalniki, katerim sodobni avtorji pripisujejo izjemen pomen na področju merjenja poslovne uspešnosti (Jaklič, 1999, str. 272).

Kazalniki, ki osvetljujejo intelektualno premoženje podjetja in druge aktivnosti podjetja, izhajajo iz modela interesnih skupin. Model razlaga, da mora manager enakovredno zadovoljevati vse skupine, ki ga obdajajo (Jaklič, 1999, str. 273). Poleg lastnikov so to še posojilodajalci, zaposleni, kupci, dobavitelji, lokalna skupnost itd. Za podjetje je bistveno, da ugotovi in ustrezno obravnava vse udeležene v poslovanju podjetja (Jaklič, 1999, str. 274).

Pomembno sporočilo modela interesnih skupin se odraža v ugotovitvi, da morajo podjetja pri svojem odločanju upoštevati številne in včasih nasprotujoče si interese udeležencev. Zmotno bi bilo pričakovati, da bo manager čudežno poznal interese vseh in odločal v splošno zadovoljstvo. Manager ne bo imel nikoli enakega pogleda kot zaposleni, posojilodajalci, vladni uradniki in druge interesne skupine, četudi bo imel dobre namene. V skladu z željo po čim večji uspešnosti, za dosego katere je potrebno upoštevanje različnih interesov, se mora

posvetovati s posameznimi deležniki in tako z njimi sodelovati ter družno reševati morebitne probleme.

Najbolj uveljavljen pristop nefinančnega merjenja poslovne uspešnosti je uravnoteženi sistem kazalnikov. Avtorja nove poslovne filozofije Kaplan in Norton (1992, str. 73-78) pravita, da je uravnoteženi sistem kazalnikov nujen odziv na resno pomanjkljivost tradicionalnih managerskih sistemov merjenja uspešnosti. Podjetje naj bi merilo uspešnost poslovanja s štirih vidikov: poleg finančnega, so za srednjeročno in dolgoročno uspešnost podjetja potrebni še vidik kupcev, notranji poslovni vidik ter vidik učenja in rasti.

#### a) vidik kupcev (kako nas vidijo kupci)

Kupci so za obstoj podjetja ključnega pomena in predstavljajo prvi odraz uspešnosti poslovanja. Za podjetje je nujno, da pridobi informacije o tem, na kakšen način je moč povečati zadovoljstvo kupcev in zadovoljiti še več njihovih potreb. Od pravilnega predvidevanja in prepoznavanja potreb kupcev je odvisen dobiček podjetja. Z vidika kupca pa so pomembne lastnosti proizvoda, odnos s strankami, ugled podjetja, hitra in pravočasna dobava ter cena proizvoda. Možni kazalniki z vidika kupcev so: delež stalnih kupcev v celotnem številu kupcev, razmerje med dejanskimi novimi kupci in potencialnimi novimi kupci, delež prodaje, ki je posledica priporočil sedanjih kupcev, obseg prodaje novim kupcem, delež kupcev, ki ponovno kupijo izdelek, in delež izgubljenih kupcev glede na predhodno leto. Našteti in podobni kazalniki nam povejo, kakšno je podjetje v očeh kupcev (Rejc, 1999, str. 94).

#### b) notranji poslovni vidik

Vidik notranjih procesov se osredotoča na ključne procese za doseganje ciljev delničarjev in poslovanja s kupci. Notranji procesi podjetja se začnejo pri opredelitvi potreb kupca in končajo pri zadovoljitvi teh potreb. Kazalniki, ki nam povedo, kako uspešno posluje podjetje z vidika notranjih procesov, so: število in čas trajanja zastojev v proizvodnji, delež izmeta v vseh izdelkih, stroški reklamacij, stroški urejanja pritožb, stroški izgubljene prodaje zaradi neakovostnih proizvodov, odstotek zmanjševanja prostora za zaloge, število zaporednih dni brez nesreče, število izgubljenih delovnih dni zaradi nesreč in drugi (Rejc, 1999, str. 110).

#### c) vidik učenja in rasti

Podjetje lahko dosega dolgoročno rast le z nenehnim učenjem in prilagajanjem. Okolje podjetja se nenehno spreminja in podjetje se mora na spremembe odzivati. Z nenehnim učenjem zaposlenih lahko ustvari večjo vrednost za stranke in z nenehnimi izboljšavami v

proizvodni proces lahko vstopa na nove trge, povečuje prihodke in raste. (Pučko, 1998, str. 53-68). V sklop kazalnikov z vidika učenja in rasti sodijo: povprečno število ur izobraževanja, ki so ga deležni vsako leto zaposleni, odstotek prodaje novih proizvodov v celotni prodaji, število dejansko lansiranih proizvodov v primerjavi s konkurenti, število dejanskih vstopov na nove trge ipd. (Rejc, 1999, str. 109).

#### č) finančni vidik

Vsi trije obravnavani vidiki, ki jih proučujemo z nefinančnimi merili uspešnosti, se neposredno (vidik kupcev) ali šele v prihodnosti (notranji poslovni vidik in vidik učenja in rasti) izražajo v finančnih in računovodskih kazalnikih, kot so dobičkonosnost kapitala in sredstev, rast dobička in preostanek dobička, kot končnih pokazateljih uspešnosti poslovanja, za katero se zanimajo lastniki podjetja (Rejc, 1999, str. 110).

Uravnoteženi sistem kazalnikov na poslovanje ne gleda le z vidika organizacije same, z zornega kota finančnih podatkov, ampak tudi z vidika potrošnikov in trga, obvladovanja notranjih procesov, sposobnosti organizacije za rast in učenje. V njem je precej pozornosti namenjene najbolj dragocenemu organizacijskemu viru – ljudem. Kaže, da bo potrebno poleg prijemov klasične analize, ki temeljijo zlasti na finančnih podatkih, le-te dopolniti z uporabo nefinančnih prijemov, ki bodo zajeli stanje in spremembe v neotipljivih sredstvih podjetja in v njegovem intelektualnem kapitalu (Pučko, 2001, str. 316).

Računovodski izkazi bodo tudi v prihodnosti ostali dokončna potrditev in merilo uspešnosti podjetij in njegovih managerjev. Podjetja so namenjena temu, da posledično ustvarjajo rezultat, blaginjo. Vendar je potrebno poudariti, da uspeh temelji na razumevanju tako rezultata samega kot tudi vzrokov in vzvodov zanj. Takšen način razmišljanja pa neizogibno pelje v uporabo nefinančnih kriterijev ugotavljanja uspešnosti managerjev, ki izhajajo iz neopredmetenega premoženja.

Smiselna je torej uporaba finančnih kazalnikov uspešnosti, dopolnjena z nefinančnimi kazalniki. Obstoj večjega števila meril uspešnosti naj bi managerjem dajal signal, da je vsako izmed proučevanih meril pomembno. Le na ta način je moč zagotoviti, da se bo manager trudil doseči dobre rezultate na vseh področjih uspešnosti.

