

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV PRAVIČNOSTI MERJENJA USPEŠNOSTI IN
NAGRAJEVANJA NA MOTIVACIJO MANAGERJEV**

Ljubljana, avgust 2008

ANA STRMEČKI

IZJAVA

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

V Ljubljani, 06.08.2008

Podpis: _____

UVOD	1
1 MOTIVACIJA IN NJEN POMEN	2
1.1 POJEM MOTIVACIJA	2
1.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	3
1.2.1 Vsebinske teorije motiviranja	4
1.2.2 Procesne teorije motiviranja	5
1.2.3 Pravičnost merjenja uspešnosti	7
2 MERJENJE IN NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI MANAGERJEV	10
2.1 MERJENJE USPEŠNOSTI.....	11
2.1.1 Lastnosti kakovostnega merila uspešnosti.....	11
2.1.2 Prednosti in slabosti najpogosteje izbranih meril uspešnosti.....	11
2.1.3 Ciljne vrednosti meril.....	15
2.2 NAČINI MERJENJA USPEŠNOSTI.....	16
2.2.1 Raznolikost in subjektivnost nagrajevanja	17
2.2.2 Problem pristranskosti pri merjenju uspešnosti	17
3 NAGRAJEVANJE	18
3.1 VRSTE NAGRAD	19
3.1.1 Notranje in zunanje nagrade	19
3.1.2 Finančne in nefinančne nagrade	20
3.2 NAJPOGOSTEJE UPORABLJENE OBLIKE NAGRAJEVANJA MANAGERJEV.....	20
4 RAZISKAVA O VPLIVU SISTEMOV OCENJEVANJA USPEŠNOSTI IN PERCEPCIJE PRAVIČNOSTI NA MOTIVACIJO MANAGERJEV	23
4.1 PREDHODNE RAZISKAVE	23
4.2 NAMEN RAZISKAVE.....	24
4.2.1 Hipoteze in raziskovalni model.....	24
4.2.2 Opis podjetja in vzorca.....	28
4.2.3 Opis spremenljivk.....	31
4.2.4 Opis uporabljenih metod	32
4.2.5 Rezultati in razprava	35
4.2.6 Omejitve raziskave.....	37
SKLEP	38
LITERATURA IN VIRI	40

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Vrednosti Cronbachove alfe</i>	33
<i>Tabela 2: Mere zanesljivosti strukturnega modela</i>	33
<i>Tabela 3: Strukturni model</i>	34
<i>Tabela 4: Opisna statistika</i>	35

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Trikotnik pravičnosti</i>	8
<i>Slika 2: Vrste nagrad po DeCenzu in Robinsonu</i>	19
<i>Slika 3: Strukturni model</i>	27
<i>Slika 4: Strukturni model z vrednostmi T-testa</i>	36

UVOD

Kaj je tisto, kar nekoga motivira? Kako in na podlagi česa lahko trdimo, da nas določena stvar motivira? Kateri so temeljni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, in kako te dejavnike preoblikovati, da bodo z večjo intenzivnostjo povečevali motivacijsko moč? To je le nekaj vprašanj, s katerimi se ukvarjajo sodobne raziskave in literatura o motivaciji.

Motivacijo ni enostavno opredeliti, saj je konec koncev odvisna tudi od vsakega posameznika. Z njo se srečujemo na vseh področjih našega življenja ter predstavlja bistven element pri uspešnosti in osebem razvoju. Njene dimenzije so obširne ter vodijo posameznika na svoj edinstven in unikaten način do uresničevanja zastavljenih ciljev. Ravno zaradi teh dejstev so v večini podjetij že davno spoznali, da ustrezna motivacija prispeva k uspešnosti posameznika kot takega in preko njega, če jo podjetje pravilno dojema, vpliva tudi na uspešnost podjetja.

Po proučevanju motivacije zaposlenih, in kako mora uspešen manager motivirati podrejene, so se raziskave vpliva motivacije usmerile na upravo, srednji in nižji management, saj lahko le motivirani managerji uspešno vodijo tim in ga spodbujajo k doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Eden izmed ključnih procesov uspešnosti je pripraviti managerje, da bodo motivirani v pravo smer in da bodo na tak način delovali v smeri doseganja ciljev lastnikov. Pomembno je ugotoviti, kako to doseči in pravilno izrabljati. V večini primerov lastniki motivirajo managerje s takšnimi ali drugačnimi nagradami. Da bi nagrade imele motivacijsko moč, morajo temeljiti na pravilnem izboru meril uspešnosti in ciljnih vrednostih omenjenih meril.

O tem in še o preostalih vidikih, ki vplivajo na motivacijo managerjev, bom spregovorila v nadaljevanju diplomskega dela. Moj namen je predstaviti in pojasniti obširnost pojma motivacije ter podrobneje proučiti njen pomen tako pri nagradah kot pri sistemih nagrajevanja, ki slednje oblikujejo. Cilj diplomskega dela pa je na podlagi teorije in predvsem lastne raziskave ugotoviti, kateri so tisti bistveni elementi, ki vplivajo na motivacijo managerjev, ter kakšna je njihova moč v izbranem podjetju Intereuropa, d. d.

S predhodno proučitvijo obstoječe literature in opravljenih raziskav na tem področju sem izoblikovala šest hipotez ter jih z modelom in programom PLS tudi proučila. Osredotočila sem se na tiste vplive na motivacijo, ki so bili večkrat potrjeni tudi v raziskavah, kot sta zaznana pravičnost in formalnost sistema ocenjevanja uspešnosti.

V ta namen sem diplomsko delo razdelila na štiri ključna poglavja. Uvodu sledi opis pojma motivacije, kjer s posameznimi teorijami skušam obrazložiti njeno kompleksnost in različne načine manifestacije. V drugem poglavju so podrobno opisana merila ocenjevanja uspešnosti, ki bi praviloma morala biti popolnoma povezana z nagradami in s katerimi bi se dalo pravično proučiti uspešnost managerjev. Tretje poglavje temelji na opisovanju nagrad in lastnosti, ki naj bi jih nagrade imele, da bi imele motivacijsko moč. Četrto in ključno poglavje zajema

raziskavo o vplivu sistemov merjenja uspešnosti na motivacijo in o spremenljivkah, ki se nahajajo v tem odnosu. Temu sledijo sklepne misli.

1 MOTIVACIJA IN NJEN POMEN

Dandanes je besedo motivacija mogoče zaslediti na vsakem koraku, kar je popolnoma razumljivo, saj motivacija kot taka usmerja posameznikovo delovanje k uresničevanju zelenega cilja. Motivacija je zelo širok pojem, ki ga je treba dobro razumeti, da bi se lahko naprej razglabljal o različnih učinkih, ki jih prinaša. Tako kot v zasebnem življenju je ta prisotna tudi v poslovnem, vendar v rahlo spremenjeni obliki, čeprav je njen pomen v grobem bistvu enak.

Ena bistvenih nalog managerja je, da motivira zaposlene k doseganju zastavljenih ciljev podjetja (Treven, 1998, str. 106). Podobno povezavo lahko najdemo med lastniki nekega podjetja in managerji, ki s podjetjem upravljajo. Tako kot je naloga managerjev, da motivirajo zaposlene, je naloga lastnikov še toliko pomembnejša, saj želijo z motivacijo doseči, da bi managerji delovali v skladu z željami in cilji, ki jih sami želijo doseči, ter da bi s svojim delovanjem cilje prenesli na preostale zaposlene v podjetju. Uspešnost managerja je tako močno odvisna od vsakokratne motivacije, da cilj doseže.

V podjetju je motivacija povezana z delovnimi nalogami, ki jih manager mora opraviti. Uspešnost opravljanja nalog pa je povezana z različnimi nagradami. Pri tem je treba omeniti, da niso vse nagrade za vsakogar enako pomembne, saj smo si ljudje različni in nas lahko motivirajo različni dejavniki. Motivacija kot taka prihaja od znotraj, je zelo težko opazna in tudi merljiva. Pomembno je, da se lastniki zavedajo tega in da z ustreznimi spodbudami usmerjajo delovanje podrejenih v smeri doseganja ciljev celotnega podjetja (Treven, 1998, str. 137).

Da bi lažje razumeli pojem motivacije, si v nadaljevanju na kratko pogledimo njegovo razlago in pomen.

1.1 Pojem motivacija

V strokovni literaturi lahko zasledimo različne opredelitve motivacije in posledično različne motivacijske teorije.

Motiv bi lahko opredelili kot razlog in hotenje, da človek deluje. Motiv usmerja delovanje človeka. Vendar napačno navajamo, če omenjamo besedo motiv v ednini, kadar želimo obrazložiti, kaj je tisto, kar žene posameznika k uresničevanju zadanih ciljev. Treba se je zavedati, da posamezna človekova dejavnost ni spodbujena z enim samim motivom, ampak da je tukaj združenih skupek poznanih in nepoznanih dejavnikov (Uhan, 2000, str. 11).

Motivacijo bi po takem lahko opredelili kot usmerjanje človekovega delovanja k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Navedena opredelitev je splošna. Uhan (2000, str. 11) podrobneje opredeljuje motivacijo kot zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju zaradi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost.

Iz zgoraj omenjenih definicij je lepo razvidno, da je motivacija tesno povezana s človekovim delovanjem oziroma delom. Eden izmed bistvenih elementov motivacije je spodbuda, ki pa je lahko pozitivna ali negativna. Oblika negativne spodbude so na primer grožnje ali kazni, ki osebo odvrta od neželenih ciljev ali dejanj oziroma nesprejemljivih obnašanj (Možina, 1992, str. 182–183). Na primer: manager bo vlagal vsa svoja prizadevanja in trud v to, da bo dobro opravljaj naloge in s tem povečeval premoženje podjetja, saj bi mu v nasprotnem primeru grozila odpoved ali nazadovanje na nižje delovno mesto. Pozitivne spodbude so na drugi strani povezane z različnimi nagradami. Za dobro opravljeno delo bo manager prejel posebno nagrado. Omenjeni obliki v večini primerov ne nastopata ločeno, temveč sta logična posledica ocenjevanja uspešnosti managerja.

Spodbude lahko delimo na materialne in nematerialne, vendar je treba poudariti, da v večini primerov navedeni obliki spodbud delujeta z roko v roki. Kot primer lahko vzamemo višjo plačo kot nagrado za dobro opravljeno delo. Višja plača ne predstavlja samo materialne stimulacije, ampak tudi nematerialno v obliki priznanja za napor pri dobrem opravljanju delovne naloge (Možina, 1986, str. 437).

»Motivacija je tako nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovanja (poslovnega) življenja in doživljanja zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti« (Uhan, 2000, str. 11).

1.2 Motivacijske teorije

Kot sem že omenila, obstajajo različne opredelitve motivacije in posledično tudi različne motivacijske teorije. Le-te so nastale v želji proučiti, kaj je tisto, kar žene posameznika k doseganju nekega cilja. Vsaka izmed njih gleda na motivacijo z različnega zornega kota, vendar pa so vse teorije med sabo kompatibilne. Šele s skupno sintezo in integracijo njihovih spoznanj lahko celoviteje gledamo na nedvomno večdimenzionalen problem. Zato sem se odločila v nadaljevanju na kratko predstaviti in opisati tiste, ki se največkrat pojavijo v ekonomski literaturi in ki so najbolj relevantne z vidika diplomskega dela.

Motivacijske teorije bi v grobem lahko razdelili na dve skupini, in sicer na vsebinske in procesne teorije motivacije. Vsebinske teorije so v večini primerov usmerjene v proučevanje potreb, ki posameznika motivirajo in privedejo do določenega vedenja, da doseže želeni cilj. S tega vidika je zelo pomembno razumeti potrebe, da bi jih primerno tudi zadovoljili. V tem

okviru na kratko povzemam dve ključni vsebinski teoriji motivacije, in sicer Maslowo teorijo hierarhije potreb (1954) in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo (1959).

Veliko večjo težo in pomen za nadaljnje razumevanje pojma motivacije nam ponujajo procesne teorije motivacije, ki se osredotočajo predvsem na to, kako posamezniki izbirajo svoje vrste obnašanja oziroma vedenja, da bi zadovoljili svoje potrebe oziroma dosegli zastavljene cilje, ter katere izmed možnih oblik obnašanja so bile najboljše pri doseganju želenega cilja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 233–236). V tem okviru navajam Adamsovo teorijo enakosti (1965) in Vroomovo teorijo pričakovanj (1992).

1.2.1 Vsebinske teorije motiviranja

Maslowa teorija motivacije

Maslowa teorija (1954) pravi, da je človekovo delovanje vedno usmerjeno navzgor k privlačnejšim ciljem. Torej: ko posameznik doseže neki cilj, si v naslednjem koraku želi doseči nekega višjega. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, vendar se pojavi naslednja, ki deluje kot motivacijski dejavnik. Na tej podlagi je Maslow izoblikoval naslednjo hierarhično klasifikacijo potreb:

- fiziološke potrebe,
- potrebe po varnosti in zaščiti,
- socialne potrebe,
- potrebe po spoštovanju,
- potrebe po samouresničevanju.

Človek je naravnan tako, da najprej zadovolji svoje primarne potrebe, kot sta potreba po hrani in varnosti, nato pa nadaljuje z uresničevanjem potreb višjih stopenj. Pomembno je ugotoviti, na kateri stopnji se posameznikove potrebe nahajajo in kaj posledično posameznika motivira. Za proučevanje motiviranosti managerjev je zelo pomembna ugotovitev Maslowa, da zadovoljena potreba ne vsebuje več motivacijske moči. Če do sedaj napisano projiciramo v poslovno sfero, spoznamo, da s plačami ne moremo slediti razvoju človekovih potreb, ki mu v določenem trenutku predstavljajo neko zadovoljstvo. Na kratko povedano, kadar posameznik doseže svoj cilj (zadovoljivo raven plačila), ga le-to ne motivira več. Začne stremeti k neki višji potrebi, kot je lahko na primer ugled (Lipovec, 1987, str. 113).

Herzbergova motivacijska teorija

Herzberg (1959) je razvil tako imenovano dvofaktorsko teorijo motivacije. Na podlagi številnih intervjujev z zaposlenimi je skušal ugotoviti, kdaj so bili za delo visoko motivirani ter kdaj demotivirani in nezadovoljni. Njegove ugotovitve so zelo pomembne in kažejo, da se značilnosti dela, povezane z nezadovoljstvom, razlikujejo od značilnosti dela, ki so povezane

z zadovoljstvom. Na tej podlagi je definiral dve vrsti dejavnikov, ki vsaka na svoj način vplivata na posameznika.

Prve dejavnike je poimenoval **higieniki**. Ti vključujejo prisotnost ali odsotnost povzročiteljev nezadovoljstva na delovnem mestu. Mednje uvrščamo delovne pogoje, plačilo, medsebojne odnose itd. Ko so higienski dejavniki slabi, delo povzroča nezadovoljstvo. Po drugi strani to ne pomeni, da dobri higienski dejavniki povečujejo zadovoljstvo in s tem motivirajo, ampak se njihov pomen skriva le v odstranjevanju nezadovoljstva.

Druga vrsto dejavnikov predstavljajo **motivatorji**. Ti so povezani s potrebami višje ravni ter vključujejo dosežke, priznanja, odgovornost in priložnost za rast in razvoj. Herzberg je tako verjel, da so v odsotnosti motivatorjev delavci do dela neopredeljeni, ob njihovi prisotnosti pa postanejo visoko motivirani in zadovoljni.

Na kratko bi lahko navedli, da lahko le s takim sistemom, v katerem bodo higieniki dajali določeno zadovoljstvo in omogočali normalen potek dela, z motivatorji, kot so izziv, odgovornost in priznanje, vplivamo na višjo raven motivacije (Dimovski, Pegner & Žnidaršič, 2003, str. 234–235).

Uporabnost Herzbergove teorije pri proučevanju motivacije managerjev je ravno v tem, da nam ponuja dve orodji. S prvim se lahko odstrani napetost in se managersko delovanje usmeri v delo, z drugim pa se izzove želeno delovanje pri posameznem managerju (Lipičnik, 1994, str. 502).

1.2.2 Procesne teorije motiviranja

Vroomova teorija pričakovanj

Vroom je avtor znane motivacijske teorije pričakovanj (angl. *Expectancy theory*, 1992). Ta je postala priljubljena pri raziskavah nadzora posloводства. Teorija pričakovanj je zasnovana na dejstvu, da je določena oseba v določenem trenutku motivirana, če verjame, da bo povečan trud prinesel želeno uspešnost ter da bo določena raven uspešnosti vodila do želenega rezultata in nagrade (Slapničar, 1998, str. 10).

Vroomova teorija pričakovanj predpostavlja, da je motivacija odvisna od posameznikovih pogledov na lastno sposobnost pri izvajanju nalog in prejemanju nagrade. Proučuje proces, s katerim si posamezniki prizadevajo priti do nagrade. Teorija pričakovanj je osnovana na odnosu med **trudom** posameznika (angl. *effort*), njegovimi **dosežki** (angl. *performance*) in željo po **rezultatih** (angl. *outcome*) v povezavi z dobrimi dosežki. Vprašanja, ki se pri tem formirata in na podlagi katerih se meri moč privlačnosti cilja, sta (Vroom, 1992):

- Ali bo vloženi trud privedel do dobrih dosežkov? Da bi bilo pričakovanje močno, mora imeti posameznik sposobnosti, izkušnje, potrebno opremo, orodje in znanje ter priložnost, da se dokaže.
- Ali bo dober dosežek vodil do zelenih rezultatov? Pričakovanje je v tem primeru povezano z dejstvom, da bo dobrim dosežkom sledila nagrada. Če so ta pričakovanja visoka, bo posameznik bolj motiviran.

Posameznik tako ocenjuje privlačnost cilja in verjetnost, s katero se bo le-ta zgodil. Valenco bi v tem primeru lahko opredelili kot vrednost rezultatov ali privlačnost le-teh za posameznika. Če ta rezultatov ne ceni oziroma jih ima za nepomembne, bo motivacija nizka, v nasprotnem primeru pa visoka. Za boljše razumevanje do sedaj napisanega navajam kratek primer Vroomovega modela pričakovanj, zasnovanega na prodajnem oddelku.

