

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Pičulin

Mentor: izr. prof. dr. Vlado Mihelj
Somentorica: doc. dr. Marjana Merkač Skok

PLAČE KOT MOTIVACIJA MANAGERJEV

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

KAZALO

UVOD	2
1. MOTIVACIJA	3
1.1. SPLOŠNO O MOTIVACIJI, POJEM MOTIVACIJE, MOTIVACIJSKI PROCES, MOTIVATORJI	3
1.2. MOTIVACIJSKA STRUKTURA	6
1.3. MOTIVACIJSKE TEORIJE	7
1.3.1. Motivacijska teorija Maslowa	7
1.3.2. Herzbergova dvofaktorska teorija.....	9
1.3.3. Hackman – Oldhamerjev model obogatitve dela	10
1.3.4. Likertova modificirana teorija motivacije.....	13
1.3.5. Vroomova motivacijska teorija	14
1.3.6. Teorija ekonomske motivacije.....	14
1.4. DEJAVNIKI, KI SPODBUJAJO MOTIVACIJO	15
1.4.1. Materialni motivacijski dejavniki.....	18
1.4.2. Nematerialni motivacijski dejavniki.....	19
1.5. DEJAVNIKI, KI UNIČUJEJO MOTIVACIJO	21
2. PLAČE KOT MOTIVACIJA	22
2.1. PLAČA IN DRUGI PREJEMKI IZ DELOVNEGA RAZMERJA.....	22
2.2. OSNOVNA PLAČA	24
2.3. DELOVNA USPEŠNOST IN STIMULATIVNI DEL PLAČE	24
2.4. DODATKI	25
2.5. NAGRADE IN PRIZNANJA.....	26
2.6. BRUTO PLAČA, NETO PLAČA	26
3. PLAČE MANAGERJEV	27
3.1. KDO JE MANAGER.....	27
3.2. RAZLIKE PRI DOLOČANJU PLAČ MANAGERJEV OD PLAČ DELAVCEV	28
3.3. STRUKTURA PLAČE MANAGERJEV	30
3.3.1. Osnovna plača.....	32
3.3.2. Variabilna plača.....	34
3.3.3. Ostali prejemki	35
4. PLAČE IN NAGRAJEVANJE MANAGERJEV V SLOVENIJI	37
4.1. KRITERIJI ZA INDIVIDUALNE POGODBE O ZAPOSLOTVI MANAGERJEV	37
4.2. NAGRAJEVANJE SLOVENSkih MANAGERJEV V PRAKSI	39
4.2.1. Študije o managerskih plačah	39
4.2.2. Nagrajevanje Slovenskih uprav.....	43
4.3. ALI PLAČE MOTIVIRAJO MANAGERJE	46
5. PREDLOGI OBLIKOVANJA PLAČ IN NAGRAJEVANJA SLOVENSkih MANAGERJEV	48
SKLEP	51
LITERATURA	53
PRILOGA A	56

UVOD

Plače so s socialnega, ekonomskega in motivacijskega vidika že od nekdaj izjemno občutljivo družbeno in politično področje. Ob njih se prepletajo interesi zaposlenih, podjetnikov in države, ta pa mora zagotoviti usklajeno delujoč družbeno ekonomski sistem in razvoj družbe kot celote. Potrebno je poudariti tudi pomen usklajenosti plač med gospodarstvom in negospodarstvom. Izhodiščne in osnovne plače morajo biti usklajene po poklicih in delovnih področjih ter morajo biti odvisne od učinkov in uspešnosti poslovanja. Prispevek zaposlenega k rezultatom poslovanja je odločujoč pri določanju višine njegove plače.

Kakovost plačnih sistemov se torej izraža v usklajenosti, motivaciji in sistemskem pristopu. To je nov podjetniški način razmišljanja in dela na področju plač, ki ga pri nas še nismo povsem sprejeli in osvojili. Pri nas se plače še vedno urejajo premalo celovito in ne dovolj strokovno.

Plača spada med dejavnike, ki pri ljudeh povzročajo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Nekateri menijo, da človek zaradi večje plače ne bo več in temeljiteje delal, pač pa zaradi majhne ne bo delal. Vendar pa je zaslužen denar lahko posrednik, saj človek z njim lahko kupi marsikatero stvar in si tako zadovolji določene motive. Denar je torej le posredno sredstvo pri zadovoljevanju motivov. Plače so torej nekakšno sredstvo, s katerim je mogoče iz ljudi v zameno za denar izvabiti določene dejavnosti in z različnimi načini plačevanja izvabiti različne aktivnosti delavcev.

Sistem plač ali sistem nagrajevanja je le eno od motivacijskih orodij, čeprav ob drugih, kot so zadovoljstvo z delovnim okoljem, možnost nadaljnjega izobraževanja ali usposabljanja, možnost napredovanja in urejenost življenjskih razmer, po pomenu za povprečnega posameznika sodi v sam vrh med njimi.

Osnovni namen moje diplomske naloge je prikazati pomembnost motivacije za učinkovitejše poslovanje in doseganje boljših poslovnih rezultatov ter proučiti plače managerjev z motivacijskega vidika.

1. MOTIVACIJA

1.1. Splošno o motivaciji, pojem motivacije, motivacijski proces, motivatorji

»Beseda **motiv** izhaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni »gibati se« oziroma širše: »nagib, pobuda za kaj, vzrok, razlog, namen, glavna – vodilna misel«. Motivacijo izpeljemo kot glagol iz besede motiv in pomeni navajanje pobud, razlogov; utemeljitev« (Verbinc, 1989:467). Za to besedo se skriva dosti več – tisto, kar dandanes podjetja v konkurenčnem svetu v veliki meri uporabljajo in kar me bo vodilo skozi moje diplomsko delo.

»**Motivi** (motivacijski dejavniki ali faktorji, motivatorji) so hotenja človeka, ki izhajajo iz njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje« (Uhan, 1989:194). »Motiv je razlog, da človek deluje; daje odgovor na vprašanje zakaj oziroma kako nastane delovanje« (Lipovec, 1987:109).

»**Motivacija** je takšno zbujanje hotenj (motivov), nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju, na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju« (Uhan, 2000:11). Ena od definicij motivacije razlaga: »Motivacija je skupni pojem za vse notranje dejavnike, kateri združujejo umsko in fizično energijo, začenjajo in organizirajo posamezne aktivnosti, usmerjajo vedenje in mu določajo smer, intenzivnost in trajanje« (Bahtijarević – Šiber, 1999:557).

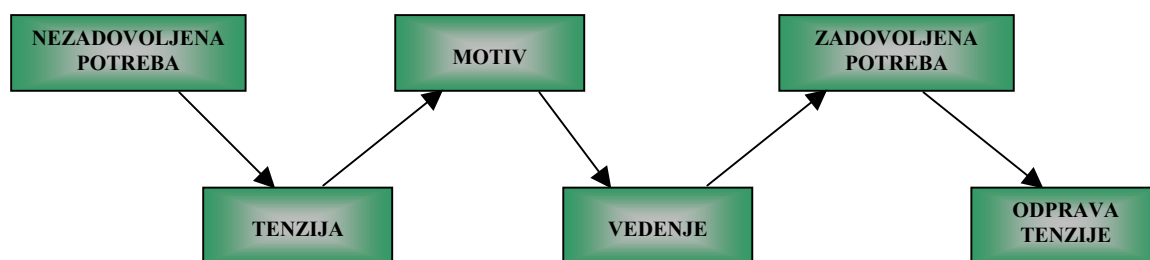
Motivacija je notranja potreba¹, ki je zadovoljena preko zunanjega delovanja. Doseganje cilja je zunanji dejavnik, ki ga je mogoče videti oziroma doseči, vendar razlog zakaj so ljudje motivirani za njegovo doseganje ni vedno očitno. Ljudje delajo določene enake stvari iz različnih notranjih razlogov. Na drugi strani pa podobna notranja motivacija pripelje do zelo različnih rezultatov. Kadrovske managerje morajo biti zato zelo pozorni na te dejavnike, da jih lahko v pozitivni smeri izkoristijo v korist podjetja. Motivacijo lahko razumemo kot tristopenjski proces, kjer se kot prva pojavi notranja potreba, drugo vedenjsko delovanje za zadovoljitev te potrebe in nazadnje rezultat zadovoljena potreba in s tem zadovoljen človek (glej Halloran, 1986:233).

¹ **Potreba** je močan občutek pomanjkanja nečesa v organizmu, ki povzroča neprijeten občutek, ki sili osebo k zmanjšanju nastale napetosti (Lipičnik, 1994:491). Potreba je torej stanje neravnotežja, ki teži k ravnotežju (Plut, 1995:60), je razlika med želenim in dejanskim stanjem (Uhan, 2000:11).

Dwight D. Eisenhower je dejal: »Motivacija je umetnost, s katero pridobimo ljudi, da naredijo tisto, kar hočete vi, zato ker to tudi sami hočejo« (Dornan, 1998:129).

Za motivacijo lahko rečemo, da je subjektiven proces, ki poteka v vsakem človeku drugače, je glavni razlog, da človek deluje. Gre za pripravljenost posameznika, da svoje aktivnosti usmerja k želenemu cilju oziroma zadovoljitvi svojih potreb. Motivi usmerjajo naše delovanje, da zadovoljujemo potrebe in tako odpravimo pomanjkanje in napetosti, ki so prisotne. Problem motivacije opredelimo kot problem zadovoljevanja različnih potreb, kar pomeni, da karkoli naredimo je odvisno od tega, kakšno potrebo bo ta aktivnost zadovoljila. Za mehanizem motivacije lahko rečemo, da je vse, kar nas vodi k aktivnostim oziroma delovanju. Zaradi bolj nazorne predstave prikazujem omenjeni motivacijski proces v sliki 1.1.

Slika 1.1: Temeljni motivacijski proces



Vir: Treven, 1998, str. 75.

Strokovnjaki razvrščajo motive na več načinov. *Glede na vlogo*, ki jo imajo motivi v človekovem življenju, ločimo **primarne** in **sekundarne** motive. Primarni motivi so silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. Sekundarni motivi pa so tisti, ki človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni. *Glede na nastanek* ločimo motive na **podedovane** in **pridobljene**. Podedovani motivi so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki jih pridobi v življenju. *Glede na razširjenost med ljudmi* ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo **univerzalni**, takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih in jim rečemo **regionalni**, ter takšne, ki jih srečamo samo pri posameznikih in se jim pravi **individualni**.

*Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost so sodila, ki jih uporabljajo za oblikovanje treh skupin motivov, ki usmerjajo človekovo aktivnost. Prvo skupino motivov sestavljajo **primarne biološke potrebe**, med katere sodijo: potrebe po snoveh (vodi, hrani), potreba po fizični celovitosti, potreba po spanju, počitku ter seksualne potrebe. Ta skupina potreb vodi človeka do ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Zato jim pravimo primarne potrebe. So podedovane in univerzalne, torej jih srečujemo pri vseh ljudeh (Lipičnik, 1998).*

Drugo skupino motivov sestavljajo **primarne socialne potrebe**, med katere štejemo: potrebo po uveljavljanju, potrebo po simpatiji, potrebo po spremembi, potrebo po socialnem konformizmu, itd. Vse te potrebe so še vedno primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj v človekovem življenju v družbi (občutki manjvrednosti, osamljenosti, enoličnosti, zavrženosti). Primarne socialne potrebe so večinoma pridobljene in se jih je človek navzel iz okolja, lahko že v rani mladosti. Glede na razširjenost med ljudmi pa jih uvrščamo med regionalne. Regionalnost se kaže v tem, da so v različnih krajih drugačne. Na to vpliva kultura, običaji, navade nekega kraja oziroma prostora. Ker se te potrebe nanašajo na socialno področje človekovega življenja, lahko motnje v njihovem zadovoljevanju ogrožajo človekovo življenje v družbi. Po svojih značilnostih spada ta skupina motivov med tiste, na katere lahko zavestno vplivamo in tako deloma zavestno spreminjamo vedenje ljudi v združbi.

V tretjo skupino motivov, ki vplivajo na **človekovo vedenje** spadajo med drugim interesi, stališča in navade. V zadnjem času pa se kot nezaželeni obliki spodbujanja človekove dejavnosti pojavljata tudi potreba po alkoholu in narkomanija. To velja seveda za tiste, ki se takim potrebam vdajajo. Prav to pa hkrati dokazuje, da so ti motivi individualni, da so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Če jih ne zadovoljimo, to ne ogroža obstoja organizma niti biološko niti socialno, vendar pa je lahko za posameznike, ki imajo te motive neprijetno, če jih ne morejo zadovoljiti. Vsekakor je relativno lahko vplivati na zadovoljevanje teh motivov, čeprav jih včasih zelo težko spreminjamo.

Človek mora nepretrgoma ohranjati biološko in socialno ravnotežje, da se ga ne bi polotile razne motnje. Zato zadovoljuje svoje potrebe oziroma motive. Zadovoljevanje potreb pa je pogosto povezano z raznimi ovirami, ki nastajajo na poti med potrebo in ciljem oziroma v času aktivnosti. Ovire so različne: naravne in socialne, v človeku ali zunaj njega, itd. Vsako

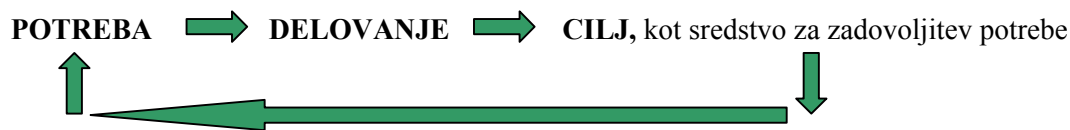
oviro človek doživlja kot subjektivno stanje psihične napetosti. Kadar gre za ovire zunaj človeka, govorimo o frustraciji, kadar pa za ovire v njem, o konfliktih (Lipičnik, 1998).

1.2. Motivacijska struktura

Temelj uspešnosti podjetja predstavlja ustrezna motiviranost vodilnih in ostalih zaposlenih. Kako motivirati zaposlene v podjetju je odvisno od značilnosti podjetja in posameznih zaposlenih. Podjetja se namreč razlikujejo med seboj po kulturi, sistemu vrednot, ki jih zasledujejo zaposleni, v sistemu delitve dohodka v podjetju, v strukturi zaposlenih in tudi po ekonomskem in gospodarskem sistemu v državi, kjer se podjetje nahaja. Zaradi teh raznolikosti je potrebno poiskati sistem motiviranja primeren za podjetje. Tudi, če se osredotočimo na posameznika lahko rečemo, da so motivi za delo posameznika različni, saj se posamezniki razlikujejo po znanju, značaju, sposobnostih, stopnji kulturnega razvoja, okolju kjer živijo, torej morajo biti različni tudi načini motiviranja posameznika. Ker ne obstaja nek standardni način motiviranja, ki bi uspešno deloval na vse zaposlene v najrazličnejših podjetjih, moramo preučiti razloge za delovanje posameznika v podjetju in njegove sposobnosti za delovanje, če želimo vedeti, kako ga motivirati. Pri motiviranju zaposlenih je zelo pomembno, da motiviranje zaposlenih vodi k želenim, skupnim ciljem podjetja.

Lipovec opredeli motivacijska razmerja »kot razmerja med cilji zaposlenih in nagradami za njihovo delovanje, ki so v rokah upravljanja, ali kot razmerja med pričakovanimi in dejansko prejetimi nagradami« (Lipovec, 1987:118). V osnovi je **mehanizem motiviranja** (glej sliko 1.2 na strani 6) individualen in kot psihičen mehanizem, spada le-ta v predmet preučevanja psihologije. Ko pridejo ljudje s svojimi potrebami in cilji v stik z drugimi ljudmi, nastanejo med njimi **motivacijska razmerja**. V vsakem podjetju so cilji oziroma interesi in potrebe posameznikov medsebojno povezani, to so motivacijska razmerja. Iz teh razmerij nastane matrika potreb in ciljev, ki izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v združbi in se imenuje **motivacijska struktura** (glej Lipovec, 1987:111). Uhan pravi: »Motivacijska struktura določa v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi« (Uhan, 2000:27).

Slika 1.2: Mehanizem motiviranja



Vir: Uhan, 2000, str. 27.

Motivacijski mehanizmi oziroma motivi posameznika nam tako povedo razloge za delovanje posameznika, motivacijske strukture pa pojasnijo razloge, zakaj ljudje v združbi delujejo skladno (glej Lipovec, 1987:111). Motivacijske strukture so tako opredeljene z delovanjem ljudi, njihovim komuniciranjem, druženjem in delom v podjetju. Neustrezna motivacijska struktura lahko povzroči neustrezno opravljanje delovnih nalog na posameznih delovnih mestih in tako pride na njih do prekinjenega procesa dela.

1.3. Motivacijske teorije

Prve teorije o motiviranosti zasledimo že v besedilih grških mislecev. Teorije, ki jih obravnavamo sedaj, so začele nastajati v začetku tridesetih let 20. stoletja. Skušajo razložiti človekov odnos do dela in odgovor na vprašanje, zakaj človek dela in od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo. Te teorije opisujejo povezanost med človekovimi potrebami in njegovimi aktivnostmi. Ena od njihovih skupnih in osnovnih ugotovitev je, da je človekova navdušenost za delo v veliki meri odvisna od stopnje njegove motivacije, od tega pa njegova produktivnost in delovna uspešnost. Obstaja veliko različnih motivacijskih teorij, ki bi jih lahko opisala, vendar sem izbrala nekaj tistih, ki so najpogosteje uporabljene v pojasnjevanju človeškega vedenja pri delu.

