

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sara Rus

Vpliv finančnega nagrajevanja menedžerjev na poslovno uspešnost v
podjetju X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sara Rus

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Vpliv finančnega nagrajevanja menedžerjev na poslovno uspešnost v
podjetju X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Branku Iliču za strokovno podporo in usmeritve pri pisanju diplomskega dela. Prav tako se zahvaljujem menedžerju iz podjetja X za pripravljenost na sodelovanje pri intervjuju. Iskrena hvala tudi moji družini in Petru za vašo podporo ter spodbude v času študija.

Vpliv finančnega nagrajevanja menedžerjev na poslovno uspešnost v podjetju X

Menedžerji so ključni dejavnik v organizaciji za doseganje poslovne uspešnosti. Na eni strani zaradi svojih sposobnosti, na drugi strani pa zaradi vpliva, ki ga imajo na delovanje svojih podrejenih, katere usmerjajo, usklajujejo njihovo delo in z njihovo pomočjo dosegajo organizacijske cilje. Tako pomembna vloga je seveda ustrezno plačana in nagrajena. Sistem nagrajevanja je eden izmed ključnih mehanizmov motiviranja in spodbujanja zaposlenih, ki prinaša večjo produktivnost in delovno uspešnost. Paketi nagrajevanja menedžerjev se razlikujejo od nagrajevanja ostalih zaposlenih, in sicer ne le po vsebini, pač pa tudi po višini. Ker so plače menedžerjev, prav zaradi njihove višine, h kateri v veliki meri prispevajo tudi finančne nagrade, pogosto v središču razprav, sem s pomočjo regresijske analize, katero sem dopolnila s kvalitativnim intervjujem z enim izmed menedžerjev v podjetju X, ugotavljala, kakšen je vpliv finančnega nagrajevanja menedžerjev na poslovno uspešnost oziroma ali lahko poslovna uspešnost organizacije upraviči visoke plače in nagrade menedžerjev.

Ključne besede: motivacija, finančno nagrajevanje, poslovna uspešnost, menedžment.

The impact of managerial financial rewarding on business effectiveness in company X

Managers are the key element for achieving business effectiveness. Not only because of their capabilities, but also because of the influence they have on the performance of their subordinates. Managers direct them, coordinate their work and together they achieve organizational goals. An important role like this is of course paid and rewarded properly. Rewarding system is one of the key mechanisms of motivating and stimulating employees, which results in higher productivity and work performance. Managerial reward packages differ from other employees, not just by contents but also by amount. Since managerial pay is, due to its amount, often in the centre of debate, I have used regression analysis and qualitative interview with a manager in company X to research the impact of managerial financial rewards on business effectiveness and to answer whether business effectiveness of an organization can justify high salaries and rewards of managers.

Key words: motivation, financial rewarding, business effectiveness, management.

Kazalo vsebine

1	UVOD	8
1.1	Struktura diplomskega dela	9
1.2	Metode raziskovanja	10
2	UMESTITEV MENEDŽERJA V ORGANIZACIJO	11
2.1	Opredelitev menedžerja.....	11
2.2	Znanja in sposobnosti menedžerjev	12
2.3	Teorija agentov.....	13
2.3.1	Problem med agentom in principalom.....	14
2.3.2	Mehanizmi za reševanje problema.....	15
2.3.2.1	Pogodba o plačevanju in nagrajevanju menedžerjev	15
2.3.2.2	Nadzor nad delovanjem menedžerjev	15
3	MOTIVACIJA	17
3.1	Opredelitev motivacije	17
3.2	Vrste motivacije	17
3.3	Motivacijske teorije.....	18
3.4	Uporabnost motivacijskih teorij za menedžerje	18
4	NAGRAJEVANJE.....	20
4.1	Splošno o nagrajevanju zaposlenih	20
4.1.1	Vrste nagrajevanja	20
4.1.1.1	Finančno nagrajevanje	20
4.1.1.2	Nefinančno nagrajevanje	21
4.2	Sistem nagrajevanja.....	22
4.2.1	Opredelitev in pomen sistema nagrajevanja	22
4.2.2	Oblikovanje sistema nagrajevanja	23
4.3	Nagrajevanje menedžerjev	24
4.3.1	Teorije, ki obravnavajo nagrajevanje menedžerjev	24
4.3.2	Sestava menedžerske plače	25
4.3.3	Posebnosti nagrajevanja menedžerjev	27
5	POSLOVNA USPEŠNOST PODJETJA	29

5.1	Opre delitev osnovnih pojmov	29
5.1.1	Uspešnost	29
5.1.2	Učinkovitost	29
5.1.3	Uspešnost vs. učinkovitost	30
5.2	Merjenje uspešnosti poslovanja podjetja	30
5.2.1	Tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja	30
5.2.2	Sodobno merjenje uspešnosti poslovanja	31
5.2.3	Uravnoteženi sistem kazalnikov	32
5.3	Vpliv finančnega nagrajevanja menedžerjev na poslovno uspešnost podjetja ..	35
6	ŠTUDIJA PRIMERA	38
6.1	Opis podjetja	38
6.2	Sistem nagrajevanja menedžerjev v podjetju X	38
6.3	Priprava podatkov in potek raziskave	40
6.3.1	Raziskovalni in regresijski modeli za preverjanje H1	42
6.3.2	Raziskovalni in regresijski modeli za preverjanje H2	43
6.4	Preverjanje hipotez	44
6.4.1	Preverjanje hipoteze 1	44
6.4.2	Preverjanje hipoteze 2	47
6.4.3	Preverjanje hipoteze 3	49
7	SKLEP	51
8	LITERATURA	54
	PRILOGE	62
	Priloga A: Pregled instrumentalnih oziroma behaviorističnih teorij	62
	Priloga B: Pregled vsebinskih teorij	63
	Priloga C: Pregled procesnih oziroma kognitivnih teorij	64
	Priloga Č: Podatki linearne regresijske analize za preverjanje H1	65
	Priloga D: Podatki nelinearne regresijske analize	66
	Priloga E: Ocenjeni vzorčni nelinearni regresijski modeli	66
	Priloga F: Podatki linearne regresijske analize s kratkoročnimi nagradami za preverjanje H2	67

Priloga G: Podatki linearne regresijske analize z dolgoročnimi nagradami za preverjanje H2.....	68
Priloga H: Intervju z menedžerjem v podjetju X.....	69

Kazalo slik

Slika 2.1: Vrste znanj glede na ravni menedžmenta	12
Slika 4.1: Širša opredelitev sestavin sistema plač in nagrajevanja	22
Slika 4.2: Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja.....	23
Slika 4.3: Nagrajevanje menedžerjev kot tekmovanje.....	25
Slika 5.1: Uravnoteženi sistem kazalnikov.....	33
Slika 6.1: Raziskovalni model za preverjanje H1	42
Slika 6.2: Raziskovalni model za preverjanje H2.....	43
Slika 6.3: Regresijska premica.....	50

Kazalo tabel

Tabela 6.1: Programi dolgoročnega nagrajevanja	39
--	----

1 UVOD

Okolje, v katerem delujejo organizacije, se nenehno spreminja. Zato se morajo le-te neprestano prilagajati novim okoliščinam, saj jih predvsem spremembe in vplivi iz njihovega poslovnega okolja na nek način prisilijo, da so dinamične (Pettrin in drugi 2001, 33–34). To, kar povzroča kompleksnost in dinamičnost poslovnega okolja, ni nič drugega kot pritisk konkurenčnih sil. Zaradi vse pogostejših premikov oziroma napredkov v tehnologiji, zaradi nenehnega vstopanja novih konkurentov v panogo, hitrega spreminjanja okusa in potreb potrošnikov, se ta negotovost v poslovnem okolju podjetja povečuje. Edina stalnica v poslovnem življenju so nenehne spremembe, zato je za podjetja ključno, da se pravočasno in ustrezno odzivajo na izzive iz okolja ter tako dosežejo svojo konkurenčno prednost (Rebernik 1990, 64).

Poleg ustreznega odzivanja na spremembe Gorišek in Tratnik (2003, 1) kot pogoj za obstoj podjetja poudarjata pomen vlaganja v zaposlene. Ljudje z znanjem in njihova produktivnost so namreč najpomembnejša dobrina podjetij v 21. stoletju (Drucker 2001, 135). Zato je za podjetja ključno, da pridobijo ustrezno usposobljen kader, ki ga uspejo obdržati, ga motivirajo, mu omogočajo, da izrazi svojo inovativnost in dosežejo, da se organizacijski cilji poenotijo s cilji posameznika (Gorišek in Tratnik 2003, 1). Intelktualni kapital namreč vpliva na višjo dodano vrednost, ki podjetju omogoča neprestano rast, s čimer nato lažje dosega poslovno uspešnost (Bahun in Rojc 2006, 65). Kader, ki je v podjetju najpomembnejši za doseganje uspešnosti, so menedžerji, in sicer zaradi njihovih sposobnosti ter vpliva na delovanje drugih ljudi, ki s tem od menedžerjev postanejo odvisni. Menedžerji so namreč tisti, ki usmerjajo in usklajujejo delo podrejenih, s pomočjo katerih dosegajo organizacijske cilje (Rozman 2002, 48). Njihove plače in nagrade so zaradi svoje kompleksnosti, vplivov na mikro in makroekonomsko raven poslovanja ter višine pogosto v središču tako laične kot strokovne javnosti (Zupan 1998, 185).

Ključno vprašanje, ki se na tem mestu pojavlja, je, ali lahko poslovna uspešnost organizacij upraviči visoke plače in nagrade menedžerjev. Z odvisnostjo teh dveh dejavnikov sem se ukvarjala v diplomski nalogi, v kateri sem skušala ugotoviti, kakšen je vpliv nagrajevanja menedžerjev na poslovno uspešnost organizacij.

Cilj diplomske naloge je s pomočjo razpoložljivih virov raziskati področje motiviranja in nagrajevanja menedžerjev ter ugotoviti načine merjenja poslovne uspešnosti. Strokovna literatura mi bo tako služila kot podlaga za oblikovanje modela, na podlagi katerega bom izvedla empirični del naloge. V temu delu bom preverjala, kako nagrajevanje menedžerjev vpliva na poslovno uspešnost v podjetju X. V ta namen sem postavila naslednje tri hipoteze.

H1: Nagrajevanje menedžerjev pozitivno vpliva na poslovno uspešnost podjetja.

H2: Vpliv kratkoročnih nagrad menedžerjev na poslovno uspešnost podjetja se razlikuje od vpliva dolgoročnih nagrad menedžerjev.

H3: Zgolj poslovni izid ni ustrezen dejavnik za presojanje poslovne uspešnosti.

1.1 Struktura diplomskega dela

V teoretičnem delu naloge sem opredelila pojem menedžerja in ga umestila v organizacijo, glede na njegova znanja, sposobnosti in vlogo. Za osvetlitev njegovega položaja sledi opis teorije agentov, katera opozarja na problem, ki nastaja med menedžerji in lastniki. Sledi poglavje o motivaciji, kjer sem poleg opredelitve in vrst motivacije, analizirala uporabnost motivacijskih teorij za menedžerje. V poglavju o nagrajevanju sem se najprej osredotočila na splošne značilnosti nagrajevanja in razmejila finančno ter nefinančno nagrajevanje. Nato sem pozornost usmerila na sisteme nagrajevanja, natančneje na opredelitev, pomen in oblikovanje le-teh. Poglavje sem zaključila s posebnostmi nagrajevanja menedžerjev, in sicer sem se najprej dotaknila nekaterih teorij, ki se ukvarjajo s to tematiko, nato sem razdelila komponente menedžerske plače, na koncu pa sem opisala še nekatere posebnosti pri nagrajevanju te skupine zaposlenih. V nadaljevanju sledi opredelitev ključnih pojmov v zvezi v poslovno

uspešnostjo in obravnava tradicionalnega ter sodobnega pristopa k merjenju le-te. Teoretični del zaključujem s pregledom strokovne literature o vplivu nagrajevanja menedžerjev na poslovno uspešnost. V empiričnem delu sem najprej opisala organizacijo in sistem nagrajevanja menedžerjev v izbranem podjetju. Nato sledi opis poteka raziskave in predstavitev rezultatov, ki sem jih kritično ovrednotila s pomočjo intervjuja z enim izmed menedžerjev.

1.2 Metode raziskovanja

V teoretičnem delu uporabljam analizo sekundarnih virov, v empiričnem delu pa sem za ugotovitev odvisnosti med obema spremenljivkama uporabila linearno in nelinearno regresijsko analizo. Podatke za analizo sem pridobila iz letnih poročil podjetja in raziskav o zadovoljstvu zaposlenih (primarni viri). Za merjenje poslovne uspešnosti sem uporabila model uravnoteženega sistema kazalnikov, saj zajema podatke iz štirih različnih področij in tako prikaže celovito ter realnejšo sliko o uspešnosti podjetja. Kazalnike sem izbrala glede na postavljene letne cilje podjetja in razpoložljivost podatkov. Pri tem sem uporabila metodo abstrakcije, saj sem le-te skrčila na najbolj bistvene in s tem poenostavila omenjeno kategorijo. Dokaze o odvisnosti spremenljivk sem nato preverjala še s pomočjo nestrukturiranega intervjuja, ki sem ga izvedla z menedžerjem tehnične podpore v podjetju X.

2 UMEŠTITEV MENEDŽERJA V ORGANIZACIJO

2.1 Opredelitev menedžerja

V zadnjem času se v strokovni literaturi vse pogosteje pojavlja izraz menedžment kot prevod angleške besede *management*. Kljub temu lahko pri slovenskih avtorjih zasledimo, kar nekaj izrazov¹, ki naj bi poimenovali vsebino angleškega izraza, vendar pa med njimi ne obstajajo povsem jasne razlikovalne definicije. Rozman (2002, 62) to vidi kot posledico nepoznavanja bistva menedžmenta, nenatančne opredelitve pojmov, uporabe različnih besed v teoriji in praksi ter želje po uporabi tujk.

Higgins (v Možina in drugi 2004, 17) menedžment opredeli kot »ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja«. Po Rozmanu (2002, 59) ta opredelitev menedžment definira glede na namen, medtem ko glede na vsebino menedžment opredeli kot proces, ki zajema prostorsko in časovno usklajevanje aktivnosti, ciljev ter razmerij. Osebo, ki izvaja ta proces, imenujemo menedžer. Gre torej za ljudi, ki z usmerjanjem in usklajevanjem dela podrejenih skrbijo za doseg ciljev organizacije v čim večji meri.

Menedžerjev je v organizaciji več, vendar se njihove vloge razlikujejo glede na položaj, ki ga zavzemajo. Na podlagi tega ločimo več ravni menedžmenta. **Prvo raven menedžmenta** predstavljajo najnižji menedžerji v organizacijski hierarhiji, ki so odgovorni za nadzorovanje podrejenih, ne pa tudi preostalih menedžerjev. Poleg menedžerskih nalog ti opravljajo tudi izvedbeno delo. Sem torej prištevamo delovodje, vodje timov, tehnične nadzornike itd. **Srednja raven menedžerjev** je odgovorna za usmerjanje aktivnosti za implementacijo organizacijskih politik in uravnavanje zahtev menedžerjev višjih ravni z zmožnostmi zaposlenih. Odgovorni so za nadzorovanje menedžerjev prve ravni in včasih celo ostalih zaposlenih. Med **vrhovni oziroma najvišji**

¹ Vodenje, poslovodenje, upravljanje, ravnanje in ravnateljstvo.

menedžment pa spadajo menedžerji, ki so odgovorni za celoten menedžment organizacije. Njihove naloge so uvajanje operativnih politik in usmerjanje stikov, ki jih ima organizacija z zunanjim okoljem (Stoner in drugi 1995, 16–17). V Sloveniji se pojem menedžer uporablja zelo široko, torej za vse ravni menedžmenta, medtem ko se v tuji strokovni literaturi, predvsem kadar je govora o plačah in nagradah, beseda menedžer nanaša le na najvišjo raven, t.i. top menedžment (Zupan 1998, 186).

2.2 Znanja in sposobnosti menedžerjev

Kot opozarja Zupanova (1998, 186), je menedžersko delo precej težje definirati kot delo ostalih zaposlenih, saj je le-to bolj zahtevno, kompleksno, vse manj predvidljivo in težje nadzorujoče. Ni nujno, da so menedžerji najbolj izobraženi in sposobni ljudje, pomembno je le, da se zavedamo, da se od menedžerjev zahteva drugačne sposobnosti in znanja kot od ostalih zaposlenih (Rozman 2002, 47). Ta znanja delimo v tri skupine: *tehnološka znanja* (sposobnost uporabe ustreznih orodij, postopkov in metod), *znanja o medsebojnih odnosih* (sposobnost dela z ljudmi, razumevanja ter motiviranja le-teh) in *konceptualna znanja* (sposobnost ustvarjalnosti, organiziranja in usklajevanja ter povezovanja idej in dejavnosti) (Možina in drugi 2004, 38). Pomen posamezne vrste znanja je odvisen od položaja, ki ga menedžer zaseda v organizaciji (Slika 2.1).

Slika 2.1: Vrste znanj glede na ravni menedžmenta

	KONCEPTUALNO	ORGANIZACIJSKA ZNANJA
ZNANJA O SOCIALNIH	IN MEDSEBOJNIH	ODNOSIH
TEHNOLOŠKA	ZNANJA	
Nišji manager	Srednji manager	Višji manager

Vir: Možina in drugi (2004, 39).

Poleg znanja so pri menedžerjih pomembne naslednje osebne lastnosti in sposobnosti: zanesljivost, razsodnost, aktivnost, predanost delu in organizaciji, odgovornost, iniciativnost, domiselnost, pripravljenost na sodelovanje, jasno sporazumevanje, objektivnost, dojemljivost in poznavanje samega sebe (Možina in drugi 2004, 275–276). McClelland in Burnham (2003, 120) zgornjim lastnostim dodajata še nekatere. Menedžer naj bi znal opolnomočiti svoje podrejene, jim dati občutek odgovornosti, jih ob uspehu primerno nagraditi, predvsem pa organizirati delo tako, da njegovi podrejeni vedo, kaj so njihove naloge. Prav tako je pomembno, da ima in izraža timski duh. Če pa mu uspe ta duh razširiti tudi med ostale člane tima, bo to gotovo pozitivno vplivalo na uspešnost tima.