Če vodja prodajnega oddelka verjame, da bo povečan trud privedel do izboljšanja prodaje, lahko rečemo, da je izoblikoval visoko pričakovanje dosežka glede na vloženi trud. Če nadalje verjame, da bo izboljšanje prodaje privedlo do povečanja nagrade ali pa celo napredovanja, ima visoko pričakovanje glede svoje nagrade zaradi delovnega dosežka. In konec koncev, če omenjeni nagradi oziroma napredovanju pripisuje določeno vrednost, bo celoten proces privedel do močnega motivacijskega učinka. Če ima ta isti vodja nizka predhodno omenjena pričakovanja ali mu nagrada oziroma napredovanje ne predstavljata nobene vrednosti, bo skupni motivacijski učinek zelo slab (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 237–238).

Navedeno nas privede do spoznanja, da če želimo, da bi bili zaposleni, vključno z managerji, motivirani, morajo biti vsi trije dejavniki v modelu pričakovanj tesno povezani. Odgovornost lastnikov podjetij je, da managerjem pomagajo zadovoljiti lastne potrebe in želje ter jih spodbudijo k takemu vedenju, s katerim bodo lahko dosegli svoje cilje in istočasno izpolnili tudi cilje podjetja. Pri tem sta ključna pravilen izbor meril in način merjenja uspešnosti opravljenih nalog managerjev. Zadnji stavek je z vidika podjetja zelo pomemben, saj se lahko zgodi, da manager v želji, da bi dosegel svoje cilje, ne upošteva ciljev podjetja, jih zaobide in s tem zadovolji svoje potrebe na drugačen lažji način. Do te situacije lahko privede napačno oziroma nepravilno izoblikovan nabor meril uspešnosti, ki managerju ponuja različne možnosti manipulacije.

Adamsova teorija pravičnosti

Adams (1965) je razvil tako imenovano teorijo pravičnosti, ki v ospredje postavlja posameznikovo dožemanje, kako pošteno je obravnavan v primerjavi z drugimi. Posamezniki, opirajoč se na to teorijo, iščejo družbeno pravičnost nagrad za svoje dosežke.

Enakost, ki jo posamezniki ocenjujejo, Adams opredeljuje kot razmerje **truda** in **nagrade**, pri čemer trud vključuje izkušnje, izobrazbo in sposobnost, nagrade pa priznanja, bonuse, plačo

in napredovanje. Glede na omenjeno razmerje se posameznik primerja z drugimi in s povprečjem skupine. Posameznik dojema pravičnost sistema takrat, ko so razmerja približno enaka med zaposlenimi, s katerimi se primerja. Če so si razmerja različna, pa obstaja več načinov, s katerimi skuša vzpostaviti ponovno ravnotežje. Adams tako navaja štiri možne načine, in sicer:

- **spreminjanje truda** – posameznik, ki po svoji presoji dobi premajhno plačilo, se bo naprej trudil manj;
- **spreminjanje nagrade** – posameznik, ki meni, da je plačan premalo, lahko zaprosi za višje plačilo;
- **popačenje (distorzija) percepcij** – ta nastopi takrat, ko posamezniki ne morejo vplivati ne na trud in ne na nagrado, kar z drugimi besedami pomeni, da spremeni odnos oziroma zaznavo nepravičnosti;
- **odpoved oziroma odhod z delovnega mesta.**

Na podlagi njegovih spoznanj in spoznanj različnih avtorjev, vezanih na zaznavanje pravičnosti, je bilo opravljenih veliko raziskav. Preko Adamsove teorije pravičnosti je bil tako speljan koncept pravičnosti, ki pravi, da je pravičnost dosežena samo takrat, kadar sta prejemek in vložek za opravljanje neke naloge enaka prejemku in vložku, ki ga imajo drugi pri opravljanju podobne oziroma iste naloge. Povsem razumljivo je, da večji kot je vložek v delo, večji mora biti tudi prejemek, in obratno (Treven, 1998, str. 139).

1.2.3 Pravičnost merjenja uspešnosti

Na podlagi ugotovitev Adamsa, ki opozarja na pomen pravičnega nagrajevanja za delo, ki ne temelji na metodološkem instrumentiranju, temveč na zaznavanju subjektivnih ocen posameznikov, lahko trdimo, da je pravičnost eden izmed ključnih dejavnikov motivacije. Podjetje mora torej izoblikovati tak sistem merjenja uspešnosti in nagrajevanja, da bodo zaposleni verjeli, da so nagrajeni pošteno in pravično v primerjavi z drugimi.

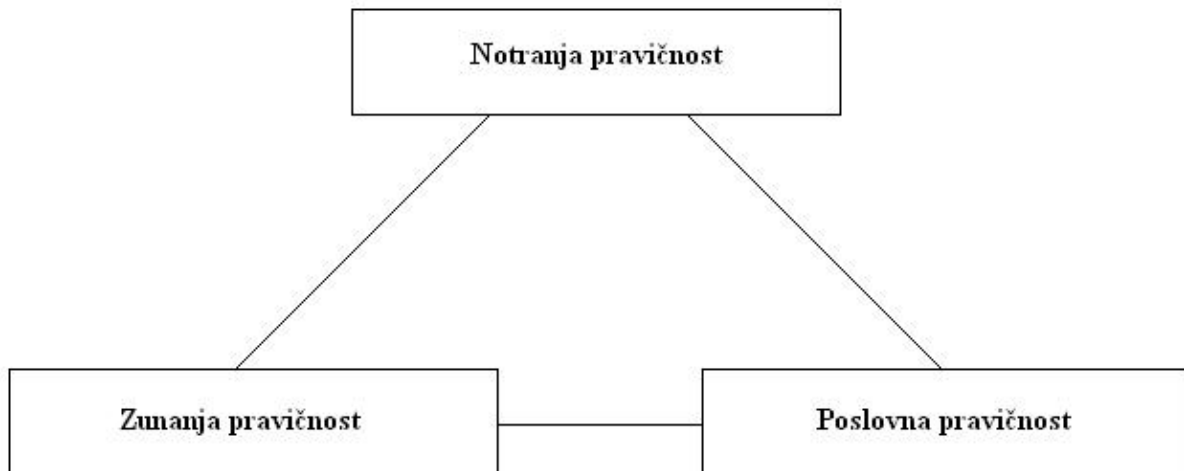
Pri tem mora biti sistem merjenja uspešnosti izoblikovan tako, da istočasno podpira izvajanje poslovne strategije podjetja ter prispeva k uspešnosti in konkurenčnosti. Sistem, ki izpolnjuje do sedaj navedene pogoje, mora zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan, 2001, str. 122):

- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih;
- biti mora pravičen;
- stroške dela mora zadržati v dovoljenih okvirih;
- ustrezati mora veljavnim zakonskim normam.

Dojemanje pravičnosti je pogojeno z različnimi interesi, prepričanji in vrednotami. Sistem nagrajevanja mora biti pravičen tako za zaposlene kot za podjetje. Zupanova (2001, str. 122) navaja trikotnik pravičnosti, ki naj bi ga lastniki upoštevali pri oblikovanju sistema plač in

nagrajevanja. Kakor lahko vidimo, na spodnji sliki trikotnik sestavljajo notranja pravičnost, ki jo dosežemo z ustreznimi razmerji med plačami v podjetju, zunanja pravičnost, ki jo dosežemo z ustrežno višino plač in nagrad v primerjavi z okoljem, ter poslovna pravičnost, ki je odraz ustrezne povezave nagrad z uspešnostjo.

Slika 1: Trikotnik pravičnosti



Vir: Nada Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 122.

Pomen, oblike in dimenzije pravičnosti so zelo aktualna tema, s katero se skuša ugotoviti njen pomen in vpliv na motivacijo. Armstrong (1996, str. 308–311) povzema po različnih avtorjih, da zaposleni zaznavajo dve obliki pravičnosti, in sicer distributivno (ki jo v svoji teoriji opisuje Adams) in proceduralno.

Razdelitvena oziroma distributivna pravičnost se v ožjem smislu nanaša na to, kako podjetje razdeljuje nagrade. Od kriterija, ki ga pri tem izbere, je odvisen način razdeljevanja.

Na podlagi Adamsove teorije enakosti in pravičnosti bi moralo biti plačilo managerja odsev njegovega vloženega truda in časa ter produktivnosti (Leventhal, 1980).

Čeprav je ravno ta kriterij eden izmed najpogosteje izbranih, Leventhal (1980) omenja, da se v določenih situacijah lahko uporabi tudi kriterij potreb in enakopravnosti, po katerem se nagrade oziroma plačila porazdelijo enako med vsemi akterji, ne glede na trud in prispevek v podjetju.

Kriterij potreb omogoča tako razdelitev, ki daje prednost in boljše ugodnosti tistim, ki so jih najbolj potrebni. V takih primerih se podjetje osredotoči na zadovoljitev osebnih potreb managerja z namenom, da se bo le-ta lažje brez skrbi bolje osredotočil na cilje, ki jih mora izvesti znotraj podjetja, kot pa osebne zasebne cilje. Tipičen primer take oblike razdeljevanja nagrad je družinsko prijazno vodenje, ki z očetovskimi in materinskimi dopusti ter raznimi ugodnostmi za zaposlene z otroki skuša spodbuditi večjo pripadnost k podjetju.

V splošnem drži, da zaznava organizacijske oziroma razdelitvene pravičnosti ne vodi samo k večji motivaciji, ampak lahko vpliva tudi na pripadnost k podjetju, zadovoljstvo z delom, manjše možnosti prekinitve delovnega razmerja in še na marsikateri dejavnik, ki je z vidika podjetja še kako zaželen (Colquitt, 2001).

Proceduralna pravičnost je v nasprotju z distributivno opredeljena kot nabor lastnosti, ki definirajo pravičen proces nagrajevanja. Raziskave so iz proučevanja distributivne pravičnosti prešle na raziskovanje in proučevanje proceduralne pravičnosti. Torej je proučevanje razdelitve nagrad prešlo na proučevanje procesov oziroma sistemov, po katerih poteka razdeljevanje nagrad. Proceduralna pravičnost se navezuje na posameznikovo možnost sovplivanja in kontrole postopkov ter pravil v podjetju.

Postopki, ki se v podjetju uveljavljajo, so pravični le, če temeljijo na točnih in nepristranskih informacijah, če imajo managerji možnost odkritega izražanja mnenj in občutij, s katerimi lahko vplivajo na spremembo ali prilagoditev napovedanih odločitev, ter če konsistentno veljajo za prav vse managerje, ki se jih taka odločitev tiče, in se skozi čas ne spreminjajo (Colquitt, 2001).

Podobno tudi Levanthal (1980) v modelu ocenjevanja pravičnosti podaja dodatna pojasnila in pravila za zagotavljanje pravičnosti procesov in postopkov. Levanthel tako našteva naslednjih šest kriterijev za pravičen postopek:

- **konsistentnost:** postopki morajo biti konsistentni glede na posameznike in glede na čas;
- **možnost pritožbe:** postopki morajo vsebovati mehanizme za popraviljanje slabih odločitev;
- **natančnost:** postopki morajo temeljiti na veljavnih dejstvih, informacijah in mnenjih;
- **pristranskost:** postopki morajo biti nevtralni in nepristranski;
- **etičnost:** postopki morajo biti v skladu z etičnimi standardi in moralnostjo;
- **reprezentativnost:** postopki morajo zastopati prizadevanja vseh skupin znotraj podjetja.

Armstrong (1996, str. 309) v svojem delu podaja eno izmed ključnih ugotovitev glede proceduralne in distributivne pravičnosti. Adamsova teorija pravičnosti, na podlagi katere je zasnovana razdelitvena oziroma distributivna pravičnost, slabo pojasnjuje motiviranost pri delu pri manj občutljivih posameznikih. Ne glede na to, pa avtor trdi, da ima distributivna pravičnost večji vpliv na zadovoljstvo managerjev kot proceduralna. Istočasna opozarja, da ima proceduralna pravičnost močan vpliv na vzpostavitev zaupanja med podrejenimi in nadrejenimi, na pripadnost managerjev k podjetju ter na odločitev o zapustitvi delovnega mesta.

Ker je dojemanje pravičnosti predvsem osebno doživljanje, se nanj ne da vplivati zgolj s prizadevanji za čim boljše oblikovan sistem merjenja uspešnosti in nagrajevanja. Pozornost je treba usmeriti tudi na komuniciranje in razlage sistema z namenom, da ga bodo vsi udeleženci

poznali in razumeli. Zelo pomembno je, da manager pridobi povratne informacije o tem, kako uspešen je bil pri opravljanju določene naloge, ter da pozna poslovne cilje podjetja in rezultate ter konkurenčnost položaja podjetja. Samo na tak način bo lahko pridobil neko celotno sliko in sprejel sistem za pravičnega (Zupan, 2001, str. 123).

2 MERJENJE IN NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI MANAGERJEV

V nadaljevanju predstavljam sistem merjenja uspešnosti in nagrajevanja managerjev, namenjenega motiviranju managerjev.

Lastniki za uresničevanje svojih ciljev zaposlujejo managerje. Te morajo znati tudi pravilno motivirati, da bi dosegali cilje, ki jih sami želijo doseči. To izpeljejo s pomočjo in preko sistema ocenjevanja uspešnosti in nagrajevanja. Kadarkoli ena oseba (principal) zaposli drugo osebo (agenta), da bi izvajala določene naloge v njegovem imenu, nastane problem agenta. Vsaka oseba deluje v smeri doseganja osebne koristi. Vzrokov za delovanje agenta v nasprotju s koristmi principala je več. Omenila bom le ključna dva, in sicer asimetrijo informacij (kar pomeni, da ima agent na voljo več informacij za določanje, medtem ko principal pride le do tistih informacij, ki mu jih posreduje agent) in željo po osebnem okoriščenju. Osnovni problem je torej zagotovitev primerne sistema ugotavljanja uspešnosti in sistema motiviranja, ki bi motiviral agenta k takim dejanjem, ki bi uresničevala principalov cilj. Med principalom in agentom se zato sklene pogodba o nagrajevanju, ki določa, kako je dolžan delovati agent, hkrati pa, kakšno nagrado mu bo izplačal principal ob koncu obdobja za določeno delovanje (Slapničar, 1998, str. 5).

Ključno vprašanje, ki se pri do sedaj napisanem postavlja, je, kako privedi do tega, da bodo managerji delovali v skladu z željami lastnikov. Oziroma bolje povedano: kako jih motivirati, da bodo opravljali svoje naloge kar se da uspešno in s tem povečevali premoženje lastnikov. Odgovor na to vprašanje se nahaja v tako imenovanih pravilno zasnovanih individualnih pogodbah. Le optimalna individualna pogodba bo lastnikom, ki sami ne upravljajo s podjetjem, omogočila, da bodo managerji delovali v njihovo korist.

Individualne pogodbe morajo biti zasnovane tako, da v kar se da večji meri preprečujejo trenja oziroma nesoglasja med lastniki in managerji. »Učinkovita pogodba med lastniki ter managerji predstavlja konsistenten sistem meril uspešnosti, ki vodijo k uresničevanju ciljev lastnikov, ciljnih vrednosti meril, zastavljenih upravam v spodbudo za doseg določenega variabilnega deleža nagrade ali ohranitev položaja ter vrednosti in oblike nagrad, ki bodo izplačane za doseganje ciljev« (Slapničar, 2003, str. 60–65).

Plačila uprave naj bi bila sestavljena iz več delov, in sicer iz osnovne plače, spremenljivega deleža, ki se spreminja glede na doseg zastavljenih ciljev, bonitet, nagrad iz dobička ter

dolgoročnih spodbud. Seveda je želja vsakega podjetja, da zadrži uspešnega managerja. Zato morala biti osnovna plača primerljiva s prejemki uprav, ki so s tega vidika konkurenčne. Le s pravilno izoblikovanim plačilom lahko v naslednjem koraku managerje spodbudimo, da bodo svoje zmožnosti čim bolj izkoristili (Slapničar, 2003, str. 60–65).

Za pridobitev spremenljivega deleža, s čimer lastnik premaguje problem agentov in različnih interesov, je treba vzpostaviti ustrezen sistem merjenja uspešnosti.

2.1 Merjenje uspešnosti

2.1.1 Lastnosti kakovostnega merila uspešnosti

Pri izoblikovanju pravičnega sistema nagrajevanja in takega, ki bo premagoval težave zgoraj opisanega problema agenta in principala, je ključen izbor kakovostnih meril uspešnosti. Velikokrat se pri tem pojavijo težave, ker (Feltham & Xie, 1994, str. 429):

- managerjev ni mogoče neposredno opazovati in jih na podlagi teh opazovanj nagraditi za delo, ki ga vložijo v opravljanje svojih dolžnosti;
- posledic njihovih dejanj ni mogoče določiti, saj se raztezajo izven njihovega območja dela in izven časa, v katerem jih opazujemo;
- na posledice dejanj vodilnih, ki jih ocenjujemo, lahko vplivajo tudi neobvladljivi dogodki.

Če želimo omiliti oziroma premagati zgoraj omenjene težave, je treba izoblikovati takšno merilo, ki bo izpolnjevalo naslednja dva pogoja (Slapničar, 2003, str. 60–65):

1. Merilo uspešnosti mora biti v skladu s cilji lastnikov.

2. Merilo uspešnosti mora biti čim manj občutljivo na s stališča vodilnih neobvladljive dogodke.

Dobro merilo uspešnosti bo naravnano tako, da bo motiviralo managerje, da delujejo v skladu z željami in koristmi lastnikov. Višja vrednost merila bo torej privedla do povečanja vrednosti premoženja lastnikov. Istočasno mora biti višina vrednosti odvisna od povečanja napora vodilnih, in ne od nepredvidljivih dogodkov, na katere ne morejo vplivati (Slapničar, 2003, str. 60–65). Predvsem pa mora biti dolgoročno in razvojno usmerjena (Krašovec, 2002, str. 37).

2.1.2 Prednosti in slabosti najpogosteje izbranih meril uspešnosti

V nadaljevanju predstavljam nekaj najbolj uporabljenih meril uspešnosti v praksi ter njihove prednosti in slabosti. Bistvo dobrega izbora meril uspešnosti je v tem, da po eni strani dobro odražajo vloženi trud managerjev, po drugi pa zadovoljujejo cilje in interese lastnikov.

Začenjam pri tradicionalnih merilih uspešnosti, kot so dobičkonosnost sredstev in kapitala ter tržna vrednost delnic. Nadaljujem pa z nekoliko novejšimi merili, kot sta ekonomska dodana vrednost in denarni tok. Ker nam omenjena finančna merila vedno ne omogočajo celovitega pogleda na večdimenzionalen problem merjenja uspešnosti managerjev, se v sheme merjenja uspešnosti vključujejo tudi nefinančna merila, o katerih je tudi govor v nadaljevanju.