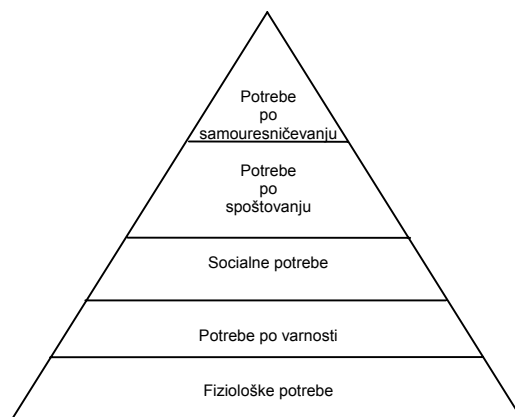
1.3.1. Motivacijska teorija Maslowa

Najbolj znana izmed različnih motivacijskih teorij je vsekakor teorija Abrahama Maslowa, ki je proučeval motive z vidika človekovih potreb, njihove ravni in pomena časovne razsežnosti.

Njegova teorija sestoji iz dveh konceptov: 1. obstaja pet temeljnih potreb in 2. temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju.

Med temeljne skupine človekovih potreb po Maslowem mnenju spadajo fiziološke potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju (ugledu) in potrebe po samouresničevanju. Vse te potrebe so med seboj v hierarhičnem vrstnem redu, kot je prikazano v sliki 1.3.

Slika 1.3: Temeljne človeške potrebe po Maslowu



Vir: Treven, 2001, str. 128.

Na kratko naj predstavim posamezne ravni iz Maslowe piramide potreb. Med potrebami različnih ravni najdemo potrebe, ki jih delimo na primarne in sekundarne (Treven, 1998):

- **Fiziološke potrebe** so temeljne človekove potrebe. Dokler človek ne zadovolji teh, nima drugih potreb. To so potrebe, ki so v človeku prisotne od rojstva (potreba po hrani, pijači, počitku, itd.) in so večinoma istovetne s primarnimi potrebami.
- **Potrzebe po varnosti** se sprožijo takoj, ko so zadovoljene fiziološke potrebe. So ene izmed sekundarnih potreb in odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih dobrin, ki so potrebne za njegovo preživetje.
- V skupino **socialnih potreb** sodijo potrebe po pripadnosti določeni skupini, potrebe po ljubezni, prijateljstvu, druženju, itd. Socialne potrebe se približno ujemajo s potrebami po pripadnosti, ki spadajo med sekundarne potrebe.
- **Potrzebe po spoštovanju** so četrta raven potreb ljudi. Nanašajo se na željo človeka po tem, da ga drugi ljudje spoštujejo in cenijo in da lahko spoštuje samega sebe. Zato si

posamezniki prizadevajo izboljšati svoj status in pozitivno podobo, da bi pridobili večji ugled ali da bi dosegli visok položaj v skupini.

- **Potrebe po samospoštovanju (ugledu)** so potrebe, povezane z dosežki, napredovanjem, nagradami, zaupanjem in statusom. Pri potrebah po samouresničevanju gre za težnjo po razvoju svojih talentov, sposobnosti, ustvarjalnosti.

Po Maslowovi tezi o hierarhiji potreb naj bi najprej zadovoljili potrebe na nižji in šele potem potrebe na višji ravni. Ko človek zadovolji »nižjo« potrebo, se sama po sebi v hierarhiji aktivira »višja« potreba. Toda že aktivirana »višja« potreba postane nepomembna, kakor hitro se zaradi prikrajšanja ponovno aktivira »nižja«, nekoč zadovoljena potreba. Človek, ki je žejen, je lahko motiviran le z ustrezno pijačo; brž ko se odžeja, pa ta pijača izgubi motivirajočo vrednost, ne spodbuja ga več. Prvi neposredni cilj je dosežen in na vrsti je drugi, itn. Ko je potreba enkrat zadovoljena, ne motivira več in pojavi se nova potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Možina, 1994).

Maslowova motivacijska teorija je preveč poenostavljena, saj potrebe niso tako enovite in hierarhično toge. Če človek zadovolji svoje fiziološke potrebe, ga z več vode ne moremo več motivirati, lahko pa ga motiviramo z drugo vrsto pijače. Teorija je koristna pri proučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in na vsakem območju (glej Uhan, 1989:192)

1.3.2. Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergovo raziskovanje je pripeljalo do ugotovitve, da obstajata dve skupini dejavnikov, ki vplivata na človekovo zadovoljstvo pri delu. Ena skupina dejavnikov so higieniki, druga pa motivatorji. Zaradi teh dveh skupin dejavnikov se Herzbergova teorija imenuje dvofaktorska teorija oziroma dvojna ali higienska teorija (glej Uhan, 1989:192).

Higieniki oz. satisfaktorji so dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva, če so prisotni. Ljudi ne spodbujajo k aktivnostim, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. So dejavniki, ki se nanašajo na denar, položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor. Higieniki so nagrade oziroma vzroki zadovoljevanja potreb, ki izhajajo iz konteksta podjetja in nimajo neposrednega vpliva na motivacijo posameznika.

Motivatorji so dejavniki, ki so notranje povezani z delom samim; to so: zanimivo delo, uspeh pri delu, priznanje za dobro opravljeno delo. So dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. Mednje sodijo: uspeh pri delu, osebni razvoj, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje, napredovanje. Motivatorji so izpeljani iz individualnega odnosa do dela in povečujejo motivacijo posameznika za delo (Bahtijarevič – Šiber, 1999).

Za managerje je ta motivacijska teorija uporabna, ker se zaveda dveh orodij za motiviranje zaposlenih: higienikov, s katerimi je mogoče povzročati zadovoljstvo, ki bo odstranilo napetosti ter usmerilo človekovo aktivnost v delo, in motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati aktivnosti pri posameznikih (glej Lipičnik, 1994:502).

Motivatorji vodijo posameznika do zadovoljstva, ga s tem motivirajo in spodbujajo za delo. Higieniki pa samo preprečujejo nezadovoljstvo v organizacijah. Lahko privabijo človeka v podjetje, ga v njem zadržijo, vendar tega človeka ne motivirajo za delo. Prve tri najnižje skupine potreb po Maslowu sovpadajo s higieniki oziroma nižjimi potrebami po Herzbergovi teoriji. Te potrebe v ljudeh sprožajo nezadovoljstvo, če niso zadovoljene in zadovoljstvo, če so zadovoljene. Za normalno delovanje ljudi morajo biti, po obeh teorijah, njihove najnižje potrebe v hierarhiji zadovoljene.

Zgornji dve skupini Maslowih potreb pa sovpadajo z Herzbergovimi motivatorji. Le-te sprožajo zadovoljstvo, če so zadovoljene in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljene. Za boljšo motivacijo in boljše delovanje ljudi moramo zagotoviti zadovoljitev višjih potreb v hierarhiji potreb.

1.3.3. Hackman – Oldhamerjev model obogatitve dela

Hackman – Oldhamerjev model izhaja iz Herzbergovih ugotovitev in skuša opredeliti osnovne pogoje, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu, hkrati pa ugotoviti, kako se takšni pogoji lahko ustvarijo. **Njuna temeljna teza je, da ljudje delajo dobro, če so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.** Da pa lahko dosežejo to zadovoljstvo, moramo v njih vzbuditi visoko notranjo motivacijo, ki jo pogojujejo naslednji dejavniki (glej Možina, 1994:171):

1) Zaposleni morajo **poznati rezultate svojega dela.**

- 2) Zaposleni morajo verjeti, da so **osebno odgovorni za rezultate** svojega dela.
- 3) Zaposleni morajo imeti občutek, da je **njihovo delo pomembno**.

Če želimo doseči visoko stopnjo motivacije, morajo biti izpolnjeni vsi trije pogoji, ki jih avtorja opredeljujeta kot kritična psihološka stanja.

Ustrezno motivacijo za delo omogočajo naslednje značilnosti oziroma zahteve dela (glej Možina, 1994:171):

- 1) **Raznolikost sposobnosti** (čim več znanja, talenta in veščin zahteva določeno delo, tem večji je občutek pomembnosti posameznika).
- 2) **Istovetenje z delom** (ljudje bolj kvalitetno in bolj skrbno opravljajo delo, če se poistovetijo z delom).
- 3) **Pomembnost dela** (občutek pomembnosti se poveča, če delavci vedo, da bo dobro opravljeno delo imelo bistven vpliv na boljše fizično in psihično počutje drugih ljudi).
- 4) **Samostojnost pri delu** (posledica povečevanja samostojnosti pri delu se kaže v povečani odgovornosti za uspeh).
- 5) **Povratne informacije** (vsak delavec mora biti neposredno in jasno obveščen o rezultatih svojega dela).

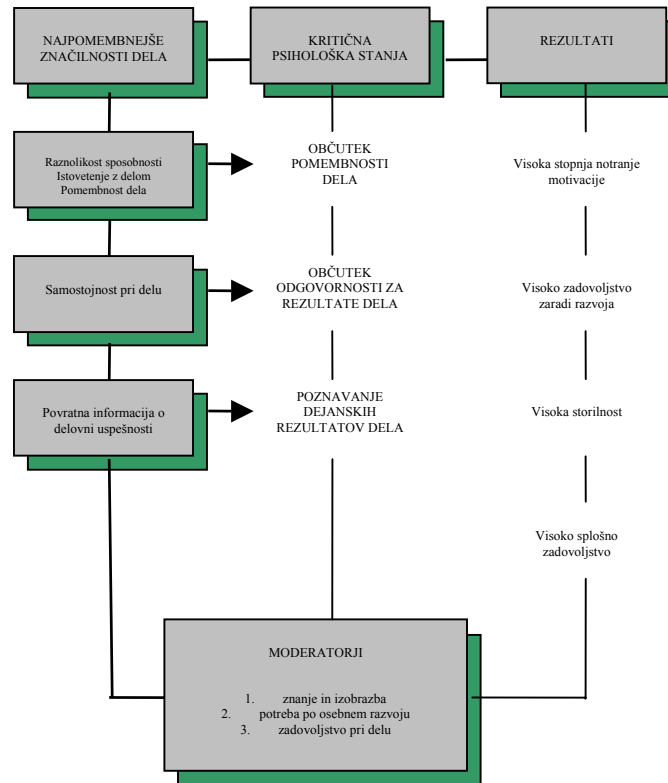
Na stopnjo motivacije vpliva vseh pet značilnosti dela, zato je dobro vedeti, kako vpliva vsaka posamezna značilnost na stopnjo motivacije. Stopnja motivacijskega potenciala je torej odvisna od:

$$\begin{array}{l}
 \text{Stopnja} \\
 \text{motivacijskega} \\
 \text{potenciala}
 \end{array}
 =
 \frac{
 \begin{array}{l}
 \text{Raznolikost} \\
 \text{sposobnosti}
 \end{array}
 +
 \begin{array}{l}
 \text{Istovetenje} \\
 \text{z delom}
 \end{array}
 +
 \begin{array}{l}
 \text{Pomembnost} \\
 \text{dela}
 \end{array}
 }{3}
 *
 \begin{array}{l}
 \text{Samostojnost} \\
 \text{pri delu}
 \end{array}
 *
 \begin{array}{l}
 \text{Povratne} \\
 \text{informacije}
 \end{array}$$

Model prikazuje, da že visoka stopnja samostojnosti ali povratne informacije lahko močno vplivajo na končno količino skupnega motivacijskega potenciala. To pa pomeni, da visoka stopnja notranje motivacije, ki je predvsem odvisna od pomembnosti istovetenja z delom ter od možnosti uporabe svojih sposobnosti, sama po sebi še ne zagotavlja visoke stopnje celotnega motivacijskega potenciala (možne intenzitete motivacije).

Pravkar navedeno lahko ponazorimo z naslednjim grafičnim prikazom:

Slika 1.4: Grafična ponazoritev teorije motivacijskega potenciala



Vir: Možina, 1994, str. 173.

Model poleg značilnosti dela upošteva tudi osnovne značilnosti (lastnosti) zaposlenih, ki so posebno pomembne pri razumevanju, kdo bo dosegel visoko stopnjo motivacijskega potenciala. Omenjene lastnosti zaznamujejo ljudi, ki jih imenujemo **moderatorji** in se nanašajo na **znanje posameznika, potrebo po razvoju in zadovoljstvo pri delu**.

Na visoko stopnjo notranje motivacije še posebej vplivajo **ustrezna znanja in izobrazba** posameznika za delo, ki ga opravlja.

Potreba po osebnem razvoju je pri ljudeh zelo različna. Nekateri ljudje imajo izrazito potrebo po osebni popolnosti (dovršenosti), po učenju in osebnostnem razvoju, ne glede na to kakšno delo opravljajo. Takšni ljudje so nagnjeni k razvijanju visoke notranje motivacije, posebno kadar je njihovo delo zapleteno in polno izzivov. Drugi čutijo majhno potrebo po

razvoju in bodo slabše izkoristili možnosti za osebni razvoj, kakršnega omogoča stopnja motivacijskega potenciala, ki ga vsebuje določeno delo.

Na stopnjo zadovoljstva pri delu vpliva veliko dejavnikov: varnost zaposlitve, višina plač in drugih denarnih nagrad, odnosi med sodelavci ter razmerja med delavci in nadrejenimi. Vsak od teh dejavnikov vpliva na uspešnost dela. Kadar pa so dejavniki med seboj povezani, so še posebej pomembni. Če je delavec zadovoljen s plačilom, z varnostjo zaposlitve, s sodelavci, bo na novo delo odgovoril bistveno bolj pozitivno kakor tisti, ki s temi značilnostmi ni zadovoljen. Najslabše je, če je delo po stopnji motivacijskega potenciala visoko vrednoteno, posameznik pa nima ustreznih znanj in sposobnosti, pri tem pa je še zelo nezadovoljen pri delu. Takšni delavci morajo opravljati rutinska in enostavna dela, saj lahko pri njih že vnaprej računamo s slabimi rezultati (Možina, 1994).

1.3.4. Likertova modificirana teorija motivacije

Pomembnejše ideje te teorije so, da je produktivnost skupine precej odvisna od načina vodenja in od stališč članov skupine in njihovih vodij. Način vodenja je v tesni povezanosti s porazdelitvijo vpliva in moči v organizaciji. To pomeni, da so stališča, zaznavanja, čustva in interesi članov postavljeni v širši organizacijski okvir. V organizacijskem okviru igra pomembno vlogo njihov sistem komuniciranja oziroma informiranja, kjer ločimo individualni in skupinski način odločanja.

Likertova teorija ni zanemarila vpliva organizacije kot celote na motivacijske dejavnike, ki so povezani s posameznimi njenimi elementi in se kažejo v organizacijskem procesu. Pri tej teoriji gre za to, da so organizacije z demokratičnim načinom vodenja bolj produktivne kot tiste, ki so deležne avtokratičnega vodenja. Način vodenja mora biti prilagojen razmeram v organizaciji. Demokratični način vodenja bo povzročil povečanje produktivnosti le, če bo imela organizacija ustrezen komunikacijski in informativni sistem in če bo oblast v organizaciji ustrezno razporejena. Nizka raven kontrole v organizaciji pa lahko demokratični način vodenja pripelje do anarhije (glej Možina, 1994:169).

1.3.5. Vroomova motivacijska teorija

Vroomovo motivacijsko teorijo imenujejo tudi teorija pričakovanja. Teorija temelji na predpostavki, da se je človek sposoben odločiti, kaj hoče in da želi spremeniti vedenje, da bi dosegel svoje cilje. Glavni dejavniki, ki določajo motivacijo posameznika, so (George in Jones, 1999):

- 1) **Valenca** je privlačnost cilja ali usmerjenost posameznika k cilju. Valenca je lahko pozitivna ali negativna in lahko v obsegu variira. Za večino zaposlenih je pozitivna valenca dobivanje plače, negativna valenca pa odpustitev. Jakost posameznikove želje po določenem rezultatu nam pokaže velikost valence.
- 2) **Instrumentalnost** je drugi določevalec motivacije posameznika. Pomeni pa zaznavanje povezanosti med doseženim enim in drugim ciljem. Izhodišče teorije je teza o nasprotujočih si ciljih podjetja in ciljih zaposlenih. Če se posameznik ne poistoveti s cilji organizacije, njegova učinkovitost ni maksimalna. Vroom v svoji teoriji razlikuje individualne cilje posameznika in cilje podjetja. Cilji podjetja (nizki stroški poslovanja in visoka produktivnost), so institucionalni, predpisani in preko njih lahko zaposleni dosegajo svoje individualne cilje. Zaposleni pa se bodo obnašali v skladu s cilji podjetja le, če bodo občutili, da tovrstno obnašanje vodi do pozitivnih rezultatov, kot so višji zaslužek in boljše delovne razmere.
- 3) **Pričakovanje** je prepričanje posameznika, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja. Zaposleni bodo delovali v zeleni smeri, le če bodo čutili, da so tega res zmožni. Če je zaposleni prepričan, da je zmožen in sposoben opraviti neko delo, se bo za to maksimalno potrudil, saj je njegovo pričakovanje visoko.

Vroomova teorija v praksi uporablja pri vplivanju na zvezo med vedenjem in pričakovanji posameznika, vendar pa je uporabna le pri dobri organiziranosti delovnega procesa.

1.3.6. Teorija ekonomske motivacije

Teorija ekonomske motivacije je nastala skozi daljše časovno obdobje. Temeljna ideja te teorije je, da človek dela zato, da bi zaslužil. Denar oziroma materialne dobrine so motivatorji, ki motivirajo človeka, da opravi tisto aktivnost, ki je pogoj za plačilo. Na podlagi raziskav so ugotovili, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna le toliko časa, dokler je dinamična in ni stalna. Ko postane oblika nagrajevanja (npr. plača) stalna, jo zaposleni

sprejemajo kot dejstvo in nima več motivacijskega učinka. Ekonomska motivacija deluje spodbudno, ne deluje pa enako na vse strukture zaposlenih. Tisti zaposleni, ki opravljajo enostavna in manj zahtevna dela, so bolj občutljivi na materialno motivacijo, saj s svojo plačo običajno komaj pokrivajo osnovne življenjske potrebščine. Zaposleni z višjimi mesečnimi dohodki pa so manj občutljivi na denarne nagrade in jim več pomenijo drugi, nematerialni motivacijski dejavniki (glej Uhan, 2000:22).