2.3 Teorija agentov

Tradicionalno podjetje, v katerem je bil menedžer tudi lastnik podjetja, ne obstaja več (Rus 1998, 386). V sodobnih kapitalskih družbah sta namreč zaradi optimiziranega delovanja in doseganja ciljev podjetja lastniška ter poslovodna funkcija ločeni. Prva je v rokah lastnika, nosilec druge pa je menedžer, ki ga najamejo lastniki, saj le-ti nimajo ne interesa ne potrebnega znanja za opravljanje poslovodne funkcije (Bajuk 2007, 139). Teorija, katera se ukvarja s problemom, ki nastane zaradi omenjene ločitve funkcij, se imenuje teorija agentov² (ang. *agency theory*).

Zametke teorije agentov opazimo že pri ekonomistu Adamu Smithu, ki je v knjigi *The Wealth of Nations* opozarjal na konflikte interesov, ki se kažejo med lastniki in menedžerji. Ker Smith takrat še ni uporabljal »agencijskega« jezika, kot prvotna teoretika šteje Jensen in Mecklinga, ki sta leta 1976 v članku *Theory of the firm* posegla v črno skrinjico imenovano podjetje. S tem sta zagotovila strukturo, znotraj katere so začeli analizirati konflikte interesov, ki nastajajo znotraj podjetij (Jensen 1998, 46–47). Prvi

² Obstajajo tudi naslednja poimenovanja teorije: agencijska teorija, teorija zastopništva in teorija agent – principal.

konflikt interesov se kaže med lastniki in menedžerji, drugi pa med lastniki in upniki³ (Brigham in Daves 2004, 7).

2.3.1 Problem med agentom in principalom

Agencijsko razmerje nastane, ko lastnik (principal) najame menedžerja (agenta), da opravlja določene naloge, in mu podeli pravico odločanja. Menedžerji naj bi torej delovali v skladu z interesi lastnika in se ne ravnali le glede na lastne težnje (Hatch 1997, 334–335). Teorija agentov se ukvarja z iskanjem rešitev dveh problemov, ki izhajata iz agencijskega razmerja: **oportunistično vedenje menedžerjev** in **različen odnos do tveganja** (Eisenhardt 1989, 58). Ključna vzroka prvega problema so različni interesi in asimetrija informacij. Lastnika namreč zanima donos, medtem ko menedžerja na eni strani motivira ekonomski interes, torej kako si zagotoviti čim višje plačilo, na drugi strani pa organizacijski interes, saj podjetje vidi kot samostojen organizem, čigar donos, obseg nadzorovanih virov in rast vplivajo na utrditev njihovega položaja v menedžerski eliti (Rus 2003, 10). Del problemov izhaja tudi iz različne stopnje informiranosti vpletenih akterjev. Menedžer je neprestano udeležen v dogajanju podjetja in ima tako na voljo precej več informacij kot lastniki. Posledično imajo menedžerji možnost, da določene informacije prirejajo v svojo korist, kar v odnos z lastnikom vnaša nezaupanje in dvom (Bajuk 2007, 140). Ravno zaradi tega želijo lastniki del odgovornosti za tveganje prenesti na menedžerje, kar pa nas pripelje do drugega problema. Medtem ko imajo lastniki zaradi razpršenosti naložb nevtralen odnos do tveganja, so menedžerji temu precej nenaklonjeni, saj, v nasprotju z lastniki oni vse stavijo na eno podjetje, kar pomeni, da je njihov kapital odvisen le od uspešnosti tega podjetja (Shapiro 2005, 265).

Zaradi omenjenih problemov v podjetju nastajajo agencijski stroški, ki jih Brigham in Daves (2004, 9) razdelita v tri kategorije: stroški nadziranja menedžerjev, stroški omejevanja neželenega vedenja menedžerjev (npr. napotitev neodvisnih investitorjev med člane uprave) in oportunistični stroški, do katerih pride, ko lastniki do neke mere omejujejo menedžerje pri sprejemanju odločitev (npr. glasovanje lastnikov o določenih

³ Tega konflikta zaradi prostorske omejenosti in osredotočenosti na menedžerje v diplomskem delu ne bom podrobneje analizirala.

vprašanjih). Če lastniki ne bi vplivali na vedenje menedžerjev, kar pomeni, da agencijski stroški sploh ne bi nastali, bi to gotovo imelo negativne posledice za premoženje lastnikov, saj bi menedžment bogatel na njihov račun. Agencijskih stroškov se torej ne da odpraviti, lahko pa se jih s pomočjo različnih mehanizmov zmanjša (Rus 1998, 386).

2.3.2 Mehanizmi za reševanje problema

Avtorji navajajo različne mehanizme, ki vzpostavljajo ravnotežje interesov med lastniki in menedžerji, v resnici pa gre le za različice dveh ključnih mehanizmov. To sta pogodba o plačevanju in nagrajevanju menedžerjev ter nadzor nad njihovim delovanjem.

2.3.2.1 Pogodba o plačevanju in nagrajevanju menedžerjev

Ker so interesi menedžerjev in lastnikov divergentni, je ključno, da lastniki vzpostavijo sisteme nagrajevanja menedžerjev, ki bodo le-te motivirali, da bodo delovali v interesu podjetja. To bodo dosegli tudi na način, da so plačila menedžerjev čim bolj vezana na uspešnost podjetja (Rus 1998, 389; Zupan 1998, 186)⁴.

2.3.2.2 Nadzor nad delovanjem menedžerjev

V preteklosti je bila lastniška struktura podjetij bolj razpršena, saj so bili delničarji večinoma posamezniki, ki niso imeli prave spodbude, da bi se med seboj usklajevali in nadzorovali delovanje menedžerjev ter verodostojnost informacij, ki so jim jih podajali menedžerji. Danes je lastništvo podjetij mnogo bolj koncentrirano, zaradi česar je nadzor nad menedžerji lažji in bolj intenziven (Hoskisson in Turk 1990, 470). Mehanizmi prek katerih lastniki nadzorujejo menedžerje so kontrola nadzornega sveta, kontrola eksternega računovodstva, revizija, kontrola finančnih posrednikov in kontrola finančnih institucij (Rus 1998, 389). Jensen (1998, 157) tem mehanizmu dodaja še hierarhije odločanja, v katerih odločitve nižjih menedžerjev potrjujejo in nadzorujejo menedžerji na višjih ravneh.

⁴ Več o nagrajevanju menedžerjev v razdelku 4.3.

Vsi ti mehanizmi pa sploh ne bi bili potrebni, saj je, kot zagovarjajo ekonomisti, učinkovito delovanje naslednjih treh trgov zadosten pogoj za učinkovit nadzor nad delovanjem menedžmenta. Na *trgu vrednostnih papirjev* se namreč odraža vrednost podjetja v obliki cene delnice, kar neposredno kaže na (ne)učinkovito delovanje menedžmenta. Za korektno delovanje menedžerjev je potreben tudi *trg prevzemov*, saj se, kadar je le-ta dobro organiziran, menedžerji zavedajo, da padec cen delnic lahko ogrozi podjetje in njihovo mesto v njem. Vso to igro pa dopolnjuje še *trg menedžerskega talenta*, ki menedžerjem na trgu postavi neko ceno in jih na ta način rangira, kar pomeni, da se menedžerji posledično trudijo, da bi bili na tem trgu kar se da visoko. Zato je torej ključno, da se zagotovi učinkovito delovanje teh trgov, saj le-ti pomenijo nek pritisk za menedžerje in jih spodbujajo k temu, da delujejo v dobro podjetja in ne zasledujejo le lastnih interesov (Rus 2003, 10–11).

3 MOTIVACIJA

3.1 Opredelitev motivacije

Kadar obravnavamo motivacijo v okviru organizacije, ima le-ta dva pomena (Treven 1998, 106). Prvi pomen se nanaša na **notranji proces**, ki usmerja ljudi, da s svojim vedenjem zadovoljujejo potrebe (Gorišek in Tratnik 2003, 68). Pri drugem pomenu pa motivacijo razumemo kot eno izmed **strategij menedžmenta**, s pomočjo katere želijo vodilni spodbuditi zaposlene, da s svojim delom dosegajo rezultate, ki prispevajo k uspešnosti njihove organizacije (Treven 1998, 106).

3.2 Vrste motivacije

Na podlagi dejavnikov, ki motivirajo posameznike, ločimo notranjo in zunanjo motivacijo. **Notranja motivacija** izhaja iz posameznika in temelji na pričakovanjih notranjega zadovoljstva (Luckmann Jagodič in Pacek 2003, 22). Posameznik je notranje motiviran, kadar je delo, ki ga opravlja, zanimivo, pomembno, mu predstavlja nek izziv in osebno rast, ima avtonomijo, je odgovoren za rezultate dela, mu delo omogoča, da uporablja svoje znanje in spretnosti (Armstrong in Stephens 2005, 71). **Zunanja motivacija** pa je pogojena z delovanjem okolja. Posameznika torej motivira zunanja spodbuda, npr. denar, nagrade, bonusi (Hočevar in drugi 2003, 143). Kljub temu, da imajo zunanji motivatorji takojšnji in precej močan učinek, je značilno, da je zunanja motivacija precej kratkotrajna. Notranji motivatorji so namreč dolgotrajnejši in imajo globlji učinek na motivacijo posameznika (Armstrong 1999, 48). Vendar pa je vseeno pomembno, da nas usmerjata obe vrsti motivacije, saj obe spodbujata delo in vplivata na našo uspešnost. Notranja motivacija nam namreč omogoča, da smo pri delu bolj vztrajni, se lažje soočamo z ovirami in neuspehi, zunanja motivacija pa zavzetost za delo še dodatno poveča in podkrepi (Babšek 2009, 60).

3.3 Motivacijske teorije

Kljub temu, da procesa motivacije ne znamo v celoti pojasniti (Lipičnik 2002, 478), se je mnogo različnih avtorjev ukvarjalo s preučevanjem te tematike, na podlagi česar so nastale motivacijske teorije. Le-te delimo v tri glave kategorije (Armstrong 1999, 59):

- **instrumentalne oz. behavioristične teorije**, ki trdijo, da ljudi motivira le denar (Priloga A);
- **vsebinske teorije**, ki se osredotočajo na to, kaj motivira neko vedenje (Priloga B);
- **procesne oz. kognitivne teorije**, ki preučujejo psihološki proces motivacije, torej kako motivirati vedenje (Priloga C).

3.4 Uporabnost motivacijskih teorij za menedžerje

Menedžerji se od ostalih zaposlenih ne razlikujejo le po načinu rekrutacije, delu, vlogi in sistemu nagrajevanja, pač pa tudi po motivacijski strukturi. Temu primerno so se različne motivacijske teorije osredotočile tudi na motivacijo te ozke skupine zaposlenih. Teorija pričakovanja predpostavlja, da bo posameznik določeno možnost izbral glede na nagrado, ki jo pričakuje. To trditev lahko prenesemo tudi na menedžerje, pri katerih je predvsem pomembna velikost obljubljenega plačila v primeru doseganja rezultatov, realnost postavljenih ciljev in ne prevelik časovni razmak med doseganjem rezultatov in plačilom (Zupan 1998, 187). Teorija pravičnosti izhaja iz predpostavke, da zaposleni svoje vloške primerjajo s prejemki, ki so določeni s pogodbo o zaposlitvi. Vsa pravila in postopki, s pomočjo katerih se oblikujejo sheme nagrajevanja, morajo biti pravični, kajti pravičnost postopkov nagrajevanja določa pravičnost nagrade in posledično motivira menedžerje, da sprejemajo odločitve, ki so v interesu lastnikov (Jones in Scarpello 1996, 286). Tako kot naj bi vsak zaposleni svoje cilje čim bolj približal ciljem organizacije, to velja tudi za menedžerje. S tem ko lastne cilje poistovetijo s cilji organizacije, menedžerji zadovoljujejo svoje potrebe, kar vpliva ne le na njihovo uspešnost, pač pa tudi na uspešnost celotne organizacije.

McClelland in Burnham (2003, 117–122) s pomočjo teorije potreb menedžerje razdelita v tri skupine. Za **menedžerje sodelovanja** (ang. *affiliative managers*) je sprejemanje s

strani drugih zaposlenih bolj pomembno kot to, da je delo opravljeno. Njihove odločitve so namreč usmerjene v povečevanje lastne popularnosti in ne v doseganje ciljev organizacije. **Menedžerje osebne moči** (ang. *personal-power managers*) motivira potreba po dosežkih, in sicer predvsem lastnih dosežkih. Kljub temu, da se osredotočajo na doseganje organizacijskih ciljev, imajo vedno v mislih lastne koristi in priznanja. **Institucionalni menedžerji** (ang. *institutional managers*) pa se osredotočajo na potrebo po moči, ki jo gradijo s pomočjo vpliva, saj menijo, da je delo opravljeno le, če lahko vplivajo na ljudi okoli sebe. Ti menedžerji so najbolj učinkoviti, ustvarjajo pozitivno delovno klimo in izražajo timski duh.

4 NAGRAJEVANJE

4.1 Splošno o nagrajevanju zaposlenih

Menedžment nagrajevanja se ukvarja z oblikovanjem in implementacijo strategij ter politik, katerih namen je pravično in konsistentno nagrajevati zaposlene, glede na posameznikovo vrednost v organizaciji, za doseganje organizacijskih ciljev (Armstrong in Stephens 2005, 3). V ta namen ima organizacija ustrezen in učinkovit sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. To je namreč eden izmed ključnih mehanizmov, ki vodijo v poslovno uspešnost organizacije (Franca in Lobnikar 2008, 49). Pomembno je, da se zavedamo razlike med motiviranjem in nagrajevanjem zaposlenih. Medtem ko z motiviranjem zagotavljamo aktiviranje v prihodnje, nagrajevanje izvajamo za preteklo delo. Nagrade se torej podeljujejo za pretekle uspehe (Mihalič 2008, 28). Če posamezni delavec dobi nagrado, je njegovo zadovoljstvo in zanos, da bo tudi v prihodnje dobro delal, le posledica dobrega sistema nagrajevanja, ne pa njegov prvotni namen (Brezigar 2008, 46). To, da bo sistem nagrajevanja zaposlene dolgoročno motiviral, lahko dosežemo le s konsistentnim sistemom nagrajevanja, ki bo temeljil na različnih oblikah nagrajevanja in bo obenem zagotavljal pravičnost do vseh zaposlenih (Stupan 2009, 47).

4.1.1 Vrste nagrajevanja

4.1.1.1 Finančno nagrajevanje

Namen finančnega nagrajevanja je nagraditi zaposlene za dobro opravljeno delo z denarnimi stimulacijami, kot so programi razdelitve dobička, redni in izredni bonusi, delniške opcije, plačane dodatne počitnice itd. (Ballentine in drugi 2003, 1). Finančno nagrajevanje naj bi izhajalo iz variabilnega dela plače, ki je vezan na uspešnost posameznika. Običajno je razmerje med fiksnim in variabilnim delom plače približno 70:30, v korist fiksnega dela, vendar pa v tujih podjetjih, ki so visoko inovativna, opazimo ravno obraten trend, saj je med 50 in 70 % plače vezane na uspešnost in učinkovitost (Mihalič 2006, 217). Kljub temu, da so denarne nagrade pogosto zaželeni,

preproste in jih vsi razumemo, je z njimi povezanih nekaj težav. Zupanova izpostavlja, da takšne nagrade niso obstojne, so preveč vsakdanje, ne omogočajo nadgradnje in lahko postanejo samoumevne (Zupan 2001, 211). Kohn (v Ballentine in drugi 2003, 2) dodaja, da denarne nagrade zaposlenih ne spodbujajo k tveganim odločitvam, zaradi česar so pri svojem delu manj kreativni. Prav tako obstaja nevarnost, da zaposleni počnejo stvari zgolj zaradi denarnih nagrad in ne, ker je tako prav. Gruban (2006, 22) opozarja še na kratkoročno učinkovitost finančnih nagrad, saj pravi: »Če nagrajujete preveč radodarno, jemljete iz žepa lastnikov ali davkoplačevalcev, če pa premalo, bodo zaposleni nezadovoljni in utegnejo celo oditi.« Prav tako so finančne nagrade stroškovno precej neučinkovite, saj za delodajalca pomenijo višanje stroškov dela, za posameznika pa so davčno dokaj neugodne. Kljub vsem naštetim slabostim, ki se vežejo na finančno nagrajevanje, je ta oblika nagrajevanja še vedno ena najbolj zaželenih, vendar se je potrebno zavedati, da svoj pravi učinek doseže le v kombinaciji z nefinančnim nagrajevanjem (Vukasović-Žontar 2004, 85).

4.1.1.2 Nefinančno nagrajevanje

Oblik nefinančnih nagrad je veliko, njihova uporaba pa je odvisna od kulture podjetja in od ustvarjalnosti tistih, ki oblikujejo programe nagrajevanja (Zupan 2001, 208). Najpogostejše nefinančne nagrade so bonitete, znaki pozornosti, zagotovila (stalnost zaposlitve, pomoč pri strokovnih vprašanjih), podpora v socialnih stikih, javno priznanje⁵ in možnost osebnega razvoja (Gorišek in Tratnik 2003, 68).

V kolikor podjetje ne namenja pozornosti nefinančnemu nagrajevanju, lahko zaposleni svoje nezadovoljstvo z nefinančnimi nagradami nadomeščajo z zahtevami po večjih finančnih nagradah (Beer in drugi 1984, 114), kar je za podjetje stroškovno neučinkovito, saj so stroški nefinančnih nagrad v primerjavi z finančnimi nagradami mnogo manjši. Potrebno se je zavedati, da »... samo uravnovešenost finančnih in nefinančnih nagrad

⁵ Armstrong in Stephens (2005, 270–271) poleg javnega priznanja ločujeta še dve obliki priznavanja dosežkov ter prispevkov zaposlenih, in sicer: *dnevno priznanje*, ki se izvaja ustno, kmalu po dogodku, ki ga pohvalimo, in *formalno priznanje*, ki vključuje darila, bone, potovanja, oddihe v toplicah ipd.

lahko zagotovi dolgoročno motiviranost za delo in posledično učinkovite delovne procese in uspešnost posameznika in celotnega podjetja.« (Vukasović-Žontar 2004, 86).

4.2 Sistem nagrajevanja

4.2.1 Opredelitev in pomen sistema nagrajevanja

Lipičnik (2002, 487) sistem nagrajevanja opredeli kot »uskklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno.« Zupanova ločuje širšo in ožjo opredelitev omenjenega pojma. Širša opredelitev sestavin sistema plač in nagrajevanja zajema štiri področja: osebna rast, privlačna prihodnost, dobro delovno okolje in razmere ter plačo, nagrade in ugodnosti (Slika 4.1), medtem ko se ožja opredelitev osredotoča le na slednje področje. Gre torej za izplačila in ugodnosti, ki jih delodajalec plačuje zaposlenemu v zameno za njegovo delo (Zupan 2001, 116–117).