Finančna merila

Nedvomno je ravno **dobiček** eno izmed najdlje časa uporabljenih in eno izmed najbolj poznanih meril uspešnosti do sedaj. Vendar to ne pomeni, da je iz navedenih razlogov tudi najboljše. Empirične raziskave so dokazale, da dobiček v nekem kratkem obdobju zelo slabo pojasnjuje gibanje tržne vrednosti premoženja delničarjev. Razlog je predvsem v časovni neuskkljenosti. Dobiček oziroma dobičkonosnost lahko ne izpolnujeta v vseh primerih prvega pogoja uspešnega merila. Dodatna slabost dobička je tudi ta, da lahko uprava z različnimi olupšavami izkaže dobiček, ki ni realen. Težava je v tem, da je ravno uprava zadolžena za izdelavo računovodskih izkazov in seveda v skladu s tem lahko določa, kako se bodo vrednotila sredstva in kako obveznosti. Način vrednotenja le-teh pa vpliva na višino dobička. Torej obstaja možnost, da bo uprava manipulirala z računovodskimi izkazi in izkazovala višji dobiček samo zato, da se bodo na tej podlagi izoblikovale višje nagrade. Čeprav se nam zdi po vsem navedenem dobiček oziroma iz njega izpeljana dobičkonosnost popolnoma nesprejemljiva kot merilo uspešnosti, ima le-ta določeno prednost pred drugimi merili. Dobičkonosnost je veliko manj odvisna od dogodkov, ki jih uprava ne obvladuje. »Celo razmere, za katere se uprave utegnejo izgovarjati, da so neobvladljive (npr. sprememba deviznih tečajev ali sprememba cen surovin), so v veliki meri obvladljive z ustrezno uporabo izpeljanih finančnih instrumentov« (Slapničar, 2003, str. 60–65).

Maksimiranje **tržne vrednosti delnice** je idealno merilo, če bi kakovostno merilo vsebovalo samo en pogoj, in sicer prvega, da mora merilo kazati uresničevanje interesov lastnikov. Vendar ker vsebuje tudi pogoj, da mora biti merilo v večji meri odvisno od uspešnosti oziroma dela uprave, je le-to z vidika managerjev skorajda nesprejemljivo. Uprava ne more voditi in s svojim delom vplivati na tržno vrednost delnice na enak način kot lahko na dobičkonosnost sredstev in kapitala, ker je le-ta odvisna v večji meri tudi od zunanjih dejavnikov. Tržna cena delnice kot samostojno merilo ni najučinkovitejše merilo, kajti za tako tvegano ugotavljanje uspešnosti želi biti uprava dodatno kompenzirana (Slapničar, 2003, str. 60–65).

Če bi sistem nagrajevanja vseboval različna merila, bi bilo merilo tržne vrednosti delnic zelo zaželeno in tudi priporočljivo, saj je maksimiranje tržne cene premoženja eden izmed najpomembnejših ciljev, ki jih lastniki želijo doseči.

Med modeli, ki poskušajo oblikovati enotno mero uspešnosti, ki bi izhajala predvsem iz finančnih podatkov, se v zadnjih nekaj letih največ pozornosti posveča **ekonomski dodani**

vrednosti. Sodobni modeli uspešnosti odražajo dejstvo, da je uspešnost poslovanja v osnovi treba razumeti v smislu maksimiranja vrednosti za lastnike (Rejc, 2002, str. 1). Razvoj tega modela bi lahko razumeli tudi kot kritiko tradicionalnih računovodskih kazalcev in metod ocenjevanja uspešnosti podjetja, ki so se v večji meri uporabljali in se ponekod še vedno uporabljajo.

Koncept ekonomske dodane vrednosti je kot orodje za merjenje uspešnosti zasnovan na temeljnem cilju poslovanja podjetja, in sicer na dolgoročni rasti vrednosti delnice oziroma enote lastniškega kapitala, ki v ospredje postavlja lastnike, ki so zagotovili kapital za poslovanje podjetja (Lukežič, 2000, str. 5). Logika merila je, da podjetje ustvarja vrednost le, če je dobiček vloženih sredstev večji od oportunitetnih stroškov zanje (Slapničar, 2003, str. 60–65). Ekonomska dodana vrednost je torej zasnovana na dejstvu, da morajo vsi investitorji kapitala v podjetje dobiti ustrezen donos.

Čeprav se na prvi pogled zdi navedeni koncept idealen in boljši od dobička, je ekonomska dodana vrednost izpostavljena podobnim težavam kot dobiček. Problem nastane pri računovodskem vrednotenju gospodarskih kategorij oziroma možni manipulaciji z računovodskimi izkazi. Težave nastopajo tudi pri drugi komponenti ekonomske dodane vrednosti, in sicer pri strošku kapitala, ki je pretežno tržna kategorija. Še posebej je to problematično za podjetja, ki ne kotirajo na borzi. Težave nastanejo pri ugotavljanju, kakšna je zahtevana donosnost lastniškega kapitala (Slapničar, 2003, str. 60–65).

Kot dobro merilo uspešnosti bi lahko navedli tudi **denarni tok iz poslovanja**, saj je neposredno povezan z uspešnostjo podjetja. Cilj lastnikov je maksimiranje denarnih tokov, saj je vrednost podjetja odvisna od diskontiranih denarnih tokov iz poslovanja, ki jih ustvarja podjetje. Merilo je skladno s cilji lastnikov, ker večji denarni tok pomeni neposredno večanje premoženja lastnikov. Druga prednost navedenega merila je, da ni toliko občutljivo na zunanje dogodke, kot je na primer cena delnice. Tretja in najpomembnejša lastnost pa je ta, da je popolnoma neobčutljiv na računovodsko olepševanje. Denarni tok opozarja, da prihodki niso še bili unovčeni, da vsi stroški niso bili poravnani ali da še niso priznani v izkazu poslovnega izida. Na takšen način denarni tok pomembno razgalja dobiček.

Kljub temu da smo dobili občutek, da smo tokrat le našli popolno merilo, je njegova pomanjkljivost v njegovi neenakomernosti.

Do sedaj na kratko opisana finančna merila uspešnosti se večinoma uporabljajo za merjenje uspešnosti vrhnjega managementa in uprave. Za management srednje ravni in nižji management se v večini primerov uporabljajo nekoliko bolj razdrobljena merila, kot so dobiček posamezne poslovne enote, profitna marža, doseženi prihodki, standardni stroški itd., ki omogočajo merjenje uspešnosti managerjev po posameznih ravneh. Ciljne vrednosti meril so v večini primerov prilagojene zastavljenim dolgoročnim in kratkoročnim ciljem podjetja.

Manager pa mora stremeti k temu, da doseže zastavljene vrednosti, in če se le da, te še dodatno izboljša.

Ugotavljanje uspešnosti uprave in nižjih ravni managerjev mora temeljiti na kombinaciji majhnega števila meril, ki s skupno interakcijo najbolje zadostujejo uvodoma omenjenima kriterijema uspešnih meril. Število ne sme biti pretirano, saj mora managerje voditi v pravo smer delovanja. Če bi jih bilo preveč, so lahko med seboj tudi neskladna, kar pa privede do tega, da managerji nimajo jasnih navodil, na kaj se osredotočiti (Slapničar, 2003, str. 60–65). Ena izmed pomanjkljivosti finančnih meril je tudi ta, da ne merijo vseh vidikov dela managerjev in na ta način zaobidejo lastnosti, kot so inovativnost, kreativnost, samoiniciativnost, angažiranost itd., ki so za uspeh določene naloge še kako pomembne in zaželeni. Zato je pomembno v sheme nagrajevanja vključiti tudi nekaj nefinančnih meril, ki take dejavnike merijo.

Nefinančna merila

Podjetja se med seboj razlikujejo in ravno zaradi te raznolikosti se pojavljajo različni sistemi merjenja uspešnosti. Podjetja, ki se hitro odzivajo na tržne spremembe, ki imajo visok delež razvoja ali so usmerjena v zasledovanje strategije celotne kakovosti, za merjenje uspešnosti managerjev težje uporabljajo računovodska merila kot pa podjetja z ustaljeno dejavnostjo.

Tako imenovano intelektualno premoženje, ki zajema: odnose z dobavitelji, odnose s potrošniki, posebna znanja, odlično obvladovanje procesov, talentirane delavce itd., je skorajda nemogoče izmeriti izključno z uporabo računovodskih oziroma finančnih meril. Prav takšno premoženje predstavlja večji del bodočega dobička podjetja in je s tega vidika nepogrešljiva sestavina v shemah merjenja uspešnosti. Težava, ki se pri tem pojavi, pa je povezana ravno s kompleksnostjo doslednega merjenja in ocenjevanja take oblike premoženja. Za zdaj še ne obstajajo standardi vrednotenja intelektualnega premoženja, pojavljati pa so se začeli različni prijemi. Eden izmed teh je razvoj nefinančnih kazalnikov uspešnosti, ki jim avtorji pri merjenju uspešnosti prepisujejo velik pomen (Jaklič, 1999, str. 272).

Eden izmed najbolj odmevnih modelov merjenja uspešnosti z uravnoveženim naborom kazalnikov v zadnjem času predstavlja **model BSC**.

Sistem uravnoveženih kazalnikov ali BSC vsebuje celovit sistem tako finančnih kot nefinančnih kriterijev (vidik kupcev, notranji poslovni vidik, vidik učenja in rasti), po katerih se ugotavlja uspešnost podjetja. Sistem je zelo prilagodljiv, saj lahko podjetja dajejo različno težo posameznim kazalnikom, ki skupaj sestavljajo smiselno celoto modela. Pri shemah nagrajevanja, ki temeljijo na sistemih uravnoveženih kazalnikov, je pomembno vključiti le tiste kazalnike, ki podjetju prinašajo vrednost. Na takšen način se določi, kako in v kakšnem

obsegu posamezni kazalnik vpliva na nagrado. Sistem naj bi bil praviloma preišljeno sestavljen, jasen in enostavno izračunljiv (Lukežič, 2000, str. 3).

Nefinančna merila, ki sem jih že predhodno omenila, sestavljajo vidik kupca, ki ga lahko merimo z različnim naborom kazalnikov, na primer: razmerje med dejanskimi novimi kupci in potencialnimi novimi kupci, delež prodaje, obseg prodaje novih kupcev, delež starih kupcev v celotnem številu kupcev itd. Notranji poslovni vidik je mogoče izmeriti s kazalniki, kot so: število in čas zastojev v proizvodnji, število reklamacij, stroški izgubljene prodaje zaradi nekakovostnih proizvodov ali storitev itd. Vidik učenja in rasti vsebuje kazalnike, kot so: odstotek prodaje novih proizvodov v celotni prodaji, število dejanskih vstopov na nove trge, povprečno število ur izobraževanja itd. (Rejc, 2002, str. 109).

Ena izmed glavnih »pomanjkljivosti« modela BSC je ta, da se v večini primerov uporablja kot mehanizem, s katerim se ugotavlja uspešnost poslovanja podjetja, in ne toliko kot merilo nagrajevanja managerjev.

Težava pri sistemih merjenja uspešnosti je torej ta, da je treba izbrati taka merila, ki bodo v najboljši moči odsevala uspešnost managerjev, ki ne bodo odvisna od nepredvidljivih dejavnikov in ki bodo vodila managerje k doseganju zastavljenih ciljev po pravi poti. Težava ne nastane samo pri izboru, kombinaciji in teži posameznih meril uspešnosti, ampak tudi pri ugotavljanju ciljnih vrednosti, ki jih posamezno merilo nakazuje.

2.1.3 Ciljne vrednosti meril

Eden izmed ključnih elementov, ki vpliva na to, da ima cilj motivacijsko moč, je dosegljivost tega cilja. To spoznanje prehaja v računovodsko literaturo iz psihologije (Slapničar, 2003, str. 60–65). Popolnoma razumljivo je, da nedosegljivi cilji vnaprej ne morejo motivirati k njihovem doseganju. Cilj mora biti postavljen tako, da je s pravo mero izzivajoč, da ga je z velikim trudom še mogoče doseči in da v možnost doseganja tega cilja verjame tudi uprava. Pri postavljanju ciljnih vrednosti je treba upoštevati napovedi gibanja panožnih spremenljivk, vpliv tehnoloških izboljšav in makroekonomskih spremenljivk ter druga pomembna gibanja spremenljivk, ki vplivajo na poslovanje podjetja.

Postavljanje ciljev lahko poteka na različne načine. Cilji se lahko postavijo od zgoraj navzdol, kar pomeni, da lastniki postavijo določene zahteve, ki jih mora izvesti uprava s pomočjo strateških in operativnih načrtov. Lahko se postavijo tudi od spodaj navzgor, kar pomeni, da poslovodstvo nižjih ravni opredeli realno dosegljive cilje, ki po hierarhični lestvici pridejo do uprave in do izračuna končnega cilja. Ker je mera pristranskosti pri takem načinu postavljanja ciljev bistveno večja, ponavadi nadzorni svet še malo pritisne poslovodstvo, da izziv cilja nekoliko poveča. Najpogosteje pa postavljanje ciljev poteka s hibridnimi sistemi, v katerih prihaja do interakcij med tistimi, ki cilje postavljajo, in tistimi, ki so odgovorni za njihovo uresničevanje. Pri izbiri ciljnih vrednosti izbranih meril uspešnosti je treba upoštevati

rezultate neposrednih konkurentov in panožna povprečja kot zunanje neodvisne mere uspešnosti (Slapničar, 2003, str. 60–65).

Da bi dosegli interese lastnikov in skladnost delovanja uprav, je treba nekatere cilje ločiti na dolgoročne in strateške oziroma kratkoročne. Na podlagi doseganja takih ciljev so lahko opredeljene tudi nagrade. In sicer: pri doseganju kratkoročnih ciljev se nagrade v večini primerov manifestirajo v obliki bonusov, pri doseganju dolgoročnih pa v oblikah delniških opcij.

Cilje je treba postaviti na nekem določenem intervalu, ki ponazarja minimalno in maksimalno vrednost merila. Če se vrednost nahaja pod minimalno vrednostjo, ne pride do izplačila nagrade za uspešnost. Istočasno je zelo pomembno, da je merilo omejeno tudi navzgor, kar pomeni, da pri preseganju zgornjega praga vrednosti merila nagrada ne narašča več in je strošek managerja za podjetje obvladljiv (Slapničar, 2003, str. 60–65).

2.2 Načini merjenja uspešnosti

Strukture in raznolikost sistemov nagrajevanja so zbudile veliko pozornosti raziskovalcev na področju računovodstva. Cilj večine raziskav je bil poiskati konsistenten nabor meril uspešnosti, ki bi, kar se da učinkovito, meril dejanski vložek managerjev in na tej podlagi izoblikoval ustrezne nagrade (Govindarajan, 1984, Ittner, Larcker & Rajan, 1997, Wallace, 1997).

Uvodoma v tekočem poglavju predstavljena teorija agenta pravi, da bi se moralo vsako merilo uspešnosti, po katerem je mogoče meriti trud oziroma sposobnost agenta, vključiti v sheme nagrajevanja (Holstrom, 1979). Ker pa je zelo malo verjetno, da bi bilo katerokoli samostojno merilo popolno v smislu, da bi se z njegovo uporabo dalo izmeriti vse vidike truda agenta oziroma managerja, je smiselno, da principal v sistem merjenja uspešnosti vključi multipla merila uspešnosti. Do take ugotovitve so pripeljale predvsem razprave o nepopolnosti finančnih meril učinkovitosti (Kaplan & Norton, 1996).

Kljub trenutni popularnosti in rasti multiplih meril uspešnosti obstaja le majhen nabor empiričnih dokazov o tem, kako so le-ta kombinirana v celotno vrednotenje dela managerja, in posledično, kako so povezana z nagrajevanjem. Tako sta Ittner in Larcker (1997) pokazala, da se je kar 38 % anketirancev v njuni raziskavi spopadlo s problemi pri uravnoteževanju različnih meril učinkovitosti v sistem uravnoteženih kazalnikov. Nadalje so Ittner, Larcker in Meyer (2003) ter Lipe in Salterio (2000) pokazali, da če ima nadrejeni pri uravnoteževanju različnih meril učinkovitosti možnost ravnanja po lastni presoji, obstaja splošna tendenca k temu, da poudarja večinoma objektivna in vsakdanja merila, ne pa tudi mehkejših nefinančnih meril.

Kakor koli, analitične študije so pokazale, da se z vključitvijo tako imenovanih subjektivnih meril uspešnosti povečujejo oziroma dopolnjujejo in izboljšujejo pogodbe o nagrajevanju. Na primer: Feltham in Xie (1994) ter Dater, Cohen Kulp in Lambert (2001) so pokazali, da uporaba alternativnih meril lahko izboljša proučevanje razporejanja naporov managerjev, kar pa privede do ugotavljanja večje skladnosti s cilji lastnikov.

Čeprav nam povečanje števila meril oziroma vključevanje in uporaba subjektivnih meril dajejo neko celovitejšo sliko o uspešnosti managerja, istočasno ponujajo tudi nadrejenemu večjo svobodo pri ocenjevanju učinkovitosti, pri čemer obstaja možnost pristranskega presojanja (Moers, 2005, str. 67–69).

2.2.1 Raznolikost in subjektivnost nagrajevanja

Cilj sistemov nagrajevanja je zagotavljanje nagrade zaposlenim z namenom spodbujanja dodatnih naporov ter posledične diferenciacije med bolj in manj sposobnimi. Teorija agentov pravi, da povezovanje plač z učinkovitostjo vodi do višje motiviranosti in do večjega vloženega napora v uspešnost reševanja zastavljenih dolžnosti (Holmstrom, 1979). Učinki pogodb o nagrajevanju so določeni z uporabljenimi merili učinkovitosti, saj zaposleni usmerjajo pozornost k tistim elementom svojega dela, ki so merjeni. Rezultat tega je, da je izbira meril uspešnosti odločilnega pomena pri zagotavljanju »pravih« nagrad.

Po teoriji agentov bo nadrejeni vsako merilo uspešnosti, po katerem je mogoče meriti določene vidike dela managerjev, vključil v shemo nagrajevanja, saj ne obstaja neko popolno univerzalno merilo, ki bi zajemalo vse vidike pridobljene z uporabo raznolikega svežnja meril. Na primer: objektivna merila, kot so merila finančne uspešnosti, so informativnega značaja o merljivih vidikih dela managerja. Subjektivna merila pa prinašajo informacije o kvantitativnih vidikih dela, kot so kooperacija, samoiniciativnost in inovativnost, ki jih objektivna merila sama po sebi ne morejo izmeriti (Baiman & Rajan, 1995).