Pomembni so torej pravilna izbira pristopov ocenjevanja, njihovo kombiniranje in objektivnost. Le to nam bo omogočilo, da bomo prišli do ustrezne ocene o uspešnosti dela proučevanega managerja.

Nabor meril je zelo pomemben za managerjevo zaznavo pravičnosti. Saj, če managerji zaznavajo ocenjevanje kot pravično in objektivno, bodo bolj motivirani za delo, saj samo dobro motiviran manager lahko kvalitetno uresničuje poglobitni cilj lastnikov in podjetja.

Zelo pomembne so tudi povratne informacije o delovni uspešnosti managerjev, saj kadar managerjem ne nudimo nikakršnih informacij o njihovi uspešnosti, doseganju ciljev, napakah, in napredku, seveda ne morejo vedeti kako dobri so pravzaprav pri svojem delu. Tako tudi ne morejo popraviti in izboljšati svojega načina in odnosa do dela. Dobijo občutek prepuščenosti samim sebi, vedenje pa lahko kaj hitro postane neustrezno. Zagotavljanje povratnih informacij je torej zelo pomemben dejavnik visoke motiviranosti (Pučko, 2001).

## **4.2. Postavljanje ciljnih vrednosti**

Važno vprašanje sistema merjenja uspešnosti je postavljanje ciljnih vrednosti meril. Tu je potrebno upoštevati spoznanja, ki so v računovodsko literaturo prišla iz psihologije, to je, da nedosegljivi cilji že v naprej ne motivirajo k njihovem doseganju. Cilj mora biti izziv, ki ga je s trudom mogoče doseči in da vanj uprava in managerji verjamejo. Pri postavljanju ciljnih vrednosti je potrebno upoštevati napovedi gibanj makroekonomskih spremenljivk, panožnih spremenljivk, vpliv tehnoloških izboljšav in druga pomembna gibanja spremenljivk, ki vplivajo na prodajo podjetja.

Z uveljavitvijo procesa ocenjevanja delovne uspešnosti prihaja metoda vodenja s cilji nujno v ospredje, tudi kot njen ključni element. Uspeh podjetja ni odvisen samo od opravljene analize dela, ustreznih komunikacijskih poti, določanja odgovornosti in pristojnosti, temveč predvsem od usmerjenosti k rezultatom dela (Možina et al., 2002, str. 263).

»Cilj je način, pot, da stalno izboljšujemo rezultate svojega dela, in to v kakršnikoli situaciji« (Možina et al., 2002, str. 262). Določanje ciljev je metoda sodelovanja med nadrejenim in podrejenim. Proces je idealno začeti na višjih ravneh in izhajati iz njihovih usmeritev. Pomembno je, da si vsak manager natančno oriše cilje in naloge, za katere misli, da jih mora uresničiti, potem pa se vključi v diskusijo, v kateri se določijo posamezne delovne zadolžitve, časovni razpon in sredstva, ki jih pri tem potrebuje.

Če želimo vzpostaviti učinkovit sistem nagrajevanja oz. če hočemo vzpodbuditi s cilji podjetja skladno vedenje (Atkinson et al., 2001, str. 414):

1. morajo managerji razumeti svoje naloge, sistem nagrajevanja in verjeti, da se meri njihov prispevek k organizaciji. S tem je doseženo zaupanje v pravičen sistem. Pri zapleteno zastavljenem sistemu nagrajevanja managerji niso sposobni povezati uspeha z nagrado in motiviranost za delo upade;
2. posebna pozornost mora biti namenjena odločitvi, ali meriti vložke ali izloške. Najboljši motivacijski učinek je dosežen pri merjenju izloškov in s tem prispevek k uspešnosti poslovanja. Problem nastane, če na izloške vplivajo dejavniki, na katere

managerji ne more vplivati. S tem se zmanjša motivacija. Če je takih dejavnikov preveč in so prepogosti, je potrebno meriti vložke;

3. merjeni elementi izvedbe morajo odražati kritične dejavnike v organizaciji, ki zagotavlja relevantnost sistema merjenja uspešnosti;
4. vsebovati mora jasne standarde, ki so sprejeti s strani managerjev;
5. sistem se mora redno kontrolirati in posodabljeni, da se lahko natančno oceni izvedba

Oblikovanje nalog in ciljev zajema vse ravni organizacije in poteka skozi naslednji proces (Koontz, 1998, str. 89):

1. določitev glavnih nalog in roka za njihovo izpolnitev – v tem koraku nadrejeni in podrejeni po kritičnem pregledu področij dela in odgovornosti skupaj določita naloge, ki jih je treba opraviti;
2. razvijanje načrta in ciljev za uresničitev teh nalog – v tej stopnji je treba natančno opisati in določiti, kaj so cilji organizacije in kako se ločijo strateški cilji od taktičnih ciljev, ki vsebujejo reševanje problemov tekočega leta (Možina et al., 2002, str. 264);

Po koncu ocenjevalnega obdobja se doseženi rezultati primerjajo s postavljenimi cilji in ugotovijo se morebitna odstopanja. Ocenjevanje se opravlja v krajšem časovnem obdobju, kjer se tudi lažje ugotavlja, ali je delovanje posameznika v okviru pričakovanega. Proces se konča z določitvijo novih načrtov in ciljev.

Atkinson (2001, str. 48) navaja tri načine postavljanja ciljev:

1. ocenjevanje zmogljivosti;
2. povečanje realizacije preteklih let, ki omogoča nenehno rast, kar pomeni, da morajo vsako leto sproti spreminjati in prilagajati delovanje, da lahko znižujejo stroške in izboljšujejo poslovanje in
3. z gledovanje po najuspešnejših konkurentih oz. »benchmarking«, kar pomeni, da poskuša organizacija posvojiti najboljšo prakso poslovanja, ki ni nujno, da izhaja iz konkurenčnega podjetja.

Cilj je lahko postavljen od zgoraj navzdol, to pomeni, da lastniki postavijo svoje zahteve, ki jih morajo uprave preko nižjih ravni managerjev preoblikovati v strateške in operativne načrte. Drug znan pristop je postavljanje ciljev od spodaj navzgor, po katerem managerji nižjih ravni opredelijo realno dosegljive cilje, ki se zbirajo na višjih hierarhičnih ravneh do izračuna končnega cilja. Pri ciljni ravni izbranih meril uspešnosti je potrebno upoštevati panožna povprečja ali rezultate pomembnega konkurenta kot zunanje neodvisne mejnike uspešnosti.