1.4. Dejavniki, ki spodbujajo motivacijo

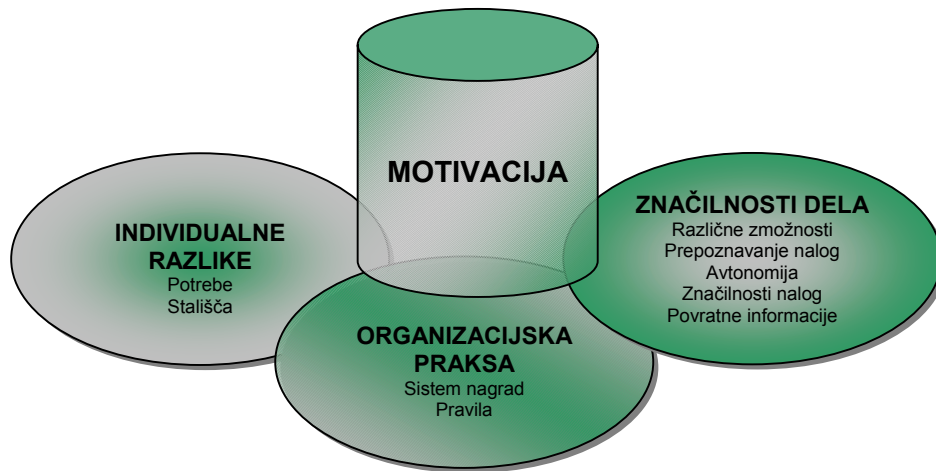
Motivirati pomeni vzpodbuditi ljudi z določenimi sredstvi, motivacijskimi dejavniki, da bodo opravili dane naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Sredstva so lahko različne nagrade, priznanja in druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega vzpodbujanja, ki osebo odvrčajo od ciljev in akcij (Plut, 1995). Motivacijski dejavniki so tista vzpodbuda in izvor energije, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost. Vzroke vsake aktivnosti je treba iskati v človekovih potrebah in željah. Le-te so odvisne od mnogih tako družbeno-ekonomskih, kot osebnih dejavnikov.

Sedaj se osredotočimo na tri od številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo: na *individualne razlike*, *značilnosti dela* in *organizacijsko prakso*. Slika 1.5 na strani 15 prikazuje te tri dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Poglavitno interakcijo oblikujejo (glej Lipičnik, 1998:163):

1. Človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto,
2. Aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji,
3. Organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu.

Manager mora za učinkovito delovanje premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Zavedati se moramo, da vodja ne more kontrolirati posameznih dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost, npr. skrb za bolnega otroka ali finančna pomoč staršem, itd. Kadar se managerji ukvarjajo z vprašanjem, kako motivirati zaposlene, morajo misliti na vse tri dejavnike. Razumeti morajo, da lahko ukrepi s katerimi skušajo vplivati na zaposlene, delujejo kot motivatorji ali demotivatorji.

Slika 1.5: Grafični prikaz interakcije med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik, 1998, str. 162.

Individualne razlike

Kadar imamo opravka z ljudmi, velikokrat pozabljamo, da je vsak človek edinstven. Ne upoštevamo, da na človekovo delovanje vplivajo tako notranji motivi, kakor tudi sile zunaj njega. Nahajamo se v različnih situacijah, imamo različna porekla, osebne potrebščine, stališča, interese in različne podedovane lastnosti (glej Možina, 1994:156). Lastnosti se od posameznika do posameznika razlikujejo, zato se nam logično postavi vprašanje, kaj ljudi motivira. Vodja mora ustvariti okolje, ki omogoča posamezniku motivacijo. Le dober vodja pripravi ljudi, da naredijo, kar on hoče, zato ker oni tako hočejo.

Značilnosti dela

Značilnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti (glej Lipičnik, 1998:163). Različne vrste dela zahtevajo različne sposobnosti. Poznamo dve vrsti sposobnosti: fizične in duševne. V fizične sposobnosti uvrščamo predvsem moč, odzivnost in hitrost. Pod duševnimi sposobnostmi pa razumemo splošno inteligentnost. Do pojma

sposobnosti pridemo na podlagi banalne ugotovitve, da v enakih objektivnih okoliščinah ob enako dolgem izobraževanju in enaki motivaciji uspešnost posameznikov pri enakem delu ni enaka (glej Lipičnik, 2002:458).

Organizacijska praksa

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja. Politika definira ugodnosti, kot so: plačilo počitnic, skrb za otroke, itd. Z nagradami pa razumemo bonitete in provizije, ki lahko privlačijo nove delavce in preprečujejo obstoječim zaposlenim, da bi zapustili podjetje.

Čeprav je visok dohodek pomemben motivacijski dejavnik, ki pelje k večji produktivnosti, ni edini in zadosten dejavnik. Ugotovitve kažejo, da vzpodbujajo motiviranost zaposlenih v uspešnih podjetjih s širjenjem njihovega obzorja, to pomeni, da seznanjajo zaposlene s problemi dela oziroma poslovanja, z ustvarjanjem ugodne klime v kolektivu, s spodbujanjem strokovnih delavcev k izobraževanju, neformalnimi oblikami informiranja, z neposrednimi stiki, z dobro organiziranostjo dela, z večjo skrbjo za osebni in družbeni standard, s krepitvijo medsebojnega zaupanja, z enakostjo pri delitvi stimulacij za delo, ki izhajajo iz skupnih naporov ter dajanja oziroma dobivanja predlogov za boljše poslovanje (glej Možina, 1999:3).

Tako **materialni** kot **nematerialni motivacijski dejavniki** so zelo povezani med seboj, gledano s stališča motiviranja posameznika. Visoka plača je npr. materialni dejavnik, vendar pomeni poleg tega še določen ugled, višji družbeni položaj, kar jo posredno uvršča med nematerialne dejavnike. Po drugi strani se v višji plači odraža velika odgovornost, kar pomeni, da se zadovoljijo tako nematerialne kot materialne potrebe. Posamezni motivatorji so različno pomembni v različnih okoljih in različnih obdobjih za različne posameznike ali skupine in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Splošno mnenje je, da se motivacijska vrednost osebnega dohodka zmanjšuje tem bolj, čim višji je osebni dohodek in v čim večji meri imajo zagotovljeno zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb posamezni sloji zaposlenih (Uhan, 2000). Kljub njihovi povezanosti večina avtorjev deli dejavnike po skupinah, na materialne in nematerialne motivacijske dejavnike, ki so prikazani v nadaljevanju.

1.4.1. Materialni motivacijski dejavniki

Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje **denar – plača**, o kateri podrobneje govorim v naslednjih poglavjih. Dolgo je veljajo mnenje, da je to edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da temu ni tako. Osebni dohodek kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda oziroma zagotavlja večjo kupno moč. Osnove oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov (glej Uhan, 2000:32). Kot sem omenila v prejšnjem poglavju je znano, da določena oblika denarnega nagrajevanja deluje kot motivator le toliko časa, dokler ne postane stalna in samoumevna. To pomeni, če hočemo, da osebni dohodek ohranja svojo motivacijsko vrednost, mora biti oblikovan po delu in se primerno večati s povečevanjem odgovornosti, zahtevnosti. Povečanje osebnega dohodka deluje pozitivno na motivacijo posameznika, zaradi tega je le-ta pripravljen v delo vložiti več truda. Vendar to ni vedno gotovo. Če so v podjetju slabi medsebojni odnosi, tedaj povečanje osebnega dohodka ne vpliva na povečanje produktivnosti dela. Tudi kadar osebni dohodek zaposlenega ne ustreza njegovemu vloženemu delu in trudu, tedaj izgubi motivacijsko vrednost in deluje celo negativno.

Med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo poleg plače oziroma osebnih dohodkov, še najrazličnejše nagrade, premije, bonuse ter dodatke. Razdelimo jih v dve veliki skupini oziroma kategoriji finančnih nadomestil za delo, in sicer (glej Bahtijarevič-Šiber, 1999:613):

- ***Neposredni materialni oziroma denarni prihodki***, ki jih dobijo zaposleni v denarju. Med njih spadajo osnovna plača (fiksni in variabilni del), bonusi in nagrade, dodatki za inovacije in ustvarjalnost, dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika, dodatki vezani na rezultate in dobičke, delež od dobička podjetja ter delež v lastništvu podjetja. Neposredni denarni prihodki so odvisni od dela posameznika oziroma skupine in se iz individualnega in organizacijskega vidika obravnavajo kot neposredne nagrade za opravljeno delo.
- ***Posredni materialni prihodki***, kateri prispevajo k višjemu individualnemu materialnemu standardu zaposlenih, čeprav jih le-ti ne dobivajo v obliki denarja. Med njih spadajo zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, plačilo za prehrano, plačilo prevoza na delo, štipendije in šolnine, plačane odsotnosti z dela in dela prosti dnevi, različne oblike življenjskega zavarovanja, regres in božičnica, plačani dopusti, službeno vozilo, plačilo rekreacije, prispevki za primer brezposelnosti. Posredni materialni prihodki niso odvisni od

delovnega učinka in uspešnosti posameznika oziroma skupine in iz individualnega in organizacijskega vidika ne pomenijo denarne nagrade.

1.4.2. Nematerialni motivacijski dejavniki

Temeljno izhodišče prakse motiviranja v sodobnih organizacijah je, da je motivacija posameznikov za delo tem večja, čimveč različnih potreb lahko z njim zadovolji posameznik. Nujno je treba upoštevati, da želijo zadovoljiti ljudje veliko različnih potreb z delom, ne samo eksistenčnih in materialnih. Vse bolj pomembne postajajo tako imenovane potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti, samostojnost pri delu (glej Bahtijarevič-Šiber, 1999:613). Mnoge raziskave, ki so bile opravljene, kažejo podobnost, kar se tiče **nematerialnih dejavnikov**, ki motivirajo za delo zaposlene. Najpomembnejši med njimi so: dobri medsebojni odnosi s sodelavci, zanimivo in izzivov polno delo, uspeh pri delu, samostojnost pri delu, dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim, pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, primerno delovno in življenjsko okolje, ugodna razporeditev delovnega časa, ugodni delovni pogoji, možnosti strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnost napredovanja, možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja, poznavanje rezultatov dela, poznavanje ciljev in poslanstva podjetja, stalnost in zanesljivost zaposlitve. Vsi ti nematerialni dejavniki bodo učinkovali na zaposlene šele takrat, ko bodo le-ti zadovoljni s plačo.

Opisala bom kako učinkujejo nekateri nematerialni motivacijski dejavniki, ki so po mojem mnenju najpomembnejši za zaposlene:

- **Zanimivo delo:** Če se posameznik dolgočasi pri delu, to pomeni, da to delo ni dovolj zahtevno zanj. Delo se mu zdi enostavno, z lahkoto ga opravi in vanj ne vlaga veliko truda in energije. Takšnemu delavcu je potrebno ponuditi izzivov polno delo in rezultati bodo zelo dobri.
- **Vsebina dela:** Delo pri katerem posameznik lahko uporabi svoje znanje, kjer se lahko uči in strokovno raste, katero se mu zdi zanimivo.
- **Samostojnost pri delu:** pomeni, da imajo zaposleni možnost odločanja o tem kako bodo izpeljali delovno nalogo, samostojno si razporejajo delovni čas, vključeni so v odločanje o splošnih zadevah podjetja.
- **Stalnost in varnost zaposlitve:** Ta dejavnik je pomemben v negotovih razmerah, predvsem v obdobju, ko si delavec poizkuša ustvariti svojo eksistenco.

- **Delovna klima:** Če bodo zaposleni posamezniki delali v okolju, kjer se bodo počutili sproščeno, zadovoljno, potem bodo kreativni in se bolj trudili pri svojih delovnih nalogah. Tudi sodelovanje med zaposlenimi se bo povečalo in okrepilo občutek skupne pripadnosti. Klima, ki to omogoča mora biti odprta, kooperativna, posvetovalna in osredotočena na posameznika.
- **Delovni pogoji:** Zaposleni si kot dobre delovne pogoje predstavljajo majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so hrup, prah, vlaga in neugodna temperatura.
- **Napredovanje:** Če zaposleni vedo, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje ter da je le-to odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo bolj motivirani in pripravljeni vložiti več truda v delo.

Z raziskavami so ugotovili, da je za zaposlene še vedno najpomembnejši njihov zaslužek, nato zanimivo delo, osebni uspeh pri delu in popolno upoštevanje njihovega opravljenega dela. Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne skupine ljudi. Zato je potrebno ugotoviti v vsakem podjetju posebej, v določenih obdobjih, kateri izmed motivacijskih dejavnikov v tistem trenutku najbolj vplivajo na zaposlene. Na podlagi takšnih ugotovitev je mogoče aktivirati ukrepe in osebe, ki lahko zagotovijo čimbolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, kar bo pripeljalo do največje možne delovne učinkovitosti v danih razmerah delovnega procesa (glej Uhan, 1989:195). Vodje morajo torej vedeti, da različne ljudi motivirajo različni dejavniki, zato ne smejo ravnati z vsemi enako. Za učinkovito motiviranje za delo morajo vedeti, kaj je zaposlenim najbolj pomembno in na podlagi tega prilagoditi njihove delovne naloge tako, da bodo lahko uresničili svoje cilje.

Motivacijsko pot, ki vodi k večji produktivnosti zaposlenih se doseže z razvojem zadovoljstva z delom v podjetju. Posameznik, ki najde delo, ki ga veseli, dosega učinkovitost in kvaliteto brez težav. Pri delu občuti možnost izpopolnjevanja svojih sposobnosti, sprejemanja odločitev in na podlagi tega izvršitve dela. Takšen zaposlen prispeva veliko k doseganju ciljev podjetja, hkrati pa zadovolji še svoje potrebe. Delo v prijaznem okolju, z dobrimi medsebojnimi odnosi s sodelavci in nadrejenimi, pripomore k večjemu uspehu. Takšno delo je istočasno tudi nagrada za zaposlenega, saj mu nudi zadovoljitev socialnih potreb, potreb po varnosti, spoštovanju in samouresničevanju. Če povzamem, lahko trdim, da vsi nematerialni motivacijski dejavniki spodbujajo posameznika k doseganju boljših delovnih rezultatov.

Pohvale, uspeh, zanimivo in izzivov polno delo pomenijo nekaterim dosti več kot samo denarne nagrade.

1.5. Dejavniki, ki uničujejo motivacijo

Izguba motivacije je zahrbtnen pojav. Občutimo jo enako kot zobobol: ne ogroža našega življenja, vendar nas izčrpa. Negativno odzivanje zaposlenih opazimo, kadar delo ne poteka več tako dobro kot prej in ko ljudje razkrijejo svoje razpoloženje z izrazi nezadovoljstva. Če smo sposobni prepoznati, kdaj ljudje niso zadovoljni s svojim delom, izpolnjujemo prvi pogoj za spodbuditev njihove motivacije. Posledica padca motiviranosti se kaže v nizki moralni zavesti, nizki storilnosti in negativnem odzivanju zaposlenih. Nizko storilnost povzročajo naslednji dejavniki (glej Keenan, 1996:12):

- **Nezadostna usposobljenost:** Če je prišlo pri delu do bistvenih sprememb, zaposleni morda niso usposobljeni za drugačno delo, kot so bili za prejšnje, zato mora vodja zagotoviti dodatno usposabljanje zaposlenih.
- **Nesposobnost:** Če ljudje niso sposobni za svoje delo, lahko mislimo, da so leni, malo ljudi je namreč pripravljeno priznati, da jim primanjkuje znanja ali da za nekaj niso sposobni.
- **Nedisciplina:** če vodja redko izvaja disciplinske postopke, se lahko zgodi, da ljudje dobijo ciničen odnos do dela.
- **Nizka norma:** Norme za posamezno delo morajo biti jasno določene; v nasprotnem primeru se lahko zaposlenemu zazdi: »Kar koli naredim je narobe.«
- **Slabo vodenje:** Če so imeli zaposleni v preteklosti slabe izkušnje z vodstvom, imajo lahko le malo spoštovanja do kakršnega koli nadzora. Naredili bodo le tisto, kar jim bodo naročili in verjetno se ne bodo odzvali z navdušenjem.
- **Osebne težave:** če pri zaposlenem ugotovimo bistveno spremenjen odnos do dela, lahko to pomeni, da se je znašel pred nepremagljivimi osebnimi težavami.

Nemotiviranost ljudi ni mogoče tako zlahka prepoznati. Zaposleni namreč ne povedo vedno, kako se počutijo, pa tudi redko priznajo, da niso zadovoljni. Pogosto pa lahko pri njih opazimo znamenja, da niso zadovoljni s svojo usodo. Če vse poteka v redu, navadno lahko začutimo ozračje, polno energije in zanimanja. Če pa tega ne opazimo, moramo na to postati takoj pozorni. Kajti le nekaj ljudi, ki se jih je polastilo malodušje, lahko nenavadno hitro poruši motivacijo tudi pri mnogih drugih. Brž ko večina ostane brez motivacije, pa je veliko težje ponovno dvigniti moralno zavest in izboljšati produktivnost dela.