Če strnem do sedaj napisano: če objektivna in subjektivna merila učinkovitosti priskrbijo bolj točno informacijo o različnih vidikih dela managerja, potem uporaba obeh vrst meril v pogodbi o nagrajevanju prinaša boljše informacijo o intenzivnosti napora managerjev. Feltham in Xie (1994) sta pokazala, da dodatna merila učinkovitosti lahko vplivajo na alokacijo agentovega truda na ta način, da se njegovi cilji bolje skladajo s cilji principala. Vse do sedaj napisano privede do zaključka, da je uporaba subjektivnih meril zelo pomembna, vendar se je treba istočasno zavedati, da poleg prednosti, ki jih prinašajo, vsebujejo tudi določene slabosti. Ena izmed ključnih slabosti subjektivnega ocenjevanja je pristranskost.

2.2.2 Problem pristranskosti pri merjenju uspešnosti

Uporaba subjektivnih meril lahko nadrejenemu ponudi možnost, da po lastni presoji ocenjuje uspešnost managerjev, to pa zato, ker še ni izoblikovanih jasnih standardov uspešnosti za določena področja. V teoretičnem smislu, ter če bi bili nadrejeni pošteni in bi znali preudarno

presoditi merjeno uspešnost, bi bila uporaba tako zasnovanega subjektivnega ocenjevanja s kombinacijo objektivnega idealna. Vendar v praksi ni vedno tako. Nadrejeni pogosto nezadostno diferencirajo podrejene, kar pripelje do pristranskih ocen uspešnosti in do nejasne slike o posameznikovem prispevku (Milkovich & Newman, 1993). Zelo težko je tudi presojati nemerljive podatke že z vidika managerjevega dela, ki je zelo raznoliko in katerega rezultati se raztezajo tudi izven njegovega področja poslovanja. Pristranskost se tako pojavi v različnih oblikah. Te so lahko odraz nezadostne količine podatkov o uspehu in naporu, ki ga določen manager vlaga v delo, lahko pa je tudi odraz favoriziranja določenega managerja, kar pa je z vidika celotnega kolektiva nesprejemljivo.

Moers (2005) je v svoji raziskavi proučeval vpliv različnih meril uspešnosti in uporabe subjektivnih meril uspešnosti na pristranskost ocenjevanja uspešnosti. Empirični rezultati, pridobljeni z raziskavo, nakazujejo, da sta različen nabor meril in subjektivnost nagrajevanja povezana s pristranskostjo ocenjevanja uspešnosti. Navedeno privede do zaključka, da je izbor meril uspešnosti, njihova teža v skupni oceni in kombinacija eden izmed ključnih dejavnikov za izoblikovanje učinkovitega sistema merjenja uspešnosti, na katerem bodo temeljile nagrade managerjev.

3 NAGRAJEVANJE

V večini primerov so plače še vedno eden izmed glavnih dejavnikov, ki motivirajo in usmerjajo managerje. Ker naj bi le-te prikazovale realno uspešnost vodij, morajo biti zasnovane na podlagi pravih meril uspešnosti. Funkcija managerja v podjetju je zelo kompleksna. Tej kompleksnosti morajo biti prilagojena tudi merila, da bodo lahko kazala dejansko uspešnost vodilnih (Slapničar, 2003, str. 60–65).

Nagrade bi torej lahko povezali z managerjevo motivacijo. Treba pa je poudariti, da nagrade same po sebi nimajo motivacijskega vpliva in ne pripomorejo k povečanju truda, ki ga managerji vložijo v delo, če niso odraz izključno vloženega truda in uspešnosti opravljenih nalog. Pomembno je predvsem to, da manager razume povezavo med nagrado in rezultati, saj le v tem primeru ve, da si je nagrado prislužil z dobro opravljenim delom.

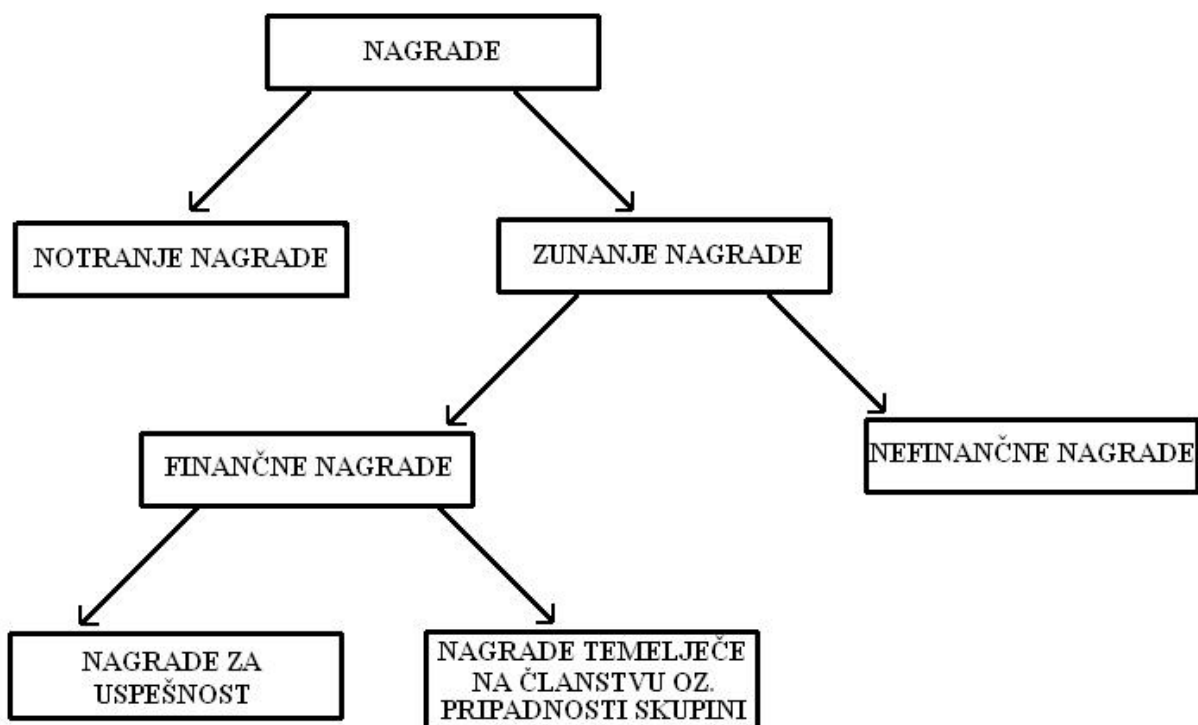
Če manager čuti nagrado kot nepravično, kar pomeni, da je za vloženi trud, da bi dobil neko nagrado, več izgubil kot pridobil, potem nagrada sama po sebi ne bo imela pozitivnega vpliva na zadovoljstvo pri delu, kakor tudi ne na motivacijo (Vroom, 1992, str. 260).

V ozadju nagrade je več dejavnikov, ki lahko bolj ali manj vplivajo na motivacijo managerjev. Treba je predvsem proučiti pomen teh dejavnikov in izoblikovati tak sistem nagrajevanja, ki bo meril uspešnost managerjev ter na podlagi katerega bodo nagrade odraz dejanske vloženega truda in uspešnosti. V nadaljevanju povzemam, kakšne vrste nagrad poznamo in katere so tiste, ki se najpogosteje pojavljajo pri managerjih, ter njihovo koristnost in težo pri spodbujanju višje motivacije.

3.1 Vrste nagrad

DeCenzo in Robbins (2003, str. 397–402) sta razvrstila nagrade na notranje in zunanje. Zunanje sta razčlenila na finančne in nefinančne oblike. Finančne pa dodatno na nagrade za uspešnost in nagrade, ki temeljijo na članstvu oziroma pripadnosti neki skupini. Omenjene kategorije ne nastopajo vsaka posebej v omenjeni obliki, ampak se v večini primerov med seboj prepletajo. Klasifikacija nagrad je nazorno dodatno prikazana na spodnji sliki.

Slika 2: Vrste nagrad po DeCenzu in Robinsonnu



Vir: DeCenzo in Robbins, 2003; lastna ponazoritev.

3.1.1 Notranje in zunanje nagrade

Notranje nagrade predstavljajo zadovoljstvo, ki ga čuti posameznik pri svojem delu. Nagrade v večini primerov izhajajo iz samega dela ter se manifestirajo kot ponos nad opravljenim delom, pozitivni občutki pri doseganju zastavljenih ciljev, možnost dela v skupini in priložnost za izražanje lastne ustvarjalnosti itd. Vse te lastnosti, če se pojavijo, bistveno prispevajo k dvigu učinkovitosti, saj se nastalo zadovoljstvo pri managerjih preoblikuje v pomemben motivacijski dejavnik, ki jim pomaga k lažjemu doseganju zastavljenih ciljev.

Zunanje nagrade vključujejo predvsem denarne oblike stimulacije, kot so višja plača, napredovanje, dodatne ugodnosti pri delu itd. Bistvena razlika med omenjenima oblikama je ta, da notranje nagrade nastopijo kot posledica posameznikovega vložka oziroma napora,

medtem ko so zunanje kontrolirane ter zahtevajo nenehno pozornost in revizijo, da bi se z njihovo uporabo spodbudilo določeno vedenje (Cohen, 1992, str. 194).

3.1.2 Finančne in nefinančne nagrade

Kot sem že omenila, se finančne nagrade delijo na dve dimenziji glede na to, ali so vezane neposredno na uspešnost ali so odvisne od članstva v določeni skupini. Nadomestila, dodatek na delovno dobo, plačilo za stopnjo izobrazbe in podobne oblike nagrad spadajo med kriterije članstva, provizije, plačila po učinku, bonusi za uspešno opravljeno delovno nalogo pa v kategorijo uspešnosti (DeCenzo & Robbins, 2003, str. 397–402).

Čeprav bi lahko rekli, da je meja med omenjenima oblikama finančnega nagrajevanja dokaj dobro razvidna, v praksi ni tako. Če navedem enostaven primer službenega avtomobila. Službeni avtomobil kot oblika nagrade lahko spada v kategorijo članstva in prav tako v kategorijo uspešnosti. Namreč: če so do službenega avtomobila upravičeni vsi managerji, govorimo o prvi kategoriji, če pa so do njega upravičeni samo tisti managerji, ki glede na svojo uspešnost in delo dosegajo zaželene rezultate, govorimo o drugi kategoriji. V praksi se v večini primerov omenjeni obliki nagrajevanja med seboj prepletata.

Privlačnost finančnega nagrajevanja ne sme zamegliti nefinančnega, ki je prav tako pomemben. Izrečene pohvale, priznanja oziroma nagrade, povezane z dobro opravljenim delom, so tudi zelo spodbujajoči in predvsem pomembni pri nagrajevanju managementa nižjih ravni in nezanemarljivi tudi pri vrhnjem managementu. Take oblike nagrajevanja so zelo učinkovite, saj na neki način prikazujejo povezavo med nagrado in vedenjem (Zupan, 2001, str. 208).

3.2 Najpogosteje uporabljene oblike nagrajevanja managerjev

Najpogosteje uporabljene oblike nagrajevanja managerjev so finančne. Povsem normalno je, da se plače in nagrade managerjev razlikujejo od plač drugih zaposlenih v podjetju. V večini primerov je delež osnovne plače manjši v primerjavi z deležem osnovne plače preostalih zaposlenih. Razlog je ta, da so plače, v kar se da večji meri, vezane na uspešnost, torej so sestavljene iz spremenljivega - gibljivega (variabilnega) in stalnega (fiksne) dela. 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).

Plače in nagrade managerjev ponavadi sestavljajo (Zupan, 2001, str. 234):

- osnovna plača,
- kratkoročne ali enoletne spodbude oziroma nagrade,
- dolgoročne spodbude,
- različne ugodnosti in
- izjemne ugodnosti.

Plača

Ker je trg vedno bolj zahteven in so razmere na njem vedno bolj zaostrene, kar se tiče preživetja podjetij, so se temu prilagodili tudi različni načini nagrajevanja, ki so v večji meri vezani na uspešnost. Na tak način uprava oziroma lastniki želijo motivirati zaposlene k doseganju višjih ciljev v korist celotnega podjetja. Višino nagrade, ki jo prejme manager, v večini primerov določajo tržna razmerja in upravni odbor oziroma njegov organ, komisija za nagrajevanje. Pomembno vlogo pri višini plače igra tudi ocena delovnega mesta in ohranjanje notranje stabilnosti med plačami.

Dokazano je bilo, da je uvajanje plače po uspešnosti povezano s povečanjem ekonomske uspešnosti v naslednjih obdobjih. Stalni del plače je tako v večji meri postavljen v ozadje. V ospredju je predvsem spremenljivi del, ki je tudi za managerje veliko bolj zanimiv. Razlog za to, da se vedno večja teža daje gibljivemu delu, je tudi v težnji uravnavanja odnosov med managerji in lastniki (Zupan, 2001, str. 236).

Kljub pozitivnim učinkom, ki jih prinaša nagrajevanje po uspešnosti, pa v strukturi prejemkov članov uprav v Sloveniji še zmerom prevladuje stalni del. Raziskava Združenja članov nadzornih svetov (2007), v katero je bilo vključenih 72 delniških družb, ki kotirajo na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev, ter 561 članov uprav in nadzornih svetov, je pokazala, da se je delež spremenljivih prejemkov v celotnih prejemkih predsednikov in članov uprav v povprečju zmanjšal. V letu 2005 je povprečni delež spremenljivih prejemkov članov uprav znašal 23,73 %, v letu 2006 pa le še 16,99 % (Dolinar et al., 2007).

Spremenljivi del plače v večini primerov predstavljajo kratkoročne in dolgoročne spodbude, pri čemer se kratkoročne večinoma uporabljajo pri managementu srednjih in nižjih ravni, dolgoročne pa predvsem pri vrhnjem.

Kratkoročne spodbude so vezane predvsem na krajša poslovna obdobja. Zanje velja, da se lahko ugotavljajo na letni ravni, pa tudi večkrat med letom, nekoliko redkeje mesečno. V praksi se pojavljajo v večini primerov v obliki bonusov, premij in udeležb pri dobičku. Bonus bi lahko opisali kot nagrado za dosežene oziroma presežene kratkoročne cilje podjetja. Kakšna časovna obdobja se bodo uporabljala pri obračunavanju, je odvisno od izbire kriterija,

po katerem se meri upravičenost do bonusa. Ker so vezani na uspešnost, je povsem razumljivo, da niso odvisni od stalnega dela plače (Zupan, 2001, str. 234).

Dolgoročne spodbude oziroma, bolje rečeno, kapitalski plani plačilo vežejo na dolgoročno uspešnost podjetja. Pojavljajo se predvsem v obliki nakupa delnic ali delniških opcij. Take oblike nagrajevanja so nastale deloma tudi zaradi tega, da bi se interesi lastnikov poenotili z interesi managerjev. Najbolj uporabljena in razširjena oblika dolgoročnih spodbud so opcije.

Nagrajevanje z opcijskimi pogodbami je opredeljeno kot način nagrajevanja, pri katerem član uprave sklene z družbo pogodbo, v skladu s katero bo po preteku določenega časa upravičen do nakupa določene količine delnic družbe po vnaprej določeni ceni, ki praviloma naj ne bi bila nižja od tržne cene delnice v času podpisa pogodbe (Čibelj, 1992, str. 297).

Druge oblike spodbud so povezane predvsem z različnimi ugodnostmi pri zdravstvenem in pokojninskem zavarovanju ter izjemnimi ugodnostmi, povezanimi z delom v podjetju, kot so razkošne pisarne, posebne jedilnice, rezervirana parkirišča itd. Te ugodnosti se lahko pojavljajo tudi zunaj podjetja, in sicer v obliki plačila članarin v klubih ali združenjih, plačila razkošnih hotelskih in prometnih storitev itn. Konec koncev se manifestirajo prav tako tudi kot osebne bonitete, kot so posojilo po ugodnih pogojih, plačano stanovanje, uporaba počitniških objektov podjetja po zanemarljivih cenah itd. Večina od navedenih posebnih ugodnosti ni odraz izključno uspešnosti, temveč spada v nagrade, ki se podeljujejo glede na kriterij članstva. Kot take predstavljajo določeno spodbudo in je njihova prisotnost v shemah nagrajevanja pri managementu še kako zaželena.

Pri vsem do sedaj napisanem je treba poudariti, da bodo plače (tako gibljivi kot stalni del) predstavljale motivacijsko sredstvo le, če bodo za managerje dovolj atraktivne, če bodo izražale resnično vrednost vloženih naporov, če bodo temeljile na sistemu, ki je enostaven in razumljiv, pri katerem bo plačilo na učinek vezano neposredno na spodbudo. Še posebej pomembno pa je, da mora plačilo slediti rezultatom (Latham & Wexley, 1994, str. 183).

Da bi bile nagrade odraz resnično vloženega truda managerjev v delo in da bi temeljile na uspešnosti doseganja zastavljenih ciljev, je treba izbrati tak nabor meril, ki nam bo pokazal dejansko sliko dogajanja in ki bo oblikovan tako, da ga bodo managerji sprejeli kot pravičen pokazatelj njihovega prispevka k uspešnosti podjetja. Z drugimi besedami povedano: če bi lastniki želeli vplivati na vedenje posloводства, bi morala biti merila uspešnosti vključena v shemo nagrajevanja, in to z dovolj veliko težo (Slapničar, 2003, str. 60–65).

4 RAZISKAVA O VPLIVU SISTEMOV OCENJEVANJA USPEŠNOSTI IN PERCEPCIJE PRAVIČNOSTI NA MOTIVACIJO MANAGERJEV

Literatura o vedenjskem računovodstvu (angl. *behavioural accounting*) pravi, da na motivacijo in pripadnost zaposlenega vpliva način, po katerem se ocenjuje njegova uspešnost in se ga nagraduje (Slapničar, 2003, str. 60–65). Na podlagi te ugotovitve in do sedaj napisanega sem se odločila z raziskavo proučiti povezavo med motivacijo in načinom merjenja uspešnosti. V ta namen sem izdelala vprašalnik in opravila raziskavo v enem izmed največjih podjetij v Sloveniji, in sicer Intereuropi, d. d.

4.1 Predhodne raziskave

Na temo, kako pravičnost načina merjenja uspešnosti vpliva na motivacijo, je bilo opravljenih kar nekaj raziskav. Študije, izvedene v podjetjih, konsistentno kažejo, da so zaposleni, ki občutijo, da jih organizacije, nadrejeni in sodelavci obravnavajo pošteno, bolj motivirani in izvajajo naloge bolje kot zaposleni, ki doživljajo svoje delovno okolje kot nepravično (Colquitt, 2001; Cropenzano, Byrnes, Bobocel & Rupp, 2001).