Da bi dosegli dolgoročno skladnost delovanja uprav in managerjev z interesi lastnikov je potrebno nekatere cilje opredeliti kot letne in druge kot dolgoročne strateške cilje. Pri tem ni nujno, da se za dolgoročne cilje uporablja isto merilo kot za kratkoročne (Slapničar, 2003, str. 60-65).

Zelo pomembno je, da zna uprava vključno z višjo ravno managerjev postaviti zahtevnost ciljev tako, da bodo nižje ravni managerjev motivirane za delo in hkrati uresničevale cilje podjetja. Določanje ciljev managerjev je torej ena pomembnejših nalog uprav in višjih ravni managerjev. Če te naloge ne opravijo kvalitetno, obstaja velika verjetnost konfliktov med upravo, morebitnimi delničarji in nenazadnje relevantnimi javnostmi, ki spremljajo delovanje managerja in podjetja samega.

Zagotavljanje povratnih informacij je zelo pomemben dejavnik motiviranosti. Če principal želi, da bo podrejeni svojem delu uspešen, jim mora jasno povedati, kaj od njih pričakuje, saj lahko samo na ta način pričakuje, da se bodo zastavljenih ciljev manageriji držali, oziroma, da bodo vsi usmerjeni v uresničevanje le-teh. Če managerji ne smatrajo, da so cilji postavljeni pravično in objektivno, jim motivacija za delo upade.

### **4.3. Struktura managerskih prejemkov**

Ker so razmerja med različnimi ravnmi managementa različna, se razlikujeta tudi višina in sestava nagrad glede na raven managementa. Višja kot je raven, zahtevnejše so njene zadolžitve, večje so odgovornosti, avtoriteta in vpliv, s tem pa tudi nagrada. Nagrada se med instancami lahko povečuje hitreje ali počasneje. Strma rast nagrad največkrat pomeni bolj avtoritativno, agresivno odločanje s poudarkom na posamezniku, manj strma rast nagrad pa je bolj značilna za večje, uveljavljeno podjetje v stabilnem okolju. Poleg višine same nagrade je pomembna tudi njena sestava (Lipičnik 1998, str. 172-174).

Čeprav sta višina in sestava nagrade med seboj tesno povezani, je njuno ločeno obravnavanje smotno, ker gre pri sestavi pretežno za strokovna vprašanja, višina pa je bolj predmet politike delitve v širšem (družbi kot celoti) ali ožjem (posameznem podjetju) okolju. Sestava nagrade managerja predstavlja njeno notranjo zgradbo, strukturo, ki se navzven pokaže v različnih sestavinah in deležih (Zupan, 2001, str. 235).

Sestava managerske plače in nagrajevanja se je v zadnjih dvajsetih letih precej spremenila, pojavljajo pa se tudi velike razlike med državami. Pri inovacijah glede managerskih plač so na prvem mestu ZDA, kjer imajo tudi najbolj razvite programe variabilnega izplačila, to je povezovanje plače z uspešnostjo. V Evropi se tudi počasi povečuje variabilni del managerskih plač (Zupan, 2001, str. 235). V okviru variabilnega dela plač narašča predvsem del

negotovinskih izplačil, to je dolgoročnih spodbud v okviru kapitalskih planov (delnice in delniške opcije).

Sestava managerskih plač in nagrad se od plač drugih zaposlenih praviloma razlikuje po treh značilnostih. Delež osnovne plače je manjši, občutno večji del predstavljajo nagrade, ki so odvisne od uspešnosti. Pri slednjih gre za daljša obračunska obdobja (največkrat poslovno leto) in za drugačna merila uspešnosti, ki bolj izražajo uspešnost celotnega podjetja kot pa posameznika. Manj je tudi dodatkov na plačo, ki izhajajo iz delovnih razmer, in več je dodatkov oziroma ugodnosti, ki izhajajo iz managerjevega položaja na hierarhični lestvici (Zupan, 2001, str. 234).

Plača managerjev je sestavljena iz različnih elementov. Temeljna je delitev na osnovno plačo in na variabilni del plače, ki se spreminja in je odvisen od rezultatov dela. Spremenljivi del plače je vezan na kratkoročne in dolgoročne dosežke ter materialne in nematerialne nagrade. Seveda pa je struktura plače managerjev odvisna od številnih vidikov, med njimi (Merkač, 1995, str. 378):

1. ali se ugotavlja povezava med uspešnostjo družbe na podlagi ekonomskih in kakšnih drugih kazalcev ter višino plače managerja;
2. vrsta dejavnosti in razmere v njej;
3. mesto managerja v hierarhiji družbe;
4. tradicija v družbi in državi;
5. cilji delodajalca itd.

Z ustreznimi programi spodbud lahko uprava in višji management v podjetju ne samo poveča dobiček, ampak tudi navdušijo ostale managerje, si priborijo njihovo zvestobo, vdanost in dvignejo njihovo motiviranost (Denny, 1993, str. 119).

Da bi se denar lahko uspešno uporabil kot motivacijsko sredstvo, morajo biti izpolnjeni določeni pogoji (Latham, Wexley, 1994, str. 183):

1. za spodbudo zaposlenih mora biti plačilo dovolj atraktivno;
2. plačilo mora izražati resnično vrednost vloženih naporov;
3. sistem nagrad mora biti enostaven in razumljiv;
4. za neposredno vzpodbudo naj bo plačilo vedno vezano na učinek;
5. plačilo mora slediti rezultatom.

Ločimo zunanje nagrade (zunanji spodbujevalci dejavnosti), ki so praviloma v obliki plač, prispevkov v časopisih podjetja, dopustov, in podobno, in notranje nagrade (notranji spodbujevalci motivacije).

Notranji spodbujevalci dejavnosti, ki pogosto izhajajo iz dela samega, so manj opazni od zunanjih, vendar pa so izrednega pomena za dvig učinkovitosti, saj managerji poskušajo delati bolje, če pri delu občutijo določeno zadovoljstvo. Notranje motivirajo (Vroom, Deci, 1992, str. 260):

1. izkušnja pomembnosti, ki je odvisna od različnega števila zahtevanih veščin – čim več, tem pomembnejše in zanimivejše bo delo;
2. večja odgovornost na podlagi večje samostojnosti – če je pri opravljanju delovnih nalog manager samostojen, se počuti bolj odgovornega in v posamezne delovne aktivnosti vlaga več naporov; poznavanje rezultatov svojega dela.

Nagrado (plačilo) se torej močno povezuje z managerjevo motivacijo, ampak nagrada sama po sebi nima motivacijskega vpliva in ne doprinese k povečanju truda, ki ga manager vlaga v delo, če ta ne čuti, da je bil nagrajen izključno zaradi vloženega truda in uspešno doseženih ciljev.

Manager mora razumeti povezavo med nagrado in rezultati, saj le v tem primeru ve, da si je nagrado prislužil z dobrim delom. Seveda ni nujno, da manager vrednost nagrade vedno vidi kot pozitivno.