Slika 4.1: Širša opredelitev sestavin sistema plač in nagrajevanja

<p style="text-align: center;">Osebna rast</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vlaganje v ljudi • Razvoj in usposabljanje • Sistem zagotavljanja uspešnosti • Napredovanje na poklicni poti • Odnosi zmaga – zmaga (<i>win – win</i>) med podjetjem in posameznikom 	<p style="text-align: center;">Privlačna prihodnost</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vizija in vrednote • Uspešnost in razvoj podjetja • Podoba in ugled podjetja • Deležništvo (<i>stakeholdership</i>)
<p style="text-align: center;">Plača, nagrade in ugodnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osnovna plača • Plačilo po uspešnosti • Ugodnosti in posredna plačila • Priznanja in praznovanja uspehov 	<p style="text-align: center;">Dobro delovno okolje in razmere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usmerjenost k ljudem • Vodenje • Sodelavci • Značilnosti dela • Vključenost v dogajanje • Zaupanje in privrženost • Odprto komuniciranje

Vir: Zingheim in Schuster v Zupan (2001, 116).

Sistem nagrajevanja ima dva pomena, in sicer vpliva na motivacijo in uspešnost zaposlenih ter na željo po delu v organizaciji, poleg tega pa podjetje s sistemom nagrajevanja tekmuje za pridobivanje novih sodelavcev (Franca in Lobnikar 2008, 49). Učinkovit sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih namreč vodi k dobrim poslovnim rezultatom, večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih, neučinkovit sistem pa povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, nezaupanje in morebiten odhod ključnih kadrov iz organizacije (Gruban 2006, 21).

4.2.2 Oblikovanje sistema nagrajevanja

Pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja moramo upoštevati analizo okolja, poslovno strategijo in kadrovske strategije podjetja (Slika 4.2). Pri analizi okolja se tako osredotočamo na socialni sporazum, zakonske omejitve in značilnosti trga dela. Pri poslovni strategiji skušamo ugotoviti, katere so temeljne vrednote podjetja in na kakšen način podjetje zagotavlja svojo uspešnost. Pri kadrovske strategiji pa moramo zelo dobro poznati prednosti in slabosti zaposlenih ter priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz poslovnega okolja. Na podlagi tovrstne analize oblikujemo cilje sistema nagrajevanja, ki nato služijo kot podlaga za sprejetje strateških odločitev oz. temeljnih izhodišč za oblikovanje sistema plač in nagrajevanja. Nato sledi še spremljanje učinkovitosti oblikovanega sistema, kjer preverjamo, ali s sistemom dosegamo zastavljene cilje in uresničujemo poslovno ter kadrovske strategije podjetja (Zupan 2009, 534–535).

Slika 4.2: Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja



Vir: Zupan (2009, 535).

4.3 Nagrajevanje menedžerjev

Menedžerji so posebna skupina ljudi v organizaciji, saj se soočajo s konflikti, ki nastajajo zaradi nasprotnih interesov različnih lastnikov in ker način reševanja teh konfliktov vpliva na uspešnost organizacije. Zaradi teh razlogov se način plačevanja in nagrajevanja menedžerjev razlikuje od ostalih zaposlenih (Milkovich in Newman 1996, 583). Obstajajo tri ključne razlike, in sicer: v primerjavi z osnovno plačo predstavljajo nagrade, ki so vezane na uspešnost, večji del izplačil; poudarek je na dolgoročnih nagradah; dodatkov, ki izhajajo iz delovnih razmer je manj, vendar pa menedžerji prejemajo ugodnosti, ki izhajajo iz njihovega položaja na hierarhični lestvici (Zupan 2001, 234).

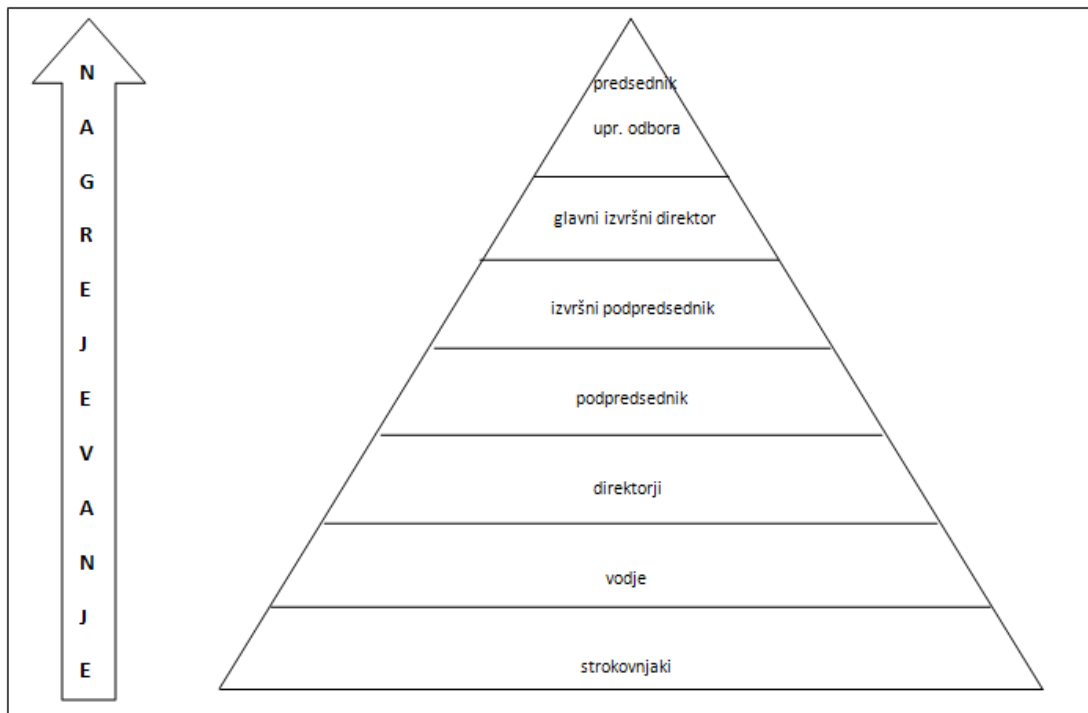
4.3.1 Teorije, ki obravnavajo nagrajevanje menedžerjev

Martocchio (2001, 311–312) izpostavi tri teorije⁶, ki opisujejo nagrajevanje menedžerjev. **Teorija tekmovanja** (ang. *tournament theory*) predstavlja tekmovanje menedžerjev, ki se vzpenjajo po hierarhični lestvici (Slika 4.3). Zmaga tisti, ki mu uspe napredovati na višjo raven in s tem pridobiti večji, bolj luksuzen paket nagrajevanja. Bitko dobi tisti, ki se prvi povzpne do mesta predsednika upravnega odbora. **Teorija socialne primerjave** (ang. *social comparison theory*) pa predpostavlja, da imamo ljudje potrebo, da svoje dosežke vrednotimo tako, da jih primerjamo z dosežki sebi podobnih posameznikov. Običajno si za primerjavo izberemo nekoga, ki je nekoliko boljši od nas samih. Kot izhaja iz teorije socialne primerjave, se nagrajevalne komisije (ang. *compensation committees*)⁷, pri določanju plač in nagrad menedžerjev pogosto naslanjajo na svoje pakete nagrajevanja in pakete nagrajevanja drugih menedžerjev, ki sodijo v enak ali višji rang.

⁶ Ena izmed teorij je teorija agentov, ki sem jo predstavila v razdelku 2.3.

⁷ Plače in nagrade menedžerjev v ZDA in tudi drugod po Evropi določajo posebne komisije, ki naj bi bile pri svojem delu čim bolj nepristranske, zato morajo poleg filozofije podjetja glede plač in nagrajevanja, upoštevati tudi naslednje dejavnike: širši družbeni dejavniki, trg dela menedžerjev, organizacijski dejavniki in značilnosti menedžerjevega dela (Zupan 1998, 189–190).

Slika 4.3: Nagrajevanje menedžerjev kot tekmovanje



Vir: Martocchio (2001, 312).

4.3.2 Sestava menedžerske plače

Plačevanje in nagrajevanje menedžerjev je sestavljeno iz naslednjih petih elementov:

a) osnovna plača

Osnovna plača je fiksni element menedžerjeve plače, ki se lahko določi s pomočjo vrednotenja dela. V zadnjem času se ta instrument uporablja redkeje, saj nagrajevalne komisije opravijo analize in nato na podlagi rezultatov določijo osnovno plačo (Milkovich in Newman 1996, 590).

b) kratkoročne (letne) nagrade

Kratkoročne nagrade, ki so vezane na doseganje organizacijskih ciljev, izhajajo iz programov razdelitve prihrankov (ang. *gain-sharing*) in udeležbe v dobičku (ang. *profit-*

sharing)⁸. Ideja slednjega programa je, da ob koncu poslovnega leta podjetje del dobička razdeli menedžerjem. Ta je vezan na določeno raven, saj mora biti dosežen vsaj minimalni dobiček, od katerega mora biti določen del reinvestiran, da se lahko preostali del razdeli med menedžerje. Dobiček je lahko izplačan v denarju ali v delnicah oz. delniških opcijah (Zupan 2009, 551). Program razdelitve prihrankov pa gre še korak dlje od programa udeležbe v dobičku, saj s formulo skuša izračunati prispevek določene skupine zaposlenih, v tem primeru menedžerjev, katerih plačilo je odvisno od rezultatov poslovanja. Menedžerji tako del prihrankov, ki so jih ustvarili pri delu, dobijo vrnjen v obliki bonusa (Moss Kanter 2003, 171).

c) dolgoročne nagrade in kapitalni plani

Te nagrade menedžerjeva izplačila vežejo na dolgoročno uspešnost podjetja. Najpogostejši obliki teh nagrad so delnice oz. delniške opcije in »zlata padala« (ang. *golden parachutes*). Bistvo delniških opcij je v tem, da imajo menedžerji določen čas (npr. deset let) pravico do nakupa delnic po vnaprej določeni ceni. Gre za močno motivacijsko orodje, saj naj bi v primeru, ko je vključen tudi njihov vložek, menedžerji sprejemali odločitve, ki vodijo v dolgoročno uspešnost podjetja. Izraz »zlata padala« pa se nanaša na klavzulo v pogodbi o zaposlitvi, ki menedžerjem, v primeru da so iz različnih razlogov (npr. združitev podjetij ali degradacija) razrešeni, zagotavlja določeno nadomestilo (npr. prejetje plače nadaljnjih pet let). Namen klavzule je v tem, da skuša zadržati ključne menedžerje in preprečiti sovražne prevzeme (Carrell in drugi 2000, 333).

d) ugodnosti

Nekatere ugodnosti menedžerjev (življenjsko in pokojninsko zavarovanje) se, razen po višini, ne razlikujejo od ugodnosti, ki jih prejemajo ostali zaposleni. Vendar pa so menedžerji upravičeni tudi do drugih ugodnosti, ki jih ostali zaposleni ne prejemajo, npr. dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje (Zupan 2001, 234).

⁸ Ti programi lahko vključujejo tudi ostale zaposlene, ne le menedžerje.

e) privilegiji

Privilegije lahko opišemo z izrazom »položaj ima svoje prednosti«. Namenjeni so zadovoljevanju različnih potreb menedžerjev in na podlagi le-teh ločimo naslednje vrste privilegijev:

- *interni privilegiji*: luksuzna pisarna, ločene jedilnice, rezervirano parkirno mesto;
- *eksterni privilegiji*: plačano članstvo v klubih/združenjih, plačilo hotelskih, letalskih in avtomobilskih storitev;
- *osebni privilegiji*: ugodna posojila, pravno svetovanje, uporaba prostorov podjetja v osebne namene, plačane počitnice (Milkovich in Newman 1996, 592–593).

4.3.3 Posebnosti nagrajevanja menedžerjev

Če želimo, da bodo menedžerji sprejemali najboljše odločitve za organizacijo, je potrebno zagotoviti, da jih nagrade spodbujajo, da poslovanje vodijo v pravo smer. To pomeni, da stremimo k temu, da zagotovimo, da je kultura organizacije takšna, ki nagrajuje prave odločitve in dejanja (Jensen 1998, 40–41). Denarne nagrade in delniške opcije še vedno ostajajo najboljše orodje za zagotovitev, da bodo menedžerji sprejemali prave odločitve. Ideja tega je, da se plače menedžerjev čim bolj veže na uspešnost organizacije, kajti tako lahko izločijo manj talentirane menedžerje in jim ostanejo le še najboljši (Jensen in Murphy 2010, 65). Na ta način bodo namreč povečali vrednost podjetja in preprečili bogatenje menedžerjev na račun lastnikov (Rus 1998, 393).

Kljub vsemu še vedno obstajajo vprašanja, ali so plače menedžerjev upravičeno tako visoke. Milkovich in Newman (1996, 586–588) predstavita tri pristope, ki to pojasnjujejo. Prvi pristop raven menedžerskih plač zagovarja z uspešnostjo podjetij, ki jih ti menedžerji vodijo. Gre torej za ekonomski pristop, ki zagovarja, da se mora plača menedžerja ujemati z uspešnostjo organizacije. Drugi pristop upošteva politične motivatorje, s pomočjo katerih si menedžerji zagotovijo višjo plačo. Kot izhaja iz teorije agentov, menedžerji sprejemajo odločitve, ki utrjujejo njihov položaj in maksimizirajo nagrade. Zato lahko tudi v primeru, ko top menedžment ni premalo plačan in je podjetje dejansko neuspešno, pride do povišanja plač menedžerjev. Podjetje recimo najame svetovalca za

nagrajevanje menedžmenta, kateremu direktor potoži, da so plače top menedžmenta prenizke in ga tako skrbi, da bodo dobri menedžerji začeli zapuščati podjetje in odšli h konkurenci. Seveda nihče nikoli ne vpraša, zakaj gre podjetju slabo, če ima tako dober tim menedžerjev. Svetovalec tako v želji po izogibu nepotrebne fluktuacije predlaga zvišanje plač menedžerjev. Zato tako lastniki kot tudi javnost stremijo k temu, da so plače in nagrade menedžerjev čim bolj vezane na uspešnost organizacije. Tretji pristop pa se nanaša na socialno primerjavo, iz katere izhaja, da, ker so plače menedžerjev odvisne od plač preostalih zaposlenih, se, kadar se višajo plače ostalih zaposlenih, le-te dvignejo tudi menedžerjem.

5 POSLOVNA USPEŠNOST PODJETJA

5.1 Opredelitev osnovnih pojmov

Organizacije svoj obstoj in razvoj zagotavljajo z doseganjem ustreznih rezultatov pri njihovem poslovanju. Da lahko te rezultate dosežejo, morajo izpolniti vsaj dva pogoja: ustrezno uporabiti razpoložljive vire in ustvariti rezultate, ki so primerni za potrebe ter zahteve kupcev (Potočan 2005, 570). Prvi pogoj se torej nanaša na učinkovitost, drugi pa na uspešnost organizacije.

5.1.1 Uspešnost

Da bi lahko opredelili, katere so prave informacije za presojo uspešnosti poslovanja, moramo najprej pojasniti omenjeni termin. Poslovna uspešnost (ang. *business effectiveness*) v širšem smislu pomeni *delati prave stvari* (Tekavčič 2002, 665). Gre za stopnjo doseganja ciljev na preučevanem področju. Kadar govorimo o uspešnosti poslovanja, le-to obravnavamo celovito, saj imamo v mislih ne le cilje in strategije organizacije ter način njenega delovanja (Potočan 2005, 572), pač pa tudi vpliv in uporabo zunanjih faktorjev, npr. trg, pogodbe, družbeni instrumenti (Černetič 1997, 196).

5.1.2 Učinkovitost

Učinkovitost je ekonomsko načelo delovanja, ki se uresničuje na dva načina: doseganje maksimalnih učinkov z danimi vložki oz. doseganje danega učinka z minimalnimi vložki (Turk 2007, 72). V širšem smislu jo lahko opredelimo kot *delanje stvari na pravi način*. Gre torej za ustreznost načina poslovanja za dosego zastavljenih ciljev. Cilji so v tem primeru kratkoročni, kajti ključni cilj podjetja, ki deluje po načelu učinkovitosti, je kratkoročna maksimizacija dobička (Kramberger in drugi 2004, 80).

5.1.3 Uspešnost vs. učinkovitost

Učinkovitost se osredotoča le na notranje delo organizacije, saj primerjamo rezultate z uporabljenimi viri, medtem ko pri uspešnosti organizacijo obravnavamo celovito, z upoštevanjem ciljev, strategij in ustreznosti delovanja. Gre za primerjavo delovanja organizacije v razmerju do njenega okolja (Potočan 2005, 572). Medtem ko je učinkovitost kvantitativno in statično merilo aktivnosti organizacije, je uspešnost kvalitativno in dinamično merilo, saj je le-ta odvisna od sposobnosti pravočasnega zaznavanja ter izkoriščanja priložnosti iz okolja (Kramberger in drugi 2004, 80). Učinkovitost je prvi pogoj za uspešnost organizacije, vendar je sama po sebi ne zagotavlja. Lahko namreč podjetje zelo učinkovito uresničuje napačne stvari (Tekavčič 2002, 665). Prav tako pa je lahko situacija obrnjena; podjetje je torej uspešno, saj dosega postavljene cilje, in hkrati neučinkovito, ker pri tem posluje z izgubo (Kramberger in drugi 2004, 80).

5.2 Merjenje uspešnosti poslovanja podjetja

Merjenje uspešnosti poslovanja je izrednega pomena za strateško prenovu, učenje in spreminjanje organizacij. S pomočjo tega organizacije namreč nočejo le preveriti preteklega poslovanja, pač pa želijo, da jim v primeru neustreznega delovanja na določenem strateškem področju merila signalizirajo, da v kolikor ne bodo ukrepali, lahko takšno delovanje privede do usodnih posledic. Merjenje poslovne uspešnosti mora biti torej seštevek preteklih poslovnih dejanj na način, ki omogoča napovedovanje rezultatov v prihodnosti (Gruban 1999, 15).

5.2.1 Tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja

Medtem ko se je anglosaška tradicija pri presojanju uspešnosti poslovanja naslanjala na dobiček kot temeljni cilj poslovanja organizacij, je evropska tradicija razvila tri kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja: produktivnost dela, ekonomičnost in rentabilnost. Vsak od kazalnikov poslovno uspešnost obravnava z drugega zornega kota in šele hkratno upoštevanje vseh treh nam daje celovito predstavo o uspešnosti poslovanja.