Čeprav je bil pojem pravičnosti velikokrat predmet raziskav, je problematika glede percepcije pravičnosti še zmeraj nekoliko nejasna (Lind, 2001). Približno deset let po tem, ko je Leventhal predlagal pravila proceduralne pravičnosti, sta Bies in Moag (1986) poudarila vlogo medosebnega vzajemnega delovanja, ki se pojavlja med nadrejenimi in podrejenimi. V literaturi še ni mogoče točno definirati, ali medosebno pravičnost vključiti med proceduralno pravičnost ali jo povzemati kot samostojno obliko. Kar nekaj študij pa je pokazalo, da sta dva ključna vidika medosebne pravičnosti (in sicer socialna občutljivost, v katero se uvršča dostojno in spoštljivo vedenje do posameznika, ter informacijska pravičnost, ki zajema večinoma razlage za posamezne odločitve) lahko obravnavana ločeno tako od distributivne kot od proceduralne pravičnosti (Colquitt, 2001; Jougard & Steiner, 2005).

Colquitt (2001) je objavil študijo, v kateri je skušal sistematizirati različne vidike pravičnosti. Raziskoval je dimenzionalnost organizacijske pravičnosti (angl. *organizational justice*) in na tej podlagi izvedel dve študiji. Prvo v univerzitetnem okolju, drugo pa na terenu, in sicer na primeru zaposlenih v podjetju, ki se ukvarja s proizvodnjo avtomobilske opreme. V raziskavi je proučeval vpliv distributivne, proceduralne, medosebne in informacijske pravičnosti, skušal je ugotoviti pomen njihovega razločevanja ter rezultate njihove pravilne interpretacije. V obeh opravljenih študijah je ugotovil, da je bistvenega pomena razločevati različne dimenzije pravičnosti tako v očeh podrejenih kot nadrejenih. Z raziskavo je tudi ugotovil, da posamezne percepcije pravičnosti privedejo do različnih rezultatov. Ne le da vplivajo na motivacijo, ampak tudi na višjo skladnost pravil, vdanost k podjetju, pripravljenost k dajanju pomoči, skratka k takim vidikom pozitivnega vedenja, ki so za podjetje še kako pomembni.

Učinke proceduralne in distributivne pravičnosti sta raziskovala tudi Wermunt in Wilke (1997). Proučevala sta, kako lahko posameznik oceni svojo nagrado kot pravično, če ne pozna nagrade ostalih. Predpostavljala sta, da se ob pomanjkanju določenih informacij glede plačil ostalih v podjetju pozornost usmeri na proučevanje procedur, ki so pripeljale do določene nagrade. Na podlagi opravljenih eksperimentov sta svoje domneve potrdila. Ugotovila sta, da se posamezniki, če nimajo informacij o nagradah ostalih, opirajo na proceduralno pravičnost in s tem presojujejo pravičnost svoje nagrade. Če pa poznajo nagrade ostalih, so veliko bolj nagnjeni k primerjavi slednjih kot pa k proučevanju procesnih informacij, ki so pripeljale do določene nagrade.

Pri oblikovanju hipotez in proučevanju posameznih spremenljivk znotraj raziskave sem se večinoma zgledovala po raziskavi Hartmanna in Slapničarjeve (2006). V študiji raziskujeta, ali sta managerjeva motivacija in pripadnost k podjetju odvisni od načina merjenja uspešnosti – to je stopnje formalizacije – ter katere spremenljivke posredujejo v tej povezavi. Hipoteze sta testirala na vzorcu 161 managerjev iz enajstih slovenskih poslovnih bank. Ugotovila sta, da formalni sistem ocenjevanja uspešnosti in nagrajevanja pozitivno vpliva na zaznavo proceduralne pravičnosti, da izboljšuje povratne informacije nadrejenih o managerjevi uspešnosti, kar pa posledično pozitivno vpliva na motivacijo in pripadnost k podjetju.

4.2 Namen raziskave

V lastni raziskavi proučujem povezavo med sistemom merjenja uspešnosti in motivacijo managerjev srednje ravni v Intereuropi. Preverila sem tudi tiste spremenljivke, ki posredujejo v odnosu med motivacijo in sistemom nagrajevanja, kot je na primer pravičnost (bolj specifično: proceduralna pravičnost). Pri tem sem kontrolirala vpliv tudi določenih drugih spremenljivk na izbrano povezavo, kot so: značilnost nalog, starost in število podrejenih.

4.2.1 Hipoteze in raziskovalni model

Opirajoč se na raziskavo Hartmanna in Slapničarjeve ter na obstoječo znanstveno literaturo, sem v namen proučitve vpliva sistemov merjenja uspešnosti na motivacijo managerjev izpeljala šest hipotez. Poleg dejanske omenjene povezave so me zanimali tudi drugi dejavniki, ki lahko vplivajo na motivacijo, ter tisti, ki nastopajo med odnosom sistemov merjenja uspešnosti in motivacijo. V nadaljevanju tako predstavljam in argumentiram vseh šest napovedanih hipotez.

V računovodski literaturi, vezani na nagrajevanje managerjev, se ključno vprašanje nanaša na pozitivne in negativne učinke uporabe slehernega sistema za merjenje uspešnosti. Ker se omenjeni sistemi pojavljajo v različnih oblikah in dimenzijah, je težko napovedati, kateri izmed številnih sistemov je najboljši. Sodobne raziskave so usmerjene v proučevanje učinkov sistemov, ki temeljijo na različnih kazalcih uspešnosti, kot so na primer finančna merila proti nefinančnim, uporaba subjektivnih meril proti uporabi objektivnih ter uporaba multiplih

kazalcev proti uporabi enega samega (Lipe & Satterio, 2002; Moers, 2005; Ittner, Larcker & Meyer, 2003).

V grobem bi lahko sisteme merjenja uspešnosti razdelili na formalne in neformalne. Formalnost merjenja uspešnosti bi lahko opredeli kot stopnjo, do katere sistem sledi točno določenim proceduram v merjenju in nagrajevanju managerjeve uspešnosti ter je vezan na točno določen nabor pravil in regulacij znotraj podjetja, kar pomeni, da uporablja vnaprej določena merila, ki so kvantificirana in katerih merjenje poteka skozi informacijski sistem ter na takšen način eksplicitno povezuje izmerjeno uspešnost z nagrado. Formalni sistemi torej predstavljajo nasprotje neformalnemu ocenjevanju uspešnosti, ki ne temelji na objektivnih meritvah, temveč na subjektivnem mnenju nadrejenih, kar pomeni, da ima ta pri ocenjevanju ravni uspešnosti svojih podrejenih in pri razporejanju nagrad veliko stopnjo subjektivne presoje. Formalne sisteme nagrajevanja bi lahko povezali z uporabo objektivnih meril, ki omogočajo pridobitev kvantitativnih podatkov o uspešnosti opravljene naloge managerja, neformalne pa z uporabo subjektivnih meril.

Vsak izmed sistemov, temelječ na enem izmed navedenih kazalnikov ali pa njihovi kombinaciji, ima svoje slabe in dobre lastnosti. Na podlagi Moersove raziskave (2005), katere ugotovitve so, da je pri uporabi subjektivnih meril uspešnosti v sistemih nagrajevanja možna prisotnost pristranskosti ocenjevanja in da sistem, ki deluje na podlagi takih kazalnikov, predstavlja težavo pri pravičnem razdeljevanju nagrad, kar posledično vpliva na nezadovoljstvo in nezaupanje managerjev ter na nižjo motivacijo, sem se odločila proučiti, kako stopnja formalizacije sistema nagrajevanja vpliva na motivacijo. Formalni sistem nagrajevanja ravno zaradi svoje značilnosti omogoča managerjem natančen pregled nad postopki, po katerih so določene njihove nagrade. Managerji točno vedo, s čim se meri njihova uspešnost, vedo, kako lahko vplivajo na višino svoje nagrade, ter imajo tak sistem za objektivni pokazatelj vloženega truda. Le tak sistem merjenja uspešnosti bo torej imel motivacijsko moč. Zato se prva hipoteza glasi:

H1: Formalnost sistema ocenjevanja uspešnosti pozitivno vpliva na motivacijo.

Zaznavanje proceduralne pravičnosti sistema nagrajevanja je ključnega pomena. Formalni sistemi nagrajevanja s točno določenimi merili pozitivno vplivajo na zaznavanje pravičnosti, saj so zaposleni seznanjeni z merili, ki odražajo oziroma ocenjujejo njihovo uspešnost. Če manager meni, da je sistem ocenjevanja pravičen, bo posledično bolj motiviran, kot pa če bi ga dojemal kot nepravičnega. Na podlagi napisanega sem razvila dve hipotezi in pričakujem, da:

H2: Formalnost sistema ocenjevanja uspešnosti pozitivno vpliva na zaznavanje pravičnosti.

H3: Zaznavanje pravičnosti ima pozitiven vpliv na motivacijo.

Pri četrti hipotezi preverjam, kako značilnosti nalog vplivajo na formalnost sistema merjenja uspešnosti. Torej v model vpeljem kontrolno spremenljivko, ki meri kompleksnost nalog. Formalna uporaba sistema ocenjevanja uspešnosti vpliva na zaznavanje pravičnosti na dva načina.

Kot vemo, je delo managerjev bistveno težje merljivo zaradi kompleksnosti nalog. Težavnost merjenja nalog je povezana tudi s tem, ali manager dela neposredno na trgu ali ne, saj je od tega odvisen nabor meril, ki se lahko uporabijo za merjenje uspešnosti opravljenih nalog (Grossman & Hart, 1986).

Na začetku je treba ločiti managerje na tiste, katerih naloge so lahko merljive, saj rezultati letih vsebujejo tipične finančne in kvantitativne kazalnike, ki jih je relativno lahko izmeriti, in na managerje, pri katerih merljivost individualne učinkovitosti ovirajo organizacijske sinergije in tehnologija dela, ki povzročata pomanjkanje objektivne metrike. Managerji s težko merljivimi nalogami zasedajo ponavadi funkcije, povezane z internimi storitvami, svetovanjem in podporo, kar z drugimi besedami pomeni, da ne delujejo neposredno na trgu (Moers, 2005, str. 67–69).

Če rezultati niso lahko merljivi, je naloga nadrejenega, da vloži dodaten napor v postavljanje ciljev naloge poslovanja, v merjenje uspešnosti in tudi v določanje višine nagrade, ki naj bi bila postavljena po jasnih pravilih alokacije, kar pomeni, da manager mora vedeti, zakaj je prejel tako višino nagrade, ker bo lahko samo na ta način vedel, ali je bila nagrada pravično razdeljena ali ne (Sitkin & George, 2005).

Ko so naloge kompleksne in težje merljive, je uporaba samo formalnega ocenjevanja uspešnosti neučinkovita. Da bi lahko zajeli vse vidike kompleksnosti, je treba sistem nagrajevanja dopolniti tudi s subjektivnimi merili, ki temeljijo na subjektivni presoji nadrejenega. Čeprav se pri tem lahko pojavi že večkrat omenjeni problem pristranskosti, je ta v primerjavi s preostalimi ocenami, pridobljenimi s subjektivnim ocenjevanjem, nekoliko zanemarljiv, saj objektivna merila nikakor ne morejo izmeriti tistega, česar se ne da oziroma je zelo težko izmeriti, kar pa bistveno vpliva na uspešnost opravljene naloge in za kar manager pričakuje dodatno nadomestilo. Zato se naslednja hipoteza glasi:

H4: Kompleksnejše naloge so težje merljive in so zato negativno povezane s formalnim sistemom ocenjevanja uspešnosti.

Poleg vseh omenjenih hipotez, katerih razlage in smiselnost temeljijo na predhodnih raziskavah in literaturi, sem se odločila v model preverjanja hipotez vključiti še dve kontrolni spremenljivki. V model sem tako vključila še starost in število podrejenih, ki so pod neposrednim vodstvom določenega managerja. Z njima preverjam, ali dejavniki izven sistema

merjenja uspešnosti vplivajo na motivacijo. Glede starosti postavljam naslednjo ničelno hipotezo.

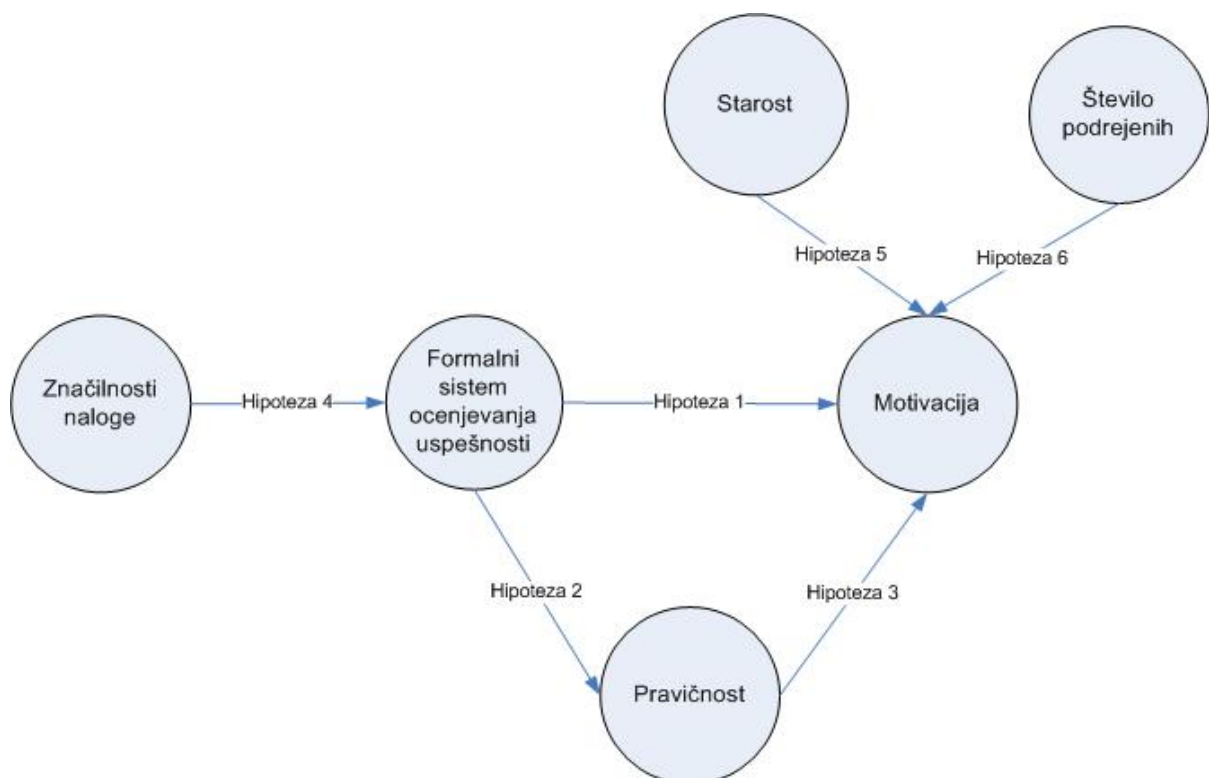
H5: Starost ne vpliva na motivacijo.

Podobno kot vpliv starosti lahko raziskujemo vpliv števila podrejenih na motivacijo. Slednje lahko argumentiramo s trditvijo, da imajo managerji, ki nadzirajo večje število podrejenih, veliko večje odgovornosti in dolžnosti. Njihovo delo je tako kompleksnejše, ker morajo poznati naloge vsakega podrejenega, da jih lahko uskladijo med seboj v neko bistveno celoto, ki bo delovala v smeri doseganja zastavljenih ciljev. Zaradi kompleksnosti nalog in višje odgovornosti taka mesta zasedajo uspešnejši managerji, ki so pripravljeni prevzeti in se spopasti tudi s težjimi nalogami. Kar pomeni, da jim težavnost naloge predstavlja izziv in jih na ta način motivira. Zato preverjam še zadnjo hipotezo:

H6: Število podrejenih pozitivno vpliva na motivacijo.

Omenjene hipoteze so v obliki povezav predstavljene na spodnji sliki, ki nam prikazuje strukturni model, s katerim proučujem zastavljene domneve.

Slika 3: Strukturni model



Vir: Lasten vir.

4.2.2 Opis podjetja in vzorca

Raziskavo sem se odločila opraviti v enem izmed največjih slovenskih podjetij, in sicer v Intereuropi. Velikost podjetja mi je ponudila možnost, da v vzorec zajamem kar precejšnje število managerjev.

Opis podjetja

Intereuropa (osebna izkaznica podjetja je v prilogi 3) je eno izmed trenutno največjih slovenskih podjetij. Njena poslovna mreža se razprostira poleg Slovenije še na številne druge države, kot so Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Makedonija, Srbija, Črna gora, Rusija, Francija, Ukrajina, Avstrija ter Nemčija. Poleg tega načrtujejo še dodatno širitev na trge jugovzhodne in vzhodne Evrope. V prilogi 3 je nekoliko nazorneje prikazan organigram podjetja.

Ključna dejavnost koncerna Intereurope je zagotavljanje različnih logističnih storitev s kopenskim prometom (zbirni promet, ekspresni promet, cestni promet, železniški promet, carinske storitve in distribucija rezervnih delov), medcelinskim prometom (zračni promet, UPS, pomorski promet, pomorska agencija, avtomobilska logistika) ter logističnimi rešitvami (skladiščenje, distribucija in logistični projekti).

Intereuropa je bila ustanovljena leta 1947. Z razvojem in rastjo se je iz ustanovitvene družbe z omejeno odgovornostjo preoblikovala v delniško družbo. Lastniško strukturo na dan 31. 12. 2007 so sestavljali: finančna podjetja (34,2 %), izmed katerih ima največji delež Infond ID, d. d., Luka Koper (24,8 %), fizične osebe (15,8%), zaposleni (6,6 %, od tega predsednik uprave mag. Andrej Lovšin 0,628 %), Kapitalska družba (9,8 %), Slovenska odškodninska družba (6 %) in ostala podjetja (2,8 %).

Delnica Intereurope ima oznako IEKG in je bila uvrščena na Ljubljansko borzo vrednostnih papirjev leta 1998 ter od leta 2005 kotira v prvi borzni kotaciji. Na začetku julija 2007 je dosegla največjo vrednost, in sicer 51,07 EUR na delnico, medtem ko je bila najmanjša vrednost februarja in je znašala 26,11 EUR na delnico. V letu 2008 je delnica Intereurope bolj ali manj konstantno padala. Razlog za tako padanje je deloma v trenutnem trendu padanja večine vrednostnih papirjev na vseh svetovnih borzah, deloma pa zaradi nemirov, ki jih je letos vpeljala naložba v Rusiji.