Ko manager oceni, da je za dosego nagrade več izgubil kot pridobil (meni, da je čas posvečen službi na račun časa, ki bi ga sicer lahko preživel z družino, bil izgubljen, saj je zaradi tega še bolj izčrpan in utrujen, doživlja večji stres zaradi dela in je povrh še nezadovoljen s samim seboj), potem nagrada ne bo pozitivno vplivala na zadovoljstvo pri delu, kot tudi ne na delovno motivacijo.

Model ali sistem nagrajevanja managerjev, ki bi bil primeren in učinkovit za vse družbe, ne obstaja, zato morajo gospodarske družbe in njeni organi nameniti precejšnjo pozornost področju nagrajevanja oziroma motiviranja managerjev. Vsaka uprava in višje ravni managerjev morajo oblikovati učinkovito kombinacijo kriterijev določanja višine prejemkov, ki bo optimalna tako za upravo, vse ravni managerjev, delničarje in ostale udeležence.

Pri določanju kriterijev pa mora biti uprava in višji management pozoren tudi na medsebojno učinkovanje kriterijev in medsebojno prepletanje le-teh. Pri določanju kriterijev naj bo popolnoma jasno kakšen vpliv na prejemke managerjev bo imel posamezen kriterij. Hkrati mora uprava skupaj z višjim managementom nameniti več pozornosti nadzoru in spremljanju dela nižjemu managementu ter spremljanju uspešnosti poslovanja gospodarskih družb, saj bodo le tako plačila managerjev resnično odvisna od njihove uspešnosti in uspešnosti poslovanja družb (Dolinar et al., 2007).



Žal razkritja v letnih poročilih ne omogočajo natančne primerjave mehanizmov in kriterijev nagrajevanja managerjev. Transparentnost na tem področju bi bilo treba bistveno izboljšati in delničarjem razkrivati tudi mehanizme in politike nagrajevanja, kar bi tem omogočilo boljše vrednotenje dela uprav in vseh ravni managerjev. Vnaprejšnje razkrivanje politike nagrajevanja uprav delničarjem je tudi eno od priporočil Evropske komisije o spodbujanju ustreznega sistema prejemkov direktorjev javnih družb, ki pa še ni povzeto v domačih avtonomnih virih ali zakonodaji (Dolinar et al., 2007).

V Sloveniji obstajajo številni avtonomni pravni viri, ki jih sprejmejo različne stanovske in strokovne organizacije, ki natančneje urejajo to področje. Taki avtonomni pravni viri so na primer Kodeks upravljanja javnih delniških družb, Priporočila za članstvo, delo in plačilo članov nadzornih svetov in upravnih odborov in Priporočila za članstvo delo in plačilo upravnih odborov in nadzornih svetov. Družbe sicer niso zavezane k spoštovanju teh in podobnih kodeksov in priporočil, vendar je slednje njihovim določbam smiselno, saj vsebujejo učinkovito dobro prakso. Družbe se torej prosto odločajo, katere od teh virov bodo spoštovale in ali jih sploh bodo upoštevale, ZGD- 1 pa jim v 5. odstavku 70. člena nalaga, da v poslovno poročilo vključijo tudi izjavo in navedbo, ali družba posluje v skladu s kakšnim kodeksom, navedbo tega kodeksa, njegovo javno dostopnost ter navedbo posameznih določb kodeksa, ki jih družba ni upoštevala, z utemeljitvijo (Dolinar et al., 2007).

Določbe, ki urejajo prejemke članov uprav in ostalih managerjev v priporočilih, so zelo splošne, saj se družbam tako omogoči, da določijo članom uprav in ostalim managerjem take prejemke, ki najbolj ustrezajo okoliščinam in razmeram, v katerih družba posluje (Dolinar et al., 2007).

#### **4.3.1. Osnovna plača**

Osnovna plača je v celotnem sistemu plač in nagrajevanja izhodišče, ki izraža pomen managerjevega dela za organizacijo, ter oceno, kako uspešno posamezni manager opravlja svoje naloge. Plača je običajno povezana z velikostjo podjetja in s tem s kompleksnostjo managerjevega dela, s poslovno uspešnostjo, do določene mere pa je odvisna tudi od osebnostnih lastnosti managerja (Glas, 1987, str. 9).

Njena višina je odvisna od:

1. velikosti podjetja (obseg proizvodnje, število zaposlenih, prihodkov, sredstev itd.),
2. poslovne uspešnosti podjetja (donosnost kapitala, dobička kot deleža prihodka, tržne vrednosti delnice),
3. panoge, ki ji pripada podjetje,

4. osebnih lastnosti managerja (starost, formalna izobrazba, ugled, delovni staž, njegovih pogajalskih sposobnosti itd.),
5. poslovnih funkcij, ki jih opravlja manager itd.

Pomembno vlogo pri določitvi višine plače igrata tudi ocena delovnega mesta ter ohranjanje stabilnosti notranjih razmerij med plačami v podjetju. Absolutno je največja pri najvišji ravni managementa, relativno pa je njen delež v celotni nagradi najmanjši na višjih in večji na nižjih ravneh managementa.

V strukturi dohodkov managerjev je osnovna plača dolgo imela največjo težo, danes pa se njen pomen relativno znižuje.

Osnovna plača managerja je izkaz konkurenčnosti na trgu kadrov, kjer imajo določeni profili z dobrimi referencami višjo ceno kot drugi. Poleg tržnega elementa so na eni strani med pogoji, ki določajo osnovno plačo, tipični elementi vrednotenja dela (kot so zahtevnost dela, usposobljenost in uspešnost delavca), ki se mora posledično pokazati v uspešnosti družbe oziroma enote, ki jo vodi, na drugi strani pa tudi velikost in dejavnost družbe ter njeni poslovni cilji.

Določanje konkretne osnovne plače se običajno veže na tržno stanje, panogo, razmere v državi in združbi sami ter pričakovanja, kakšno ravnanje naj bi spodbudila. Ohraniti pa je treba tudi ustrezno odstopanje od plače nadrejenega.

Managerji nižjih ravni prejemajo zaradi manjše zahtevnosti dela in s tem manjše odgovornosti nižje plače kot managerji višjih ravni. Zaradi tega potrebujejo višjo stopnjo socialne varnosti. Prav osnovna plača je tisti del zaslužka, ki to varnost zagotavlja.

V slovenskih podjetjih so pomemben element še številni dodatki in nadomestila, ki jih sicer predvidevajo kolektivne pogodbe, kot so npr. plačan prevoz na delo, prehrana in dodatki za delovno dobo (v nekaterih podjetjih).