Rentabilnost oz. donosnost je najširši kazalec, ki ga lahko izrazimo tudi s produktivnostjo in z ekonomičnostjo, kar omogoča ugotavljanje vzročno-posledičnih zvez med različnimi dejavniki in njihovega vpliva na poslovno uspešnost. To namiguje na potrebo po uvajanju nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja, katerih popularnost v zadnjem času narašča (Tekavčič 2002, 666).

V kolikor namreč presojanje uspešnosti poslovanja temelji zgolj na poslovnem izidu⁹, se soočamo z naslednjimi problemi. Prvi problem je, da nanj vplivajo številne okoliščine, ki se nanašajo na računovodske tehnike. Zaradi njih se lahko računovodsko izkazan poslovni izid bistveno razlikuje od poslovnega izida, opredeljenega z ekonomskimi sodili. Tako je mogoče »dobiček kot računovodsko kategorijo v dobršni meri prilagoditi željam in potrebam uporabnikov računovodskih informacij« (Tekavčič 2002, 674–675). Drugi problem izhaja iz predpostavke, da je dobiček cilj podjetij v tržnem gospodarstvu (Prašnikar in drugi 2008, 201). Gruban se ob tem sprašuje, kako je mogoče, da je dobiček hkrati cilj in merilo poslovne uspešnosti. Sam te dvojne vloge dobička ne priznava in poziva k vpeljavi nefinančnih meril za presojanje poslovne uspešnosti. Meni namreč, da finančna merila ustvarjajo varljiv občutek varnosti in ne pozivajo k pravočasnim spremembam, saj so naravnana le na pretekla dogajanja (Gruban 1999, 13–15). To onemogoča ugotavljanje vzrokov, ki so do sprememb pripeljali, saj pretekli podatki izražajo zgolj posledice sprememb. Tretji problem je torej skromna informacijska vrednost finančnih kazalnikov (Tekavčič 2002, 675).

5.2.2 Sodobno merjenje uspešnosti poslovanja

Načela produktivnosti, ekonomičnosti in rentabilnosti so v ekonomiki podjetja že dolgo prisotna, vseeno pa se v novejšem času vse bolj uveljavljajo naslednja načela: gospodarnost, učinkovitost in uspešnost, ki jih je sicer mogoče povezati z nekdanjimi gospodarskimi načeli, vendar se od njih razlikujejo zaradi upoštevanja nefinančnih kazalnikov (Turk 2007, 71–72). Novi sistemi merjenja poslovne uspešnosti temeljijo na sodobnih gospodarskih načelih in izpolnjujejo naslednje naloge:

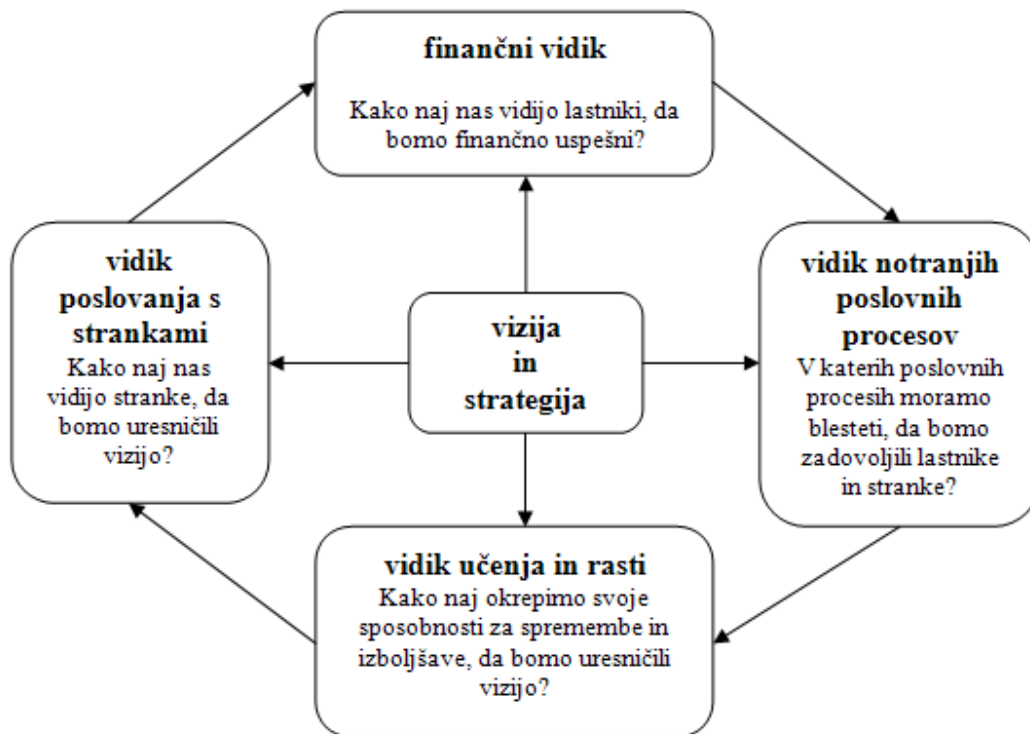
⁹ Poslovni izid je razlika med prihodki in odhodki. Kadar je razlika pozitivna, govorimo o dobičku, kadar pa je le-ta negativna, gre za izgubo (Pučko in Rozman 2000, 216).

- zaznavanje signalov v primeru neustreznega delovanja organizacije;
- nadzorovanje dejavnikov, povezanih z zadovoljstvom potrošnikov, zaposlenih in delničarjev ter obvladovanjem poslovnih procesov in s sposobnostmi organizacije za inoviranje ter ustvarjanje dodane vrednosti;
- izbor tistih informacij, ki organizaciji predstavljajo nove izzive (Gruban 1999, 16).

5.2.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov

Eden izmed sodobnih modelov za presojanje poslovne uspešnosti je uravnoteženi sistem kazalnikov (ang. *balanced scorecard*), ki sta ga s pomočjo enoletnega raziskovalnega projekta, ki se je izvajal v dvanajstih podjetjih, oblikovala Kaplan in Norton (1992, 71). Gre za set različnih meril, ki menedžerjem zagotavljajo hiter, a obsežen pregled poslovanja. Uravnoteženi sistem kazalnikov dopolnjuje finančne kazalnike, ki kažejo rezultate preteklih dogajanj, z nefinančnimi kazalniki, ki so gonilo prihodnjih uspehov. Njegova naloga je, da na podlagi strategije podjetja oblikuje cilje in kazalnike ter osredotoča zaposlene na njihovo vlogo pri doseganju organizacijskih ciljev. Slednje zagotavlja s pomočjo vzročno-posledičnih povezav med strateškimi cilji in kazalniki uspešnosti v štirih vidikih sistema (Gumbus 2005, 620). Vidiki, ki predstavljajo ogrodje sistema, so naslednji: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja ter rasti (Slika 5.1).

Slika 5.1: Uravnoteženi sistem kazalnikov



Vir: prirejeno po Kaplan in Norton (2008, 9).

a) Finančni vidik (vidik lastnikov)

Finančni kazalniki kažejo v kolikšni meri organizacijska strategija, njena implementacija in izvajanje le-te prispevajo k končnemu izboljšanju poslovanja. Finančni cilji se običajno nanašajo na donosnost, rast in ustvarjanje vrednosti za delničarje. Mnogo avtorjev (Maciariello in Kirby 1994; Merchant 1985 in Parker 1979 v Nørreklit 2000, 66) kritizira finančne kazalnike, nekateri pa gredo še dlje in trdijo, da ti sploh niso pomembni. Kaplan in Norton navajata dva razloga, ki zgornjo trditev spodbijata. Prvič, dober sistem finančnega nadzora prej pripomore kot pa ovira izvajanje programov celovitega obvladovanja kakovosti. Drugič, domnevna povezanost med operativno in finančno uspešnostjo je dejansko majhna in nebistvena (Kaplan in Norton 1992, 77).

b) Vidik poslovanja s strankami (vidik kupcev)

Naloga menedžerjev je, da opredelijo segmente strank in trgov, na katerih bodo prisotni, ter kazalnike za izbrane segmente. Ti so tako splošni, kot npr. zadovoljstvo strank, pridobivanje novih strank in tržni delež, kot specifični, ki se nanašajo na ponudbe, katere bo podjetje posredovalo svojim strankam v ciljnih tržnih segmentih. Gibala rezultatov ključnih strank so namreč tisti dejavniki, ki v največji meri določajo, ali bodo stranke ostale zveste svojim dobaviteljem ali pa jih bodo zamenjale (Dimovski in drugi 2005, 339).

c) Vidik notranjih poslovnih procesov

V okviru tega vidika morajo menedžerji opredeliti ključne procese, v katerih naj bi se organizacija še posebej izkazala. Kazalniki se osredotočajo na notranje procese, ki v največji meri vplivajo na zadovoljstvo strank in doseganje finančnih ciljev (Kaplan in Norton 2008, 26–27).

Obravnavani vidik kaže dve bistveni razliki med tradicionalnim merjenjem uspešnosti in uravnoteženim sistemom kazalnikov. Prvič, tradicionalni pristopi se ukvarjajo z modifikacijo in izboljšanjem obstoječih poslovnih procesov, medtem ko gre pri uravnoteženem sistemu kazalnikov za nove procese, v katerih se mora organizacija izkazati, v kolikor želi doseči cilje ostalih vidikov. Druga razlika je v ustvarjanju vrednosti. Tradicionalni sistemi so namreč usmerjeni v kratkovalovni operativni cikel, torej v zagotavljanje obstoječih produktov oz. storitev obstoječim strankam, medtem ko je uravnoteženi sistem kazalnikov poleg omenjenega cikla osredotočen še na inovacijski cikel, ki zagotavlja dolgovalovno ustvarjanje vrednosti (Dimovski in drugi 2005, 339).

d) Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti predstavlja infrastrukturo, ki jo mora organizacija zgraditi, če si želi zagotoviti dolgoročno rast. Viri organizacijskega učenja in rasti so zaposleni, sistemi in organizacijski postopki. Cilji zgornjih treh vidikov običajno razkrijejo vrzeli med obstoječimi in zelenimi sposobnostmi navedenih virov. Da bi zapolnili te vrzeli, je potrebno investirati v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, izboljšanje

informatijske tehnologije in sistemov ter uskladitev organizacijskih procesov in postopkov (Kaplan in Norton 2008, 28–29).

5.3 Vpliv finančnega nagrajevanja menedžerjev na poslovno uspešnost podjetja

Problematika menedžerskih plač je v središču pozornosti tako raziskovalcev kot družbe, saj so visoke plače nekaterih direktorjev pogosto tarče napada. Eno ključnih vprašanj je, ali lahko ekonomska uspešnost podjetij upraviči visoke plače top menedžerjev, ki ta podjetja vodijo (Eriksson in Lausten 2000, 269). Plače top menedžerjev so že več kot osemdeset let področje preučevanja, s tem da je prav odnos med plačo in nagradami menedžerjev ter uspešnostjo podjetja predmet največ raziskav. Kljub temu, da na teoretični ravni obstaja pozitivna korelacija med plačo in nagradami menedžerjev ter poslovno uspešnostjo, kar je konsistentno s teorijo agentov, empirični podatki kažejo, da je ta povezanost zelo šibka (Barkema in Gomez-Mejia 1998, 135). Dejanski paket nagrajevanja menedžerjev se namreč močno razlikuje od tistega, ki ga predvideva teorija. Odnos med plačo in nagradami top menedžerjev ter uspešnostjo poslovanja organizacije je sicer pozitiven, a zelo šibek. Povprečno se dobiček tisoč ameriških dolarjev kaže v povišici plače top menedžerja za dva centa. Ta ocena je premajhna, da bi lahko potrdili skladnost empiričnih podatkov z ekonomsko teorijo (Jensen 1998, 222–223). Prva razlaga teh rezultatov predvideva, da je upravnemu odboru, ki je odgovoren za določanje plač menedžerjev in razrešitev le-teh, v kolikor svojega dela ne opravljajo korektno, pri tem delu spodletelo. Druga razlaga pa se osredotoča na to, da menedžerje ne motivirajo zgolj denarne nagrade, kot predvideva teorija agentov, zaradi česar naj bi se teoretiki agencijske teorije oprli tudi na druge vede, kot sta psihologija in sociologija (Barkema in drugi 1997, 414).

V nadaljevanju omenjeni raziskavi se osredotočata le na delniške opcije kot obliko nagrajevanja in tako preučujeta, kakšen je vpliv lastništva menedžerjev na poslovno uspešnost. Teorija agentov zagovarja, da obstaja optimalna raven nagrad, ki zagotavlja maksimizacijo vrednosti lastnikov. Bolj kot se delniške opcije menedžerjev približujejo

tej optimalni ravni, manj drugih nagrad je potrebnih, saj so menedžerji z večjimi lastniškimi deleži motivirani, da delujejo v interesu ostalih lastnikov, saj gre v končni fazi tudi za njihove interese (He 2008, 260). Korelacija med lastništvom menedžerjev in poslovno uspešnostjo podjetja je sicer pozitivna, vendar Benson in Davidson (2009, 574) ugotavljata, da je le-ta upadajoča. To pomeni, da menedžerji z manjšimi lastniškimi deleži dosegajo večjo poslovno uspešnost, medtem ko večji lastniški deleži pri menedžerjih povzročijo, da le-ti niso naklonjeni tveganju, ne sprejemajo tveganih odločitev, kar posledično vodi v manjšo uspešnost podjetja.

Kljub ugotovitvam, da nagrade pozitivno vplivajo na poslovno uspešnost podjetja, Bonner in Sprinkle (2002, 305) opozarjata, da je lahko učinek nagrad povsem nasproten. Kognitivno-evalvacijska teorija (ang. *cognitive-evaluation theory*) trdi, da se zaradi denarnih nagrad posameznikova pozornost usmerja le na zunanje nagrade, kar zmanjšuje njegovo notranjo motivacijo, kar se nato odraža v manjši produktivnosti in uspešnosti. Teorija vneme (ang. *arousal theory*) pa pravi, da lahko odnos med vnemo in trudom ter posledično tudi med trudom in uspešnostjo prikažemo z narobe obrnjeno črko u. Iz tega torej izhaja, da se s povečevanjem vneme za delo sprva povečujeta tudi trud in uspešnost, a ko vnema preseže določeno raven, pride do obratne situacije, v kateri zaradi strahu in anksioznosti trud in uspešnost začneta pojenjati. Ker vnemo in anksioznost domnevno sprožajo motivacijski dejavniki, kot so denarne nagrade, teorija vneme predvideva, da lahko denarne spodbude vplivajo ali na povečanje ali pa na zmanjšanje truda za delo in uspešnost posameznika (Gendolla 2006, 295). Zgornje teorije torej opozarjajo, da obstajajo dejavniki, ki vplivajo na odnose med nagradami in uspešnostjo ter posledično povzročajo, da vplivi nagrad niso vedno pozitivni. Bonner in Sprinkle (2002, 311–331) te dejavnike strneta v štiri skupine, saj predpostavljata, da je uspešnost funkcija osebnih spremenljivk, spremenljivk, ki so povezane z delovnimi nalogami, spremenljivk iz okolja in spremenljivk, ki izhajajo iz sistema nagrajevanja.

Teoretična podlaga obsega dokaze, ki govorijo v prid pozitivnemu vplivu nagrad menedžerjev (Barkema in Gomez-Mejia 1998; Benson in Davidson 2009; Jensen 1998) ali pa vpliv le-teh na poslovno uspešnost popolnoma zavračajo (Bonner in Sprinkle

2002). V nadaljevanju sledi empirični del, iz katerega bo razvidno, v prid katerim teorijam govorijo moje ugotovitve.

6 ŠTUDIJA PRIMERA

6.1 Opis podjetja

Podjetje X je vodilno podjetje, ki zagotavlja telekomunikacijsko opremo in s tem povezane storitve mobilnim in stacionarnim operaterjem po vsem svetu. Njihovo opremo uporablja več kot tisoč omrežij v 175 državah in okrog 40 % klicev v mobilnih omrežjih se opravi prek njihovih sistemov. Gre za eno redkih podjetij, ki lahko na globalni ravni ponudi končne rešitve za vse večje mobilno-komunikacijske standarde (Podjetje X, 2011a). Dejavnost podjetja sestavlja pet poslovnih segmentov (omrežja, profesionalne storitve, multimedija, mobilna telefonija in polprevodniki ter brezžične platforme za omrežja), v katerih je zaposleno prek 90200 ljudi, od katerih okrog 20 % dela na Švedskem. Glede na finančne kazalnike gre za izredno uspešno podjetje, ki vztrajno povečuje tržni delež in ima rastočo prodajno realizacijo. Kljub temu se niso mogli izogniti gospodarski krizi, ki se jih je dotaknila v letu 2009 in jih je močno pestila tudi v prvi polovici lanskega leta. V drugi polovici leta so si nekoliko opomogli predvsem na račun prodaje širokopasovnih mobilnih omrežij. Da bi se dokončno rešili krize, pa se v tem letu osredotočajo na razumevanje in izpolnjevanje zahtev strank, dolgoročno rast in dobičkonosnost skupaj s stabilnim finančnim položajem (Podjetje X 2011b, 2, 11).

6.2 Sistem nagrajevanja menedžerjev v podjetju X

Sistem plač in nagrajevanja temelji na načelih uspešnosti, tekmovalnosti ter pravičnosti in je sestavljen iz različnih elementov, ki odražajo ta načela. Elemente delimo v štiri različne skupine, ki skupaj sestavljajo paket plačevanja in nagrajevanja menedžerjev.

a) osnovna plača

Osnovne plače so oblikovane tako, da so konkurenčne v domačem okolju zaposlenega, čemur podjetje X namenja posebno pozornost, saj izvajajo raziskave, na podlagi katerih določajo višino osnovne plače. Poleg lokalne politike plačevanja zaposlenih absolutno

raven plače določa tudi pomen in kompleksnost položaja, ki ga posameznik zaseda v organizaciji ter njegova individualna uspešnost.

b) kratkoročne nagrade

Kratkoročno nagrajevanje se izvaja prek finančnih programov¹⁰, ki nagrajujejo uspešnost doseganja letnih planov. Cilji se razlikujejo glede na položaj posameznika v organizaciji, vendar so postavljeni tako, da lahko posamezniki vplivajo na rezultat in s tem podpirajo skupne cilje. Podjetje stremi k temu, da raste hitreje od trga, da ima največji dobiček, in za doseg le-tega si postavlja tri ključne cilje: rast prodaje, dobiček iz poslovanja in denarni tok. Za menedžerje so cilji predvsem finančni, in sicer na individualni ali skupinski ravni. Te cilje dopolnjujejo tudi operativni cilji, kot so zadovoljstvo strank in motiviranost zaposlenih.

c) dolgoročne nagrade

Dolgoročno nagrajevanje se zagotavlja prek delniškega nagrajevanja, katerega sestavljajo trije različni, vendar povezani plani (Tabela 6.1).