Iz računovodskih izkazov družbe (v prilogi 4 sta struktura bilance stanja in izkaz poslovnega izida za leta od 2004 do 2007), objavljenih v letnem poročilu 2007, je razvidno, da so čisti prihodki od prodaje po rahlem padcu v letu 2005, ki mu je delno botroval tudi vstop Slovenije v Evropsko unijo, trendno naraščali. Na ravni koncerna so leta 2007 ustvarili 235,5 milijona EUR čistih prihodkov od prodaje. Zanimivo je tudi gibanje čistega poslovnega izida, ki se je v letu 2007 skoraj trikratno povečal v primerjavi s predhodnim letom. Za tako velikim

razkorakom stoji predvsem prodaja finančne naložbe v Banko Koper, d. d. Iz bilance stanja iz letnega poročila 2007 lahko vidimo, da se je bilančna vsota med letoma 2004 in 2007 povečala kar za 41 % oziroma 119 milijonov EUR. Glavni vzrok za to povečanje je povečanje opredmetenih osnovnih sredstev na račun večjega zadolževanja, kar pa je posledica predvsem intenzivne širitve koncerna v smislu vlaganja v infrastrukturo in prevzema ciljnih družb.

Zaposleni in sistem nagrajevanja v Intereuropi

V Intereuropi je bilo 31. 12. 2007 zaposlenih 2.671 oseb. Leta 2006 so v raziskavi Najboljši delodajalec 2006 merili zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati raziskave so pokazali, da se v pozitivni vidik zadovoljstva zaposlenih vključujejo predvsem dobri odnosi s sodelavci, velika povezanost med zadovoljstvom kupcev in njihovim delom, jasno definirane in izzivalne delovne naloge, ugled podjetja ter podpora linijskih vodij pri opravljanju vsakodnevnih zadolžitev.

Plače zaposlenih so obravnavane v kolektivni pogodbi. Z managerji višje in srednje ravni ter tudi določenimi iz nižjih ravni pa ima podjetje sklenjene individualne pogodbe. Managerjev srednje ravni je približno 50 na različnih položajih: kot vodje posameznih poslovnih enot, vodje znotraj oddelka sektorjev, v katerem so sektor za finance in računovodstvo, kadrovska služba, služba za kontroling ter marketing itd. Velika večina jih ima visoko izobrazbo in izkušnje, na podlagi katerih lahko nemoteno opravljajo svoje zadolžitve (Letno poročilo družbe Intereuropa d.d., 2007).

Že besedna zveza individualna pogodba pomeni, da je ta sestavljena in oblikovana za vsakega posameznika, vendar obstajajo neke določene specifike, ki jih vključuje prav vsaka izmed njih.

Na sestanku s kadrovsko službo Intereurope sem pridobila nekaj splošnih informacij o tem, kako v Intereuropi poteka nagrajevanje in katera merila uspešnosti se pri tem uporabljajo. V večini primerov so managerji nagrajeni na podlagi doseženih rezultatov postavljenih letnih planov. Nagrade so najpogosteje v obliki bonusov. Opcijsko usmerjeno nagrajevanje oziroma nagrajevanje z delnicami je v večini primerov namenjeno le za upravo. O višini nagrade na podlagi opcijskega nagrajevanja odločata tako skupščina kot nadzorni svet.

Najpogosteje uporabljena merila uspešnosti so predvsem doseženi prihodki, standardni stroški in dobiček glede na posamezno poslovno enoto. Postavljeni so v obliki planov, ki vključujejo ciljne vrednosti, ki jih managerji morajo upoštevati in stremeti k njihovem doseganju. Ciljne vrednosti planov so postavljene s pomočjo hibridnih sistemov, in sicer tako, da služba za kontroling glede na trenutno stanje na trgu, makroekonomske trende, stanje konkurentov in razvojne programe izoblikuje določene ciljne vrednosti planov. Te so predhodno postavljene v vpogled managerjem, ki izrazijo svoje mnenje o dosegljivosti zastavljenih planov in dodajo morebitne pripombe k določenim postavkam. Tako se vrednosti vrnejo ponovno v službo za

kontroling, kjer jih podrobno proučijo in izoblikujejo dokončne verzije tako strateških kot dolgoročnih planov.

Dejansko je nagrada managerjev vezana na doseganje plana in praviloma ni višja od treh plač v enem letu. Plača kot taka je sestavljena iz spremenljivega in stalnega dela. Spremenljivi del predstavlja 25 % celotne plače, stalni pa posledično 75 %. Večinoma so nagrade finančnega izvora. Pri pomembnih dosežkih pa objavijo slednje v internem notranjem glasilu Intereurope, ki se imenuje Interinformator, in v različnih medijih.

Kot merila uspešnosti se torej večinoma uporabljajo točno določena objektivna merila (zasnovana na podlagi planov) s tem, da jih dopolnjujejo s subjektivnimi. S slednjimi proučujejo predvsem kakovost v povezavi z zadovoljstvom zaposlenih pod okriljem določenega managerja in zadovoljstvom kupcev. Slednjega le pri tistih managerjih, ki neposredno delujejo na trgu, to pa so večinoma managerji filial. Prav tako je višina nagrade managerjev odvisna od subjektivne ocene njihovih nadrejenih predvsem na tistih področjih, kjer je uporaba objektivne metrike težavna, če ne celo nemogoča.

Opis vzorca

Kot sem že uvodoma omenila, je bil eden izmed razlogov, zakaj sem za raziskavo izbrala ravno Intereurope, velikost podjetja. Bolj kot je podjetje veliko, večje je število managerjev, ki vodijo posamezna področja.

Na sestanku s kadrovsko službo Intereurope, kjer sem izrazila željo, da bi v Intereuropi opravila raziskavo, mi je vodja predložila seznam vseh managerjev, ki so v Intereuropi obravnavani po individualni pogodbi, kar pomeni, da je delež njihove plače v določeni meri odvisen od uspešnosti opravljanja nalog in je tako rezultat sistema merjenja uspešnosti. Na seznamu je 50 managerjev. Na omenjenem sestanku sem oddala tudi pisno prošnjo za izvedbo vprašalnika, ki mi jo je vodstvo odobrilo 22. 4. 2008. Vprašalnik sem po želji vodstva tudi malenkostno spremenila v namen zagotavljanja večje anonimnosti.

Vprašalnice sem razposlala po elektronski pošti s priloženim dopisom (tako vprašalnik kot dopis sta v prilogi 2), v katerem sem pojasnila namen izvedbe vprašalnika. Z zbiranjem elektronskih naslovov nisem imela posebnih težav, saj že leto dni kot študentka delam v deviznem oddelku družbe – sektorju za finance, ter imam možnost vpogleda v notranji imenik telefonskih števil in elektronskih naslovov. Anketirance sem prosila, da si vprašalnik natisnejo in mi ga po interni pošti izpolnjenega pošljejo na moje ime s pripisom »osebno v roke«, s čimer sem preprečila, da bi se pošta odpirala, še preden bi prispela v moje roke. Tak način odpošiljanja vprašalnikov in pridobivanja odgovorov je bil sklenjen skupaj s kadrovsko službo.

V nasprotju s pričakovanji sem dobila odgovorjenih kar štirideset vprašalnikov. Tako veliko udeležbo in resnost lahko pripisujem tudi kadrovske službi, ki mi je bila v veliko pomoč in oporo pri izvedbi vprašalnika. V vprašalnik sem vključila vse managerje, ki imajo najmanj enega podrejenega, ki so na svojem položaju najmanj leto dni in ki so bili deležni vsaj enega cikla nagrajevanja, temelječega na sistemu merjenja uspešnosti. Nobeden izmed managerjev, ki so mi poslali izpolnjen vprašalnik, ni bil v nasprotju z omenjenimi kriteriji, ki sem jih pridobila s pomočjo demografskih značilnosti, vključenih na konec vprašalnika.

4.2.3 Opis spremenljivk

Pri sestavi vprašalnika sem se zgledovala po vprašalniku, ki sta ga v svoji raziskavi uporabila Hartmann in Slapničarjeva (2006). Na ta način so pridobljeni rezultati veliko lažje primerljivi, kot če bi za raziskavo izdelala popolnoma nov in različen vprašalnik. Izmed številnih vprašanj sem izbrala tista, ki so ključnega pomena za proučitev postavljenih hipotez.

Posamezna spremenljivka je nemerljiv konstrukt, ki ga sestavlja več različnih kazalnikov. V nadaljevanju bom na kratko predstavila vsak uporabljen konstrukt.

Formalni sistem ocenjevanja uspešnosti

Managerji so odgovarjali na vprašanje, ali je njihov stalni del plače bolj odvisen od objektivnih informacij, ki se izmerijo z informacijskim sistemom, ali od osebnega mnenja nadrejenega o njihovi uspešnosti. Isto vprašanje je bilo namenjeno tudi za spremenljivi del plače; to pa zato, ker lahko obstaja velika verjetnost, da je formalnost glede določanja stalne plače nizko korelirana oziroma, če sploh je korelirana, s formalnostjo določanja spremenljivega dela. Kar z drugimi besedami pomeni to, da se merila, ki se uporabljajo za proučevanje stalnega dela plače, lahko razlikujejo od tistih, po katerih se proučuje spremenljivi del. Poleg tega so v tem konstrukt anketiranci odgovorili še na dve vprašanji. Navesti so morali, ali je njihov stalni oziroma spremenljivi del opredeljen glede na merjenje uspešnosti po kvantitativnih ali kvalitativnih merilih. Kazalniki so bili merjeni na lestvici od ena do 1 do 5, pri čemer je odgovor 1 označeval en ekstrem (uporabo kvalitativnih meril in sistema ocenjevanja, temelječega na subjektivnem mnenju nadrejenega), odgovor 5 pa drugega (uporabo kvantitativnih meril in sistema ocenjevanja uspešnosti, temelječega na informacijskem sistemu).

Zaradi potrebe raziskave sem v konstrukt, ki je bil vključen v model, tako zajela le tri kazalnike – tiste, ki so bili med seboj najbolj korelirani (Form 1, Form 2, Form 3). V vprašalniku v prilogi so uporabljena vprašanja še dodatno odebeljena.

Vsi konstrukti v modelu so torej merjeni kot reflektivne spremenljivke s pomočjo kazalnikov z Likertovimi merskimi lestvicami od 1 do 5, pri čemer odgovor 1 pomeni sploh ne drži, 2 – drži, 3– neopredeljen, 4 – drži in 5 – popolnoma drži.

Pravičnost (proceduralna pravičnost)

Zaznavanje pravičnosti (Hartmann & Slapničar, 2006) sem merila z desetimi kazalniki, ki se nanašajo na to, kako anketiranci zaznavajo sistem merjenja uspešnosti, od katerega so odvisne njihove plače in tudi nagrade – kot pravičnega ali nepravičnega. Primer takega vprašanja je: »Imam popolno zaupanje v poštenost sistema nagrajevanja.« Anketiranci so odgovor podali na podlagi zgoraj omenjene lestvice in s tem izrazili subjektivno mnenje o pravičnosti sistema.

V konstrukt, zajet v model, sem ponovno vključila le tiste tri, ki so bili najbolj korelirani, in sicer Prav 8, Prav 9, Prav 10. Vprašanja, označena s predhodnimi simboli, so v vprašalniku dodatno poudarjena.

Za proučevanje **motivacije** (Allan & Meyer, 1990) sem uporabila kazalnike, ki so vezani na notranjo motivacijo, kot so zadovoljstvo pri delu, uživanje pri opravljanju vsakodnevnih nalog itd. V konstrukt je bilo zajetih pet vprašanj. Primer vprašanja, vezanega na motivacijo, se glasi: »Ali uživata v nalogah managerja v podjetju?« Ponovno sem porabila samo tri kazalnike, in sicer Motiv 1, Motiv 2 in Motiv 4.

Kazalniki, vezani na **kompleksnost nalog**, merijo, ali so naloge, ki jih opravljajo anketirani managerji, rutinske, točno določene, ponavljajoče se, ali temeljijo na sosledju določenih korakov oziroma zapisanih pravil. S tem sem želela proučiti predvsem kompleksnost nalog kot takih, ker je od kompleksnosti odvisen tudi sistem merjenja uspešnosti, ki se uporablja za ugotavljanje ciljnih vrednosti nalog. Zajeti so bili kazalniki Naloga 3, Naloga 5 in Naloga 6.

Poleg do sedaj opisanih konstruktov sta bili v model zajeti tudi dve kontrolni spremenljivki, in sicer **starost** in **število podrejenih**, ki sta bili v vprašalnik uvrščeni pod demografskimi dejavniki. Povsem razumljivo je, da obe spremenljivki določa samo en (numerični) kazalnik.

4.2.4 Opis uporabljenih metod

Pri preverjanju hipotez sem si pomagala s programom SmartPLS – verzija 2, v katerega sem vnesla ustrezne podatke, pridobljene z vprašalnikom, in model, ki sem ga želela proučiti. Gre za tako imenovano metodo ocene strukturnega modela enačb z uporabo parcialnih najmanjših kvadratov (angl. *Partial Least Squares*).

Pred ocenitvijo strukturnega modela sem naprej proučila »kvaliteto« merskega modela, torej, ali izbrani kazalniki dobro predstavljajo nemerljive konstrukte. To sem storila v prvem koraku z izračunom Cronbachove alfe za vsak konstrukt posebej. Preverjala sem korelacijo med posameznimi kazalniki konstrukta in pri tem izbrala za vsak konstrukt tiste tri kazalnike, na podlagi katerih je bilo mogoče pridobiti najvišjo Cronbachovo alfo, kar pomeni, da sem lahko samo tako zagotovila najvišjo možno korelacijo med kazalniki znotraj konstrukta. Visoko

korelacijo odgovorov predstavlja Cronbachova alfa, ki je višja od 0,75. S statističnim paketom SPSS sem omenjeni kazalnik tudi izračunala. V spodnji tabeli so tako prikazani kazalniki, ki skupaj prinašajo najvišjo možno Cronbachovo alfo.

Tabela 1: Vrednosti Cronbachove alfe

	C.A. Form		C.A. Prav		C.A. Motiv		C.A. Naloga
Form 1	0,722	Prav 10	0,979	Motiv 1	0,729	Naloga 3	0,664
Form 2		Prav 9		Motiv 2		Naloga 5	
Form 3		Prav 8		Motiv 4		Naloga 6	

Vir: Lasten vir.

Omenjene kazalnike v zgornji tabeli sem vključila v model kot ključne kazalnike posameznih konstruktov. Iz tabele 1 je razvidno, da je Cronbachova alfa nad 0,75 le pri konstrukt, ki meri pravičnost, zato sem s programom PLS izvedla dodatne meritve zanesljivosti konstruktov. Program PLS omogoča izračun še dodatnih dveh kazalnikov veljavnosti konstruktov. Prvi je mera notranje konsistence ali zanesljivosti konstrukta (angl. *composite reliability*), ki je nekoliko boljši pokazatelj od Cronbachove alfe, saj v nasprotju s Cronbachovo alfo uteži pri kazalnikih niso enake ena, temveč so ugotovljene s faktorško analizo. Pri tem pokazatelju je priporočena zmerna meja zanesljivosti pri vrednosti 0,70 (Vandenbosch, 1996). Kakor je razvidno iz spodnje tabele, so mere notranje konsistentnosti za vse konstrukte nad 0,70.

Tabela 2: Mere zanesljivosti strukturnega modela

	AV E	Mera notranje konsistence	Determinacijski koeficient –R ²	Cronbach ova alfa	Redundancy index
Formalnost	0,652	0,848	0,318	0,734	0,198
Motivacija	0,639	0,841	0,219	0,734	0,041
Naloga	0,537	0,776		0,612	
Pravičnost	0,959	0,986	0,118	0,979	0,107
Starost					
Podrejeni					

Vir: Lasten vir

AVE oziroma povprečna skupna varianca je drugi izmed treh pokazateljev, ki predstavlja povprečno varianco, ki si jo delijo konstrukt in njegovi kazalniki (Fornell & Larcker, 1981). Za konvergentno veljavnost mora biti AVE večji od 0,5, kar v mojem primeru drži za vsak konstrukt.

Napovedno veljavnost modela, pridobljeno s programom PLS, nam pokaže t. i. *redundancy index*. Če je vrednost omenjenega kazalnika večja od 0, lahko trdimo, da ima model na podlagi takih konstruktov napovedno veljavnost (Geisser, 1974; Stone, 1974). Tudi v tem primeru je omenjena vrednost pri vseh konstruktih večja od 0. Vsi rezultati so navedeni v tabeli 2.

Program PLS torej predstavlja značilnosti povezav med posameznimi kazalniki in njihovimi konstrukti. Kakor lahko vidimo, je T-test potrdil značilno povezavo med vsemi kazalniki in relativnimi spremenljivkami, ki so bile vključene v model. Izračun vseh vrednosti merskega modela je v prilogi 1. Pri starosti in številu podrejenih izračun T-testa ni bil mogoč, kar je razumljivo, saj spremenljivki določata indeksa.

Do ugotovitve povezav med omenjenimi konstrukti, s katerimi sem preverjala zastavljene hipoteze, sem prišla z analizo ocen strukturnih enačb. Izračuni pridobljenih koeficientov na tej podlagi nam kažejo moč in smer relacije med različnimi konstrukti (prvi stolpec v tabeli 3). Ker metoda PLS ni parametrična metoda, nam ne da statistične značilnosti ocenjenih parametrov povezav. Te pridobimo po metodi *bootstrap*, tako da generiramo 1000 naključnih vzorcev, pridobimo zanje ocene parametrov in na podlagi njihove porazdelitve dobimo statistične značilnosti ocen parametrov oziroma vrednosti T-testa, ki nam pokaže, ali je bila naša hipoteza potrjena ali ne. Z drugimi besedami: T-test pokaže značilnosti vpliva ene spremenljivke na drugo, pri čemer mora biti vrednost T-testa višja od 1,95, da lahko z zadostno mero zanesljivosti potrdimo povezavo. Izračuni T-testa so nazorno prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: Strukturni model

	Izvirni vzorec	Povprečje vzorcev	Standardni odklon	Standardna napaka	T-statistika
Formalnost -> Motivacija	0,303	0,266	0,253	0,253	1,198
Formalnost -> Pravičnost	0,344	0,361	0,143	0,143	2,413
Naloga -> Formalnost	0,564	0,598	0,084	0,084	6,672
Pravičnost -> Motivacija	0,155	0,194	0,196	0,196	0,789
Starost -> Motivacija	-0,081	-0,09	0,154	0,154	0,528

Podrejeni -> Motivacija	0,335	0,345	0,154	0,154	2,179
-----------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Vir: Lasten vir.