V Sloveniji je še ena posebnost glede sestave managerske plače, in sicer, glede na obstoječi sistem zdravstvenega in pokojninskega varstva ter na dohodninsko zakonodajo ne razlikujemo med ugodnostmi in privilegiji, temveč vse skupaj združujemo v termin bonitete (Zupan, 2001, str. 189). Bonitete pripadajo položaju in niso odvisne od uspešnosti. Zato so podobno kot osnovna plača bolj v funkciji pritegnitve dobrih kadrov v podjetje kot stimuliranja k boljšim rezultatom (Slapničar, 2003, str. 65).

Kot fiksne bonitete se lahko managerju zagotovijo na primer naslednje bonitete (Dolinar et al., 2007):

1. nezgodno in življenjsko zavarovanje, razen če je upravičenec do zavarovalnine ali odškodnine družba;

2. dodatno zdravstveno zavarovanje;
3. dodatno pokojninsko zavarovanje po načrtu, ki velja za ostale zaposlene v družbi;
4. službeni avtomobil višjega razreda, tudi za zasebno uporabo;
5. managerski zdravstveni pregled enkrat na leto, glede na zdravstveno stanja člana managerja lahko tudi dvakrat na leto.

Osnovna plača, to je torej tisti del, ki ni odvisen od uspešnosti managerja in tako ne vpliva na njegovo motivacijo. Vendar če v podjetju razmerja med osnovnimi plačami niso urejena tako, da jih imajo managerji za pravična, to učinkuje demotivacijsko. Herzberg uvršča plačo med motivatorje in higienike. Plača se navaja med higieniki kot posledica nepravičnega sistema nagrajevanja - predvsem v relativnih in ne absolutnih merilih. Nasprotno pa plača prinaša zadovoljstvo pri delu, če jo spremlja kaka oblika priznanja: če pomeni boljša plača dobro opravljeno delo, napredovanje, razvoj posameznika ali priznanje za trud (Uhan, 1989, str. 193).

Podjetja ne le iz iste panoge med seboj tekmujejo za pridobivanje izjemno dobrih managerjev, zato je določitev osnovne plače povezana s pregledom prejemkov uprav in ostalih managerjev v podjetjih, ki so s tega vidika konkurenčna. V Sloveniji so ti javni šele od leta 2002. Primerjati pa je potrebno ne le plače, ki jih primerjalna podjetja podeljujejo svojim managerjem, pač pa tudi uspešnost teh podjetij. Dober vpogled v razmerja med plačami vodilnih managerjev imajo podjetja za iskanje ustreznih kadrov (head hunting podjetja), ki jih bi bilo občasno koristno najeti za svetovanje.

#### **4.3.2. Variabilna plača**

Drugi del plače v strukturi plače managerja predstavljajo različne nagrade za uspešnost. Te naj bi predvsem spodbujale ustrezne kratkoročne in dolgoročne učinke poslovnih odločitev. Nagrade za uspešnost imajo po definiciji spremenljiv značaj, saj so odvisne od rezultatov v najprej dogovorjenih ciljev in nedvoumni kriterijev. Odvisne so tudi od poslovnih rezultatov, ki naj bi bili v veliki meri posledica poslovnih odločitev posameznika.

Spodbude predstavljajo možnost posebnega nagrajevanja managerjev in omogočajo večjo fleksibilnost plačila. Njihova privlačnost za managerje in podjetja je odvisna predvsem od veljavnih davčnih predpisov (ali so izvzete iz obdavčevanja ali ne, kako se obračunavajo v davčni prijavi managerja, podjetja, itd.) (Merkač, 1995, str. 380-385).

Delimo jih na:

1. kratkoročne in
2. dolgoročne spodbude za delovne dosežke.

#### 4.3.2.1. Kratkoročne spodbude

Kot kratkoročne spodbude uvrščamo različne oblike stimulativnih plačil za delovne dosežke – rezultate (udeležba pri dobičku, denarne premije in podobno). Lahko so povsem individualne nagrade ali pa gre za vključevanje v delitev dobička glede na rezultate skupine, oddelka ali podjetja. Bistveni učinek kratkoročnih spodbud je v tem, da na njihovi podlagi prihaja med posamezniki na isti organizacijski ravni do bistvenih razlik v plači (Merkač, 1995, str. 382).

Bonusi so plačilo, predvsem pa nagrada in priznanje za uspeh, za presežene poslovne cilje, pridobivanja novih trgov, osvajanja novih konkurenčnih proizvodov, doseganja dobička itd. (Zeni, 1993, str. 59). So neodvisni od osnovne plače, posamezniku lahko pripadajo ali pa ne, medtem ko osnovna plača običajno ni vprašljiva. Bonusi ustvarjajo veliko razliko v plačah posameznikov na isti ravni in so direkten odraz njihove uspešnosti. Običajno se izplačujejo nosilcem individualnih pogodb.

V kakšnih časovnih obdobjih se bonus ugotavlja in obračunava, je v prvi vrsti odvisno od izbiranja kriterijev, na osnovi katerih se meri upravičenost do bonusa. Praviloma gre za merjenja po končanem poslovnem letu, redkeje za kvartalna ali celo mesečna merjenja (Merkač, 1995, str. 383).

Združenje članov nadzornih svetov (Dolinar et al., 2007) priporoča, da naj bo sistem nagrajevanja z variabilnimi prejemki za kratkoročno uspešnost oblikovan tako, da lahko člani uprave in tudi drugi managerji za doseganje ciljev, določenih z letnim poslovnim načrtom, pridobijo variabilne prejemke v višini okoli 50 % letnih fiksnih prejemkov, ob preseganju načrtovane uspešnosti pa naj imajo možnost pridobiti prejemke v višini, ki je navzgor odprta. Razmerje med višino variabilnih prejemkov in doseženo stopnjo uspešnosti naj bo čim bolj zvezno.

Variabilni prejemki za preseganje letnega poslovnega načrta, do katerih so člani uprave ali drugi managerji upravičeni, naj bodo do višine ene polovice izplačani v obliki denarnih prejemkov in preostanek v obliki delnic, delniških nakupnih opcij, izvedenih finančnih instrumentov ipd. Kratkoročna uspešnost delovanja managerja naj se spremlja preko kvantitativnih meril in kvalitativnih meril uspešnosti družbe in managerja samega (Dolinar et al., 2007).

#### 4.3.2.2. Dolgoročne spodbude

V mnogih razvitih državah kratkoročne spodbude prevladujejo zlasti na nižjih ravneh managementa, na višjih ravneh pa prevladujejo dolgoročne spodbude ali pa oboje. Dolgoročne spodbude so vezane na solastnino premoženja podjetja (nagrade v obliki delnic, možnost nakupa delnic podjetja po izredno ugodnih pogojih itd.). Oblike so zelo pestre in so odvisne od davčne zakonodaje ter politike. Te spodbude se nanašajo na rezultate večletnega dela. Namenjene so predvsem vodstvu, kjer je za oceno dejanskega prispevka potreben daljši čas, njihov namen pa je spodbuditi dolgoročno iniciativo managerjev podjetju (Merkač, 1995, str. 382).