2. PLAČE KOT MOTIVACIJA

2.1. Plača in drugi prejemki iz delovnega razmerja

»Plača je plačilo, do katerega ima delavec pravico v zameno za obvezo, da bo opravljal delo za delodajalca« (Kresal, 2000:17). Plača, ki spada med materialne motivacijske dejavnike (glej poglavje 1.4.1. na strani 17), je plačilo za delo delavca v delovnem razmerju in je sestavljena iz:

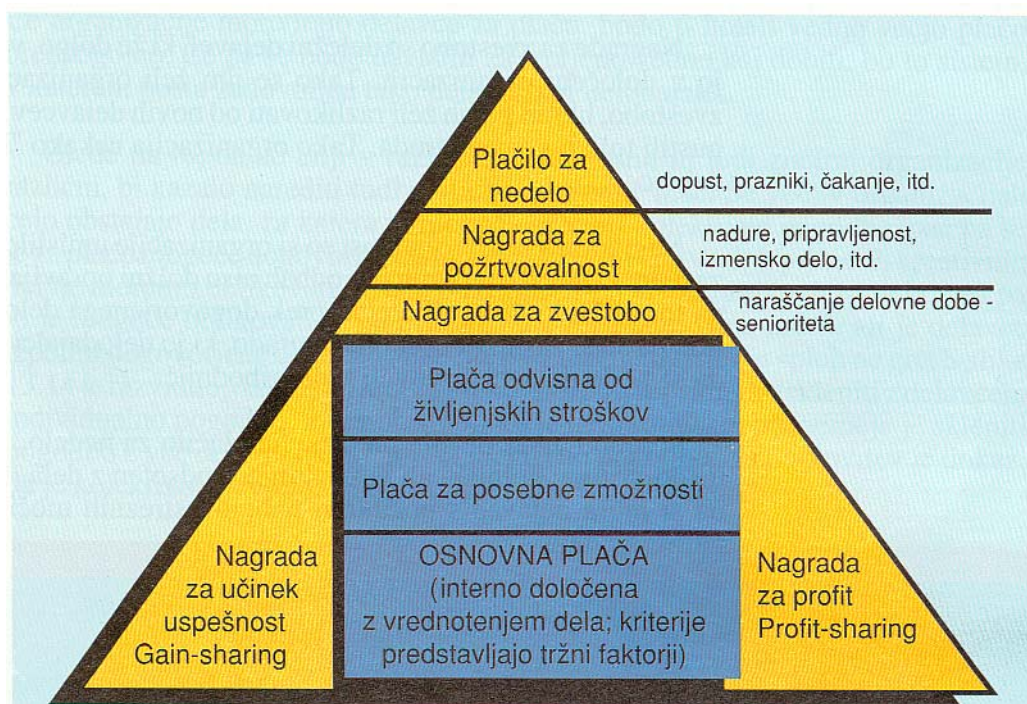
1. Osnovne plače (fiksni del),
2. Plače na podlagi delovne uspešnosti (stimulativni del),
3. Dodatkov,
4. Dela plače iz naslova uspešnosti poslovanja (del plače iz dobička).

Plačo prejema delavec za opravljanje dela oziroma za čas, ko dela. Tudi v določenih primerih odsotnosti z dela ima pravico do nadomestila plače, npr. v primeru bolezni, poroda, letnega dopusta, odsotnosti zaradi osebnih okoliščin kot so poroka, rojstvo otroka, selitev ipd. V to kategorijo so vključena tudi izobraževanja, suspenzi, prisilni dopusti, čakanje na delo, prekvalifikacija ali dokvalifikacija in obdobje odpovednega roka. Med prejemke iz delovnega razmerja spadajo tudi osebni prejemki, kot so regres za letni dopust, dodatek za delovno dobo, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostna pomoč, dodatki za nevarnost pri delu, itd. Delavcu v delovnem razmerju pripada še povračilo stroškov za prehrano, povračilo stroškov za prevoz na delo in z dela, povračilo stroškov za delo na terenu (terenski dodatek) in povračilo stroškov za službena potovanja. Vse naštetu so prejemki delavca, kar pomeni, da jih dejansko prejme v obliki denarnih sredstev. Poleg navedenih prejemkov zaposleni delodajalca stane več od vsote prejemkov. Po Zupanovi (1995:124) je preostali del plače razviden iz kategorij, kot so ugodnosti pokojninskega, zdravstvenega in socialnega zavarovanja, nadstandardnega zdravstvenega in življenjskega zavarovanja, uporabe počitniških zmogljivosti, drugih bonitet.

Prejemki iz delovnega razmerja torej obsegajo plačo, nadomestila plače, druge osebne prejemke in povračila stroškov. Vsi prejemki se evidentirajo kot dohodninska osnova in se od njih plačujejo ustrezni davki. Iz plačila davkov so izvzeti le odpravnina trajno presežnim delavcem in prejemki iz naslova povračil stroškov (glej Kresal, 1995:26).

Najpomembnejše je, da podjetja motivirajo ljudi s plačo in ne zanjo. Če so zaposleni motivirani za plačo, bodo ti hoteli vedno večjo plačo. Če pa so motivirani tako, da za storjeno vedno kaj dobijo, so zadovoljni delavci in tudi delodajalec (glej Lipičnik, 2000:134). V različnih dejavnostih in tudi znotraj podjetja so cilji različni, zato bi morali biti tudi programi plač različni. Za nekatera dela v podjetjih pa se je za plačo mogoče dogovoriti le individualno (npr. za kreativna dela). Torej, bolj ko je delo kreativno, bolj primerna je individualna pogodba z delavcem. Kolektivno pogodbo pa je primerneje skleniti za rutinska dela.

Slika 2.1: Plačilna piramida



Vir: Lipičnik, 2000, str. 132.

Slika 2.1 prikazuje deleže posameznih vrst nagrad v celotni plači posameznika v podjetju, v primeru, ko podjetje uporablja kompletan program plač. Iz slike je razvidno, kolikšen delež predstavlja osnovna plača v urejenem sistemu plač. Drugi deleži plač odpadejo na druge, za podjetje pomembne dejavnosti, kot so: plača za posebne zmožnosti, plača odvisna od življenjskih stroškov, nagrada za zvestobo, nagrada za požrtvovalnost, plačilo za nedelo, nagrada za učinek, nagrada za profit, itd. Vsak del plače v njeni strukturi ima za podjetje določen pomen oziroma deluje kot svojevrstno orodje.

Plače in nagrajevanje znotraj družb, podjetij in organizacij so priljubljene teme razprav, pri čemer imajo redki pritrdilno mnenje o pravičnosti in ustreznosti razdelitve plač in sistema nagrajevanja. S stališča zaposlenih so plače, dodatki, nadomestila in nagrade vselej prenizki za zagotavljanje ustreznega standarda in kakovosti življenja, s stališča podjetja pa vselej previsoki in kot taki znižujejo konkurenčno prednost podjetja.

2.2. Osnovna plača

Osnovna plača je osnovni prejemek delavca iz delovnega razmerja in je hkrati osnova za izračun ostalih vrst nadomestil. Osnovna plača pripada delavcu za dogovorjen delovni čas in za predvidene rezultate njegovega dela v normalnih delovnih pogojih. Določi se v pogodbi o zaposlitvi, v kateri je za vsakega posameznega delavca konkretno opredeljena. Pri tem višina plače ni prepuščena poljubnemu dogovoru obeh pogodbenih strank, pač pa je potrebno pri njeni določitvi upoštevati določbe zakonov in kolektivnih pogodb, ki urejajo višino plače oziroma način določitve le te. Osnovna plača za polni delovni čas in predvidene delovne rezultate v normalnih pogojih ne more biti nižja od zneska izhodiščne plače za ustrezni tarifni razred, ki je določen v tarifnem delu kolektivne pogodbe in velja za določenega delavca.

Osnove za oblikovanje osnovne plače so (glej Uhan, 1995:200):

- Zahtevnost opravil in delovnega področja,
- Merila za vodoravno napredovanje,
- Razlike med zahtevanim in dejanskim znanjem delavca,
- Dodatne spretnosti in usposobljenosti,
- Občasne delovne obremenitve,
- Vpliv delovanja trga delovne sile,
- In drugo.

2.3. Delovna uspešnost in stimulatívni del plače

Z upoštevanjem delovne uspešnosti delavca pri določitvi plače se uveljavlja motivacijska vloga plače. Stimulatívni del plače delavca stimulira, da svoje delo čim bolj vestno in natančno opravlja. V preteklosti je bila delovna uspešnost osnova za določitev višine plače, danes se višina plače praviloma določa po časovni enoti, delovna uspešnost služi kot korektiv.

Pretirana odvisnost višine plače od delovnih uspehov ni primerna, ker v modernem, kompleksnem in soodvisnem delovnem procesu, kjer obstaja tehnična delitev dela, delovni rezultat ni odvisen le od prizadevanj in naporov posameznega delavca, temveč celotnega teama, v katerem vsak opravlja v skladu s svojim delovnim opisom specifične naloge, katerih rezultat se integrira v skupen dosežek celotne delovne skupine. V razpravi je potrebno razlikovati med delavcem, ki dela v proizvodnji za tekočim trakom, kjer mu hitrost linije določa normo v času in razvojnim inženirjem, pri katerem ni pomembno, ali bo invencija ali inovacija realizirana drugi ali tretji mesec v letu.

Odvisnost plače od delovne uspešnosti naj zagotavlja motivacijo delavcev na delovnem mestu in povzroča čim manjše razlike med delavci, ki lahko za seboj potegnejo nezadovoljstvo in spore. Delovno uspešnost je kljub vsemu potrebno meriti po objektivnih in vnaprej določenih kriterijih, če želimo zagotoviti motivacijsko vlogo stimulativnega dela plače. Osnova za ocenjevanje je pri različnih poklicih različna, saj drugače ocenjujemo uspešnost delavca v proizvodnji in komercialista na terenu. Nekaj možnih osnov za vrednotenje uspešnosti dela: količina, kvaliteta, gospodarnost, inovativnost, kreativnost, promet, doprinos k izboljšavam na kateremkoli področju delovanja podjetja ali organizacije ipd. Delovna uspešnost se ugotavlja za posameznika, delovno skupino ali celoten kolektiv. Pri kompleksnejših delih ni moč ugotavljati delovne uspešnosti posameznika, temveč se ta posredno kaže preko uspeha skupine, kateri pripada in preko uspešnosti poslovanja celotne organizacije (glej Milkowich in Newman, 1993:239).

2.4. Dodatki

Plača poleg osnovne plače in plače na podlagi delovne uspešnosti obsega še dodatke, ki pripadajo delavcem zavrlo naslednjih razlogov: delo v manj ugodnem delovnem času, delo v neprimernem okolju, delo, ki zahteva posebne obremenitve, nevarnost pri delu, ločeno življenje (npr. v tujini), velika oddaljenost od prebivališča delavca, posebne sposobnosti, itd. Gre za posebne okoliščine ali posebne lastnosti dela, ki niso upoštevane pri vrednotenju delovnega mesta in določitvi osnovne plače in zato opravičujejo višji znesek za opravljanje nekega dela kot je sicer običajno, zato se k plači dodajo ustrezni dodatki (glej Kresal, 1995:27).

2.5. Nagrade in priznanja

Številne raziskave so pokazale, da zaposlene posebej motivira v pravem trenutku in na ustrezen način izrečeno priznanje ali nagrada za dobro opravljeno delo ali za pomemben dosežek. Za učinkovitost omenjenih instrumentov morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji: poudarek naj bo vselej na uspehu, nagrada naj odseva želje ali potrebe nagrajenca, nagrada naj bo primerna dosežku (po vrednosti, izvirnosti, premišljenosti, statusu), zelo pomemben je čas in način izročitve nagrade. Nagrade in priznanja so ločeni na *formalne*, pri katerih so pravila igre vnaprej določena in gre za večje vrednosti nagrad in *neformalne*, ki so povezane z nižjimi stroški in jih lahko uporabljajo managerji na vseh ravneh (glej Zupan, 1995:140). Formalne nagrade in priznanja so lahko denarne nagrade, darila, izleti, plakete, itd. Po Nelsonu (1994:79) je oblika neformalne nagrade npr. pisna zahvala nadrejenega ali direktorja podjetja, prosti delovni dnevi, priložnostna darila in vključevanje zaposlenih v propagandni material podjetja.

2.6. Bruto plača, neto plača

Bruto plača je znesek, od katerega niso odšteti zneski davkov in prispevkov, ki se plačujejo od plače. Če od bruto plače odštejemo vse davke in prispevke, ki jih je potrebno odvesti, dobimo neto plačo. Zavezanec za plačilo davkov in prispevkov je delavec, dejansko jih obračuna in odvede delodajalec. Delavec sam plača davek od plače le v primeru, ko mu pri izračunu dohodnine lokalna davčna uprava naloži dodatno plačilo zneska, ker je bil med letom odvedeni znesek s strani delodajalca prenizek. Neto plača je potemtakem znesek, ki ga delodajalec dejansko nakaže delojemalcu in ga ima ta na razpolago v celoti. Določene prispevke iz naslova plač mora plačevati tudi delodajalec. K bruto plači prištejemo prispevke in dodatke, katerih zavezanec in plačnik je delodajalec in dobimo strošek dela. Kadar govorimo o plači, vselej mislimo na bruto plačo, razen če ni posebej opozorjeno, da gre za neto znesek plače. Zneski v zakonih, predpisih, kolektivnih pogodbah vselej pomenijo bruto znesek.

3. PLAČE MANAGERJEV

3.1. Kdo je manager

J.M. Higgins navaja, da je »**management** ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov (resursov) z namenom doseganja ciljev poslanstva in vizije razvoja podjetja« (Možina, 1994:7).

Management lahko opredelimo kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto, kot usklajevanje posameznikov in skupin (Rozman in drugi, 1993:20). Posamezne dele razčlenjenega dela v podjetjih opravljajo specialisti, v vse večji meri strokovnjaki, ki jim prav tehnična delitev dela omogoča, da se ukvarjajo le z delom poslovanja podjetja. Z večanjem tehnične delitve dela pa se povečuje tudi potreba po usklajevanju razdeljenega dela. Razčlenjeno delo pa usklajujejo v novo celoto *managerji*.

Managerji so kot predstavniki lastnika odgovorni, da poskrbijo, da se izvršijo naloge, ki so jim bile zastavljene, da se uresničijo dogovorjeni poslovni načrti in strateški cilji podjetja. Imajo odločujoč vpliv na poslovni rezultat in tržno uspešnost podjetja. Managerji so torej vsi tisti zaposleni v podjetju, ki niso neposredni oziroma končni izvajalci delovnih nalog. Pretežni rezultati njihovega dela so odločitve, medtem ko je bistvo njihovega dela usmerjanje ter usklajevanje delovnega procesa in prav v tem se razlikujejo od delovanja drugih zaposlenih. Manager mora zato v določenem obsegu poznati dele razčlenjenega dela oziroma delo posameznikov, ki jih vodi. Predvsem pa mora vedeti, kako so ti deli povezani med seboj in kako jih uskladiti v celoto. Z vnaprej zamišljenim načrtom mora zavestno usmerjati dejavnosti posameznika v skladu z zahtevami celotne naloge podjetja. Brez dobrih, inventivnih in inovativnih managerjev podjetje ne more dosežati dobrih poslovnih rezultatov, a dobri managerji bodo za svoje podjetje vedno dosegali nadpovprečne rezultate v svoji dejavnosti. Gospodarske dejavnosti so v posameznih obdobjih v različnih položajih za doseganje dobrih poslovnih rezultatov, vendar bo podjetje, ki ga vodi dober manager vedno v dobrem položaju in bo najlažje preživelo težko obdobje. V dobrem obdobju pa bo podjetje doseglo rezultate, ki bodo omogočili njegovo modernizacijo za veliko let vnaprej. Podjetje ima lahko enega ali več managerjev, odvisno od njegove velikosti, števila zaposlenih in organizacijske strukture. Delež managerjev med vsemi zaposlenimi se namreč veča s

povečevanjem celotnega števila zaposlenih, saj je problematika koordinacije podjetja v večjih podjetjih bolj zapletena in zahteva več ljudi za zagotovitev potrebne integracije.

McClelland pravi: »uspeh managerjev je v tem, da zaznavajo podjetje, kjer so zaposleni, kot svojo firmo. Njihovi cilji so identični s cilji podjetja, to je tako imenovana psihološka realnost. S pomočjo te identifikacije zadovoljujejo svoje motive« (Uhan, 1986:306).

Management je torej opredeljen kot usklajevanje, managerji pa kot ljudje, ki usklajujejo. Glede na to, kaj managerji usklajujejo ločimo *tri ravni managementa* (Rozman in drugi, 1993:21):

- *Vrhovno, najvišjo (top) raven managementa*: predstavljajo managerji velikih podjetij.
- *Srednjo (middle) raven managementa*: sestavljajo managerji poslovnih funkcij oziroma organizacijskih enot, v kateri se le-te nahajajo.
- *Nižjo raven ali prvo linijo managementa*: predstavljajo managerji manjših oddelkov, skupin, izmen in usklajujejo neposredno izvedbo.

3.2. Razlike pri določanju plač managerjev od plač delavcev

Plače managerjev v podjetju ponavadi ne sodijo v sistem kolektivno dogovorjenih plač, pač pa so praviloma dogovorjene z individualno pogodbo. Managerji naj bi torej kot predstavniki lastnika zastopali njegov interes in se čim bolj posvetili temu cilju. Zato lastniki ob določanju njihove plače skušajo vplivati na motiviranost in sicer tako z višino osnovne plače kot z določitvijo variabilnega dela za doseganje predvidenih učinkov in z drugimi materialnimi in nematerialnimi stimulacijami. Del tega sistema je tudi lastništvo delnic in prehajanje managerjev med lastnike.