Tabela 6.1: Programi dolgoročnega nagrajevanja

Program	Za kaj gre?	Kakšen je cilj?	Kdo sodeluje?	Kako ga pridobiti?
plan nakupa delnic (SPP)	plan delničarstva zaposlenih	uskladiti interese zaposlenih z lastniki	sodelujejo lahko vsi zaposleni	nakup ene delnice čez tri leta prinese dodatno delnico
plan delnic za ključne zaposlene	program delničarstva za izbrane posameznike	priznati, obdržati in motivirati ključne zaposlene na podlagi njihove uspešnosti, sposobnosti in potenciala	do 10 % zaposlenih	za vsako kupljeno delnico v programu SPP v obdobju enega leta, ključni zaposleni dobijo dodatno delnico iste vrednosti
plan delnic za izvršne direktorje	plan delnic, ki temelji na uspešnosti izvršnih direktorjev	plačilo za dolgoročno zavzetost in uspešnost	top menedžment	za vsako kupljeno delnico v programu SPP, izvršni direktorji dobijo do štiri, šest ali osem dodatnih delnic

Vir: Letno poročilo (2009, 139).

¹⁰ Podjetje X ima tri programe kratkoročnega nagrajevanja, in sicer plan kratkoročnega variabilnega nagrajevanja menedžerjev, plan nagrajevanja na podlagi prodaje, ki je namenjen prodajnim strokovnjakom, in plan lokalnega nagrajevanja.

d) pokojnina in druge ugodnosti

Zakonodaja in kolektivne pogodbe določajo, kakšni so lokalni dogovori glede pokojnine in ostalih ugodnosti. Na splošno pa velja, da v kolikor je v neki državi zakonsko določeno plačevanje pokojninskih prispevkov, tudi podjetje X to upošteva¹¹.

6.3 Priprava podatkov in potek raziskave

Prvi del raziskave predstavlja regresijska analiza, pri kateri vnaprej predpostavljamo linearno odvisnost spremenljivk. Medsebojno odvisnost finančnega nagrajevanja menedžerjev in poslovne uspešnosti podjetja sem preučevala za obdobje osmih let¹² (od leta 2003 do leta 2010). Podatke sem pridobila iz letnih poročil celotnega podjetja, kar pomeni, da je bila raziskava izvedena na globalni ravni, saj se nisem osredotočila na eno državo¹³, ampak sem pri poslovni uspešnosti upoštevala uspešnost celotnega podjetja, pri nagradah pa sem se osredotočila le na finančne nagrade top menedžmenta¹⁴. Slednje tako predstavljajo neodvisno spremenljivko, odvisna spremenljivka pa je poslovna uspešnost podjetja, katero sem po zgledu uravnoteženega sistema kazalnikov opredelila ne le s finančnimi, pač pa tudi z nefinančnimi kazalniki. Finančni vidik tako predstavljata dva kazalnika, in sicer čista prodajna realizacija (ang. *net sales*) in čisti dobiček (ang. *net income*). Včasih je veljalo, da so finančni pokazatelji edini, ki določajo poslovno uspešnost. Kljub temu, da so še vedno pomemben dejavnik pri presojanju le-te, jo moramo vseeno dopolniti z nekaterimi nefinančnimi podatki. Vidik poslovanja s strankami predstavlja kazalnik zadovoljstva strank, ki se v podjetju meri vsako leto od leta 2004 dalje¹⁵. Stranke so tiste, ki v veliki meri določajo uspešnost podjetja. V kolikor se podjetje trudi, da ustreže željam in potrebam strank, so le-te zadovoljne, kar pomeni,

¹¹ Zaposleni v Sloveniji poleg plačanih prispevkov za pokojninsko in zdravstveno zavarovanje dobijo tudi nadomestilo stroškov prevoza na delo in prehrane ter plačane dopuste in bolniške odsotnosti. Enkrat letno prejmejo regres in trinajsto plačo, prav tako pa za določeno število let v podjetju prejmejo jubilejno nagrado. Med ostale ugodnosti spadajo še službeni telefoni, ki so namenjeni vsem zaposlenim, in službena vozila, katera prejmejo le menedžerji (Menedžer v podjetju X 2011).

¹² Razlog za osemletni časovni okvir je v tem, da se je v letnih poročilih, starejših od leta 2003, uporabljal drugačen standard za izdelovanje le-teh, ki ne vsebuje vseh podatkov, katere sem potrebovala pri analizi.

¹³ Razlog za to je v tem, da so podatki o nagrajevanju menedžerjev dostopni samo na globalni ravni.

¹⁴ Top menedžment v podjetju predstavlja skupina imenovana Group Management Team, ki ima 13 članov. Poleg predsednika upravnega odbora sem spadajo še vodje posameznih oddelkov na globalni ravni.

¹⁵ Koeficient regresije za to kategorijo manjka za leto 2003.

da se bodo vračale ter bile morda celo pripravljene plačati višjo ceno in to je eden izmed pogojev za dolgoročno uspešnost podjetja. Znotraj vidika notranjih poslovnih procesov sem opredelila dva kazalnika, in sicer stroški vlaganja v R&R ter število patentov. Gre torej za kazalca stopnje inovativnosti, ki je v času neprestanega razvoja novih tehnologij, spreminjanja želja in potreb strank ter naraščajoči globalni konkurenci vse večjega pomena ne le za uspešnost podjetja, pač pa tudi za sam obstanek na trgu. Vidik učenja in rasti sem opredelila s kazalnikom zavzetosti zaposlenih, ki je izražen z indeksom človeškega kapitala, kateri meri prispevek zaposlenih glede dodane vrednosti za stranke in doseganja poslovnih ciljev. Vse bolj se namreč poudarja pomen izobraženih zaposlenih kot enega ključnih dejavnikov za doseganje konkurenčnosti podjetja. Bolj kot se zaposleni izobražujejo in sodelujejo v tako formalnih kot neformalnih procesih učenja, v večji meri prispevajo k doseganju organizacijskih ciljev.

Na podlagi izbranih kazalnikov sem nato oblikovala raziskovalna modela. Osnovna predpostavka, iz katere izhajam, je, da finančno nagrajevanje vpliva na motivacijo menedžerjev, kar se nato odraža na poslovni uspešnosti oziroma kazalnikih le-te. Koeficiente linearne regresije sem tako izračunala za vsak kazalnik poslovne uspešnosti posebej, s pomočjo katerih sem nato sklepala o tem, za kakšen vpliv gre. Pri tem so mi bili v pomoč spodnji linearni regresijski modeli, s katerimi sem preverjala postavljene hipoteze. Poleg regresijske analize mi je pri tem služil še nestrukturiran intervju z enim izmed menedžerjev v podjetju X.

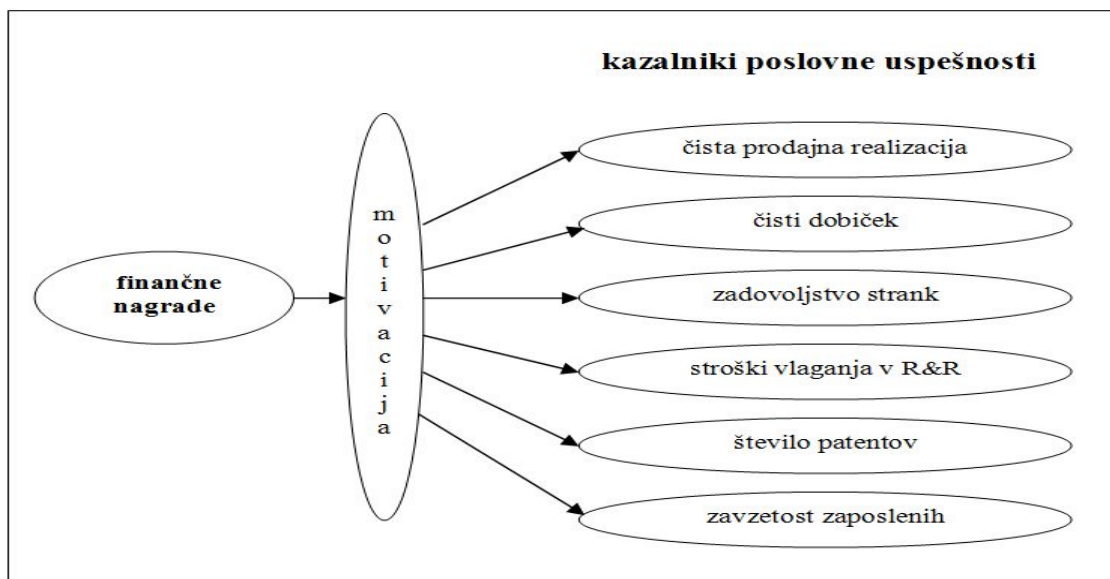
6.3.1 Raziskovalni in regresijski modeli za preverjanje H1

Slika 6.1 predstavlja raziskovalni model za preverjanje prve hipoteze.

H1: Nagrajevanje menedžerjev pozitivno vpliva na poslovno uspešnost podjetja.

H1₀: Nagrajevanje menedžerjev ne vpliva na poslovno uspešnost podjetja.

Slika 6.1: Raziskovalni model za preverjanje H1



Specifikacija populacijskega linearnega regresijskega modela se glasi:

$$\text{POSLUSP} = \alpha + \beta * \text{FINNAG} + u$$

pri čemer je neodvisna spremenljivka FINNAG finančne nagrade menedžerjev, odvisna spremenljivka POSLUSP poslovna uspešnost podjetja, u pa je slučajna spremenljivka.

Vzorčni linearni regresijski model:

$$\text{POSLUSP} = a + b * \text{FINNAG} + e$$

pri čemer je e napaka pri oceni odvisne spremenljivke oziroma:

$$\text{PO}\hat{\text{S}}\text{LUSP} = a + b * \text{FINNAG}$$

kjer je PO $\hat{\text{S}}$ LUSP ocena pričakovane vrednosti spremenljivke POSLUSP, tj. poslovne uspešnosti podjetja v našem regresijskem modelu.

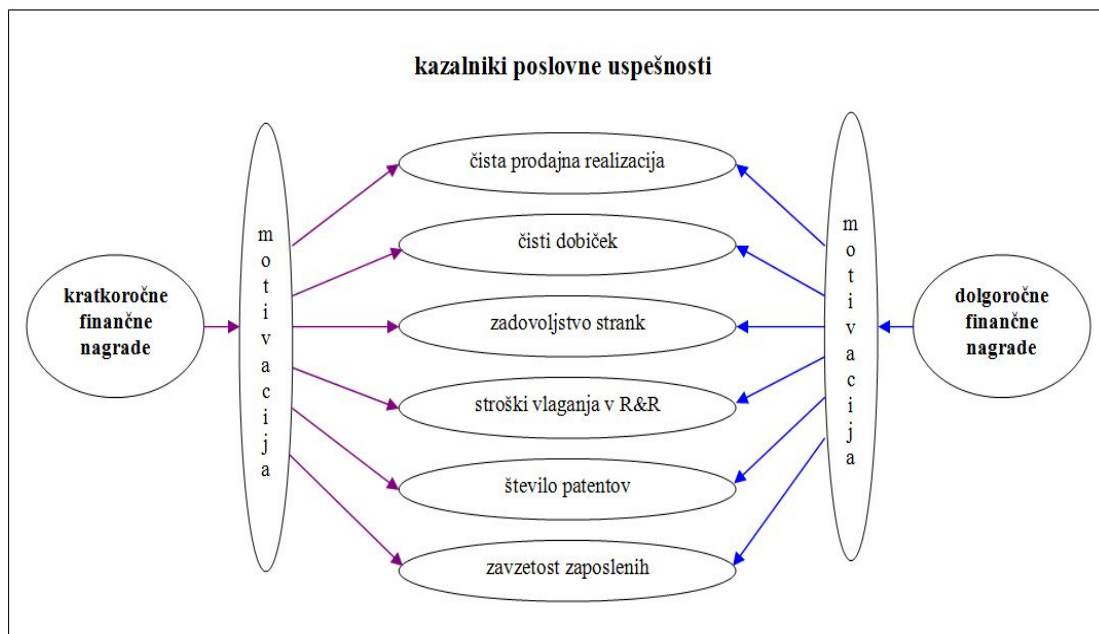
6.3.2 Raziskovalni in regresijski modeli za preverjanje H2

Na sliki 6.2 je predstavljen raziskovalni model za preverjanje druge hipoteze.

H2: Vpliv kratkoročnih nagrad menedžerjev na poslovno uspešnost podjetja se razlikuje od vpliva dolgoročnih nagrad menedžerjev.

H2₀: Vpliv kratkoročnih nagrad menedžerjev na poslovno uspešnost podjetja se ne razlikuje od vpliva dolgoročnih nagrad menedžerjev.

Slika 6.2: Raziskovalni model za preverjanje H2



Splošen model linearne regresije preoblikujemo v model, ki ustreza našim spremenljivkam:

$$Y=a+b*X \rightarrow \text{POSLUSP}=a+b*\text{FINNAG}$$

nato linearno enačbo preuredimo tako, da odraža H2:

$$\text{POSLUSP}_1=a_1+b_1*\text{KRATNAG}$$

$$\text{POSLUSP}_2=a_2+b_2*\text{DOLGNAG}$$

pri čemer KRATNAG označuje kratkoročne finančne nagrade menedžerjev, DOLGNAG pa dolgoročne finančne nagrade menedžerjev.

Specifikacija populacijskega linearnega regresijskega modela se glasi:

$$\text{POSLUSP}_1 = \alpha_1 + \beta_1 * \text{KRATNAG} + u$$

$$\text{POSLUSP}_2 = \alpha_2 + \beta_2 * \text{DOLGNAG} + u$$

pri čemer je u slučajna spremenljivka.

Vzorčni linearni regresijski model:

$$\text{POSLUSP}_1 = a_1 + b_1 * \text{KRATNAG} + e$$

$$\text{POSLUSP}_2 = a_2 + b_2 * \text{DOLGNAG} + e$$

pri čemer je e napaka pri oceni odvisne spremenljivke oziroma:

$$\text{PO}\hat{\text{S}}\text{LUSP}_1 = a_1 + b_1 * \text{KRATNAG}$$

$$\text{PO}\hat{\text{S}}\text{LUSP}_2 = a_2 + b_2 * \text{DOLGNAG}$$

pri čemer sta $\text{PO}\hat{\text{S}}\text{LUSP}_1$ in $\text{PO}\hat{\text{S}}\text{LUSP}_2$ oceni pričakovane vrednosti spremenljivke POSLUSP_1 oz. POSLUSP_2 , tj. poslovne uspešnosti podjetja.

6.4 Preverjanje hipotez

6.4.1 Preverjanje hipoteze 1

Prva hipoteza, ki pravi, da finančne nagrade menedžerjev pozitivno vplivajo na poslovno uspešnost podjetja, izhaja iz teoretičnega modela procesa motiviranja. Nagrada namreč deluje kot spodbuda, ki povzroči spremembo ravni motivacije posameznika, kar se nato odraža v povečani delovni aktivnosti. Ker so prav menedžerji tisti, ki lahko v največji meri vplivajo na poslovno uspešnost podjetja, torej sklepam, da večje kot so finančne nagrade menedžerjev, bolj uspešno je podjetje, katerega vodijo. Prvi del modela, torej vpliv nagrad na motivacijo, sem preverjala z intervjujem, vpliv nagrad na poslovno uspešnost pa sem preučevala z linearno regresijsko analizo. V prilogi Č je predstavljen ocenjen vzorčni regresijski model skupaj z ostalimi podatki, ki služijo za preverjanje prve hipoteze.

Po besedah intervjuvanca se vpliv nagrad na motivacijo razlikuje glede na vrsto nagrad. V veliki meri na njegovo motivacijo vplivajo nefinančne nagrade, med katerimi je izpostavil nove izzive in dosežke. Kljub temu pa opozarja, da v kolikor te nagrade ne bi bile podkrepjene še s finančnimi bonusi, ne bi dosegle pravega učinka. Kar zadeva finančne nagrade, pa sogovornik pravi: *»Finance itak hitro pozabiš, navajen si na neko konstanto, dobiš toliko in toliko vsak mesec. Denar je motivator samo toliko časa, dokler se nanj ne navadiš. Potem ti nekako postane samoumeven. Te nagrade so samo delno motivacijsko orodje ... to je samo kratkoročno.«*

Rezultati analize kažejo, da vrednost determinacijskega koeficienta variira od 0,005 do 0,565 za posamezen kazalnik poslovne uspešnost, kar pomeni, da lahko z zgornjim linearnim regresijskim modelom pojasnimo od 0,5 do 56,5 % variance odvisne spremenljivke. Z vrednostmi statistike F in njenimi signifikancami preverjamo primernost regresijskega modela kot celote. Z F testom namreč preizkušamo ničelno domnevo, ki predpostavlja, da so vsi regresijski koeficienti enaki 0, hkrati pa preverjamo še domnevo o značilnosti determinacijskih koeficientov. V konkretnem linearnem regresijskem modelu statistika F zavzema vrednosti od 0,026 za kazalnik zadovoljstvo strank do 7,794 za kazalnik čisti dobiček. Ker pa so vrednosti signifikanc v vseh primerih razen pri čistem dobičku precej višje od 5-odstotnega praga tveganja, ne moremo zavrniti ničelne domneve, da sta oba regresijska koeficienta značilno enaka 0. Signifikance statistike t za regresijski koeficient a (konstanto) so enake ali zelo blizu 0, vrednosti le-teh za regresijski koeficient b pa so precej visoke. Na podlagi tega lahko torej sklepamo, da je zgolj konstanta (α) statistično značilno različna od nič, medtem ko za regresijski koeficient β pri 5-odstotni stopnji tveganja ne moremo zavrniti ničelne domneve o ničelni vrednosti regresijskega koeficienta β , tj. da nagrajevanje menedžerjev ne vpliva na poslovno uspešnost podjetja. Iz tega torej izhaja, da poslovna uspešnost podjetja ni linearno odvisna od finančnih nagrad menedžerjev. Ker z linearno regresijsko analizo nisem uspela zavrniti ničelne domneve o neodvisnosti poslovne uspešnosti podjetja od finančnih nagrad menedžerjev, ne morem sprejeti alternativne hipoteze, s katero predpostavljam omenjeno vzročnost. Kljub temu pa to še ne pomeni, da med spremenljivkama ne obstaja nobena zveza. S to analizo sem namreč preverjala le

predpostavko o linearni odvisnosti spremenljivk in dokazala, da linearna zveza med finančnimi nagradami menedžerjev in poslovno uspešnostjo podjetja ne obstaja. Možno pa je, da med spremenljivkama obstaja nelinearna odvisnost, zato sem v programu SPSS z ukazom »Curve Estimation« primerjala različne nelinearne modele, da bi ugotovila, kateri je najbolj primeren za nadaljnjo analizo. Ker so grafi pri večini kazalnikov pokazali kubično razpršenost podatkov, sem izbrala kubični model.