Najboljši način povezovanja interesov lastnikov ter managerjev je torej v spodbujanju lastništva managerjev. Managerja vežejo na dolgoročno uspešnost podjetja, s čemer naj bi se interesi lastnikov kapitala in interesi managerjev izenačili. Tako managerjem po njihovem odhodu iz podjetja ne bi smelo biti vseeno, ali se bo uspešnost podjetja zmanjšala ali ne. Nekatera uspešna ameriška podjetja določajo minimalni nivo premoženja, ki ga morajo imeti člani uprav v delnicah podjetja.

Delniške opcije lastniku omogočajo, da v določenem obdobju kupi od podjetja delnice po vnaprej določeni ceni. Maksimalno obdobje nakupa traja običajno deset let. Pogosto je mogoče delnico kupiti po ceni, ki je za 5 % nižja od tržne vrednosti delnice (Slapničar, 2003, str. 65). Število opcij je določeno v planu po posebni formuli. Plan lahko zahteva nakup delnic podjetja v enem bloku ali pa v več blokkih. Plan tudi natančno določa, kaj se z opcijami zgodi, če niso bile uporabljene (smrt, upokojitev, odhod iz podjetja itd.).

Nagrade v obliki delniških opcij so najbolj učinkovita oblika nagrajevanja. Nakup opcij pa je smiseln le v primeru, da je tržna vrednost delnic višja ob izvršitvi nakupa kot ob podelitvi pravice. Če do rasti vrednosti delnic ne pride, podjetje s tako obliko nagrade nima stroškov. V nasprotnem primeru pa stroške nagrade odtehta rast vrednosti celotnega premoženja lastnikov (Slapničar, 2003, str. 65)

Po drugi strani pa to obliko nagrajevanja spodbuja tudi davčna politika po svetu, ki z različnimi davčnimi olajšavami usmerja podjetja, da spodbujajo managerje k varčevanju in investiranju v lastno podjetje.

V Sloveniji pa je ravno obratno. Davčna zakonodaja destimulira izplačevanje tovrstnih nagrad, saj je efektivna obrestna mera nanje zelo visoka. Plačani morajo biti vsi prispevki za socialno varstvo in pokojninsko zavarovanje ter visoka dohodninska stopnja na še ne unovčen kapitalski dobiček pri opciji.

O opcijah in nagradah, izplačljivih v obliki delnic, poroča redko katero slovensko borzno podjetje (na primer Merkur). Zdi se, da ima ta najučinkovitejša oblika nagrajevanja in

povezovanja interesov lastnikov z interesi uprave v Sloveniji še velike rezerve (Slapničar, 2003, str. 65).

#### 4.3.2.3. Ostali prejemki

Med ostale prejemke sodijo druge oblike denarnih nagrad oz. dohodkov v naravi, ugodnosti iz zaposlitve ter posebne ugodnosti. Značilnost ugodnosti je ekskluzivnost in dolgoročnost, njihov glavni cilj pa je vezati posameznika na podjetje, da ne bi prešel h konkurenci ali odprl lastno podjetje.

Nagrajevanje in merjenje uspešnosti, je torej potrebno zasnovati na način, da se zdi managerjem ta sistem pravičen in objektivni. To pa je zelo težko doseči, saj je pri zaznavanju pravičnosti močno prisotna subjektivnost posameznega managerja. Gre za uteži med različnimi merili uspešnosti, ki vedno pristransko določajo uspešnost managerja. Ravno ta subjektivnost je lahko vzrok za zaznavanje nepravilnosti. Merila so lahko še tako objektivna, a teža, ki se jo da merilu v oceni uspešnosti (recimo za določitev nagrade) je subjektivna. Zaradi tega lahko začne sistem odmikati od pravičnega.

### 4.3.3. Struktura nagrad managerjev v Sloveniji

V Sloveniji je struktura zaslužkov uprav precej posebna. Plače uprav in ostalih managerjev so tudi v največjih javnih delniških družbah skoraj v celoti fiksne. Kot pravi variabilni del nagrade bi lahko pri nas šteli nagrado upravi iz dobička. Načela takega nagrajevanja pa so vse prej kot jasna in vnaprej razumljiva delničarjem in managerjem. Za nagrado iz dobička se mora uprava pogajati z nadzornim svetom istočasno z reševanjem vprašanja nagrad nadzornega sveta ter dividend. Pri tem uspešnost preteklega leta prav gotovo ni edina stvar na tehtnici.

V analizi nagrad upravam in nadzornim svetom za štiriletno obdobje (od 2000 do 2003), v kateri so zajeta vsa nefinančna podjetja organiziranega in prostega trga Ljubljanske borze, se pokaže, da je višina dobičkonosnosti sredstev odgovorna le za 6,4% razlik v nagradah, dobičkonosnost kapitala 3%, dobičkonosnost sredstev skupaj z rastjo prihodkov in tržne vrednosti pa 8,5%. Če upoštevamo le 80 enot v opazovanem štiriletnem obdobju (povprečno 20 podjetij na leto daje nagrade), potem je dobičkonosnost, prihodki in tržna vrednost pojasnjujejo 13,5% nagrad upravam.

V prvem primeru upoštevamo torej vsa podjetja, tudi denimo tista, kjer so imeli zelo dobre rezultate, nagrade pa niso dobili. Kar nad 85% razlik v nagradah torej nastane iz nepojasnjenih razlogov oziroma individualnih dejavnikov. Dolgoročnih vzpodbud v Sloveniji praktično ni (Slapničar et al., 2005).

Raziskava, ki jo je opravilo Združenje članov nadzornih svetov (2007), v katero so zajeli 72 slovenskih javnih delniških družb in 561 članov uprav in nadzornih svetov družb, ki so imele svoje delnice uvrščene v enega izmed treh segmentov organiziranega trga vrednostnih papirjev Ljubljanske borze in minimalno tržno kapitalizacijo na dan 31.12. 2006 vsaj 1.043 EUR, je razkrila, da so povprečni letni bruto prejemki posameznega člana uprave so v letu 2005 znašali 134.109 EUR, v letu 2006 pa 145.848 EUR. Letni bruto prejemki člana nadzornega sveta so v letu 2005 v povprečju znašali 8.636 EUR, v letu 2006 pa 9.041 EUR (Dolinar et al., 2007).