Managerji imajo velik vpliv na poslovno uspešnost podjetja in se zato uvrščajo v skupino zaposlenih z najvišjimi osebnimi dohodki. Seveda pa ne smemo pozabiti na razmerja med različnimi ravnmi managementa. Te razlike se kažejo tako v višini osnovne plače kot tudi v deležu, ki ga predstavlja osnovna plača pri različnih ravneh managementa. Višja kot je raven, v večjem obsegu so k osnovni plači dodane razne druge ugodnosti. Vse skupaj naj bi seveda predstavljalo motivacijo za večje napore in prizadevanja za dobre poslovne odločitve, kar bi se naj kazalo v večji uspešnosti podjetja. Medtem, ko je višina osnovne plače stabilna in se ne spreminja glede na poslovne rezultate podjetja, je povezanost med poslovnimi rezultati in

variabilnim delom plače večja in predstavlja tisto motivacijsko gonilo, ki dejansko vpliva na delo managerja. Seveda pa brez konkretnih meril spremljanja doseženega ni možno objektivizirati nagrajevanja managerjev (glej Merkač, 1995:376).

Ob težnji po širšem razponu osebnih dohodkov managerjev glede na poslovno uspešnost mora biti zagotovljeno tudi primerno merjenje poslovne uspešnosti. S tem bi se izognili pretiranemu in neupravičenemu nagrajevanju kratkoročnih in se usmerili bolj na dolgoročne razvojne rezultate.

Nagrajevanje managementa je po celem svetu, predvsem v tržnih gospodarstvih, predmet temeljitega proučevanja strokovnjakov. Lahko bi rekli, da je v zadnjih petnajstih letih to eno najbolj analiziranih področij. Poseben zagon je čutili po letu 1990, ko sta Jensen in Murphy pripravila študijo z naslovom Spodbude glavnim direktorjem – ne koliko, temveč kako so plačani? Avtorja sta prikazala majhno soodvisnost med nagrajevanjem managementa in poslovnimi rezultati podjetij, ki jih vodijo. Njuna trditev, da se letne spremembe v nagrajevanju ne odražajo v boljših rezultatih podjetij, je povzročila nov pogled na nagrajevanje managementa (Krašovec in F. Peklar, 2000).

Managerji si nagrad ne dodeljujejo sami, ampak se te določijo v pogajanjih s predstavniki lastnikov in v medsebojnih pogodbah. Položaj nadzornih svetov in managementa je v svetu različen, saj imajo različne korporacijske ureditve in so zato različni tudi načini in praksa nagrajevanja managementa. Ločimo dve osnovni strukturi upravljanja v podjetjih (glej Krašovec, 2002:29):

- **Dvotirni sistem**, kjer je nadzorna funkcija ločena od vodenja in upravljanja podjetja, torej so nadzorniki ločeni od managementa. Nadzorni sveti ali organi so formalno samostojni organi, njihova glavna naloga pa je nadziranje uprave ter njenega upravljanja in vodenja gospodarske družbe. V ta krog sodi tudi nagrajevanje managementa. Nadzorni organi nimajo neposredne pravice ali obveznosti vodenja in upravljanja, zato v nadzornem svetu oziroma odboru ne morejo sedeti člani uprav ali direktorji istih podjetij. V sestavi nadzornih svetov najdemo predstavnike pomembnejših delničarjev, podjetij mater, holdinških družb, portfeljskih vlagateljev (različnih investicijskih, pokojninskih, vzajemnih skladov, itd.), včasih bančnike ali druge financerje, prav tako predstavnike strateških in poslovnih partnerjev, bolj malo pravic odločanja imajo mali delničarji. Dvotirni sistem je mogoče najti v številnih evropskih državah, značilne predstavnice dvotirnosti so Nemčija,

Avstrija, Danska in Nizozemska. Ta sistem so v svojo korporacijsko ureditev prevzele tudi nekatere tranzicijske države, npr. Češka, Hrvaška, Bosna in Hercegovina in Slovenija.

- **Enotirni sistem**, kjer v odboru sedijo od lastnikov imenovani izvršni managerji in neizvršni člani, imenovani zunanji člani, ki opravljajo funkcijo nadzora. V tem sistemu sta vzpostavljeni enakost članov direktorskega odbora in njihova solidarna odgovornost za sprejete odločitve. Zunanji, neizvršni člani, so v upravnih odborih vse močnejše zastopani in s tem se povečujeta tudi njihova odgovornost in kredibilnost. Kot posebnost je treba omeniti, da je v ZDA izrazito močna vloga glavnega izvršnega direktorja v primerjavi z nadzornimi člani uprave. Glavni izvršni direktor je neredko tudi predsednik odbora direktorjev. V nekaterih državah z enotirnim sistemom je poleg odbora direktorjev obvezen tudi odbor revizorjev. Enotirni sistem uporabljajo v ZDA, Veliki Britaniji in tudi v delniških družbah mnogih držav celinske Evrope, na primer v Belgiji, Franciji, Italiji, Španiji, na Portugalskem, Švedskem in Finskem.

Ne glede na strukturo upravljanja v podjetjih v posameznih državah je povsod uveljavljenih nekaj pomembnih načel in sicer (glej Krašovec: 2002:30):

- Organi družb so za svoje delo odgovorni družbi in njenim delničarjem,
- Management družbe je ustrezno nadziran,
- Člani organov so zavezani in usmerjeni v doseganje zastavljenih strateških ciljev.

Ker postaja nagrajevanje managementa tako zahtevno delo, ga v ZDA in tudi v številnih evropskih državah korporacije zaupajo posebnim komisijam ali odborom za nagrajevanje. V njihovem članstvu morajo prevladovati strokovnjaki, etični in moralni ljudje z dovolj znanja, poštenosti in odločnosti, predvsem pa morajo biti nevtralni.

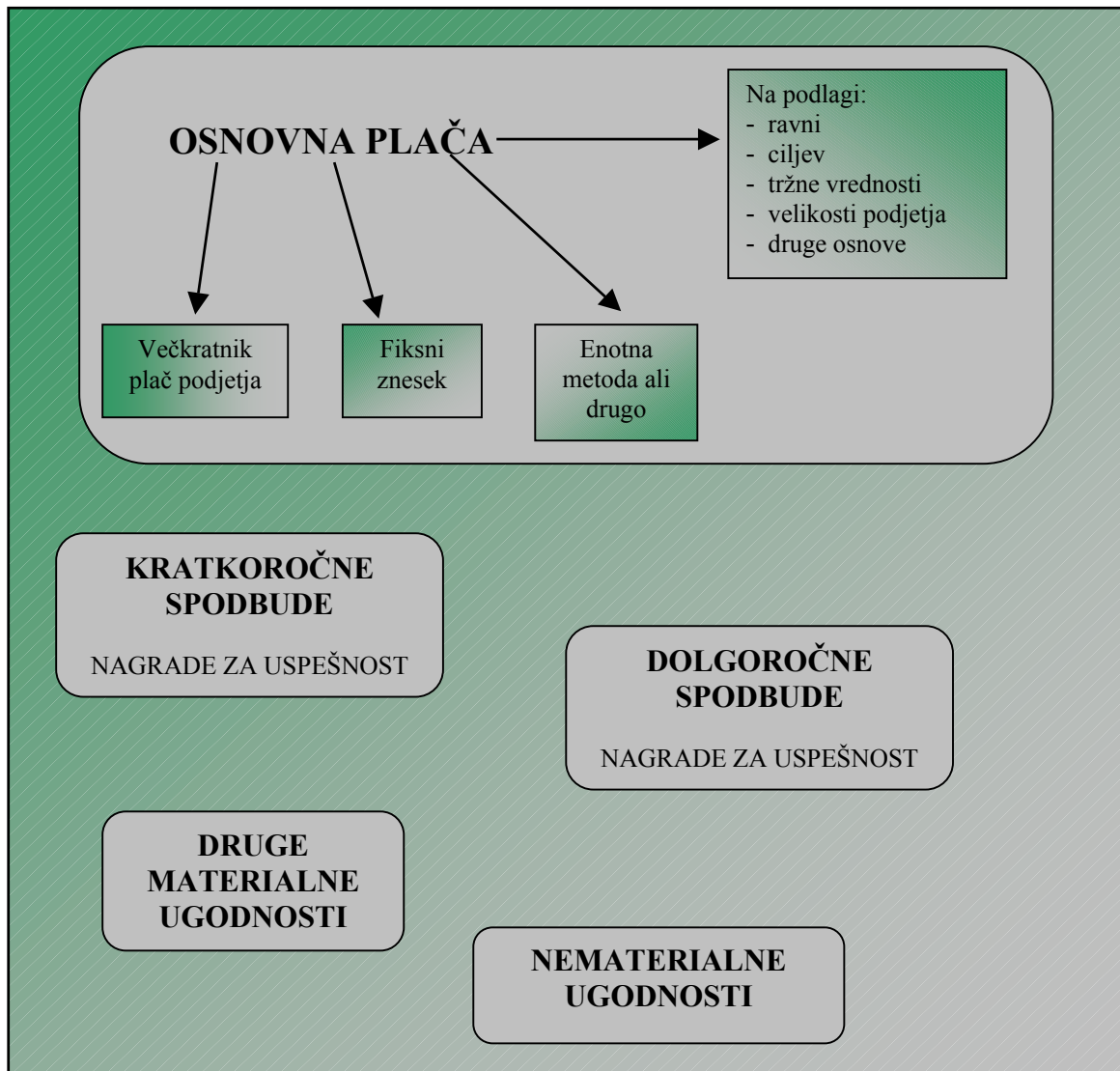
V Sloveniji je določanje managerskih zaslužkov veliko manj formalno in predlog individualne pogodbe pogosto pripravljajo kar managerji sami. Ob tem naj bi sicer upoštevali priporočila Združenja Manager, ki predpisuje osnovne elemente za sklepanje individualnih pogodb in priporoča višino osnovne plače ter drugih elementov nagrajevanja.

3.3. Struktura plače managerjev

Tako kot plača delavca v sistemu kolektivnih pogodb, je tudi plača managerjev sestavljena iz različnih elementov. Temeljna je delitev na **osnovno plačo** in **spremenljivo plačo**, ki je

odvisna od rezultatov dela. Spremenljivi del plače je vezan na kratkoročne in dolgoročne dosežke ter materialne in nematerialne nagrade.

Slika 3.1: Struktura prejemkov managerjev



Vir: Merkač, 1995, str. 379.

Seveda pa je struktura plače managerjev odvisna od večih vidikov, med njimi (glej Merkač, 1995:378):

- Ali se ugotavlja povezava med uspešnostjo podjetja na podlagi ekonomskih ali kakšnih drugih kazalcev ter višino plače managerja,
- Vrsta dejavnosti in razmere v njej,
- Mesto managerja v hierarhiji podjetja,

- Tradicija v podjetju in državi,
- Cilji delodajalca, ipd.

3.3.1. Osnovna plača

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

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

Višino osnovne plače posameznemu managerju je mogoče določiti na naslednje tri načine (glej Merkač, 1995:378):

- V okviru ugotavljanja zahtevnosti del v podjetju,
- Na podlagi povprečnih plač v podjetju,
- Določitev osnovne plače v določenem znesku.

Delež osnovne plače v strukturi prejema se manjša z rastjo ravni, kateri manager pripada (glej sliko 3.2 na strani 32). Na splošno delež osnovne plače v strukturi pada, prav tako pada delež kratkoročnih spodbud, naraščata pa deleža dolgoročnih spodbud in raznih drugih ugodnosti. Raziskave kažejo, da osnovna plača pri nižjih managerjih predstavlja 2/3 celotne nagrade, pri višjih pa le 1/3 (Rozman in drugi, 1993:246).

V razvitem poslovnem svetu so zelo opazne težnje za zmanjševanje osnovnih plač ter porast spremenljivega dela, predvsem zaradi ugotavljanj, da osnovne plače nimajo zadostnega motivacijskega vpliva na zaposlene (glej Zeni, 1994:161).

Slika 3.2: Struktura plače po ravneh

% OSNOVNE PLAČE V SKUPNIH PREJEMKIH MANAGERJA	
MANAGERJI PRVE RAVNI	50 % (ZDA) 80 % - 90 % (EVROPA) 70 % - 90 % (JAPONSKA)
MANAGERJI DRUGE RAVNI	85 % - 95 %
RAZLIKA V KONČNIH PREJEMKIH PRVE IN DRUGE RAVNI 40 % - 50 %	

Vir: Merkač, 1995, str. 380.

Struktura plače managerjev prve ravni je zelo podobna v Evropi in na Japonskem. V ZDA pa je slika povsem drugačna, saj osnovna plača predstavlja le eno polovico zaslužka, druga polovica pa so ostale nagrade. Razlog za take razlike med ZDA na eni strani in Evropo ter Japonsko na drugi, je iskati v zgodovini teh držav in s tem povezanimi družbenimi vrednotami v posameznih državah. Oboje se namreč močno odraža tudi v načinu gospodarjenja.

Delež osnovne plače v strukturi celotne plače managerjev druge ravni predstavlja v povprečju 90% celotne plače. Managerji druge ravni prejemajo zaradi manjše zahtevnosti svojega dela in s tem manjše odgovornosti nižje plače kot managerji prve ravni. Zaradi tega potrebujejo višjo stopnjo socialne gotovosti. Menim, da je prav osnovna plača tisti del zaslužka, ki to gotovost zagotavlja.

Plačo vodilnih in vodstvenih managerjev lahko določa trg, tako da določi plačo podrejenih (low level management), s primerjavo ocen delovnih mest pa se določi plača nadrejenih. Prav tako lahko določajo njihovo plačo donosnost podjetja, velikost prodaje in število

zaposlenih. Pojavlja se tudi mnenje, da njihovo plačo določajo člani upravnih odborov, v katerih prevladujejo managerji drugih podjetij.

3.3.2. Variabilna plača

Drugi del plače v strukturi plače managerja predstavljajo *različne nagrade za uspešnost*. Te naj bi predvsem vzpodbujale ustrezne *kratkoročne* in *dolgoročne učinke* poslovnih odločitev. Nagrade za uspešnost imajo po definiciji spremenljiv značaj, saj so odvisne od rezultatov vnaprej dogovorjenih ciljev in nedvoumnih kriterijev. Poleg tega pa so odvisne od poslovnih rezultatov, ki naj bi bili v veliki meri posledica poslovnih odločitev posameznika.

Variabilni del plače se izraža v obliki kratkoročnih in dolgoročnih spodbud. Kratkoročne spodbude so vezane predvsem na krajša poslovna obdobja in denarna ter materialna izplačila, dolgoročne pa predvsem na lastniško povezanost managerja s podjetjem (glej Merkač, 1995:382).

Kratkoročne spodbude omogočajo večjo fleksibilnost plačila ter možnost posebnega nagrajevanja za uspeh. To so lahko povsem individualne nagrade in vključevanje v delitev dobička glede na rezultat skupine, oddelka ali podjetja. Te spodbude se uvajajo na določeni ravni vodstvenega osebja in tudi glede na vpliv posameznega managerja (glej Glas, 1987:10). Za kratkoročne spodbude velja, da se lahko ugotavljajo na letni ravni, pa tudi večkrat med letom, redkeje mesečno. Pokazale naj bi različno uspešno delo in motivirale tako tiste, ki so veliko pridobili, kot tiste, ki niso pridobili ničesar. Kratkoročne spodbude za dosežke se praviloma izražajo kot bonusi, ki jih v Sloveniji najpogosteje uporabljamo v te namene, poleg njih pa še razne premije, udeležbo na dobičku in podobno. Bistven učinek, ki naj bi ga te kratkoročne spodbude imele, je v tem, da naj na njihovi podlagi prihaja med posamezniki na isti organizacijski ravni do bistvenih razlik v plači (glej Merkač, 1995: 382).

Bonus v latinščini pomeni dober ali znesek izplačan čez redno, predpisano ali dogovorjeno vsoto (plačo ali nagrado). Vsebinsko zelo podoben izraz je *premija*, ki izhaja iz latinske besede premium, kar pomeni nagrado ali darilo v priznanje za uspeh, dopolnilna plača, itd. Bonusi so plačilo, predvsem pa nagrada in priznanje za uspeh, za presežene poslovne cilje, ki se kažejo predvsem v obliki doseganja planov, pridobivanja novih trgov, osvajanja novih

konkurenčnih proizvodov, doseganja dobička, itd (glej Zeni, 1993:59). So neodvisni od osnovne plače, posamezniku lahko pripadajo ali pa ne, medtem ko osnovna plača običajno ni vprašljiva. Bonusi ustvarjajo veliko razliko v plačah posameznikov na isti ravni in so direkten odraz njihove uspešnosti. Uporabljajo se zlasti v nagrajevanju managerjev v industriji in v bančništvu. Ne uporabljajo jih v tistih podjetjih, kjer delničarji bonusov ne jemljejo za pomembno spodbudo. Bonusi običajno veljajo le za managerje, ki imajo pomemben vpliv na delovanje podjetja. V podjetjih, kjer uporabljajo bonusni sistem, je osnovna plača praviloma nižja, kot v podjetjih, ki ga ne uporabljajo (glej Prašnikar, 1992:297).

Dolgoročne spodbude so vezane predvsem na lastniško povezanost managerja s podjetjem. Nanašajo se na rezultate večletnega dela, namenjene pa so vodstvu, kjer je za oceno dejanskega prispevka potreben daljši čas. Običajno so te spodbude vezane na delnice (nagrade v obliki delnic, možnost nakupa delnic korporacije po izjemno ugodnih pogojih, itd.), oblike pa so izredno pestre in odvisne od veljavne davčne zakonodaje in politike (glej Glas, 1887:10). Med dolgoročne spodbude lahko sodijo tudi nakup police doživljenjskega zavarovanja, pokojninsko zavarovanje, uporaba službenega avtomobila tudi v privatne namene, luksuzno opremljene pisarne, stroški za luksuzne hotele in podobno (glej Merkač, 1995:385).