Specifikacija populacijskega nelinearnega regresijskega modela se glasi:

$$\text{POSLUSP} = \alpha + \beta * \text{FINNAG} + \gamma * \text{FINNAG}^2 + \delta * \text{FINNAG}^3 + u$$

pri čemer je neodvisna spremenljivka FINNAG finančne nagrade menedžerjev, odvisna spremenljivka POSLUSP poslovna uspešnost podjetja, u pa je slučajna spremenljivka.

Vzorčni nelinearni regresijski model:

$$\text{POSLUSP} = a + b * \text{FINNAG} + c * \text{FINNAG}^2 + d * \text{FINNAG}^3 + e$$

pri čemer je e napaka pri oceni odvisne spremenljivke oziroma:

$$\text{PO}\hat{\text{S}}\text{LUSP} = a + b * \text{FINNAG} + c * \text{FINNAG}^2 + d * \text{FINNAG}^3$$

kjer je $\text{PO}\hat{\text{S}}\text{LUSP}$ ocena pričakovane vrednosti spremenljivke POSLUSP.

V prilogah D in E so predstavljeni ocenjeni vzorčni regresijski modeli in drugi podatki, ki služijo za preverjanje nelinearne odvisnosti spremenljivk. Z F testom smo preverili primernost regresijskega modela in testirali hipotezo, da so vsi regresijski koeficienti enaki 0 ($H_0: a = b = c = d = 0$). Vrednosti statistike F variirajo od 0,399 za kazalnik zadovoljstvo strank do 4,578 za kazalnik čisti dobiček. Ker pa so vrednosti signifikanc pri vseh kazalnikih višje od 0,05 stopnje značilnosti, ničelne hipoteze ne moremo zavrniti. Tudi signifikance statistike t za posamezne regresijske koeficiente so v večini primerov višje od 5-odstotnega praga tveganja, kar pomeni, da pri nobenem regresijskem koeficientu ne moremo zavrniti domneve o njegovi ničelni vrednosti. To pomeni, da izbrani nelinearni model ni ustrezen. Če upoštevamo dejstvo, da je bil pred izvedbo nelinearne analize kubični model najustreznejši in se je nato v analizi izkazal za neprimernega, lahko trdimo, da med spremenljivkama ne obstaja ne linearna in ne nelinearna odvisnost.

6.4.2 Preverjanje hipoteze 2

Časovni okvir za preučevanje druge hipoteze zajema obdobje od leta 2005 do leta 2010, saj so v starejših letnih poročilih finančne nagrade definirane kot ena postavka, iz katere ni mogoče razbrati, kolikšen delež predstavljajo kratkoročne finančne nagrade v primerjavi z dolgoročnimi finančnimi nagradami. Ocenjen vzorčni regresijski model in ostale podatke za preverjanje te hipoteze najdemo v prilogah F in G.

Najprej se posvetimo linearnemu regresijskemu modelu, v katerem so neodvisna spremenljivka kratkoročne nagrade menedžerjev. S tem regresijskim modelom lahko pojasnimo od 9 do 65,8 % variance odvisne spremenljivke, odvisno od kazalnika poslovne uspešnosti. Vrednost statistike F je najmanjša pri kazalniku zavzetost zaposlenih 0,411, največja pa pri čistem dobičku, in sicer 7,703. Signifikance statistike F so v skoraj vseh primerih previsoke, da bi lahko s 5-odstotnim tveganjem zavrnilo ničelno domnevo, da sta oba regresijska koeficienta značilno enaka 0. V primeru, da bi izključili vse kazalnike poslovne uspešnosti razen čistega dobička, bi bil regresijski model primeren, saj bi lahko s 5-odstotnim tveganjem zavrnilo omenjeno ničelno domnevo. Ker pa za presojanje poslovne uspešnosti uporabljamo uravnoteženi sistem kazalnikov, tega ne moremo storiti, saj poslovno uspešnost opredeljujemo celovito. Signifikance statistike t za regresijski koeficient a_1 so v večini primerov (razen pri čistem dobičku) enake ali zelo blizu 0, za regresijski koeficient b_1 pa se gibajo od 0,05 do 0,565. Na podlagi tega lahko torej sklepamo, da je le konstanta α_1 statistično značilno različna od nič, medtem ko za regresijski koeficient β_1 s 5-odstotno stopnjo tveganja ničelne hipoteze, ki predpostavlja, da je $\beta_1 = 0$, ne moremo zavrniti. Poslovna uspešnost podjetja torej ni linearno odvisna od kratkoročnih finančnih nagrad menedžerjev.

Analizirali smo še linearni regresijski model z dolgoročnimi nagradami. Determinacijski koeficient zavzema vrednosti od 0,012 do 0,373, kar pomeni, da lahko s tem regresijskim modelom pojasnimo od 1,2 do 37,3 % variance odvisne spremenljivke. Statistika F variira od 0,048 do 1,908, vendar pa so njene signifikance v vseh primerih previsoke, da bi lahko s 5-odstotnim tveganjem zavrnilo ničelno domnevo, da sta regresijska koeficienta enaka 0. Za regresijski koeficient a_2 so signifikance statistike t povečini enake ali zelo

blizu 0, na podlagi česar lahko sklepamo, da je konstanta α_2 statistično značilno različna od 0, za regresijski koeficient b_2 pa so significance statistike t previsoke, da bi lahko s 5-odstotno stopnjo tveganja zavrnili ničelno hipotezo, ki predpostavlja ničelno vrednost regresijskega koeficienta β_2 . Iz tega torej izhaja, da poslovna uspešnost ni linearno odvisna od dolgoročnih finančnih nagrad menedžerjev.

Ker poslovna uspešnost podjetja ni statistično značilno linearno odvisna od nobene vrste nagrajevanja menedžerjev, z linearno regresijsko analizo dejansko ne morem primerjati vpliva kratkoročnih in dolgoročnih nagrad. Menedžer v podjetju X pravi, da njega bolj motivirajo dolgoročne nagrade. Delničarstvo namreč vidi kot *»...orodje, ki poveča lojalnost zaposlenih podjetju, uskladi interese zaposlenih z dolgoročnimi cilji podjetja in zadrži dobre kadre.«* Kljub temu pravi, da pri svojih podrejenih opaža, da jih bolj motivirajo kratkoročne nagrade. Prvi razlog je v tem, da so v te programe vključeni vsi zaposleni, medtem ko so programi dolgoročnega nagrajevanja izbira vsakega posameznika. V zadnjih letih je zaznati upad zaposlenih vključenih v programe delničarstva, kar menedžer pripisuje gospodarski krizi. *»Če bi delnice rasle, bi jih bilo verjetno več. Mnogim je bolj pomemben trenutni denar,«* pravi. Kljub temu pa zaradi previsokih vrednosti signifikanc H_{20} ne moremo zavrniti. To torej pomeni, da se vpliv kratkoročnih finančnih nagrad ne razlikuje od vpliva dolgoročnih finančnih nagrad oziroma natančneje poslovna uspešnost podjetja ni linearno odvisna od nobene vrste nagrad. Nelinearnosti zveze spremenljivk v tem primeru nismo preverjali, saj smo na podlagi rezultatov linearne regresijske analize, sklepali, da nelinearne odvisnosti tudi v tem primeru ne bi dokazali. Rezultati linearne regresije so bili namreč za H_1 in H_2 podobni in v nobenem primeru niso dokazali linearne odvisnosti, na podlagi česar menimo, da bili rezultati nelinearne analize za H_2 podobni rezultatom nelinearne analize za preverjanje H_1 . Ker s pomočjo le-teh nismo uspeli dokazati nelinearne odvisnosti med spremenljivkama, sklepamo, da bi bilo to nemogoče tudi v primeru H_2 .

6.4.3 Preverjanje hipoteze 3

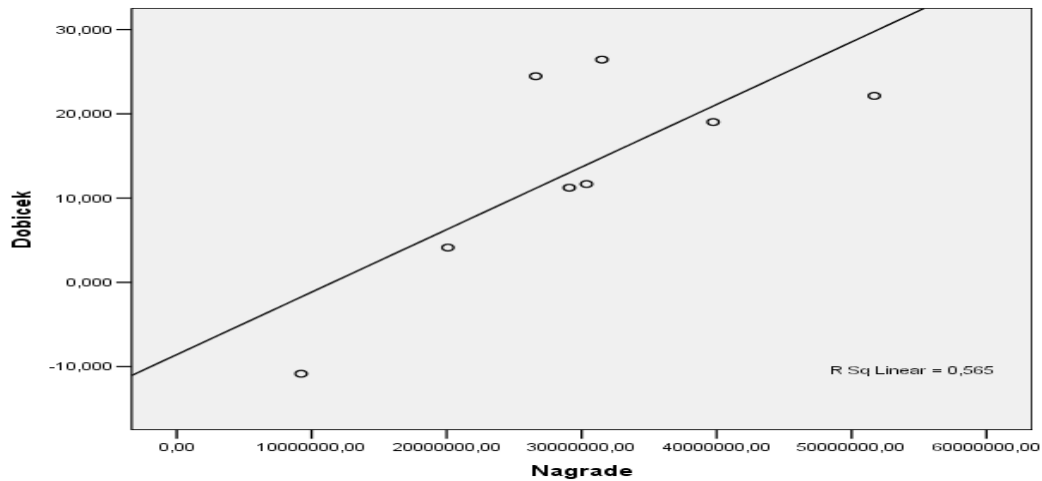
Tabela v prilogi D služi tudi za preverjanje tretje hipoteze, ki predpostavlja, da zgolj poslovni izid ni ustrezen dejavnik za presojanje poslovne uspešnosti podjetja. Na to namiguje že sama sodobna strokovna literatura (Gruban 1999; Kaplan in Norton 1992; Tekavčič 2002; Turk 2007), katera v nasprotju s tradicionalnim merjenjem uspešnosti poslovanja, ki uporablja le finančne kazalnike oz. poslovni izid kot temeljni kazalec uspešnosti poslovanja, le-te dopolnjuje tudi z nefinančnimi. Tudi sama sem pri presojanju poslovne uspešnosti uporabila enega izmed sodobnih pristopov, in sicer uravnoteženi sistem kazalnikov, po zgledu katerega sem nato izbrala finančne in nefinančne kazalnike poslovne uspešnosti. To se je izkazalo za dobro potezo, saj bi, v kolikor bi izbrala lažjo pot in dobiček enačila s poslovno uspešnostjo, prišla do čisto drugačnih rezultatov in s tem napačnih ugotovitev.

Vrednost determinacijskega koeficienta je 0,565, kar pomeni, da v kolikor bi poslovno uspešnost podjetja opredelila zgolj s čistim dobičkom, bi s takšnim linearnim regresijskim modelom lahko pojasnila 56,5 % variance odvisne spremenljivke. Vrednost statistike F je 7,794, njena signifikanca (0,032) pa je manjša od 5-odstotnega praga tveganja, kar omogoča zavrnitev ničelne domneve, ki predpostavlja, da sta oba regresijska koeficienta enaka 0. Takšen regresijski model bi torej statistično značilno pojasnjeval varianco odvisne spremenljivke. Signifikanca statistike t za regresijski koeficient b je 0,032, kar pomeni, da lahko s 3,2-odstotnim tveganjem zavrnemo ničelno hipotezo, da je populacijski regresijski koeficient β enak 0. Velikost korelacijskega koeficienta med čistim dobičkom in nagradami menedžerjev je 0,753, kar nakazuje na močno pozitivno povezanost med finančnimi nagradami menedžerjev in poslovno uspešnostjo. Tudi tukaj lahko torej s 5-odstotnim tveganjem zavrnemo ničelno hipotezo, da je korelacijski koeficient statistično značilno enak nič.

V kolikor bi upoštevala zgolj slednje ugotovitve, bi lahko zavrnila ničelno domnevo, ki ne predpostavlja linearne odvisnosti med poslovno uspešnostjo podjetja in finančnimi nagradami menedžerjev, in sprejela izhodiščno hipotezo, ki predpostavlja linearno

pozitivno odvisnost obeh spremenljivk. To nakazuje tudi regresijska premica na sliki 6.3, ki kaže močno pozitivno odvisnost med finančnimi nagradami menedžerjev in poslovno uspešnostjo.

Slika 6.3: Regresijska premica



Mnogo realnejša slika poslovne uspešnosti pa poleg čistega dobička upošteva tudi druge kazalnike, med katerimi je kar nekaj nefinančnih. In šele s pomočjo bolj natančno definirane poslovne uspešnosti sem uspela ugotoviti, da med spremenljivkama ni pozitivne povezanosti. Na podlagi teh ugotovitev lahko torej potrdim tretjo hipotezo.

7 SKLEP

Zaradi nepredvidljivosti današnjega poslovnega okolja, v katerem se kot edina stalnica pojavljajo le spremembe, morajo biti organizacije sposobne se hitro odzivati oz. še več, že vnaprej morajo predvideti, kaj jih čaka in se na prihajajoče ustrezno pripraviti. Eden ključnih dejavnikov, ki imajo možnost vplivati na to, so menedžerji. Gre za skupino zaposlenih, katerih naloga je vodenje in usmerjanje zaposlenih v pravo smer – v smer doseganja organizacijskih ciljev. Prav zaradi možnosti vplivanja na ostale zaposlene so menedžerji ključni zaposleni, ki v največji meri vplivajo na poslovno uspešnost organizacije. Prezemanje odgovornosti za tako pomembno vlogo je seveda ustrezno plačano in nagrajeno. Slednje pa je večkrat kamen spotike, saj mnogi menijo, da so menedžerji preplačani oz. da menedžerske plače in nagrade ne odražajo njihove uspešnosti. Prav uspešnost je eden izmed dejavnikov, ki vpliva na določanje menedžerskih plač in nagrad, saj v primerjavi z ostalimi zaposlenimi, pri katerih osnovna plača predstavlja glavnino izplačil, le-to pri menedžerjih sestavljajo nagrade, vezane na uspešnost. To je namreč eden izmed načinov, s katerim lastniki vzpostavljajo ravnotežje interesov med njimi in menedžerji. S tem namreč skušajo preprečiti okoriščanje menedžerjev in si tako zagotoviti, da so menedžerji motivirani delovati v interesu organizacije.

V empiričnem delu naloge sem raziskovala, kakšen učinek imajo finančne nagrade menedžerjev na njihovo motivacijo in kako se to odraža na poslovni uspešnosti organizacije. Odvisnost spremenljivk sem preučevala z linearno in nelinearno regresijsko analizo, rezultate pa sem nato kritično ovrednotila s pomočjo nestrukturiranega intervjuja z menedžerjem v podjetju X. Poslovno uspešnost podjetja sem opredelila po zgledu uravnoveženega sistema kazalnikov, saj sem finančnim kazalnikom dodala še nefinančne s področja poslovanja s strankami, notranjih poslovnih procesov in učenja ter rasti. Gre za sodoben način presojanja poslovne uspešnosti, ki se je izkazal za učinkovitega, saj bi v primeru opredelitve poslovne uspešnosti zgolj z dobičkom dobila popolnoma nepravilno sliko. Rezultati so namreč pokazali, da med finančnimi nagradami menedžerjev in čistim

dobičkom obstaja močna pozitivna linearna odvisnost. Z upoštevanjem preostalih kazalnikov sem dobila realnejšo sliko, ki je potrdila nekatera teoretična izhodišča, ki zagovarjajo, da med finančnim nagrajevanjem menedžerjev in uspešnostjo organizacije ni odvisnosti. Rezultati tako linearne kot nelinearne regresijske analize so namreč pokazali, da so stopnje tveganja za zavrnitev ničelne domneve previsoke. Do podobnih rezultatov sem prišla tudi v nadaljevanju, ko sem skušala dokazati, da se vpliv kratkoročnih finančnih nagrad razlikuje od vpliva dolgoročnih finančnih nagrad na poslovno uspešnost. Tudi v tem primeru so bile stopnje signifikanc previsoke, zato izhodišče hipoteze nisem sprejela, saj ne moremo govoriti o razlikah v vplivu, v kolikor med nobeno vrsto nagrad in poslovno uspešnostjo ni odvisnosti.

V raziskovalnem delu sem torej potrdila le eno hipotezo, in sicer, da zgolj poslovni izid ni zadosten dejavnik za presojanje poslovne uspešnosti. To je bil namreč tradicionalen način merjenja uspešnosti poslovanja, ki pa je dandanes že zastarel in se ga v večini opušča. Poslovni izid namreč kaže le uspešnost preteklega poslovanja, z uvajanjem drugih kazalnikov pa organizacije želijo, da jim le-ti v primeru neustreznega delovanja pravočasno signalizirajo. To namreč omogoča, da s pomočjo merjenja poslovne uspešnosti organizacije napovedujejo rezultate v prihodnosti. Drugi dve hipotezi, ki se nanašata na vpliv finančnih nagrad menedžerjev na poslovno uspešnost podjetja, pa sem zaradi visokih stopenj signifikanc zavrnila. To torej pomeni, da linearne oz. nelinearne odvisnosti finančnih nagrad menedžerjev in uspešnosti organizacije ne moremo posplošiti na populacijo.