Pri strukturi prejemkov članov uprav so v raziskavi ugotavljali delež variabilni prejemkov predsednikov in članov uprav v skupnih prejemkih. V povprečju vseh družb se je variabilnost prejemkov zmanjšala, saj je v letu 2005 povprečni delež variabilnih prejemkov v skupnih prejemkih članov uprav zanašal 23,73 %, v letu 2006 pa le še 16,99 %. Prav tako je povprečni delež variabilnih prejemkov v skupnih prejemkih predsednikov uprav v letu 2005 znašal 25,53 %, v letu 2006 pa 18,41 % (Dolinar et al., 2007).

Analiza prejemkov uprav v podjetjih, ki kotirajo na borznem in prostem trgu Ljubljanske borze, je pokazala, da je absolutna višina prejemkov uprav na člana uprave močno odvisna od absolutnih dobičkov zadnjih štirih let v podjetju. To pomeni, da podjetja managerjem, ki upravljajo veliko premoženja in zato zmorejo ustvarjati absolutno visoke dobičke, plačujejo visoke osnovne plače. Višine prejemkov se namreč ne da razložiti z uspešnostjo podjetja, merjeno niti z računovodskimi merili (dobičkonosnostjo kapitala in sredstev), niti s tržnimi oziroma finančnimi merili (rastjo vrednosti delnic, dividendno donosnostjo in denarnim tokom iz poslovanja).

Le nekatera slovenska podjetja so, kot je razbrati iz javno objavljenih informacij, že pričela izkoriščati moč individualne pogodbe za motiviranje managerjev, ki jo ponujajo pogodbe o zaposlitvi (in nagrajevanju). A na splošno se zdi, da je dobra struktura pogodbe s skrbno izbrano peščico meril, izzivajočimi ciljnim vrednostmi ter veliko težo nagrade za uspešnost, izplačljivo tudi z dolgoročnim učinkom, potencial, ki ga mnogi nadzorni sveti še niso v polni meri izkoristili (Slapničar, 2003, str. 65).

## 5. KAKO PRAVIČNOST MERJENJA USPEŠNOSTI IN NAGRAJEVANJA VPLIVA NA MOTIVACIJO

Pri predstavljanju povezanosti pravičnosti merjenja uspešnosti in nagrajevanja na motivacijo se opiram na študijo Hartmanna in Slapničarjeve (Hartmann, Slapničar, 2005).

Čeprav je merjenje uspešnosti in nagrajevanje eden izmed najpomembnejših procesov upravljanja podjetja, je malo sistematičnih dokazov o naboru značilnosti tega procesa, ki vzbujajo dojemanje pravičnosti niti ni dokazov o relativni pomembnosti le-teh značilnosti. To znanje pa je zelo pomembno za trenutne diskusije o zaželenih značilnosti sistema, merilih in metodah za merjenje uspešnosti.

V študiji Slapničarjeve in Hartmanna (2005) avtorja raziskujeta, kako formalnost procesa merjenja uspešnosti vpliva na managerjevo zaznavanje pravičnosti in seveda posledično tudi na njihovo motivacijo.

Glavno vprašanje njune študije je, kakšne značilnosti merjenja uspešnosti in nagrajevanja vplivajo na motivacijo. Avtorja smatrata za eno izmed temeljnih vprašanj procesa merjenja uspešnosti in nagrajevanja vprašanje objektivnega in subjektivnega merjenja uspešnosti in nagrajevanja. Značilnost nagrajevanja naj bi bila povezana z motivacijo managerjev preko zaznave pravičnosti sistema. Avtorja ugotavljata, da predhodna literatura odkriva dva načina povezanosti stopnje objektivnosti nagrajevanja in motiviranosti. Večja objektivnost nagrajevanja lahko negativno vpliva na motivacijo preko zaznave pravičnosti, saj ovrednotenje uspešnosti managerjevega dela ne upošteva mehkih dejavnikov managerjevega truda na specifičnem delovnem mestu, kar lahko rezultira v nižjem zaznavanju pravičnosti pri managerjih in posledično nižji motivaciji.

Možno pa tudi je, da objektivno merjenje uspešnosti in s tem nagrajevanje pozitivno vpliva na zaznano pravičnost procesa in na višjo motivacijo, saj so objektivno postavljena merila in nagrade za vse enaka in na sploh sledijo nekemu sistemu, logiki in kriterijem proceduralne pravičnosti. Razumevanje vloge objektivnosti v procesih merjenja uspešnosti lahko vsebuje tudi razumevanje trade-offa med njegovimi potencialnimi dobrimi in slabimi posledicami za zaznavo pravičnosti.

Konkretno njuna študija predpostavlja, da je dojemanje organizacijske pravičnosti posredni člen med formalnostjo nagrajevanja in motivacijo, s katerima je pozitivno povezana. Avtorja menita, da je objektivnost merjenja uspešnosti in nagrajevanja pozitivno povezana s proceduralno pravičnostjo. Nadalje ugotavljata, da je proceduralna pravičnost pozitivno povezana z razdelitveno pravičnostjo, ker do pravične ugotovitve napora lahko pridemo samo takrat, kadar je bil proces merjenja pravičen. Podrejeni, ki sprejemajo postopke določenega



organizacijskega procesa kot pravične, so tudi nagnjeni k sprejemanju rezultatov tega procesa kot pravičnih.

Za testiranje povezanosti sistema nagrajevanja, pravičnosti in motivacije sta avtorja opravila empirično študijo med 161 managerji v 11 slovenskih komercialnih bankah.

Rezultati so potrdili hipotezo, da ima objektivnost nagrajevanja pozitiven vpliv na zaznavanje proceduralne pravičnosti, razdelitvena pravičnost je pa je kar močno odvisna od proceduralne pravičnosti. Pričakovati je bilo, da bo imela distributivna pravičnost močnejši vpliv na motivacijo, v študiji pa se je izkazalo, da je poglobljena zaznava proceduralne pravičnosti za motivacijo.

Ker obstaja pozitivna povezanost med merjenjem uspešnosti in nagrajevanja na motivacijo, je zelo pomembno, da podjetja skrbno zasnujejo svoje sisteme merjenja uspešnosti in nagrajevanja, saj lahko še dodatno vplivajo na motivacijo managerjev, da dosegajo dobre rezultate in s tem uresničujejo cilj podjetja.

## **6. SKLEP**

Motivirati managerje v smeri delovanja v korist lastnikov je pravzaprav dokaj zahtevna naloga. Vendar če uprava, ki dela za lastnike, zna pravilno motivirati nižje ravni managerjev, bodo ti delali v njeno korist in s tem ustvarjali dodano vrednost, ki je osnovni cilj vsakega podjetja. Motivacija pozitivno vpliva na produktivnost in uspešnost posameznega managerja, ta pa vpliva na uspešnost podjetja.