V neki meri se ta oblika nagrajevanja pojavlja zaradi interesa lastnika, da vežejo managerja na dolgoročno uspešnost podjetja, s čimer naj bi se interesi lastnikov kapitala in interesi managerjev izenačili. S tem managerjem po njihovem odhodu iz podjetja ne bi smelo biti vseeno ali se bo uspešnost podjetja zmanjšala ali ne. Po drugi strani pa to obliko nagrajevanja spodbuja tudi davčna politika, ki z različnimi davčnimi olajšavami usmerja podjetja, da spodbujajo svoje managerje k varčevanju in investiranju v lastno podjetje.

3.3.3. Ostali prejemki

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

Druge oblike denarnih nagrad oziroma dohodka v naravi

Mednje uvrščamo razne druge oblike izplačil z zakasnitvijo, že omenjene bonusne plane, izplačane v delnicah podjetja in plane udeležbe managerjev pri dobičku podjetja, ki so namenjeni izključno managerjem. Prav tako v to skupino uvrščamo različne plane varčevanja v podjetju, ki jih uporablja poseben sklad. Sklad investira v nakup različnih vrednostnih papirjev, ki jih manager prejme ob odhodu v pokoj.

Ugodnosti iz zaposlitve

Različne ugodnosti so običajno večje pri vodstvu (dobijo jih tudi ostali zaposleni – npr. življenjsko, pokojninsko zavarovanje). Managerji pogosto dobijo še nekatere druge ugodnosti, kot so dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje in podobno (glej Zupan, 2001:234).

Posebne ugodnosti

Izjemne ugodnosti so lahko povezane z delom v podjetju (razkošna pisarna, posebna jedilnica, rezervirano parkirišče in podobno) ali s poslovanjem zunaj podjetja (avto, plačilo članarin v klubih, združenjih, plačilo razkošnih hotelskih in prometnih storitev in podobno), lahko pa so osebne bonitete, ki so praviloma posebej obdavčene (posojila pod ugodnimi pogoji, plačano svetovanje, počitnice, uporaba počitniško rekreacijskih objektov podjetja pod ugodnejšimi pogoji in podobno) (glej Zupan, 2001:234).

Pri nas je plača managerjev praviloma zgolj fiksna in vezana na vnaprej določen znesek ali večkratnik povprečnih plač v podjetju. Osnovna plača je pogosto že tudi končna plača. Bistveno premalo je izražena povezava med plačo managerja ter njegovimi pristojnostmi in veliko odgovornostjo, za kar dobi v zameno takšno in tako določeno plačo. Redko so opredeljeni kriteriji za določanje variabilnega dela. Ponekod je omejena udeležba pri dobičku. Slabše je prisotno nagrajevanje kratkoročnih ali dolgoročnih učinkov dela managerja (glej Merkač, 1995:385).

V naslednjem poglavju se bom osredotočila na plače in nagrajevanje managerjev v Sloveniji.

4. PLAČE IN NAGRAJEVANJE MANAGERJEV V SLOVENIJI

4.1. Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev

Področje nagrajevanja managerjev v Sloveniji urejajo »Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev«, ki sta jih leta 1992 podpisala Gospodarska zbornica kot predstavnik gospodarstva in Združenje Manager kot predstavnik managerjev; leta 1997 pa so bili podpisani novi in razširjeni kriteriji za individualne pogodbe managerjev.

Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev so skupno priporočilo in napotilo delodajalskih organizacij in stanovske organizacije slovenskih managerjev.

Namen kriterijev je, da se zaradi uspešnega gospodarjenja zagotovi v individualnih pogodbah o zaposlitvi upoštevanje zahtevnosti nalog in posebne odgovornosti managementa, posebnih pravic managementa, spodbudno nagrajevanje managementa in soodvisnost obsega njihovih pravic od poslovne uspešnosti gospodarskih družb, od plač v njih zaposlenih in od gospodarskih razmer v državi.

Podlaga za pridobitev pravic iz individualne pogodbe je realizacija sprejete obveznosti in odgovornosti managerja. Te podlage so opredeljene z letnim ali večletnim gospodarskim načrtom družbe, cilji poslovanja družbe, sanacijskim programom ali na drug način. Obveznosti managerja morajo biti določene konkretno vsaj za eno poslovno leto, tako da zagotavljajo možnost zanesljivega merjenja njihove realizacije.

Med najpomembnejša merila za spremljanje realizacije obveznosti managerja in podlago za udeležbo pri dobičku uvrščamo (glej Kriterije za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev, 1997):

- Načrtovani dobiček in donosnost na vloženi kapital,
- Izboljšanje gospodarskega položaja družbe ali podjetja v okviru dejavnosti, panoge, skupine ali podskupine, merljivo s kazalci, značilnimi za dejavnost družbe,
- Primerjava dobička in donosnosti kapitala družbe glede na sorodne gospodarske družbe,
- Gibanje dobička v primerjavi z minulim poslovnim letom,
- Povečanje izvoza,

- Ohranjanje in povečanje števila delovnih mest,
- Zmanjšanje negativnega poslovnega izida ter druga merila.

Osnovna plača se v pogodbi o zaposlitvi izraža v bruto znesku. Osnovna plača predsednikov uprave in poslovodij se določi tako, da se za polovico osnovne plače uporabi povprečna plača na zaposlenega v gospodarski družbi (PPP) in za drugo polovico povprečna plača v Republiki Sloveniji (PPS). Upoštevajo se zadnji znani podatki o trimesečnih povprečjih teh zneskov. Osnovna plača se določi tako, da se zgoraj navedeno osnovo glede na velikost družbe poveča za ustrezen mnogokratnik, in sicer:

- Male družbe = $(PPS + PPP) : 2 * 4$
- Srednje družbe = $(PPS + PPP) : 2 * 6$
- Velike družbe = $(PPS + PPP) : 2 * 8$

Osnovna plača managerjev po kriterijih praviloma ni nižja od izhodiščne plače v gospodarski družbi za najvišji tarifni razred po splošni kolektivni pogodbi za gospodarske dejavnosti, povečana za 10%. Pogodbeni stranki individualne pogodbe o zaposlitvi sporazumno določita variabilni del plače, ki je odvisen od tekočih poslovnih rezultatov. Ob nedoseganju načrtovanih poslovnih rezultatov se izplačilo osnovne plače lahko ustrezno zniža, pri preseganju načrtovanih tekočih poslovnih rezultatov pa se izplačilo lahko ustrezno zviša. Managerji so lahko glede na politiko delitve dobička gospodarske družbe upravičeni tudi do udeležbe pri dobičku ob dobrih poslovnih rezultatih. Iz tega vira praviloma prejmejo predsedniki uprave do 30% svojih letnih prejemkov, ostali managerji pa sorazmerno nižji delež. Delež pri dobičku naj bi se izplačal v gotovini ali v delnicah oziroma deležih gospodarske družbe ali pa v kombinaciji obeh oblik. Slovenskim managerjem se v individualni pogodbi o zaposlitvi lahko določijo tudi druge ugodnosti, ki sem jih opisala že v poglavju 3.3.3. na strani 35.

Poleg tega naj bi po teh kriterijih managerjem ob prenehanju pogodbe pripadala tudi odpravnina in sicer najmanj 24-kratni znesek zadnje mesečne plače pri razrešitvi brez utemeljenega razloga ter 6-kratni znesek zadnje mesečne plače pri sporazumnem prenehanju mandata pred potekom roka, za katerega so bili imenovani, pri prenehanju mandata na željo managerja in ob pozitivni oceni njegovega dela ter ob upokojitvi. Prav tako kriteriji določajo, da če ob prenehanju delovnega razmerja managerja gospodarska družba uveljavlja skladno z zakonom v pogodbi o zaposlitvi opredeljeno konkurenčno klavzulo, pripada managerjem odškodnina zaradi manjše možnosti pridobivanja dohodkov.

Ob koncu bom naštel še nekaj najpogostejših ugodnosti, ki so jih deležni managerji v Sloveniji (glej Pinterič, 1997:40):

- Od 10 do 15 dni izobraževanja v tujini (le redki se odločijo in to ugodnost izkoristijo tudi naslednje leto,
- Službeni avto za zasebne namene (najbolj pogosto),
- Ugodnosti življenjskega in nezgodnega zavarovanja,
- Dodatek na urejenost, itn.

4.2. Nagrajevanje Slovenskih managerjev v praksi

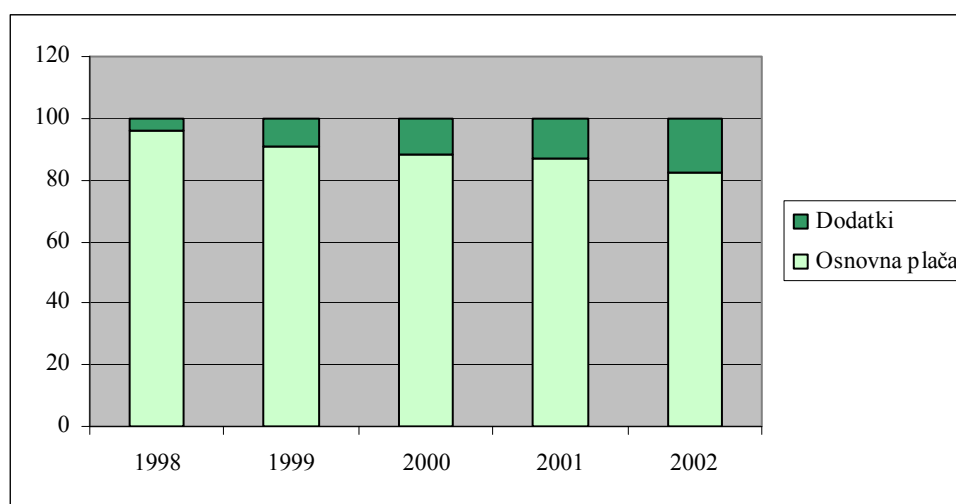
4.2.1. Študije o managerskih plačah

Praksa in izkušnje kažejo, da nagrajevanje slovenskih managerjev zaenkrat še ni v skladu z načini nagrajevanja managerjev, ki veljajo v tržnih ekonomijah. Prav tako nadzorni sveti, ki imajo pristojnost določiti managerjem plače z vsemi ugodnostmi in nagradami, ne upoštevajo priporočil in kriterijev Združenja Managerjev v celoti. Kljub vsemu je zadnja leta v Sloveniji opazen trend nagrajevanja managerjev v smeri zmanjšanja fiksnega dela plače v korist povečanja variabilnega dela plače, torej tistega dela plače, ki je odvisen od uspešnosti poslovanja in nenazadnje od uspešnosti posameznika.

Slika 4.1 (glej stran 39) prikazuje razmerje med osnovno plačo in dodatki direktorjev in vodij oddelkov v letih od 1998 do 2002 v Sloveniji. Leta 1998 je osnovna plača predstavljala pretežni del zaslužka managerjev in sicer kar 96 %, variabilni del pa le 4 %. Z leti se je osnovna plača zmanjševala in na ta račun se je povečal spremenljivi del. Tako je leta 2001 znašala 87 %, spremenljivi del pa 13 %. Leta 2002 je osnovna plača zajemala 82,5 % vseh managerjevih prejemkov, spremenljivi del pa že 17,5 %. Vendar v **podjetju Hewitt Associates**, ki je opravilo **študijo o plačah**, poudarjajo, da razlika v velikosti spremenljivega dela 2002 in prejšnjih let ne predstavlja dejanskega stanja in primerljivosti glede na prejšnja leta, saj so v letu 2002 prvič malce spremenili metodologijo zajemanja osnovne plače in drugih denarnih prejemkov. Da bi lahko zagotovili resnično in verodostojno primerljivost plač, so v letu 2002 iz osnovne plače izločili dodatek na delovno dobo in ga pripisali med ostale dodatke. Le na ta način lahko ugotavljajo primerljivost v osnovnih plačah, saj lahko

enak položaj zasedajo ljudje z različno dolgo delovno dobo. V prihodnje se pričakuje nadaljnji trend zmanjševanja osnovnega in povečevanja spremenljivega dela plače. Najbolj pogosta vrsta spremenljivega izplačila pri nas je bonus na podlagi uspešnosti, zelo hitro mu sledi udeležba pri dobičku. Bonus je v večini primerov določen kot odstotek osnovne plače (ali v individualni pogodbi dogovorjen).

Slika 4.1: Razmerja med osnovno plačo in dodatki direktorjev in vodij oddelkov



Vir: Hewitt Associates, 2002.

Tabela 4.1 na strani 40 nam prikazuje, katerih dodatnih ugodnosti in bonitet so managerji poleg vseh dodatkov še deležni. Med dodatnimi ugodnostmi, ki so jih deležni slovenski managerji, prevladuje uporaba službenega vozila (leta 1998 so to ugodnost nudila vsa v anketi zajeta podjetja, leta 2002 se je odstotek zmanjšal na 97,6) in mobilnega telefona. Sledijo plačila izobraževanj, nekoliko manj pa so prisotne ugodnosti v obliki nakupa proizvodov podjetja po nižji ceni (ali zastonj), posojil, plačila prevoza, ki presegajo določbe kolektivne pogodbe in plačilo najemnin za stanovanja. Slednja so bila leta 1998 kot oblika dodatnih ugodnosti prisotna pri 14,3 % proučevanih podjetij, v letih 2000 – 2002 pa je ta delež znašal 0 %.

Tabela 4.1: Delež dodatnih ugodnosti, ki so jih bili deležni slovenski managerji v letih 1998 – 2002

UGODNOSTI	1998	1999	2000	2001	2002
Službeni avto	100,0	96,3	96,4	92,0	97,6
Mobilni telefon	92,9	96,3	100,0	100,0	100,0
Prevoz	7,1	11,1	3,6	8,0	36,6
Stanovanje	14,3	3,7	0,0	0,0	0,0
Posojila	28,6	33,3	35,7	36,0	24,4
Izobraževanje	57,1	85,2	82,1	88,0	87,8
Proizvodi	38,7	44,4	46,4	44,0	51,2

Vir: Hewitt Associates, 2002.

Tabela 4.2 na strani 41 pa prikazuje delež bonitet, ki so jih bili deležni slovenski managerji. V opazovanih letih, to je od leta 1998 do 2002, se je močno povečal odstotek bonitete v obliki podjetniškega pokojninskega sklada. Leta 2000 je v veljavo stopil nov zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, ki to možnost bonitete omogoča in že leta 2002 je ta prisotna pri kar 47,2 % opazovanih podjetij. Sledita zavarovanje za čas službenih potovanj in zdravniški pregledi. Povečuje se tudi možnost nakupa delnic podjetja; leta 1998 te možnosti ni ponujalo nobeno izmed podjetij, zajetih v anketi, leta 2002 pa je to obliko bonitete omogočalo že 29 % podjetij. V proučevanem obdobju se je zmanjševal odstotek plačila zdravil in kirurških storitev kot oblike bonitete. Druge bonitete, ki so jih bili deležni managerji v proučevanih podjetjih, so obisk zdravnika med delovnim časom brez potrebnega nadomeščanja ur, bolnišnično in ambulantno zdravljenje, zobozdravstvene storitve in pregled pri okulistu.

Tabela 4.2: Delež bonitet, ki so jih bili deležni slovenski managerji v letih 1998 – 2002

BONITETE	1998	1999	2000	2001	2002
Pokojninski sklad	0,0	0,0	3,6	12,0	47,2
Obisk zdravnika	21,4	22,2	17,9	16,0	19,4
Nakup zdravil	7,1	0,0	10,7	4,0	0,0
Bolnišnično zdravljenje	7,1	0,0	10,4	4,0	0,0
Plačilo kirurga	0,0	0,0	0,0	8,0	0,0
Ambulantno zdravljenje	14,3	3,7	10,7	8,0	5,6
Obisk zobozdravnika	21,4	14,8	17,9	8,0	5,6
Pregled okulista	7,1	7,4	14,3	12,0	27,8
Zdravniški pregled	28,6	51,9	46,4	80,0	88,9
Zavarovanje na poti	57,1	63,0	60,7	76,0	69,9
Nakup delnic podjetja	0,0	7,4	7,1	24,0	29,0

Vir: Hewitt Associates, 2002.

Vidimo, da se tudi pri nas trend pri sestavi managerskih plač in nagrajevanja razvija v smeri zmanjševanja fiksnega dela izplačil v korist povečevanja plačila po uspešnosti. Kljub temu je še vedno nekaj ovir, ki ta razvoj upočasnjujejo oziroma zavirajo. Glavna ovira je prav gotovo davčna zakonodaja, ki ne spodbuja plačil po uspešnosti. Dolgoročne spodbude (delnice, delniške opcije), ki so v ZDA priljubljena oblika nagrajevanja, v Sloveniji praktično ne obstajajo zaradi neugodne davčne zakonodaje. Dodaten dejavnik, ki vse skupaj zavira, je tudi razpršeno lastništvo – razmeroma pomemben delež notranjih lastnikov v mnogih podjetjih in nerazvit koncept upravljanja v podjetjih.