Eden izmed vzrokov za takšen rezultat je v omejenosti raziskave zgolj na en motivacijski dejavnik (finančne nagrade), medtem ko menedžerje ne motivira le denar. Celo nasprotno, raziskave (Anketa v slovenskem podjetju v Zupan 2009, 553) so pokazale, da je denar šele na tretjem mestu dejavnikov, ki motivirajo menedžerje. To je potrdil tudi menedžer iz podjetja X, pri katerem so delovni izzivi, dosežki, zanimivo ter odgovorno delo, dobra organizacijska klima in možnost razvoja kariere tisti dejavniki, ki so najvišje na motivacijski lestvici. Morda bi bilo torej boljše, da bi poleg finančnih nagrad med motivacijske dejavnike vključila tudi nekatere druge motivacijske elemente, a to je bilo

zaradi omejenosti pri dostopu do podatkov nemogoče. Prav tako sem se soočala tudi s pomanjkanjem podatkov. V letnih poročilih do leta 2004 so bile finančne nagrade menedžerjev vodene le kot ena kategorija in jih niso delili na kratkoročne in dolgoročne, kar mi je onemogočilo, da bi v analizi zajela daljše časovno obdobje. Da sem lahko uporabljala statistična orodja za izračun regresije, sem pri presojanju poslovne uspešnosti uporabila metodo abstrakcije. Poslovno uspešnost bi namreč lahko opredelila s celo vrsto kazalnikov, vendar sem za potrebe analize le-te skrčila na najbolj bistvene in s tem poenostavila omenjeno kategorijo. To priča o subjektivnosti metode, saj temelji na presoji posameznika, kar pomeni, da bi lahko nekdo drug izbral drugačne kazalnike in posledično prišel do drugačnih rezultatov.

8 LITERATURA

Armstrong, Michael. 1999. *Employee Reward*. London: Institute of Personnel and Development.

--- in Tina Stephens. 2005. *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan Page.

Babšek, Barbara. 2009. *Osnove psihologije: skrivnosti sveta v nas*. Celje: Mohorjeva družba.

Bahun, Drago in Emil Rojc. 2006. *Človeški viri - kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.

Bajuk, Jože. 2007. Upravljanje kapitalskih družb. V *Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov*, ur. Irena Prijović, 137–158. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov.

Ballentine, Andres, Nora McKenzie, Allen Wysocki in Karl Kepner. 2003. The Role of Monetary and Non-Monetary Incentives in the Workplace as Influenced by Career Stage. *IFAS Extension, University of Florida* (HR 016): 1–3.

Barkema, Harry, Paul Geroski in Joachim Schwalbach. 1997. Managerial compensation, strategy and firm performance: an introduction. *International Journal of Industrial Organization* 15 (4): 413–416.

--- in Luis R. Gomez-Mejia. 1998. Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework. *The Academy Management Journal* 41 (2): 135–145.

Beer, Michael, Bert Spector, Paul Lawrence, D. Quinn Mills in Richard E. Walton. 1984. *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.

Benson, Bradley W. in Wallace N. Davidson. 2009. Reexamining the managerial ownership effect on firm value. *Journal of Corporate Finance* 15 (5): 573–586.

Bonner, Sarah E. in Geoffrey B. Sprinkle. 2002. The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society* 27 (4–5): 303–345.

Brezigar, Sara. 2008. Zmote o nagrajevanju zaposlenih. *Podjetnik* 17 (9): 46–47/64.

Brigham, Eugene in Phillip Daves. 2004. *Intermediate Financial Management*. Masson: South-Western; London: Thomson Learning.

Carrell, Michael, Norbert Elbert in Robert Hatfield. 2000. *Human resource management: strategies for managing a diverse and global workforce*. Fort Worth: The Dryden Press.

Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.

Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.

Drucker, Peter Ferdinand. 2001. *Management challenges for the 21st century*. New York: Harper Business.

Eisenhardt, Kathleen. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review* 14 (1): 57–74.

Eriksson, Tor in Mette Lausten. 2000. Managerial pay and firm performance – Danish evidence. *Scandinavian Journal of Management* 16 (3): 269–286.

Franca, Valentina in Branko Lobnikar. 2008. Nagrajevanje delovne uspešnosti: način za zmanjševanje absentizma in fluktuacije. *HRM* 6 (24): 49–53.

Gendolla, Guido H.E. 2006. Static thinking as cognitive coping with performance difficulties: The role of motivation and “arousal”. *Anxiety, Stress and Coping* 19 (3): 293–307.

Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.

Gruban, Brane. 1999. Nova merila poslovne uspešnosti za novo tisočletje. *Industrijska demokracija* 3 (4): 13–16.

--- 2006. Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. *HRM* 4 (11): 20–25.

Gumbus, Andra. 2005. Introducing the Balanced Scorecard: Creating Metrics to Measure Performance. *Journal of Management Education* 29 (4): 617–630.

Hatch, Mary Jo. 1997. *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford; New York: Oxford University Press.

He, Lerong. 2008. Do Founders matter? A study of executive compensation, governance structure and firm performance. *Journal of Business Venturing* 23 (3): 257–279.

Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.

Hoskisson, Robert in Thomas Turk. 1990. Corporate Restructuring: Governance and Control Limits of the Internal Capital Market. *Academy of Management Review* 15 (3): 459–477.

Jensen, Michael. 1998. *Foundations of Organizational Strategy*. Cambridge; London: Harvard University Press.

--- in Kevin Murphy. 2010. CEO Incentives – It's Not How Much You Pay, But How. *Journal of Applied Corporate Finance* 22 (1): 64–76.

Jones, Foard in Vida Scarpello. 1996. Why justice matters in compensation decision making. *Journal of organizational behavior* 17 (3): 285–299.

Kaplan, Robert in David Norton. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* (January – February): 71–79.

--- 2008. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston; Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kramberger, Anton, Branko Ilič in Andrej Kohont. 2004. S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije. V *Razpoke o zgodbi v uspehu: Primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 66–110. Ljubljana: Sophia.

Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

--- 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 472–492. Radovljica: Didakta.

Luckmann Jagodič, Barbara in Antonija Pacek. 2003. Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih. *HRM* 1 (1): 22–24.

Martocchio, Joseph. 2001. *Strategic compensation: a human resource management approach*. New Jersey: Prentice Hall.

McClelland, David in David Burnham. 2003. Power is the great motivator. *Harvard Business Review* (January 01): 117–126.

Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

--- 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

Milkovich, George in Jerry Newman. 1996. *Compensation*. Chicago: Irwin.

Moss Kanter, Rosabeth. 2003. *Rosabeth Moss Kanter on the frontiers of management*. Boston (Mass.): Harvard Business School.

Možina, Stane. 1999. Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. *Industrijska demokracija* 3 (2): 5–8.

Možina, Stane, Jurij Bernik in Aleša Svetič. 2004. *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.

Nørreklit, Hanne. 2000. The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* (11): 65–88.

Petrin, Tea, Tanja Dmitrovič, Bojan Pretnar in Boštjan Antončič. 2001. *Organizacija in struktura trga – 1. del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Podjetje X. 2003. *Letno poročilo za leto 2002*. Stockholm: interno gradivo.

--- 2004. *Letno poročilo za leto 2003*. Stockholm: interno gradivo.

--- 2005. *Letno poročilo za leto 2004*. Stockholm: interno gradivo.

--- 2006. *Letno poročilo za leto 2005*. Stockholm: interno gradivo.

--- 2007. *Letno poročilo za leto 2006*. Stockholm: interno gradivo.

--- 2008. *Letno poročilo za leto 2007*. Stockholm: interno gradivo.

--- 2009. *Letno poročilo za leto 2008*. Stockholm: interno gradivo.

--- 2010. *Letno poročilo za leto 2009*. Stockholm: interno gradivo.

--- 2011a. *Letno poročilo za leto 2010*. Stockholm: interno gradivo.

--- 2011b. *Company X in brief*. Stockholm: interno gradivo.

Potočan, Vojko. 2005. Učinkovitost ali uspešnost organizacije: navidezni ali dejanski konflikt. *Organizacija* 38 (10): 570–576.

Prašnikar, Janez, Polona Domadenik in Matjaž Koman. 2008. *Mikroekonomija*. Ljubljana: GV Založba.

Pučko, Danijel in Rudi Rozman. 2000. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Rebernik, Miroslav. 1990. *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Rozman, Rudi. 2002. Pojmovanje in razvoj managementa. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 46–95. Radovljica: Didakta.

Rus, Andrej. 2003. Dokazovanje tega, nadarjenosti in ambicij. *Manager* 1 (maj 2): 8–15.

Rus, Matej. 1998. Mehanizmi za ekonomsko učinkovito obnašanje managerjev. V *Izzivi managementa: zbornik posvetovanja / 17. posvetovanje organizatorjev dela*, ur. Goran Vukovič, 386–394. Kranj: Moderna organizacija.

Shapiro, Susan. 2005. Agency Theory. *Annual Review of Sociology* (31): 263–284.

Stoner, James, Edward Freeman in Daniel Gilbert, jr. 1995. *Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Stupan, Renata. 2009. Spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti: prenova modela spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti v proizvodnem podjetju. *HRM* 7 (31): 44–48.

Tekavčič, Metka. 2002. Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 664–685. Radovljica: Didakta.

Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Turk, Ivan. 2007. Produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost ali varčnost, učinkovitost in uspešnost kot temeljna načela in kazalniki. *Revizor* 18 (11): 70–76.

Uhan, Stane. 1999. Motivacijske teorije. *Industrijska demokracija* 3 (6/7): 3–5.

Vukasović-Žontar, Maja. 2004. Motivacija zaposlenih – finančne in nefinančne spodbude. V *Motivacija, kompetence in plače zaposlenih*, ur. Ivan Kejžar, Peter Mlakar in Roman Cvetko, 74–88. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.

Zupan, Nada. 1998. Plače in nagrajevanje managerjev v slovenskih podjetjih. V *Korporacijsko prestrukturiranje / 6. letno srečanje Zveze ekonomistov Slovenije*, ur. Neven Borak, 185–198. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.

--- 2001. *Nagraditev uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Založba GV.

--- 2009. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 521–559. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga A: Pregled instrumentalnih oziroma behaviorističnih teorij

avtor	teorija	bistvo teorije	praktična uporaba
Taylor	instrumentalna teorija	Posameznik bo motiviran le, če so nagrade oziroma kazni tesno vezane na njegovo uspešnost (Armstrong in Stephens 2005, 72).	<ul style="list-style-type: none">• Sheme plačila po uspešnosti
Skinner	teorija okrepitve	Teorija govori o tem, kako z nagrado oz. kaznijo spreminjamo posameznikovo vedenje. Neka situacija predstavlja vrsto dražljajev, ki nato sprožijo določeno vedenje, kateremu sledi posledica (nagrada ali kazen). Vrsta posledice pa bo vplivala na posameznikovo vedenje v prihodnje, zato lahko rečemo, da je vedenje v funkciji njegovih posledic (Lipičnik 1998, 175–176).	Z dosledno uporabo prave vrste posledice, se zaposleni hitro naučijo sprejemati prave odločitve, kar vodjem omogoča, da usmerjajo aktivnosti zaposlenih v želeno smer.
	teorija ekonomske motivacije	<ul style="list-style-type: none">• Izhodišče: človek dela, da bi zaslužil.• Ko določena oblika nagrajevanja postane ustaljena, njena motivacijska vrednost pade.• V večji meri kot je ljudem s plačo zagotovljen normalen življenjski standard, v tem večji meri se poleg materialne motivacije pojavljajo tudi drugi motivacijski dejavniki (Uhan 1999, 3).	Ustrezna predvsem za naslednje skupine ljudi: <ul style="list-style-type: none">• delavci z nizkimi zaslužki;• mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in dom;• ljudje, ki bolj cenijo materialne dobrine.

Priloga B: Pregled vsebinskih teorij

avtor	teorija	bistvo teorije	praktična uporaba
Maslow	teorija potreb	<p>Obstaja pet temeljnih skupin potreb, ki so med seboj v hierarhičnem razmerju:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fiziološke potrebe, • potrebe po varnosti, • socialne potrebe, • potrebe po spoštovanju, • potrebe po samouresničitvi. <p>Nezadovoljene potrebe motivirajo, saj ustvarjajo napetost in neravnotežje. Posameznik si zato zastavi cilj, ki zadovoljuje potrebo, in si izbere vedenje, s pomočjo katerega bo cilj dosegel (Treven 1998, 113–115).</p>	<p>Ta teorija je močno vplivala na sodobne pristope k motivaciji, saj predstavi ključne potrebe ljudi, ki jih je treba upoštevati, kadar oblikujemo sisteme nagrajevanja zaposlenih (Armstrong in Stephens 2005, 82). Menedžerji pogosto uporabljajo vprašalnike, ki so izdelani na podlagi te teorije, za ugotavljanje dejavnikov, ki motivirajo njihove zaposlene (Lipičnik 1998, 164).</p>
Herzberg	dvofaktorska teorija	<p>Herzberg loči dve vrsti motivacijskih dejavnikov:</p> <ul style="list-style-type: none"> • higieniki – dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, vendar s prisotnostjo zadovoljstva ne povzročajo; • motivatorji – dejavniki, ki izhajajo neposredno iz dela in prinašajo zadovoljstvo (Uhan 1999, 4). 	<ul style="list-style-type: none"> • Vodje lahko za motiviranje podrejenih uporabijo dve vrsti sredstev za motiviranje. • Plača sodi med higienike, zato višanje le-te nima dolgotrajnega motivacijskega učinka, saj višja plača kmalu postane nekaj normalnega in zaposlenim ne predstavlja nečesa, za kar bi se trudili (Možina 1999, 7).
Alderfer	teorija ERG	<p>Obstajajo tri skupine temeljnih potreb:</p> <ul style="list-style-type: none"> • potrebe po obstoju (ang. <i>existence</i>), • potrebe po povezovanju z drugimi (ang. <i>relatedness</i>), • potrebe po razvoju (ang. <i>growth</i>). <p>Zadovoljevanje potreb ne poteka nujno po hierarhičnem redu (kot npr. pri Maslowu).</p>	<p>Teorija upošteva, da na zadovoljevanje potreb vplivajo tudi individualne razlike, kulturno okolje, izobrazba in družinske vezi (Treven 1998, 118–119).</p>
McClelland	teorija potreb	<p>McClelland predpostavlja, da ljudi motivirajo tri različne potrebe, ki jih pridobimo skozi življenjske izkušnje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • potreba po dosežkih, • potreba po sodelovanju, • potreba po moči. <p>Vsak posameznik nosi kombinacijo teh potreb, vendar pa tista, ki je prevladujoča, usmerja njegovo vedenje.</p>	<p>Naloga vodje je, da za vsakega zaposlenega prepozna dominantno potrebo in nato s pomočjo ustreznega sistema nagrad to potrebo zadovolji. Medtem ko nekoga, ki ima potrebo po dosežkih, motivira to, da si med sodelavci pridobi vpliven položaj, spet drugega, ki čuti potrebo po sodelovanju, motivira pohvala.</p>

Priloga C: Pregled procesnih oziroma kognitivnih teorij

avtor	teorija	bistvo teorije	praktična uporaba
Vroom Lawler in Porter	teorija pričakovanj	Na motivacijo in uspešnost posameznika vplivajo: <ul style="list-style-type: none"> povezava med naporom in vedenjem, povezava med vedenjem in rezultatom, privlačnost rezultata. Motivacija je torej odvisna od privlačnosti nagrade in verjetnosti, da bo določen napor privedel do nagrade (Armstrong 1999, 51–52).	<ul style="list-style-type: none"> Poudarja pomen jasne povezanosti med nagrado in vedenjem, ki je potrebno za doseg le-te. Uporabna le v organizacijah, kjer je vodenje demokratično in imajo dobro organizirane delovne procese ter zaposlujejo ljudi z visoko stopnjo družbene zavesti (Uhan 1999, 5).
Latham in Locke	teorija ciljev	Posameznik je bolj motiviran in posledično tudi bolj uspešen, kadar mora doseči cilje, ki so visoki, vendar dosegljivi, in kadar o svojem delu prejema povratno informacijo (Armstrong in Stephens 2005, 75–76).	Teorija predstavlja teoretično podporo nagrajevanju zaposlenih glede na uspešnost, saj poudarja pomen ciljev in povratnih informacij za motivacijo posameznika.
Adams	teorija pravičnosti	Teorija poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji. Zaposleni namreč svoje vložke v delovni proces primerjajo s svojimi prejemki in prejemki drugih zaposlenih, bodisi v njihovi organizaciji ali v kateri drugi. Če je razmerje posameznika enako razmerju tistih, s katerimi se primerja, pomeni, da je to razmerje pravično, iz česar izhaja zadovoljstvo in motiviranost posameznika. Kadar pa ta razmerja niso enaka, se mu to zdi nepravično, zaradi česar je posameznik nezadovoljen in nemotiviran (Treven 1998, 124–125).	Iz tega izhaja, da je ključno, da se razvije pravičen sistem nagrajevanja, ki temelji na vrednotenju dela (Armstrong in Stephens 2005, 83).