Ena izmed sodobnih teorij motivacije je teorija pravičnosti nagrajevanja, po tej teoriji zaznava pravičnosti nagrad in sistema ocenjevanja uspešnosti in nagrajevanja vpliva na motivacijo, pripadnost podjetju in drugim značilnostim. Kdaj bodo managerji zaznavali sistem kot pravičen; to je težko vprašanje pri številnih dilemah, ki se postavljajo v zvezi z oblikovanjem takega sistema. Managerji torej zaznavajo dve vrsti pravičnosti, in sicer: pravičnost razdelitve, pri čemer gre za razmerje med vložkom v delo in prejetimi nagradami posameznika v primerjavi z drugimi posamezniki ali s preteklim obdobjem in proceduralno pravičnost, pri čemer gre za enakost managerjev v proceduralnih postopkih podjetja, kamor spadajo postopki in merila napredovanja, sankcioniranja ipd.

Pri ugotavljanju uspešnosti in nagrajevanju uprave in ostalih managerjev je najboljše, da temeljimo na kombinaciji majhnega števila računovodskih in tržnih meril. Število meril ne sme biti pretirano, kajti opredeljena merila morajo dajati upravi in ostalim managerjem smer delovanja. Če jih je preveč, so lahko med seboj neskladna, zato managerji nimajo jasnih navodil, na kaj se osredotočati. Pomembni so torej pravilna izbira pristopov ocenjevanja,

njihovo kombiniranje in objektivnost. Le to nam omogoča, da pridemo do ustrezne ocene o uspešnosti dela proučevanega managerja.

Pri oblikovanju za podjetje ustreznega sistema nagrajevanja je pomembno, da podjetje razumno kombinira različne vrste nagrad, tako finančne kot nefinančne, saj imajo vsaka svojo prednost, ki jih je potrebno izkoristiti. Vsaka nagrada ima namreč posebno vlogo pri motiviranju managerja in določeno vlogo pri zadovoljevanju njegovih potreb. Medtem ko imajo različne ugodnosti predvsem namen privabljanja managerjev in njihove lojalnosti, denarno plačilo še vedno predstavlja primarni motivator. Podjetje mora sestaviti vse te kombinacije v tako obliko, da managerji zaznavajo sistem nagrajevanja kot pravičen in objektivni, saj samo na ta način lahko uspešno uresničujejo cilje uprave, ki deluje v smeri zadovoljevanja koristi lastnikov podjetja.

## LITERATURA

1. Armstrong Michael: Personnel Management Practice. 6th Edition. London : Kogan Page Limited, 1996. 959 str.
2. Atkinson John: Management Accounting. 3rd Edition. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2001. 595 str.
3. Baron A. Robert, Greenberg Jerald: Understanding and managing the Human Side of Work. 8th Edition. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2002. 691 str.
4. Bolčič Tatjana, Rado Cerjak: Ekonomski dobiček-sodoben model merjenja uspešnosti podjetja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, 24, str. 51-52..
5. Colquitt J. A.: On the dimensionality of organizational justice: A construction validation of a measure. Journal of applied psychology, New York, 2001, 86, str. 386-400.
6. Czarnecki Mark: Managing by Measuring. New York : Amacom, 1998. 271 str.
7. Davis Paul, Newstrom John: Human Behaviour at Work. Eight Edition. New York : McGraw-Hill Book Company, 1989. 643 str.
8. Denny Richard: Kaj moram vedeti o motivaciji za uspeh. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 185 str.
9. Dolinar Uroš et al.: Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2005 - 2006. Ljubljana : Združenje članov nadzornih svetov, 2007. 150 str.
10. Feltham A. Gerald, Xie Jim: Performance Measure Congruity and Diversity in Multi-Task Principal/Agent Relations. The Accounting Review, Sarasota, 1994, 3, str. 429 – 453.
11. Glas Miroslav: Osebni dohodki poslovnih delavcev. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1987. 97 str.
12. Hodgetts M. Richard: Organizational Behavior. New York : Macmillan Publishing Company, 1991. 558 str.
13. Ivancevich John, Matteson Michael: Organizational behavior and management. 6th Edition. Boston : McGraw-Hill Irwin, 2002. 695 str.

14. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
15. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnotežen sistem kazalnikov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
16. Koontz Harold, Weihrich Heinz: Management. 9th Edition. New York : McGraw-Hill, 1988. 687 str.
17. Latham Gary P., Wexley Kenneth N.: Increasing Productivity through Performance Appraisal. 2nd Edition. Reading : Addison – Wexley, 1994. 278 str.
18. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326str.
19. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
20. Maslow Abraham Harold: Motivation and personality. New York : Harper and Brothers, 1954. 379 str.
21. Merchant A. Keneth: Rewarding results: Motivating Profit Center. Boston : Harward Business School Press, 1989. 272 str.
22. Merkač Marjana et al.: Plače v Sloveniji. Kranj : Moderna organizacija, 1995. str. 487.
23. Možina Stane: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
24. Mramor Dušan: Sedanji izzivi za slovensko teorijo in prakso na področju poslovnih financ. Zbornik referatov 30. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1998. str. 361-378.
25. Pučko Daniel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 344 str.
26. Rejc Adriana: Sistem za podžiganje managerjev. Manager, 2004, 10. str. 92-114.
27. Robbins Louise: Training Interpersonal Skills. London : Prentice Hall, 1998. 416 str.
28. Rot Nikola: Obča psihologija. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1973. 362 str.
29. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 311 str.

30. Roussel Phillip: Remunération, Motivation et Satisfaction au Travail. Paris : Economica, 1996. 306 str.
31. Slapničar Sergeja: Pogodba, ki učinkuje. Manager, Ljubljana, 2003, 12. str. 60-65.
32. Slapničar Sergeja, Gregorič Aleksandra, Rejc Adriana: Plače v kalupu družbene sprejemljivosti. Manager, Ljubljana, 2005, 4. str. 32-33
33. Slapničar Sergeja: Uporaba računovodskih informacij pri nadzoru posloводства. Magistrsko delo. Ljubljana, 1998. 119 str.
34. Stern Joel, Shiely John: EVA kot izziv: uvajanje sprememb, ki v organizacijo prinašajo dodano vrednost. Ljubljana : GV Založba, 2003. 244 str.
35. Treven Sonja: Management človeških virov. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1998. 188 str.
36. Uhan Stane: Motivacija za delo. Organizacija, 1998, 31, str. 518-527.
37. Vecchio P. Robert: Organizational Behaviour. Chicago : The Dryden Press, 1988. 576 str.
38. Vroom Victor H., Edvard L.: Management and Motivation: Selected Readings. 2nd ed. London : Penguin Books, 1992. 493 str.
39. Zeni Janez: Urejanje plač na podjetniški način. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993, 15. str. 59-61.
40. Zupan Nada: Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.
41. Zupan Nada: Plače in nagrajevanje managerjev v slovenskih podjetjih, Slovenska ekonomska revija, Ljubljana 1998, str. 185-194.

## **VIR**

1. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 1125 str.