Anketo z naslovom »*Nagrajevanje Managementa in individualne pogodbe*« (Anketa Združenja Manager, 2002) pa je v mesecu juniju 2002 opravilo tudi **Združenje Manager**. V anketi je sodelovalo 214 slovenskih managerjev iz družb, ki sodijo med 300 največjih po dobičku oz. po prihodkih. Glede na rezultate ankete je odstotek spremenljivega dela plače v

celotnem dohodku za Slovenijo približno 20 %, kar je bistveno manj od deležev v Evropski uniji, kjer znaša spremenljivi del približno 40 % in v ZDA, kjer se spremenljivi del giblje okoli 60 % (glej Krašovec, 2002:32). Po podatkih, pridobljenih z anketo, so slovenski člani uprav plačani zelo enotno. Med njimi ni večjih razlik, vsem je skupna tudi relativno majhna odvisnost višine plače od poslovnih rezultatov. Tako je osnovna mesečna bruto plača managerja po individualni pogodbi v letu 2001 v velikih podjetjih (razdelitev je v skladu z 51. členom ZGD) znašala v povprečju 1.256.000,00 SIT, povprečni mesečni spremenljivi del bruto plače na osnovi poslovne uspešnosti v velikih podjetjih pa 496.000,00 SIT. Povprečna udeležba na dobičku v delnicah v letu 2001 je v velikih družbah znašala 1.999.000,00 SIT (tržna vrednost delnice).

V mesecu avgustu 2005 sem še sama opravila **Intervju z ga. Martino Korez, upokojeno direktorico Nove KBM d.d., Poslovna enota Ptuj** (glej PRILOGO A). Namen intervjuja je bil pridobiti njeno mnenje o plačah managerjev in ostalih motivacijskih dejavnikih na podlagi njenih izkušenj na vodstvenem položaju. Iz intervjuja je razvidno, da zanjo plača ni bila najpomembnejši motivacijski dejavnik. Pomembnejše je bilo zanimivo in dinamično delo, primerno delovno okolje in varnost zaposlitve. Tu je opazna podobnost z anketo, ki jo je v letih 1981/82 opravil Uhan (glej stran 45). Prav tako niso bile odločilnega pomena bonitete, saj je bila edina boniteta, ki jo je koristila službeni avto. Njena bruto plača se je gibala med 500.000 in 1.000.000 SIT, kar je v primerjavi z današnjimi zaslužki managerjev malo. Po njenem mnenju so zaslužki managerjev previsoki glede na vloženo delo, sploh pa, če jih primerjamo s plačami ostalih zaposlenih. Meni, da bi morali nadzorni sveti ravnati odgovorneje, pri določanju plač managerjev pa bolj dosledno upoštevati Kriterije za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev.

4.2.2. Nagrajevanje Slovenskih uprav

Do januarja 2003 so bile managerske plače pri nas tajne. S spremembami zakona o gospodarskih družbah, ki so začele veljati s 1. januarjem 2003, pa se je to spremenilo. Gospodarske družbe, katerih delnice kotirajo na borzi, so zakonsko zavezane, da v letnih poslovnih poročilih objavijo tudi podatke o zasluških uprav in nadzornih svetov. Sicer je res, da so ti podatki prikazani v obliki celotne mase izplačil in ne za vsakega posameznika posebej. Objava podatkov za vsakega člana uprave posebej v Sloveniji ni obvezna.

Posameznike pa pred popolnimi razkritji in objavo ščiti Zakon o varstvu osebnih podatkov. Kljub temu je to že koristna informacija delničarjem, morebitnim novim vlagateljem, davčni upravi in nenazadnje tudi managerjem samim, saj tako lahko primerjajo svojo plačo s kolegi drugih podjetij v podobnih panogah, zavarujejo se tudi pred neobjektivnimi in pomanjkljivimi podatki o njihovih plačah in nagradah, ki v javnosti krožijo preko raznih medijev.

V naslednji tabeli (glej tabelo 4.3 na strani 44) prikazujem poenostavljeno in približno primerjavo managerskih zaslužkov nekaterih družb, ki so prve razkrile podatke. V tabeli so prikazane tudi plače zaposlenih v izbranih družbah in njihovo razmerje z zaslužki članov uprav.

Iz tabele razberemo, da so v dvanajstih izbranih družbah plače zaposlenih v letu 2002 bile visoko nad izračunanim povprečjem, to je 247.241 tolarjev, v Krki, sledita Luka Koper in Merkur, za njima sta Droga in Kolinska, rahlo nad povprečjem so zaslužili tudi v Kompas MTS. Razmeroma najnižje so bile plače v Živilih, Mercatorju in Gorenju. Po razmerju med zaslužki uprave in zaposlenimi je na prvem mestu Mercator, kjer je član uprave zaslužil trideset povprečnih plač svojih zaposlenih. V isto skupino lahko uvrstim Živila, kjer je član uprave zaradi nizkih plač zaposlenih v povprečju na mesec zaslužil petnajst njihovih plač. Drugače je bilo v Krki, kjer so visoke plače zaposlenih in prav tako tudi zaslužki uprave, ki znašajo približno trinajst povprečnih plač zaposlenih. V drugo skupino lahko uvrstim Gorenje in Kompas MTS, kjer član uprave zasluži štirinajst povprečnih plač in so zneski razmeroma nizki za zaposlene kot tudi za upravo. V zadnjo skupino, to je skupino razmeroma nizkih zaslužkov člana uprave in razmeroma višjih plač zaposlenih, se uvrstijo Merkur, Luka Koper in Droga.

Tabela 4.3: Povprečje mesečnih zaslužkov članov uprave in plače zaposlenih leta 2002 (v SIT)

Delniška družba	Zaslužek na člana uprave	Plača na zaposlenega	Razmerje plača zaposlenega na zaslužek člana uprave	Razvrstitev glede na zaslužek člana uprave
Mercator	5.980.000	202.354	1:30	1
Krka	5.704.000	456.299	1:13	2
Kolinska	3.692.958	272.000	1:14	3
Sava d.d.	3.655.854	216.410	1:17	4
Kompas MTS	3.413.083	251.033	1:14	5
Gorenje	2.880.313	206.611	1:14	6
Intereuropa	2.871.033	223.110	1:13	7
Luka Koper	2.416.667	308.369	1:8	8
Živila	2.384.938	163.000	1:15	9
Droga	2.127.972	278.203	1:8	10
Žito	1.855.472	223.843	1:8	11
Merkur	1.794.883	296.455	1:6	12
Povprečje	3.350.432	247.241		

Vir: Jurančič, 2003, str. 18.

4.3. Ali plače motivirajo managerje

Plače managerjev, ki so sestavni del celovitega podjetniškega motivacijskega sistema, so pomemben element v strategiji podjetja – družbe.

Materialna motivacija, to je plačilo, to je nagrada za delo vodilnih delavcev in ustvarjalnih strokovnjakov, ima pri nas in v svetu ključni pomen za rezultat gospodarjenja, za izhod iz krize ter za razcvet gospodarstva in družbe kot celote. Plača je torej pomemben motivacijski dejavnik, ki lahko usmerja aktivnost zaposlenih k skupno dogovorjenim delovnim ciljem (glej Uhan, 1986:293).

Čeprav obstajajo razlike v pomenu materialne stimulacije managerjev pri nas in v svetu in je pomen nematerialnih motivacijskih dejavnikov nesporno tudi zelo pomemben, bomo morali razpone plač managerjev pri nas (temeljito) izkoristiti in večati razlike v plačah tistih, ki lahko kaj ponudijo in naredijo, to je hkrati tudi tesnejše povezati plače z zahtevnostjo in predvsem uspešnostjo dela najodgovornejših delavcev.

Višina plače je v veliki meri odvisna od zahtevnosti delovnih nalog na delovnem mestu. Zahtevnejše kot so delovne naloge, višja bo plača in obratno. Torej z višjim položajem v hierarhični strukturi je logično pričakovati tudi višjo plačo. Motivacijska vrednost pa se znižuje tem bolj, čim višja je plača in v čim večji meri imajo posamezni sloji zagotovljeno kritje osnovnih življenjskih potreb, saj se v tem primeru pri zaposlenih aktivirajo višje še nezadovoljene potrebe. Managerji težijo k doseganju višjih ciljev, kot so status, priznanje, samopotrjevanje, ugled, vpliv in podobno, pri čemer pa tudi denar ni zanemarljiv (glej Rozman in drugi, 1993:245).

Plača ni torej niti edini niti najpomembnejši motiv za uspešno delo managerja.

Uhan (1986:119) je na osnovi ankete, ki je bila izvedena v letih 1981/82 poskušal ugotoviti kaj motivira managerje. Anketa je bila izvedena v Centru za usposabljanje vodilnih delavcev pri Gospodarski zbornici Slovenije. Udeleženci ankete so morali izmed osmih motivacijskih dejavnikov rangirati tri (za vprašanca) najpomembnejše motivacijske dejavnike. Poleg tega je bila dana možnost dodatnega izbora in rangiranja. Na vprašanja je odgovorilo 359 udeležencev in razvrstilo motivacijske dejavnike, kot je prikazano v tabeli 4.4 na strani 46.

Tabela 4.4: Motivacijski dejavniki slovenskih managerjev v letih 1981/82

MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	DELEŽ (%)	RANG
Zanimivo in dinamično delo	31,3	1
Možnost uveljavljanja lastnih zamisli	18,2	2
Medsebojni delovni odnosi	14,6	3
Osebni dohodek	13,3	4
Soodločanje o delu in gospodarjenju	8,5	5
Možnost za usposabljanje in napredovanje	6,2	6
Primerno delovno okolje	3,9	7
Razpored delovnega časa	2,7	8
Drugi dejavniki (skupaj)	1,3	9
SKUPAJ	100,0	

Vir: Uhan, 1986, str. 119.

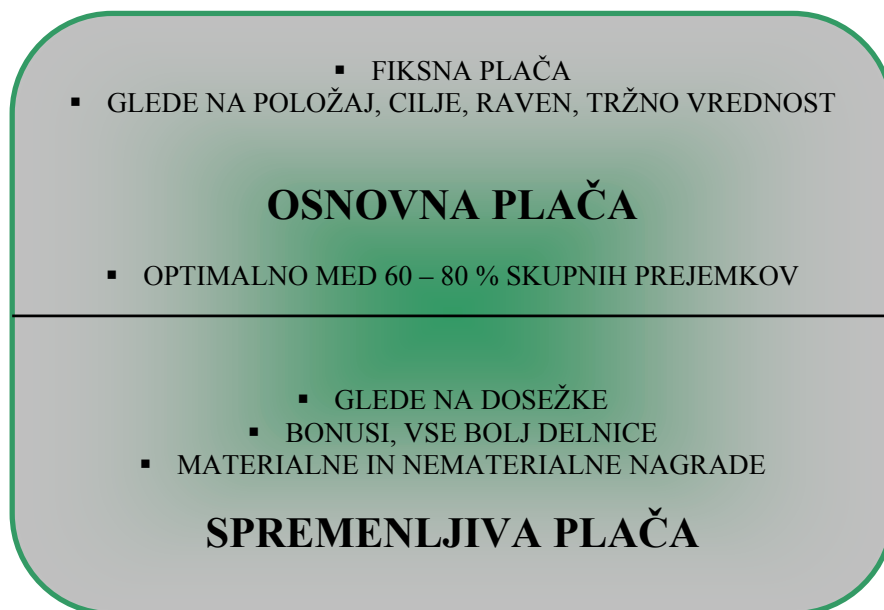
V raziskavi je bilo ugotovljeno, da je bil osebni dohodek slovenskih managerjev v letih 1981/82 šele na četrtem mestu med motivacijskimi dejavniki, na prvem mestu pa je bilo zanimivo in dinamično delo. Od skupaj 359 vprašancev je le 25 vodilnih delavcev postavilo osebni dohodek na prvo mesto.

5. PREDLOGI OBLIKOVANJA PLAČ IN NAGRAJEVANJA SLOVENSКИH MANAGERJEV

V Sloveniji bi morali temeljito pretresti in urediti sistem plač in nagrajevanja vodilnih delavcev, pri čemer bi morali poleg upoštevanja usklajenosti s prakso okolja, tradicijo podjetja in kulturno tradicijo dati večji pomen spremenljivemu delu plač. Temu pa bi morala stati ob strani ustrezna davčna politika.

Plača po individualni pogodbi v slovenskih podjetjih bi morala biti strukturirana vsaj v dveh delih, kot kaže slika 5.1.

Slika 5.1: Sistem plač in nagrajevanja za managerje in druge delavce z individualnimi pogodbami



Vir: Merkač, 1995, str. 396.

Smotrno je torej določiti dokaj visoko fiksno osnovno plačo (za doseganje pričakovanih poslovnih rezultatov), ki pa mora imeti za protiutež kratkoročne in dolgoročne spodbude. Te naj bi vplivale na aktivnost managerjev za ukrepe, ki imajo takojšnje učinke, kot tudi za odločitve, ki prispevajo k razvoju podjetja.

Zagotovo je najpomembnejše spodbujanje povezovanja plač z uspešnostjo, predvsem z dolgoročnimi spodbudami. Seveda pa se programi plačevanja po uspešnosti nadalje razvijajo in vse bolj prihaja v ospredje bolj uravnotežen pogled na uspešnost, ki poleg dobička vključuje še ostale ključne mere dolgoročnega uspeha, kot npr. tržni delež, zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, mere kakovosti izdelkov in inovacij.

Za usklajevanje interesov managerjev in lastnikov je poleg nagrajevanja v obliki delnic oziroma delniških opcij zelo pomembno tudi spodbujanje nakupa delnic podjetja s strani managerjev, saj le na takšen način v resnici prevzamejo nase večji del tveganja.

V obdobju dogovorne ekonomije se pri nas o plačah ni veliko govorilo na glas ali o njih resneje razpravljalo v strokovnih krogih. Višina plač posameznih managerjev je bila zelo malo odvisna od poslovnega uspeha, velikosti podjetja, panoge in ekonomskih kazalnikov, veliko več pa od tega, kdo je bil manager, koga je poznal in kdo ga je podpiral. Neredko so imeli managerji majhnih podjetij zelo visoke plače, pogosto neodvisne od poslovnih rezultatov in povprečnih plač v podjetju in panogi.

Tudi glede na večkrat omenjene težave z vladanjem v podjetjih in z nadzorom managerjev s strani lastnikov, ki bodo v slovenskih podjetjih še kar nekaj časa prisotne, bo verjetno država morala odigrati bolj aktivno in predvsem bolj učinkovito vlogo. Predvsem posredno prek davčnih mehanizmov in manj preko neposrednega zakonskega omejevanja, ki se doslej ni izkazalo za posebej učinkovito.

Glede na to, da naj bi se tudi zaradi procesov lastninjenja država postopno vse bolj umikala iz podjetij in glede na to, da se s tem povečuje odgovornost managerjev, je nesmotrno, da država po drugi strani managerje omejuje pri njihovih plačah. V primerih, ko podjetja dobro poslujejo, naj bi managerji dobili take plače, kot jim jih lastniki in poslovni rezultati priznajo; kar pomeni večji poudarek variabilnemu delu plače. Omejevanje najvišjih plač naj bi bilo urejeno z davčno zakonodajo in ne z omejevanjem višine plač (glej Merkač, 1995:391).

Nenazadnje bi pri obravnavanju primerov zlorabljanja managerskih pooblastil za lastno okoriščenje poleg bolj učinkovitega sodnega sistema lahko pričakovali tudi bolj energičen odziv Združenja Manager. Nasploh bi morala biti ena izmed primarnih nalog Združenja

Manager povečanje ugleda managerskega poklica, ki je zaradi vseh negativnih sporočil v javnosti precej omajan in meče slabo luč tudi na tiste managerje, ki delajo dobro in pošteno.

Zaradi pomanjkanja ustreznih podatkov in znanja o managerskih plačah ter nagrajevanju bi morali pospešiti sistematično zbiranje podatkov in preučevanje različnih vidikov managerskih plač. Koristi bi imeli ustrezni davčni organi, lastniki podjetij in sami managerji, ki bi se na takšen način zavarovali pred neobjektivnimi in pomanjkljivimi podatki o njihovih plačah in nagradah (glej Zupan, 1998:196).

SKLEP

Motivirati pomeni vzpodbuditi ljudi z določenimi sredstvi, motivacijskimi dejavniki, da bodo opravili dane naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Za klasično organizacijsko teorijo je bilo značilno poenostavljeno pojmovanje, da je denar - plača tisto zaradi česar delavci delajo v podjetju. Kasnejše teorije so predvsem poudarjale zadovoljstvo zaposlenih tudi zaradi nematerialnih motivatorjev, kot so zanimivo delo, varnost zaposlitve, dobri delovni pogoji, napredovanje, itd. Motivacijski dejavniki so tista vzpodbuda in izvor energije, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost. Vzroke vsake aktivnosti je treba iskati v človekovih potrebah in željah. Le te so odvisne od mnogih družbeno-ekonomskih, kot osebnih dejavnikov. Čeprav je pomemben motivacijski dejavnik, visoka plača, ki pelje k večji produktivnosti, ni edini in zadosten dejavnik (po opravljeni anketi med slovenskimi managerji plača ni najpomembnejši motiv za uspešno delo - postavili so jo na 4. mesto).

Managerji nedvomno sodijo v skupino zaposlenih v podjetju, ki so najbolje plačani in opravljajo najodgovornejše naloge ter lahko bistveno vplivajo na učinkovitejše in uspešnejše gospodarjenje podjetja. Hkrati je to skupina, ki bi morala biti najbolj odgovorna za poslovne neuspehe podjetja, če sprejme napačne odločitve. Ustrezno tej odgovornosti in prispevku bi se morali oblikovati zaslužki managerjev. Sistem plač in nagrajevanja managerjev, ki v veliki meri vpliva na njihovo produktivnost in s tem na produktivnost in uspešnost podjetja je dokaj nehomogen, kajti v veliki meri temelji na subjektivni presoji uspešnosti opravljanja nalog.