Priloga Č: Podatki linearne regresijske analize za preverjanje H1

Kazalniki poslovne uspešnosti	Ocenjen vzorčni regresijski model POŠLUSP=a+b*FINNAG	Podatki za regresijski koeficient a			Podatki za regresijski koeficient b			n	R	R ²	F	Sig. (F)
		Standardna napaka	Statistika t	Sig. (t)	Standardna napaka	Statistika t	Sig. (t)					
Čista prodajna realizacija	POŠLUSP=2*10 ¹¹ + 722,867*FINNAG	4*10 ¹⁰	4,273	0,005	1108,343	0,652	0,538	8	0,257	0,066	0,425	0,538
Čisti dobiček	POŠLUSP = -9*10 ⁹ + 742,054*FINNAG	9*10 ⁹	-1,007	0,353	265,804	2,792	0,032	8	0,752	0,565	7,794	0,032
Zadovoljstvo strank	POŠLUSP=69,946+ -1,6*10 ⁻⁸ *FINNAG	3,309	21,135	0	0	-0,163	0,877	7	0,073	0,005	0,026	0,877
Stroški vlaganja v R&R	POŠLUSP=2*10 ¹⁰ + 59,964*FINNAG	4*10 ⁹	7,055	0	109,973	0,545	0,605	8	0,217	0,047	0,297	0,605
Število patentov	POŠLUSP=20340,226+ 4,52*10 ⁻⁵ *FINNAG	4045,073	5,028	0,002	0	0,358	0,732	8	0,145	0,021	0,128	0,732
Zavzetost zaposlenih	POŠLUSP=65,366+ 7,17*10 ⁻⁸ *FINNAG	2,613	25,019	0	0	0,879	0,413	8	0,338	0,114	0,772	0,413

Priloga D: Podatki nelinearne regresijske analize

Kazalniki poslovne uspešnosti	n	R	R ²	F	Sig. (F)
Čista prodajna realizacija	8	0,799	0,638	2,349	0,214
Čisti dobiček	8	0,880	0,774	4,578	0,088
Zadovoljstvo strank	7	0,408	0,166	0,399	0,695
Stroški vlaganja v R&R	8	0,612	0,374	0,798	0,556
Število patentov	8	0,791	0,626	2,232	0,227
Zavzetost zaposlenih	8	0,564	0,318	0,622	0,637

Priloga E: Ocenjeni vzorčni nelinearni regresijski modeli

Kazalniki poslovne uspešnosti	Ocenjen vzorčni regresijski model POŠLUSP=a+b*FINNAG+c*FINNAG ² + d*FINNAG ³	Podatki za regresijski koeficient a			Podatki za regresijski koeficient b			Podatki za regresijski koeficient c			Podatki za regresijski koeficient d		
		Stand. napaka	t	Sig. (t)	Stand. napaka	t	Sig. (t)	Stand. napaka	t	Sig. (t)	Stand. napaka	t	Sig. (t)
Čista prodajna realizacija	POŠLUSP=-10 ¹¹ +35654,928*FINNAG+ (-0,001)*FINNAG ² +1,29*10 ⁻¹¹ *FINNAG ³	10 ¹¹	-1,05	0,354	14632,72	2,437	0,071	0,001	-2,27	0,086	0	.	.
Čisti dobiček	POŠLUSP=-4*10 ¹⁰ +3589,42*FINNAG+ (-7,1*10 ⁻⁵)*FINNAG ² + 4,63*10 ⁻¹³ *FINNAG ³	3*10 ¹⁰	-1,27	0,273	4058,066	0,885	0,426	0	-0,46	0,667	0	.	.
Zadovoljstvo strank	POŠLUSP=77,553+(-3,6*10 ⁻⁷)*FINNAG+ (-67,643)*FINNAG ² + 8,11*10 ⁻²³ *FINNAG ³	9,294	8,344	0,001	0	-0,89	0,423	0	-1,83	0,165	0	.	.
Stroški vlaganja v R&R	POŠLUSP=5*10 ⁹ +2745,537*FINNAG+ (-9,8*10 ⁻⁵)*FINNAG ² + 1,03*10 ⁻¹² *FINNAG ³	10 ¹⁰	0,336	0,754	1889,477	1,453	0,22	0	-1,38	0,24	0	.	.
Število patentov	POŠLUSP=-10503,3+0,004*FINNAG+ (-1,5*10 ⁻¹⁰)*FINNAG ² + 1,54*10 ⁻¹⁸ *FINNAG ³	12523,67	-0,84	0,449	0,002	2,493	0,067	0	.	.	0	.	.
Zavzetost zaposlenih	POŠLUSP=53,667+1,72*10 ⁻⁶ *FINNAG+ (-6,2*10 ⁻¹⁴)*FINNAG ² + 6,76*10 ⁻²² *FINNAG ³	11,483	4,674	0,009	0	1,134	0,32	0	.	.	0	.	.

Priloga F: Podatki linearne regresijske analize s kratkoročnimi nagradami za preverjanje H2

Kazalniki poslovne uspešnosti	Ocenjen vzorčni regresijski model $PO\hat{S}LUSP_1 = a_1 + b_1 * KRATNAG$	Podatki za regresijski koeficient a_1			Podatki za regresijski koeficient b_1			n	R	R ²	F	Sig. (F)
		Standardna napaka	Statistika t	Sig. (t)	Standardna napaka	Statistika t	Sig. (t)					
Čista prodajna realizacija	$PO\hat{S}LUSP_1 = 2 * 10^{11} + (-1822,014) * KRATNAG$	$2 * 10^{10}$	9,992	0,001	963,678	-1,891	0,132	6	0,687	0,472	3,575	0,132
Čisti dobiček	$PO\hat{S}LUSP_1 = (-3 * 10^9) + 872,922 * KRATNAG$	$8 * 10^9$	-0,421	0,695	314,508	2,776	0,050	6	0,811	0,658	7,703	0,050
Zadovoljstvo strank	$PO\hat{S}LUSP_1 = 71,126 + (-4,2 * 10^{-8}) * KRATNAG$	1,613	44,108	0	0	-0,627	0,565	6	0,299	0,090	0,393	0,565
Stroški vlaganja v R&R	$PO\hat{S}LUSP_1 = 3 * 10^{10} + (-122,965) * KRATNAG$	$3 * 10^9$	10,563	0	122,292	-1,005	0,372	6	0,449	0,202	1,011	0,372
Število patentov	$PO\hat{S}LUSP_1 = 26824,515 + 0 * KRATNAG$	3043,126	8,815	0,001	0	-1,151	0,314	6	0,499	0,249	1,326	0,314
Zavzetost zaposlenih	$PO\hat{S}LUSP_1 = 70,496 + (-9,5 * 10^{-8}) * KRATNAG$	3,554	19,834	0	0	-0,641	0,556	6	0,305	0,093	0,411	0,556

Priloga G: Podatki linearne regresijske analize z dolgoročnimi nagradami za preverjanje H2

Kazalniki poslovne uspešnosti	Ocenjen vzorčni regresijski model $PO\hat{S}LUSP_2 = a_2 + b_2 * DOLGNAG$	Podatki za regresijski koeficient a_2			Podatki za regresijski koeficient b_2							
		Standardna napaka	Statistika t	Sig. (t)	Standardna napaka	Statistika t	Sig. (t)	n	R	R ²	F	Sig. (F)
Čista prodajna realizacija	$PO\hat{S}LUSP_2 = 2 * 10^{11} + 485,777 * DOLGNAG$	$2 * 10^{10}$	9,339	0,001	1406,181	0,345	0,747	6	0,170	0,029	0,119	0,747
Čisti dobiček	$PO\hat{S}LUSP_2 = 1 * 10^{10} + 381,791 * DOLGNAG$	$8 * 10^9$	1,580	0,189	546,515	0,699	0,523	6	0,330	0,109	0,488	0,523
Zadovoljstvo strank	$PO\hat{S}LUSP_2 = 69,125 + 8,62 * 10^{-8} * DOLGNAG$	0,872	79,245	0	0	1,381	0,239	6	0,568	0,323	1,908	0,239
Stroški vlaganja v R&R	$PO\hat{S}LUSP_2 = 3 * 10^{10} + 179,816 * DOLGNAG$	$2 * 10^9$	15,946	0	116,666	1,541	0,198	6	0,610	0,373	2,376	0,198
Število patentov	$PO\hat{S}LUSP_2 = 23916,427 + (-3,4 * 10^{-5}) * DOLGNAG$	2189,511	10,923	0	0	-0,220	0,837	6	0,109	0,012	0,048	0,837
Zavzetost zaposlenih	$PO\hat{S}LUSP_2 = 67,311 + 8,47 * 10^{-8} * DOLGNAG$	2,265	29,712	0	0	0,522	0,629	6	0,253	0,064	0,273	0,629

Priloga H: Intervju z menedžerjem v podjetju X

Katere osebnostne lastnosti, znanja oziroma sposobnosti po vašem mnenju odlikujejo dobrega menedžerja?

Pri nas sicer bolj kot o menedžerjih govorimo o vodjah, leaderjih. Kljub temu pa mora biti menedžer tudi vodja. Jaz bi rekel, da je ključno, da skrbi, da so stvari narejene in cilji doseženi. Predvsem pa je pomembno, kako so cilji doseženi. Prav tako mora skrbeti, da so podrejeni motivirani, spodbuja inovativnost in timsko delo, mora biti dober komunikator in predvsem poslušalec. Znati mora organizirati delo in reagirati ustrezno, glede na situacijo, v kateri se znajde. Prav tako pa mora biti dober pogajalec, ki zna sprejemati kompromise. Zdaj, če pogledava konkretno naše podjetje ... dobri leaderji naj bi pri svojem delu upoštevali tri načela, torej hitrost, kvaliteta in integriteta. Emm ... morajo pa imeti tudi socialne, organizacijske in umske sposobnosti. To je vse opredeljeno tudi v naših internih dokumentih.

In kaj je vse opredeljeno pod posameznimi sposobnostmi?

*Jah, ... kar se tiče socialnih veščin, gre za to, da znaš na eni strani komunicirati z ljudmi, jih navdihovati in spodbujati, hkrati pa jim moraš biti nek zgled, emm ... v smislu, da si konsistenten, odgovoren in da ti zaupajo. Organizacijske sposobnosti se nanašajo na to, da znaš strukturirati delo in da, ne samo ti, ampak tudi ostali zaposleni, stremijo k odličnosti, ki pa potem prinese zahtevane rezultate. Potem so pa še *thought capabilities* (op. a. umske/miselne sposobnosti), kjer pa je pomembno, da vidiš *big picture* (op. a. veliko sliko), znaš strateško razmišljati, se ne bojiš novih izzivov in hkrati opaziš nove priložnosti. Pa seveda še to ... da poosebljaš vrednote podjetja, razmišljaš in deluješ na globalni ravni in skrbiš, da gremo vsi v isto smer.*

Se vam zdi, da imate v vašem podjetju dovolj razdelan sistem nagrajevanja oziroma ali je dobro delo opaženo in posledično nagrajeno?

*Ja, definitivno. Pri nas prevladuje *performance pay*, torej plačilo glede na uspešnost. Emm ... čim bolj skušamo povezati nagrajevanje z delovnimi rezultati, znanji in*

kompetencami, da na ta način privabimo oziroma zadržimo najboljše zaposlene. Na letnih razgovorih se za vsakega posameznika zastavijo cilji in to tako, da se upoštevajo tudi cilji korporacije. Pri nas, kar se tiče plač, zasledujemo tri načela: plača je vezana na delovne dosežke posameznika, je konkurenčna in pravična. Če to zaposlenemu razložiš, potem tudi razume, kako je plača sestavljena in zakaj je takšna, kakršna je. Sistem je narejen tako, da na dolgi rok obdržimo kompetentne zaposlene. Hkrati je pa to nekaj, kar nas dela konkurenčne tudi na trgu delovne sile, pri ostalih iskalcih zaposlitve. Kar se tiče izplačil, imamo pri nas osnovno plačo, letne revizije plače na osnovi ocenjevanj, pre-announced award (op. a. vnaprej napovedana nagrada), ki se podeljuje za doseganje vnaprej definiranih ciljev, emm ... pa kratkoročno nagrajevanje – STV (op. a. Short Term Variable Compensation Plan) in dolgoročno nagrajevanje – LTV (op. a. Long Term Variable Compensation Plan). Pa potem seveda regres, trinajsta plača, jubilejne nagrade za določeno število let v firmi. Imamo pa tudi izplačila imenovana add on sales (op. a. dodatek za prodajo). Gre za to, da, če nekdo opazi, na primer inženir, da stranka nekaj potrebuje in bi mi to lahko prodali, potem to zadevo prijavi in v kolikor pride do prodaje, ta inženir dobi nek delež od prodaje.

Mi lahko malo bolj pojasnite, kako delujeta STV in LTV?

Ja. STV je orodje, ki pomaga pri doseganju ciljev nekega tima, enote oziroma celotnega podjetja. Velikost variabilnega plačila je odvisna od dejanskih rezultatov glede na zastavljene cilje v obdobju enega leta. Vsako leto se postavi šest ciljev in glede na rezultate, se potem določijo nagrade. Te nagrade so pa potem odvisne od višine plače posameznika.

Kaj pa LTV?

Ja, LTV ... tukaj gre pa v bistvu za tri plane z različnimi nameni. Skupen imenovalec jim je pa sodelovanje v Stock Purchase Planu (op. a. plan nakupa delnic). V tem planu lahko sodeluje vsak zaposleni in vsak se sam odloči, ali bo sodeloval ali ne. Bistvo je, da za vsako kupljeno delnico, ki jo držiš tri leta, potem dobiš eno delnico brezplačno. Drugi plan se uporablja za identificiranje ključnih zaposlenih. To so pa tisti, ki dosegajo visoke delovne uspehe, imajo ključna znanja in kompetence, imajo zmožnosti za opravljanje bolj

kompleksnih in odgovornih delovnih nalog in jih na ta način tudi skušamo zadržati v podjetju oziroma povečati njihovo lojalnost podjetju. In spet velja, da za vsako kupljeno delnico, ki jo imajo tri leta, dobijo določeno število delnic gratis ... neke nagradne delnice bi lahko temu rekli. Na istem principu deluje tudi program za menedžerje, s tem, da so oni nagrajeni z večjim številom delnic.

Katera oblika nagrajevanja prevladuje v podjetju, finančno ali nefinančno nagrajevanje? Najprej dajva določiti, kaj sploh je nefinančno nagrajevanje. Mi ponujamo na primer službene telefone, ki jih dobijo vsi zaposleni, službena vozila, team buildinge organiziramo trikrat na leto. Emm ... potem zdravniški pregledi, možnost razvoja, šolanje, napredovanje in razvoj kariere. Ker smo v Sloveniji dokaj majhna firma, je treba možnosti za napredovanje iskati na nivoju regije ali pa kar celotne korporacije. Ogromno delovnih mest se ponuja v Nemčiji ali pa Angliji, samo če si pripravljen. Skratka, jaz mislim, da sta prisotni obe vrsti nagrajevanja, težko pa rečem, ali je katerega več kot drugega. Gresta nekako z roko v roki.

Kateri dejavniki vplivajo na vašo motivacijo za delo?

Na prvo mesto bi postavil delovne izzive in dosežke. Ko je izziv opravljen, je seveda doseženo tudi neko zadovoljstvo. Potem pa še zanimivo delo, dobra klima v podjetju, dobri odnosi s sodelavci, samostojnost pri delu, odgovorno delo, možnost razvoja kariere in pa ugodnosti, ki jih ta služba prinaša. Ti dejavniki zdaj niso v hierarhičnem zaporedju, edino delovne izzive sem izpostavil kot bolj pomembne.

V kolikšni meri, v primerjavi z ostalimi dejavniki, na motivacijo vplivajo finančne nagrade?

So pomembne, definitivno, in imajo nek vpliv. Se mi pa zdi, da ko začneš, ti je denar nekako bolj pomemben. Potem pa, ko dosežeš nek nivo plače, pa čedalje manj in finančne nagrade niso tako bistvene.

Kako nagrade vplivajo na vašo delovno aktivnost?

Pa saj, ... finančni del je pomemben, ampak je pa kratkoročen. Mogoče nagrade res kratkoročno dvignejo motivacijo, ampak jaz mislim, da so pomembni predvsem izzivi. Če lahko s tem prideš do nekih dosežkov, potem boš za to tudi nagrajen. Vse to sovpada, opravljen izziv, zadovoljstvo in nagrada.

Vas bolj motivirajo finančne ali nefinančne nagrade?

Mene, konkretno, nefinančne. Sem že omenil nove izzive in dosežke ... so pa oboje povezane, saj pri nas je sistem tako naravnan, da sovpadajo.

Koliko časa se odraža motivacijski učinek nagrad?

Zdaj v urah, ti težko povem (smeh). Mogoče najbolj takrat, ko sovpade z dosežki. Finance itak hitro pozabiš, navajen si na neko konstanto, dobiš toliko in toliko vsak mesec. Denar je motivator samo toliko časa, dokler se nanj ne navadiš. Potem ti nekako postane samoumeven. Te nagrade so samo delno motivacijsko orodje ... to je samo kratkoročno. Mogoče, da te dlje časa motivira, če gre za večje spremembe v plači.

Ali v vašem podjetju pri nagrajevanju menedžerjev prevladuje kratkoročno ali dolgoročno nagrajevanje?

Bi rekel, da prevladuje kratkoročno. STV-jev je več, zato, ker so vključeni vsi zaposleni. V LTV so pa vključeni tisti, ki želijo. Veliko jih je bilo namreč vključenih v plan nakupa delnic, pa danes niso. Verjetno je to tudi zaradi situacije za trgu. Če bi delnice rasle, bi jih bilo verjetno več. Mnogim je bolj pomemben trenutni denar. Kratkoročno nagrajevanje je pa vsako leto. Postavi se šest ciljev, dva na ravni korporacije, dva na ravni oddelka in dva na ravni posameznika. Vsak cilj je procentualno ovrednoten in na koncu dobiš ven nek znesek. Gleda se pa procente od bruto plače. Torej, tisti, ki imajo večjo plačo, dobijo višje nagrade.

Katere izmed finančnih nagrad imajo večji vpliv na vašo motivacijo; kratkoročne ali dolgoročne nagrade?

Če malce bolj pomislim, me osebno mogoče bolj motivira LTV (smeh).

Menite, da je delničarstvo zaposlenih in menedžerjev eden izmed način doseganja, večje zavzetosti za delo in sprejemanja odločitev zgolj v korist podjetja?

Ja, to orodje naj bi imelo to funkcijo, da poveča lojalnost zaposlenih podjetju, da uskladi interese zaposlenih z dolgoročnimi cilji podjetja in da zadrži dobre kadre. Ne vem pa, če je to pri nas najbolj uspešna zadeva. Mogoče je to tudi zaradi trenutne situacije, ampak pri nas to ne uspeva. Sicer nimam aktualnih podatkov, koliko zaposlenih je vključenih v SPP (op. a. Stock Purchase Plan), vem pa, da jih je kar nekaj izstopilo.

Kateri kader v podjetju ima po vašem mnenju največji vpliv na poslovno uspešnost podjetja? So to morda ravno menedžerji? Kakšen je po vašem mnenju prispevek ostalih zaposlenih k uspešnosti organizacije?

Manager je nastavljen s strani lastnikov, da čim bolj učinkovito dosega zastavlje cilje firme, zato ima defenitivno zelo velik vpliv na uspešno delovanje organizacije ... na primer, če sprejema napačne cilje, odločitve, strategije, vizije... Če bo on zastavil napačno strategijo in postavil napačne cilje, potem lahko mi delamo po načrtani poti, a se na koncu lahko vse to izkaže za neuspešno. Velik vpliv imajo tudi ostali zaposleni, ker brez njih ne moremo doseči ciljev. Če produktov oziroma storitev ne moremo prodat, nam to nič ne pomaga. In za to potrebuješ ostale zaposlene, ki pripomorejo k uspešnosti organizacije tem bolj, čim bolj so motivirani in lojalni podjetju. So pa defenitivno menedžerji najbolj odgovorni, saj, če znajo dobro motivirati svoje podrejene, bomo cilje dosegli. Tako, da ne smemo pozabiti tudi na pomen ostalih zaposlenih. Tudi na primer inženirji lahko konkretno prispevajo k uspešnosti, prek add on sales (op. a. dodatek za prodajo), kar sem prej govoril. In če se prodaja realizira, imamo vsi nekaj od tega.