4.2.5 Rezultati in razprava

S statističnim paketom SPSS sem najprej izračunala povprečje, minimum, maksimum, standardno napako in standardni odklon vprašanj, zajetih v vprašalnik. Za posamezne konstrukte sem najprej izračunala povprečja in šele nato preostalo opisno statistiko. Rezultati so nazorno prikazani v spodnji tabeli. Vse vrednosti so bile zaokrožene na dve decimalni mesti.

Tabela 4: Opisna statistika

	Velikost vzorca	Minimum	Maksimum	Povprečje	Stand. napaka	Stand. odklon
Konstrukti						
Formalnost	40	1	4,25	2,76	0,12	0,74
Pravičnost	40	1	4,6	2,57	0,16	1,01
Motivacija	40	2	5	4,18	0,09	0,6
Naloga	40	1	4,5	2,76	0,15	0,96
Transparentnost	40	1	3,5	1,99	0,12	0,76
Demografske značilnosti						
Starost	40	33	62	45,7	1,23	7,76
Delovni staž v podjetju	40	7	23	13,52	0,77	4,87
Čas na položaju	40	2	12	5,57	0,44	2,78
Število podrejenih	40	4	203	36,85	5,36	33,9
Izobrazba	40	0	1	0,08	0,42	0,27

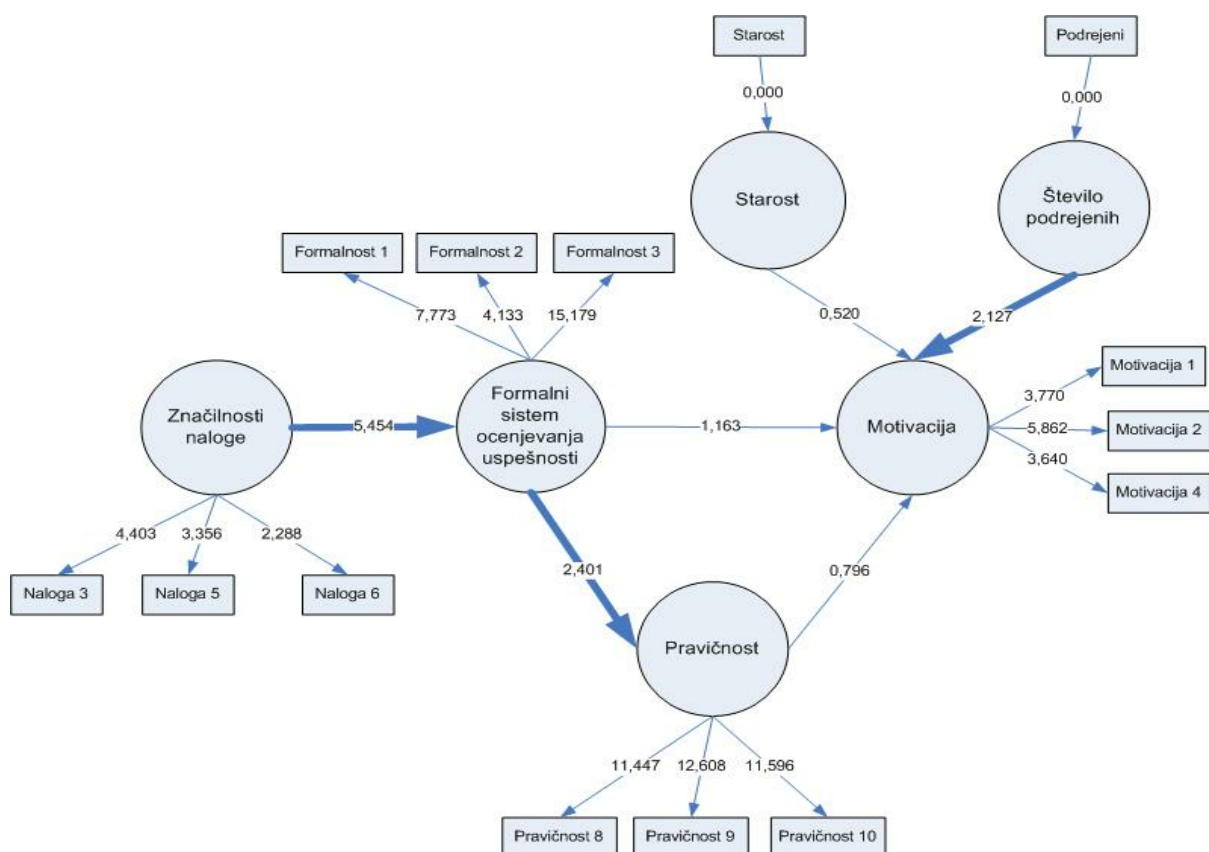
Vir: Lastni vir.

Na podlagi tako pridobljenih rezultatov sem ugotovila, da je motivacija, kar se tiče mnenja managerjev o njihovi lastni notranji motivaciji, dokaj visoka. Povprečje vseh odgovorov znaša kar 4,18, kar pomeni, da je velika večina odgovorila z Drži oziroma Popolnoma drži na vprašanja o motivaciji, ki pa so bila postavljena tako, da je odgovor Popolnoma drži odražal visoko motivacijo. Motivacija je tudi edina izmed merjenih spremenljivk, ki ima maksimalno izbrano vrednost 5, kar pomeni, da je vsaj eden izmed anketirancev obkrožil odgovor Popolnoma drži in minimalno vrednost 2, kar pomeni, da prav nobeden izmed anketirancev ni odgovoril na vprašanja o motivaciji z odgovorom Sploh ne drži. Načeloma so bila vsa vprašanja v konstrukti zasnovana na takšni merski lestvici. Kakor lahko vidimo, se preostala povprečja konstruktov gibljejo okoli števila 3, le transparentnost je nekoliko nižja, kar nakazuje, da je sistem nagrajevanja še zmerom netransparenten. Pri večini konstruktov lahko opazimo tudi nizke vrednosti standardnega odklona, kar pomeni, da se odgovori gibljejo v ozkem intervalu okoli posameznega povprečja. Iz analize demografskih značilnosti je

razvidno, da je povprečna starost managerjev srednje ravni v Intereuropi 45,7 leta. Prav tako sta zanimiva delovna doba v podjetju, ki v povprečju znaša 13,52 leta, in leta na položaju, ki v povprečju znašajo 5,57 leta. Pri vprašanju o izobrazbi sem izmed 40 anketirancev pridobila samo dva različna odgovora. Odgovor c (formalna izobrazba – visoka šola ali univerza) je bil označen z vrednostjo 0, odgovor d (formalna izobrazba – magisterij ali doktorat) je bil označen z vrednostjo 1. Na podlagi pridobljenih podatkov ima večina managerjev v Intereuropi visoko oziroma univerzitetno izobrazbo.

S PLS-jem sem preverila predhodno postavljene hipoteze. S slike 4 je mogoče razbrati značilne povezave. Na sliki so navedene vrednosti T-testa, ki pokažejo zanesljivost povezav med različnimi konstrukti. Ker mora biti vrednost T-testa višja od 1,95, da lahko z zadostno mero zanesljivosti potrdim predhodno domnevno povezavo, je razvidno, da na podlagi proučevanega vzorca ne morem potrditi hipotez 1, 3 in 5. Značilne povezave so tako dodatno odebeljene ter jih je mogoče zaslediti pri hipotezah 2, 4 in 6.

Slika 4: Strukturni model z vrednostmi T-testa



Vir: Lasten vir

Kakor je razvidno iz tabel 2 in 3, so nekatere domnevne povezave dokaj močne, druge pa niso bile potrjene. Z determinacijskim koeficientom, izračunanim s PLS-jem, lahko ugotovim, da formalnost sistema ocenjevanja uspešnosti pozitivno vpliva na percepcijo pravičnosti in predstavlja 11,84 % njene variance. Kompleksnost naloge dejansko negativno vpliva na

formalnost sistema ocenjevanja uspešnosti in predstavlja kar 31,77 % njene variance. To pomeni, da imajo managerji, ki imajo kompleksnejše delo, manj formalnega ocenjevanja uspešnosti kot managerji, ki imajo bolj rutinsko delo, ter je tak sistem tudi lažje in učinkoviteje zasnovati.

Zelo zanimivo je dejstvo, da na podlagi vzorca ne morem potrditi hipotez 1 in 3, ki sta bili potrjeni v večini že opravljenih raziskav, tudi v raziskavi Hartmanna in Slapničarjeve. Rezultati kažejo, da večja formalnost merjenja uspešnosti ne vpliva na motivacijo. Na motivacijo ne vpliva niti pravičnost merjenja uspešnosti. Razloge za take rezultate lahko poiščem v tem, da je bila raziskava omejena izključno na manjše število enot (40), model pa je precej kompleksen. To pomeni, da so standardne napake velike in je težko dokazati šibkejše povezanosti. Da ni povezanosti, je mogoče razlagati tudi s tem, da v raziskavo nisem vključila pomembnih spremenljivk, ki bi lahko spremenile sliko in rezultate modela. Primer take spremenljivke bi bila lahko višina plačila. Možno je tudi, da proceduralna pravičnost dejansko ne vpliva na motivacijo, pač pa na kako drugo spremenljivko kot na primer pripadnost k organizaciji, ki jo večkrat omenjajo številni avtorji.

Kontrolna spremenljivka starost na motivacijo vpliva neznačilno, medtem ko število podrejenih na motivacijo vpliva pozitivno in predstavlja visokih 21,92 % njene variance.

Na splošno lahko z zadostno mero zanesljivosti trdim, da se managerji s kompleksnejšimi in težje merljivimi nalogami ocenjujejo manj formalno, kar pomeni, da večji del njihove nagrade temelji na subjektivni presoji nadrejenega o njihovi uspešnosti. Formalnost sistema ocenjevanja je sicer zaželeno tudi z vidika pravičnosti, čeprav v raziskavi nisem mogla potrditi nadaljnega vpliva pravičnosti na motivacijo. Motivacija je sicer zelo visoka, zato je očitno, da jo pojasnjujejo neki drugi dejavniki, ki v študiji niso bili vključeni v hipoteze. Zelo zanimiva je tudi ugotovitev, da na motivacijo vpliva število podrejenih. Ker je to področje še nekoliko neraziskano, bi se bilo morda zanimivo vanj nekoliko bolj poglobiti in raziskati dejanske vzroke takega vpliva.

V vprašalnik sem dodala tudi vprašanja, vezana na transparentnost plač drugih. Ugotovila sem, da so tudi v tem primeru višine prejemkov še zmerom tabu tema. Popolnoma razumljivo pa je, da te ugotovitve ne morem posplošiti, saj sem raziskavo opravila izključno v enem podjetju, ki ima točno določeno politiko poslovanja. V povprečju je tako večina managerjev, zajetih v vzorcu, odgovorila, da niso seznanjeni z višino plačila in načini nagrajevanja drugih managerjev.

4.2.6 Omejitve raziskave

Prvo in največjo omejitev v raziskavi predstavljata že omenjena velikost vzorca in dejstvo, da je bila raziskava opravljena izključno v enem podjetju, ki deluje v točno določeni panogi in za katerega veljajo točne določene lastnosti. Druga omejitev je obrazložena z dejstvom, da v raziskavo morda nisem vključila kakšne spremenljivke, ki bi lahko bistveno vplivala na

motivacijo in tako nekoliko spremenila celotno sliko proučevanega modela. Zaradi majhnega števila enot opazovanja sem se omejila samo na odnos sistem merjenja uspešnosti – pravičnost – motivacija in kontrolne spremenljivke. Četrta omejitev je povezana s statičnostjo podatkov. Motivacija kot taka je dinamična kategorija, ki se sčasoma lahko spreminja. Z raziskavo sem lahko zajela samo podatke, ki so bili odraz trenutnega stanja, in pri tem nisem upoštevala dejstva, da se na nekem časovnem intervalu lahko tudi spreminjajo. Zato bi bilo dobro v prihodnje raziskavo ponoviti in narediti primerjalno analizo.

SKLEP

Da bi lahko motivirali managerje, je najprej ključnega pomena ugotoviti, kaj je tisto, kar jih motivira. Treba se je zavedati, da so managerji prav tako posamezniki z različnimi željami in cilji. Zato je bistvenega pomena proučiti, kaj managerje bolj in kaj manj motivira ter kaj vpliva na njihov odnos do podjetja in do načina ocenjevanja njihove uspešnosti, s katero sta povezana zaznavanje pravičnosti in posledično tudi motivacija.

Na podlagi izvedene raziskave in proučene literature sem prišla do številnih spoznanj. Ugotovila sem, da je vključevanje tudi subjektivnih meril v sheme ocenjevanja uspešnosti managerjev še kako pomembno. Dejansko bi morali biti sistemi zasnovani tako na subjektivnem kot tudi objektivnem naboru meril. Število takih meril ne bi smelo biti veliko, ključna pa bi bila tudi izbor in način potekanja meritev. Ena bistvenih lastnosti, ki jo mora vsebovati vsak sistem ocenjevanja uspešnosti, je nedvoumno enostavnost in razumljivost. Le tako bi se izključila možnost, da bi si merila zaradi števila in raznolikosti meritev nasprotovala med seboj ter tako vplivala na neučinkovitost merilnega sistema.

Enostavnost in razumljivost je mogoče doseči z bolj formalno zasnovanim sistemom nagrajevanja. Le managerji, ki poznajo procedure in načine, po katerih je merjena njihova uspešnost, lahko sistem zaznavajo kot pravičnega. Tako sem tudi sama z raziskavo ugotovila, da formalnost nagrajevanja pozitivno vpliva na zaznano pravičnost.

Navsezadnje pa sem spoznala, da lahko na motivacijo vplivajo različni dejavniki. Le kot zanimivost sem v model vključila kontrolni spremenljivki starost in število podrejenih. Prve hipoteze nisem mogla potrditi, drugo pa da. Vse to nakazuje, da je na motivacijo mogoče gledati z različnih zornih kotov in da je to pojem z neštetimi možnostmi interpretacije.

Po drugi strani se lahko določene značilnosti, za katere sem predpostavljala, da na motivacijo vplivajo neposredno, kažejo v drugačnem odnosu in so tako lahko povezane z različnimi vidiki, kot je na primer povečanje pripadnosti k podjetju. Slednje bi lahko trdila za rezultat, pridobljen na podlagi hipoteze 3, saj na temelju zbranih podatkov nisem mogla z zadostno mero zanesljivosti trditi, da zaznana pravičnost vpliva na motivacijo. Naj še opozorim, da je

bil navedeni primer le eden izmed različnih možnosti interpretacije tako pridobljenega rezultata. Za kakšno konkretnjšo ugotovitev bi bile potrebne dodatne raziskave.

Zelo težko je opredeliti, kateri model ocenjevanja uspešnosti je najprimernejši in ima najvišjo motivacijsko moč, že zaradi raznolikosti podjetij ter politike poslovanja. Za vse pa velja dejstvo, da morajo biti plače oziroma nagrade managerjev povezane in v določeni meri odvisne od uspešnosti opravljenih nalog ter da so meritve zasnovane na pravilnem izboru meril, ki najbolje odraža uspešnost posameznega managerja v določenem podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology – Academic Press*. New York, 267-299.
2. Allan, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
3. Armstrong, M. (1996). *Personnel Management Practice* (6th ed.). London: Kogan Page Limited.
4. Baiman, S. & Rajan. M.V. (1995). The informational advantage of discretionary bonus schemes. *The Accounting Review*, 557-579.
5. Baker, G., Gibbons, R. & Murphy, K.J. (1994). Subjective performance measures in optimal incentive contracts. *Quarterly Journal of Economics*, 1125-1156.
6. Bies, R.J. & Moag, J.F. (1986). Interactional justice : Communication criteria of fairness. *Research on negotiations in organizations- JAI Press*. Greenwich, 43-55.
7. Cohen, A.R. (1992). *Effective behaviour in organizations* (5th ed.). Boston: Irwin.
8. Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construction validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 386-400. Najdeno 1. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=main.doiLanding&uid=2001-06715-002>
9. Cropanzano, R. et al. (2001). Moral Vitues, fairness heuristics, social entities and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behaviour*, 164-209.
10. Čibelj, J.A. et al. (1992). *Slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Datar, S., Cohen Kulp, S. & Lambert, R.A. (2001). Balancing performance measures. *Journal of Accounting Research*, 75-92.
12. Decenzo, D.A. & Robbins, S.P. (2003). *Fundamentals of Management* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
13. Dimovski V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Dolinar, U. et al. (2007). *Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2005-2006*. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov, str. 150.
15. Feltham, G.A. & Xie, J. (1994). Performance measure congruity and diversity in multi-task principal/agent relations. *The Accounting review*. Sarasota, 429-453.
16. Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
17. Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 101-107.
18. Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 125-135.
19. Grossman, S.J. & Hart, O.D. (1986). The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, 691-719.

20. Hartmann, F. & Slapničar, S. (2006). *How Formality of Performance Evaluation Affects Managerial Justice Perceptions and Motivation*. b.k.
21. Herzberg, F., Mausner, B. & Suederman, B.B. (1959). *Motivation to Work*. New York: John Wiley.
22. Holmstrom, B. (1979). Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics*, 74-91.
23. Ittner, C.D., Larcker, D.F. & Rajan, M.V. (1997). The choice of performance measures in annual bonus contracts. *The Accounting Review*, 231-255.
24. Ittner, C.D., Larcker, D.F. & Meyer, M.W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures. *The Accounting Review*, 725-758.
25. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Jouglaard- Tritschler, D. & Steiner, D.D. (2005, April). Validation of the four- factor model of organizational justice in France. *Society for Industrial/Organizational Psychology*.
27. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
28. Krašovec, T. (2002). *Plače managerjev miti in resnice*. Vrhnika: Razum dr. Krašovec & Co.
29. Latham, G.P. & Vexley, K.N. (1994). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal* (2nd ed.). b.k.: Prentice Hall.
30. Letno poročilo Intereurope d.d. 2007. (2008). Koper: Intereuropa, Globalno logistični servis, delniška družba-Služba za odnose z javnostmi.
31. Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. *Advances in theory and research*, 27-55.
32. Lind, E.A. (2001). Thinking critically about justice judgments. *Journal of Vocational Behaviour*, 220-226.
33. Lipe, M. & Salterio, S. (2000). The balanced scorecard: judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, 283-298.
34. Lipe, M. & Salterio, S. (2002). A Note on the Judgmental Effects of the Balanced Scorecard's information Organization. *Accounting, organization and society*, 531-540.
35. Lipičnik, B. (1994). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
37. Lukežič, B. (2000, junij-julij). *Nagrajevanje na osnovi ekonomskega dobička oziroma ekonomske dodane vrednosti*. Bilten združenja managerjev. Ljubljana: Združenje Manager.
38. Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
39. Milkovich, G.T. & Newman, J. M. (1993). *Compensation*. Homewood, IL: Irwin.
40. Moers, F. (2005). *Discretion and bias in performance evaluation: the impact of diversity and subjectivity*. Maastricht: Faculty of Economics and Business Administration.
41. Možina, S. (1986). *Motiviranje kadrov za njihov in splošni razvoj - Organizacija in kadri*. Kranj: Moderna organizacija.