Celoten sistem plač in nagrajevanja je bil v preteklosti v Sloveniji napačno in neprimerno zasnovan. Težil je k fiksnim osebnim dohodkom, ki niso upoštevali vloženega delovnega napora in rezultatov managerjev. Bil je v skladu z ideološkim prepričanjem o enakosti med delavci. Prav zaradi svoje togosti pa je zmanjševal zavzetost za povečanje produktivnosti dela. Za slovenska podjetja je pomembno, da namenijo bistveno večjo pozornost plači na podlagi rezultatov. To pa zato, ker se povezovanje managerjevega zaslužka z uspešnostjo podjetja odraža v udeležbi pri dobičku, kar lahko skupaj z nekaterimi kratkoročnimi spodbudami vpliva na njihovo zavzetost za delo. Pozornost pa je potrebno posvetiti tudi dolgoročnim spodbudam, ki vplivajo na managerjevo skrb za dolgoročno uspešnost podjetja ter nematerialnemu nagrajevanju, ki prav tako postaja vedno bolj pomembno. Da bodo managerji ustvarjalni in zainteresirani za uspešno delovanje je torej nujno potreben

stimulativni sistem nagrajevanja, ki bo imel primerno visoko fiksno osnovno plačo ter kratkoročne in dolgoročne spodbude kot protiutež, ki naj bi motivirala managerje, da bolj učinkovito in dolgotrajno opravljajo svoje delo in naloge ter vplivajo na celoten uspeh podjetja.

Z globalizacijo je prišlo do bistvenih ekonomskih, socialnih, političnih in tehnoloških premikov v vseh razvitih državah sveta. Vse to se kaže v spremembah, ki zahtevajo drugačno ravnanje in ukrepanje managerjev. Sredi razmaha globalizacije je propadel socializem z vsemi svojimi različicami. Hkrati se je Slovenija osamosvojila in se začela gospodarsko v večji meri povezovati z ostalimi evropskimi državami. Posledica vseh nastalih sprememb v svetu in tudi v Sloveniji je ta, da so se nagrade managerjev vidno povečale, prav tako pa tudi odgovornost in zahtevnost njihovega dela. Prav zaradi vse večjih nagrad in visokih managerskih plač, so le-te tema, ki dvigne zelo veliko prahu in odpre polemike o upravičenosti tako visokih zaslužkov.

Menim, da ne glede na to, kako visoke so plače managerjev zdaj in kako visoke bodo plače managerjev v prihodnosti, bodo vedno za ostale zaposlene previsoke. Previsoke pa se gotovo ne zdijo managerjem samim in delničarjem, ki managersko delo bolje poznajo in vedo, kakšne odgovornosti in zahtevnosti se skrivajo za njim. Seveda pa je to upravičeno samo v primeru, ko se managerji zavedajo ne le svojih pravic v zvezi z višino plače, temveč tudi svoje odgovornosti do zaposlenih in okolja v katerem delujejo.

LITERATURA

Samostojne publikacije in članki

1. BAHTIJAREVIĆ – ŠIBER, Fikreta (1999): Management ljudskih potenciala. Golden marketing, Zagreb.
2. DORNAN, James M. (1998): Strategije uspeha. Atelje Pance, Ljubljana.
3. GEORGE, M. Jennifer, JONES, R. Gareth (1999): Organizational Behavior. Addison – Wesley, Reading.
4. GLAS, Miroslav (1987): Osebni dohodki poslovnih delavcev. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
5. HALLORAN, Jack (1986): Personnel and Human Resource Management. Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
6. JURANČIČ, Iztok (2003): Janusov obraz menedžerskih plač. Gospodarski vestnik, 27, str. 16 - 21.
7. KEENAN, Kate (1996): Kako motiviramo. Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.
8. KRAŠOVEC, Tone, F. PEKLAR, Leonardo (2000): Novo nagrajevanje managerjev in nadzornih svetov, Svetovalni dokument št. 12. Združenje Manager, Ljubljana.
9. KRAŠOVEC, Tone (2002): Plače managerjev – miti in resnice. Razum dr. Krašovec & Co., Vrhnika.
10. KRESAL, Barbara (1995): Plače v gospodarstvu in negospodarstvu: z uvodnimi pojasnili. Slovenska založba, Ljubljana.
11. LIPIČNIK, Bogdan (1994): Motivacija in motiviranje. V Možina, Stane (ur.): Management. Didakta, Radovljica, str. 488 - 523.
12. LIPIČNIK, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
13. LIPIČNIK, Bogdan (2000): Organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
14. LIPIČNIK, Bogdan (2002): Ravnanje z ljudmi pri delu. V Možina, Stane (ur.): Management. Didakta, Radovljica, str. 444 - 470.
15. LIPOVEC, Filip (1987): Razvita teorija organizacije. Založba Obzorja, Maribor.
16. MARTINČIČ, Lucija, ZUPANČIČ, Anton, KRESAL, Barbara (2000): Predpisi o plačah z uvodnimi pojasnili mag. Barbare Kresal. Oziris, Lesce.
17. MERKAČ, Marjana (1995): Plače poslovnih delavcev. V Uhan, Stane (ur.): Modra knjiga: Plače v Sloveniji. Moderna organizacija, Ljubljana, str. 375 - 399.

18. MILKOWICH, George T., NEWMAN, Jerry (1993): Compensation. Irwin, Homewood.
19. MOŽINA, Stane (1994): Osnove vodenja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
20. MOŽINA, Stane (1999): Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih. Industrijska demokracija, 3, str. 3 - 5.
21. NELSON, B. (1994): 1001 Ways to Reward Employees. Workman Publishing, New York.
22. PINTERIČ, Mojca (1997): Plače v Evropo pri stranskih vratih. Manager, 6, Ljubljana.
23. PLUT, Helena, PLUT, Tadeja (1995): Podjetnik in podjetništvo. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
24. PRAŠNIKAR, Janez (1992): Nagrajevanje managerjev. V Prašnikar, Janez (ur.): Slovensko podjetje jutri. CISEF, Ljubljana, str. 295 - 303.
25. ROZMAN, Rudi, KOVAČ, Jure, KOLETNIK, Franc (1993): Management. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
26. TREVEN, Sonja (1998): Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
27. TREVEN, Sonja (2001): Mednarodno organizacijsko vodenje. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
28. UHAN, Stane (1986): Osebni dohodki direktorjev. Moderna organizacija, Kranj.
29. UHAN, Stane (1989): Vrednotenje dela. Založba Moderna organizacija, Kranj.
30. UHAN, Stane (1995): Sistem plač. V Uhan, Stane (ur.): Modra knjiga: Plače v Sloveniji. Moderna organizacija, Ljubljana, str.161- 268.
31. UHAN, Stane (2000): Vrednotenje dela II. Založba Moderna organizacija, Kranj.
32. VERBINC, France (1989): Slovar tujk. Cankarjeva založba, Ljubljana.
33. ZENI, Janez (1993): Urejanje plač na podjetniški način. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
34. ZENI, Janez (1994): Plače poslovnih delavcev na podjetniški način, XIII. posvetovanje organizatorjev dela. Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, str. 156 - 164.
35. ZUPAN, Nada (1995): Določanje plač in nagrajevanje. V Vodovnik, Zvone (ur.): Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti. Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije, Ljubljana, str. 121 - 147.
36. ZUPAN, Nada (1998): Plače in nagrajevanje managerjev v slovenskih podjetjih. Slovenska ekonomska revija, 1 - 2, str. 185 - 198.
37. ZUPAN, Nada (2001): Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. GV založba, Ljubljana.

Drugi viri

1. Anketa Združenja Manager (2002): Nagrajevanje managementa in individualne pogodbe. Združenje Manager, Ljubljana.
2. Interno gradivo podjetja Hewitt Associates (2002): Študija o plačah in drugih ugodnostih. Hewitt Associates, Ljubljana.
3. Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev (priporočilo za določitev plače in drugih sestavin pogodb o zaposlitvi managerjev) (Uradni list RS, št. 64/1997).
4. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93, 29/94, 82/94, 20/98, 32/98, 37/98, 84/98, 6/99, 54/99, 36/00, 45/01, 59/01, 50/02).
5. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (ZGD-H). Dostopno na: <http://objave.uradni-list.si/bazeul/URED/2001/045/B/522548142.htm> (22.07.2005).
6. Zakon o varstvu osebnih podatkov (Uradni list RS, št. 59/99, 57/01, 59/01).

PRILOGA A

Intervju z ga. Martino Korez, upokojeno direktorico Nove KBM d.d., Poslovna enota Ptuj

1. Kako se je začela vaša poslovna pot?

Po uspešno opravljeni ekonomski srednji šoli v letu 1962 sem se zaposlila v takratni Kreditni banki Ptuj. To je bila čisto majhna »bančica«. Bila sem devetnajsta zaposlena na spisku. Tam sem se seznanila z vsemi takratnimi bančnimi posli (hranilne vloge, potrošniško kreditiranje, knjigovodstvo, itd). Komaj sem postala bančni delavec pa sem že pustila službo in odšla študirati Ekonomijo – bančno smer na VEKŠ v Maribor. Po končanem študiju pa so me ponovno vzeli v službo na banki, saj sem bila njihov štipendist. Delati sem začela na kreditiranju gospodarstva. Na tem področju sem potem delovala večino svojega delovnega časa. Šla sem skozi vse nivoje zahtevnosti dela – od nižjega referenta do vodje oddelka in nazadnje direktorice poslovne enote. Bilo mi je vseč, da sem bila sprti seznanjena z vsemi spremembami gospodarskega sistema. Delo je bilo dinamično in zanimivo. V tem času se je spreminjal tudi bančni sistem, ki je privedel do reorganizacij in povezav bank. Ptujška banka se je povezala z Kreditno banko Maribor in postala njena poslovna enota. Po letu 1990 oziroma osamosvojitvi, ko je postalo glavno vodilo poslovanja tudi v bankah profit se je pojavila tudi racionalizacija stroškov dela in s tem zmanjševanje števila zaposlenih, predvsem s predčasnim upokojevanjem. Na ta način je tudi poslovna enota Ptuj ostala brez vodje. Vodstvo banke me je postavilo na njegov položaj.

2. Ste imeli koga po komer ste se zgledovali?

V bistvu ne, saj sem bila kar nekaj let edina zaposlena v banki z najvišjo izobrazbo. Kasneje pa je bilo to bolj kot zgledovanje sodelovanje s kolegi z istega področja v Mariboru.

3. Ste svojo kariero načrtovali? Kateri so bili vaši cilji?

Na začetku moje poslovne poti ni bilo problem dobiti službo. Da si imel interes spoznati področje dela in bil hkrati prizadeven si imel veliko možnost napredovanja. Takrat ni bilo klientelizma. Strokovnih kadrov je primanjkovalo, zlasti v manjših krajih, kot je Ptuj. Moj

glavni cilj je bil dobro in strokovno opravljati delo. V mojem delovnem obdobju so si ljudje pri delu pomagali, vsi smo delali za en cilj. Nisem imela nekih časovno opredeljenih ciljev. Vedela pa sem, da bom z dobro opravljenim delom imela realne možnosti napredovanja.

- 4. Bili ste ena izmed redkih žensk na vodilnem položaju v SLO. Svet vodilnih je bil in je še zmeraj naklonjen bolj moški populaciji. V takem svetu verjetno ni lahko uspeti? Verjetno je potrebno precej borbe? Mi lahko poveste še kaj o tem!**

Povsem drži, da je svet vodilnih še danes naklonjen bolj moškim. V bankah je bilo okoli 80 % vseh zaposlenih žensk, a na vodstvenih položajih jih je bilo mogoče 5 %. Ko sem prevzela vodenje poslovne enote ni bilo nobene ženske na istem ali višjem položaju v Novi KBM. V takem svetu je potrebno res več borbe in potrpežljivosti, da se uveljaviš. Kot ženska moraš narediti veliko več, da si enako upoštevan kot moški. Poslovni svet je bil nekoč in je še danes svet mačizma. Če to projiciram na današnje razmere se to le še stopnjuje.

- 5. Kaj mislite, da je tisto, kar vas je naredilo uspešno v poslovnem svetu?**

To, da sem vsak posel opravila maksimalno korektno in pošteno. To pa je povezano s človekovo osebnostjo in karakterjem. Če nimaš občutka odgovornosti delo ne more biti korektno opravljeno.

- 6. Kaj štejete za svojo najpomembnejšo managersko lekcijo?**

Najtežja naloga vodje je usmerjanje in vodenje ljudi pri delu. Če ti uspe najti pravi način motiviranja in ljudi obravnavaš kot ljudi in ne samo kot človeške vire, potem lahko pričakuješ pozitivne rezultate dela. Človeka moraš obravnavati kot osebnost in ne le kot izvajalca delovne naloge. To je po mojem mnenju najpomembnejša managerska lekcija.

- 7. Kot managerka - direktorica ste imeli izredno odgovorno in stresno delo. Povejte mi prosim, kaj o krizah in stresnih situacijah, ki ste jih doživljali na delovnem mestu?**

Najbolj stresno je bilo v času zmanjševanja števila zaposlenih. Človeku povedati, da je odveč. V času propadanja gospodarstva, podjetij (tranzicija) je dnevno prihajalo do kriznih situacij (kot na primer: kreditna sredstva banke so bila vezana v propadajočih podjetjih, terjatve do občanov, ki so izgubili delo, itd).

8. Ste imeli okoli sebe izkušene sodelavce? Katere osebne lastnosti pri sodelavcih ste najbolj cenili?

Da, nekaj sodelavcev je bilo izkušenih in na tiste sem se lahko zanesla. Ob prevzemu vodenja je bila poslovna enota osiromašena za veliko število strokovnih kadrov, ki so ravno v tistem času odšli k konkurenci, ki je odpirala enoto na Ptuj. Pri sodelavcih sem najbolj cenila lastnosti, kot so vestnost, natančnost, zanesljivost in seveda poštenost (saj veste banka ...).

9. Koliko in kaj vam je pomenilo dobro počutje v kolektivu? Koliko vam je pomenilo timsko delo?

Dobro vzdušje v podjetju je ključnega pomena. Od jeznega in nezadovoljnega delavca ne moreš pričakovati dobrega in uspešnega dela. Na vseh področjih timsko delo ni mogoče. Področje mojega delovanja je bilo strokovno finančne narave, zato je bilo timskega dela manj. Zelo pa je bilo dobrodošlo za reševanje problemov, katerim posameznik ni bil kos.

10. Kako ste motivirali svoje podrejene?

Svoje podrejene sem motivirala z dodatnim izpopolnjevanimi seminarji, plačilom študija, stimulacijo osebnega dohodka, urejenim delovnim okoljem in s posluhom za osebne težave.

11. Kaj je vas najbolj motiviralo pri delu? Naštejte mi prosim motivacijske dejavnike od tistega, ki vas je najbolj do tistega, ki vas je najmanj motiviral? Kako pomembna je bila za vas plača?

Najbolj me je motiviralo zanimivo in dinamično delo, primerno delovno okolje in varnost zaposlitve. Med manj pomembne dejavnike pa bi vključila bonitete (v tistem času še niso bile v takem razmahu kot danes). Plača je bila seveda pomembna, ne pa najpomembnejša.

12. V kakšnem rangi se je gibala vaša bruto plača (300.000 – 500.000 SIT; 500.000 – 1.000.000 SIT; 1.000.000 – 1.500.000 SIT; 1.500.000 – 2.000.000 SIT)?

V času mojega vodenja (do leta 1997) so bile plače managerjev precej nižje, kot so danes. Moja bruto plača se je gibala v rangu od 500.000 do 1.000.000 SIT. Hkrati naj omenim, da je bila službeni avto edina boniteta, ki sem jo imela.

13. Mislite, da je v današnjih časih plača glavni motivator managerjev? DA/NE – Zakaj?

Kakor za koga. Za nekatere managerje je, za nekatere ni. To je preveč težko vprašanje, da bi vam lahko odgovorila na splošno. Lahko pa rečem, da plača zame nikoli ni bila glavni motiv za delo.

14. Katere lastnosti mora imeti po vašem mnenju dober manager?

Poštenost do sebe in drugih.

15. Plače managerjev v gospodarstvu so tajne. Zaščitene so z zakonom o varstvu osebnih podatkov. Menite, da bi morale biti v gospodarstvu plače managerjev javne? DA/NE - Zakaj?

Ne. Zato, ker je to stvar dogovora med lastnikom podjetja in managerjem. Vsekakor pa bi se moralo upoštevati razumno razmerje med plačami delavcev in plačami managerjev.

16. Ali je po vašem mnenju upravičena višina managerskih zaslužkov in razmerja le – teh s plačami drugih delavcev v podjetju in gospodarstvu? Ali so zaslužki managerjev na splošno v skladu z njihovim opravljenim delom?

Ne, višina managerskih zaslužkov ni upravičena, saj so razponi preveliki. To pripelje do bogatenja enih ter nezadovoljstva in siromašenja drugih. Vse to pa posledično vpliva na nižjo produktivnost dela. Menim, da zaslužki managerjev niso v skladu z njihovim opravljenim delom. Na splošno so preveč plačani glede na vloženo delo in v primerjavi s plačami ostalih zaposlenih. Po mojem mnenju gre prevelik delež bruto produkta podjetja za plače managementa. Visoke plače managerjev so bolj razumljive v podjetjih z večjim bruto produktom in velikim številom zaposlenih, ki jim je istočasno zagotovljena varnost zaposlitve. V manjših podjetjih pa za ekstremno visoke plače ni opravičila.

17. Kaj bi bilo po vašem mnenju potrebno narediti v gospodarstvu, da bi se razlike med plačami managerjev in delavcev zmanjšale? Kaj bi bilo potrebno, da bi se spremenila miselnost nadzornih svetov podjetij glede višine plač in nagrajevanja managerjev?

Potrebno bi bilo presekat začaran krog klientelizma. Ljudje, ki sedijo v nadzornih svetih bi se morali začeti zavedati svoje odgovornosti do kapitala, predvsem pa svoje moralne odgovornosti do zaposlenih. Nadzorni sveti bi morali upoštevati Kriterije za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev in jih dosledno izvajati.