42. Možina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Rejc, A. (2002). *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja-Teorija in empirična preverba*. Ljubljana: Doktorska disertacija.
44. Slapničar, S. (1998). *Uporaba računovodskih informacij pri nadzoru posloводства*. Ljubljana: Magistrsko delo.
45. Slapničar, S. (2003, december). Pogodba ki učinkuje. *Manager*, str. 60-65.
46. Sitkin, S.B. & George, E. (2005). Managerial trust-building through the use of legitimating formal and informal control systems. *International sociology*, 307-338.
47. Stone, M. (1974). Cross validity choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society, Series B36*, 111-33.
48. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
49. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
50. Vandenbosch, M.B. (1996). Confirmatory compositional approaches to the development of product species. *European Journal of Marketing*, 23-46.
51. Vroom, V.H. & Edvard, L. (1992). *Management and motivation* (2nd ed.). London: Penguin Books.
52. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
53. Wallace, J.S. (1997). Adopting residual income-based compensation plans. *Journal of Accounting and Economics*, 275-300.
54. Wermunt R. & Wilke M. (1997). How Do I Judge Outcome When I Do Not Know the Outcome of Others? The Psychology of the Fair Process Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1034-1046.

PRILOGE

Priloga 1: Merski model

Tabela 1: Merski model

	Izvirni vzorec	Povprečje vzorcev	Standardna napaka	T Statistika
Form1 <- Formalnost	0,801	0,792	0,099	8,121
Form2 <- Formalnost	0,708	0,682	0,175	4,040
Form3 <- Formalnost	0,902	0,896	0,042	21,692
Motiv1 <- Motivacija	0,731	0,738	0,202	3,615
Motiv2 <- Motivacija	0,854	0,844	0,142	6,034
Motiv4 <- Motivacija	0,809	0,742	0,197	4,111
Naloga3 <- Naloga	0,714	0,718	0,151	4,725
Naloga5 <- Naloga	0,808	0,749	0,241	3,348
Naloga6 <- Naloga	0,669	0,604	0,298	2,249
Prav10 <- Pravičnost	0,987	0,986	0,015	66,586
Prav8 <- Pravičnost	0,983	0,979	0,018	53,2668
Prav9 <- Pravičnost	0,969	0,965	0,028	34,975
Starost -> Starost	1	1		
Podrejeni -> Podrejeni	1	1		

Vir: Lasten vir.

Priloga 2: Vprašalnik in dopis k vprašalniku

VPRAŠALNIK

1. Formalnost sistema ocenjevanja uspešnosti

Izmed parov trditev označite, katera bolj velja za vas. Pri tem ocena 1 pomeni »popolnoma drži leva trditev«, ocena 5 pa »popolnoma drži desna trditev«. Ocena 3 pomeni, da ste neopredeljeni.

Form1 ¹	Stalni del moje plače je odvisen od objektivnih informacij, ki se izmerijo z informacijskim sistemom	5	4	3	2	1	osebnega mnenja mojega nadrejenega glede moje uspešnosti
Form2	Fiksni del moje plače je opredeljen glede na merjenje uspešnosti na podlagi kvantitativnih meril	5	4	3	2	1	kvalitativnih meril
Form3	Moj bonus je odvisen od objektivnih informacij, ki se izmerijo z informacijskim sistemom	5	4	3	2	1	osebnega mnenja mojega nadrejenega glede moje uspešnosti
Form4	Moj bonus je opredeljen glede na merjenje uspešnosti na podlagi kvantitativnih meril	5	4	3	2	1	kvalitativnih meril

¹ Samo odebeljena vprašanja so bila vključena v konstrukte, na podlagi katerih je bil sestavljen model, s katerim sem preverjala zastavljene domneve.

2. Pravičnost

Pri vsaki trditvi označite, ali menite, da trditev drži.

		Sploh ne drži	Ne drži	Neopredeljen	Drži	Popolnoma drži
Prav1	Menim, da je način postavljanja mojih ciljev pravičen.					
Prav2	Pri obstoječem načinu postavljanja ciljev je malo možnosti, da bi bil(a) razočaran(a) glede svoje plače in drugih nalog.					
Prav3	Menim, da je način ocenjevanja moje uspešnosti pravičen.					
Prav4	Imam popolno zaupanje v poštenost sistema ocenjevanja uspešnosti.					
Prav5	Menim, da je način mojega nagrajevanja pravičen.					
Prav6	Imam popolno zaupanje v poštenost sistema nagrajevanja.					
Prav7	Tako v primerjavi s kolegi na isti ravni kot z zaposlenimi na višjih in nižjih ravneh se mi zdi moja plača pravična.					
Prav8	Moja plača odraža napor, ki ga vlagam v delo.					
Prav9	Moja plača odraža moj prispevek k rezultatom podjetja.					
Prav10	Moja plača je glede na mojo uspešnost utemeljena.					

3. Motivacija

Pri vsaki trditvi označite, ali menite, da trditev drži.

		Sploh ne drži	Ne drži	Neopredeljen	Drži	Popolnoma drži
Motiv1	Zelo uživam v nalogah managerja v podjetju.					
Motiv2	Moje aktivnosti so zame izziv.					
Motiv3	Večkrat moj položaj zahteva, da delam dolgočasne stvari.					
Motiv4	Svoje aktivnosti bi opisala kot zelo zanimive.					
Motiv5	Večkrat mi pride na misel, kako uživam v svojem delu.					

4. Značilnosti nalog

Pri vsaki trditvi označite, ali menite, da trditev drži.

		Sploh ne drži	Ne drži	Neopredeljen	Drži	Popolnoma drži
Naloga1	V splošnem lahko rečem, da je moje delo precej rutinsko.					
Naloga2	V osnovi moji zaposleni delajo ponavljajoče se naloge.					
Naloga3	Moje zadolžitve so ponavljajoče se.					
Naloga4	Znanja, ki jih potrebujem pri svojem delu, so jasno opredeljena.					
Naloga5	Obstaja razumljivo sosledje korakov, ki mu lahko sledim pri opravljanju svojih nalog.					
Naloga6	Pri svojem delu se lahko zanašam na obstoječe prakse in procedure.					

5. Transparentnost sistema nagrajevanja

Pri vsaki trditvi označite, ali menite, da trditev drži.

		Sploh ne drži	Ne drži	Neopredeljen	Drži	Popolnoma drži
Trans1	V tem podjetju vsak ve, kakšna je plača vsakogar.					
Trans2	Točno vem, koliko so plačani drugi managerji.					
Trans3	Točno vem, kdo je plačan več in kdo manj.					
Trans4	Točno vem, koliko zasluži moj nadrejeni.					

Op. : Za lažje preračunavanje in analizo rezultatov sem posameznemu odgovoru dodelila različne vrednosti, in sicer:

Sploh ne drži -1, Ne drži – 2, Neopredeljen – 3, Drži – 4, Popolnoma drži – 5

6. Opisne demografske značilnosti

Vaša starost? _____ let.

Koliko let ste zaposleni v podjetju Intereuropa? _____ let.

Koliko časa ste na sedanjem položaju? _____ let.

Koliko zaposlenih dela v enoti, ki jo vodite (vam je podrejenih)? _____ zaposlenih.

Vaša formalna izobrazba:

- a) srednja šola
- b) višja šola
- c) visoka šola ali univerza
- d) magisterij ali doktorat

DOPIS

Pozdravljeni!

Sem Ana Strmečki, absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani in že leto dni Vaša sodelavka v Intereuropi. Pri zadnjem študijskem podvigu (diplomsko delo) Vas prosim za pomoč in minuto Vašega časa. Del diplomskega dela zajema raziskavo na temo »VPLIV MERJENJA USPEŠNOSTI IN NAGRAJEVANJA NA MOTIVACIJO MANAGERJEV«. V ta namen sem sestavila vprašalnik, ki je popolnoma anonimen in s katerim je seznanjeno tudi vodstvo Intereurope. S privolitvijo vodstva, 22. 4. 2008, sem se tako lotila raziskave, ki bo namenjena izključno izdelavi diplomskega dela.

Da bi zagotovila čim večjo anonimnost, sem se odločila poslati vprašalnik vsem posameznikom, ki so zajeti v vzorec, v priponki po elektronski pošti. Prosim, da si anketo natisnete, jo izpolnite in mi jo v kuverti pošljite nazaj na naslov:

Ana Strmečki
SEKTOR ZA FINANCE – DEVIZNI ODDELEK

INTEREUROPA, D. D.
Vojkovo nabrežje 32
6000 Koper
SLOVENIJA

Prosim, da mi izpolnjeni vprašalnik vrnete najkasneje do **16. 5. 2008**. Upam, da si boste vzeli minuto svojega dragocenega časa, saj mi Vaša pomoč pri izdelavi diplomskega dela veliko pomeni.

Vnaprej se Vam lepo zahvaljujem za izkazano zaupanje.

Lep pozdrav
Ana Strmečki

Priloga 3: Osebna izkaznica podjetja Intereuropa, d. d., in organigram koncerna ter nekateri računovodski izkazi

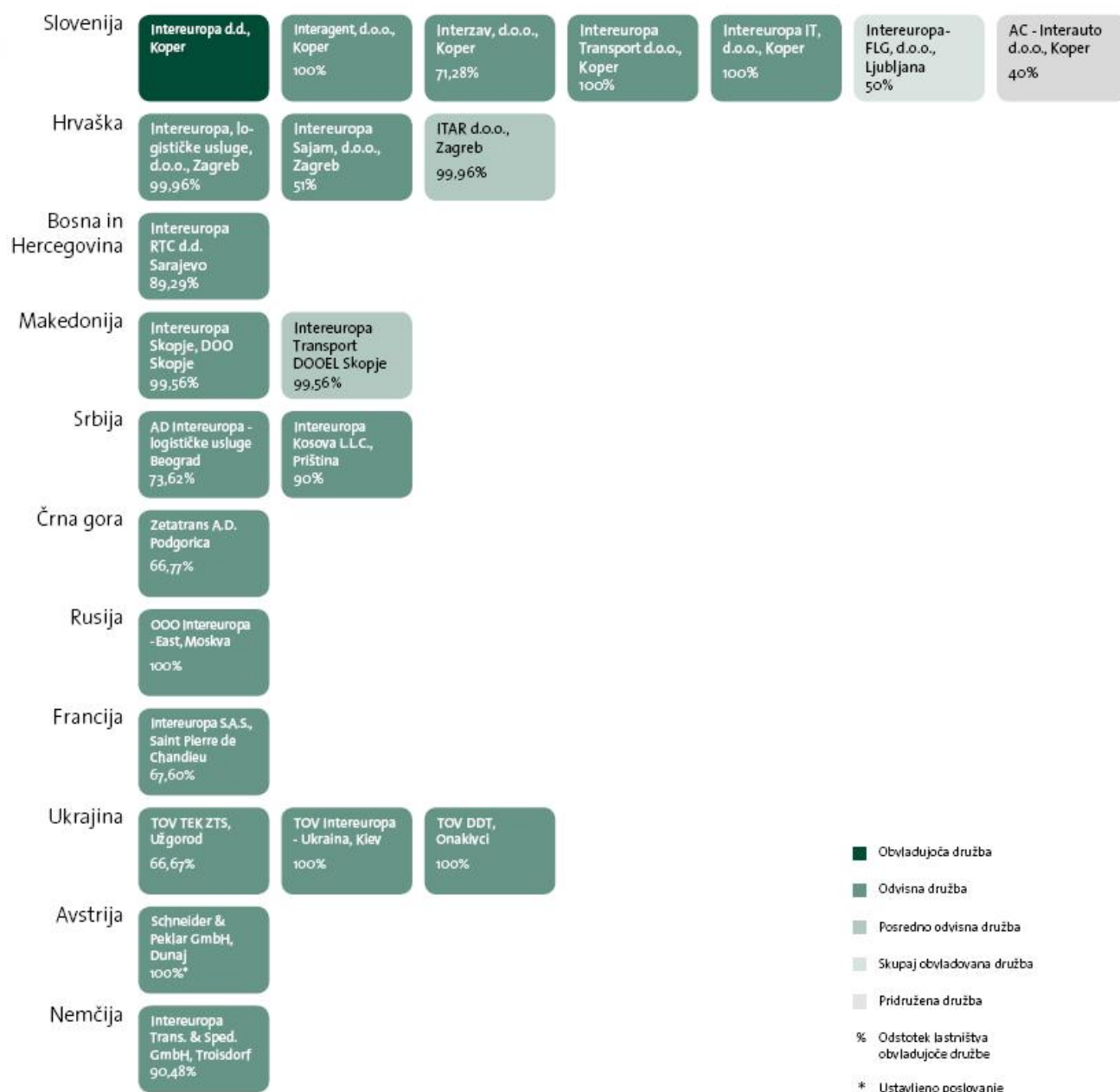
Tabela 2: Oseba izkaznica podjetja Intereuropa, d. d.

Obvladujoča družba	
	Intereuropa, d. d.
Država obvladujoče družbe	Slovenija
Sedež obvladujoče družbe	Vojkovo nabrežje 32, 6000 Koper
Matična številka	5001684
Skrajšano ime	56405006
Vpis v sodni register	Registrirani pri Okrožnem sodišču v Kopru, številka vložka 1/00212/00
Osnovni kapital družbe	32.976.185,11 EUR
Število izdanih in vplačanih delnic	7.902.413 kosovnih delnic
Kotacija delnic	Delnice IEKG kotirajo v prvi borzni kotaciji Ljubljanske borze vrednostnih papirjev
Uprava	Mag. Andrej Lovšin, predsednik uprave Zvezdan Markežič, namestnik predsednika uprave Ondina Jonke, članica uprave - delavska direktorica
Predsednik nadzornega sveta	Boštjan Rigler
Koncern Intereuropa	
Število zaposlenih	2.671
Vozni park	611 lastnih kamionov in ostalih dostavnih vozil
Skupne skladiščne površine	223.600,00 m ² lastnih skladiščnih površin
Skupna površina zemljišč	2.211.003,00 m ²
Članstvo v mednarodnih organizacijah	FIATA, IATA, FETA, FONASBA, BIMCO, IRU
Dokazi kakovosti	Certifikat ISO 9001:2000 za izvajanje logističnih storitev v matični družbi Intereuropa, d. d., Koper, in v odvisnih družbah Intereuropa logistične usluge, d. o. o., Zagreb, Intereuropa Transport, d. o. o., Koper, ter Intereuropa RTC, d. d., Sarajevo, certifikat ISO 9001:2000 za izvajanje

	pomorskoagencijskih storitev v odvisni družbi Interagent, d. o. o., Koper
Lastna poslovna mreža	Slovenija, Hrvaška, Srbija, Bosna in Hercegovina, Makedonija, Črna gora, Avstrija, Nemčija, Francija, Ukrajina, Rusija

Vir: Letno poročilo Intereurope, d. d., 2007.

Slika 1: Organigram koncerna Intereuropa, d .d.



Vir: Letno poročilo Intereurope, d .d., 2007.

Tabela 3: Izkaz poslovnega izida od leta 2004 do leta 2007

Izkaz poslovnega izida (v 1000 EUR)					
	2004	2005	2006	2007	07/06
Čisti prihodki od prodaje	212.911	206.536	208.002	235.499	113
Poslovni izid pred obrestmi, davki in amortizacijo (EBITDA)	15.951	17.031	18.239	25.974	142
Poslovni izid iz rednega delovanja	13.265	13.212	10.034	33.528	334
Čisti poslovni izid	10.680	9.599	6.742	26.477	393
Dodana vrednost	57.277	55.065	56.361	70.068	124
Čisti poslovni izid na delnico (v EUR)	1,31	1,17	0,81	3,30	408
Bruto dividenda na delnico (v EUR)	1,00	1,00	1,04	1,83	176

Vir: Letno poročilo Intereurope, d. d., 2007.

Tabela 4: Kazalniki uspešnosti od leta 2004 do leta 2007

Kazalniki uspešnosti					
	2004	2005	2006	2007	07/06
Čista dobičkonostnost kapitala	6,80 %	5,60 %	3,80 %	15,50 %	404
Čista dobičkonostnost sredstev	4,20 %	2,40 %	2,40 %	7,60 %	317
Produktivnost (v EUR)	95,02	99,73	98,73	103,56	105
Čista dobičkonostnost prihodkov	4,70 %	4,40 %	3,10 %	9,80 %	314

Vir: Letno poročilo Intereurope, d. d., 2007.

Tabela 5: Bilanca stanja za leta 2004 do 2007

Struktura bilance stanja za leta od 2004 do 2007 (V 1000 EUR)				
	2004	2005	2006	2007
STREDSTVA	272.339	265.864	289.830	408.571
A. Dolgoročna sredstva, od tega	211.177	201.711	187.485	320.187
opredmetena osnovna sredstva	142.804	413.288	153.526	285.086
dolgoročne finančne naložbe	48.169	36.096	12.759	13.979
B. Kratkoročna sredstva, od tega	61.162	64.153	102.345	88.384
kratkoročne poslovne terjatve	48.028	48.556	59.615	69.924
denarna sredstva	4.199	3.585	3.069	8.380
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	272.339	265.864	289.830	408.571
A. Kapital	177.469	176.104	181.340	186.154
B. Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve	4.576	3.180	2.605	3.304
C. Dolgoročne obveznosti, od tega	31.619	31.711	31.804	81.331
dolgoročne finančne obveznosti	23.253	26.190	27.482	77.796
Č. kratkoročne obveznosti, od tega	58.675	54.869	74.080	137.782
kratkoročne finančne obveznosti	14.533	9.040	22.853	83.640
kratkoročne poslovne obveznosti	44.143	45.588	48.732	54.142

Vir: Letno poročilo Intereurope, d. d., 2007.