DIPLOMSKO DELO

KLJUČNI DEJAVNIKI MOTIVACIJE MANAGERJEV V SLOVENIJI IN TUJINI

Študent(ka): Sara Maleta
Naslov: Kvedrova 2, 6000 Koper
Številka indeksa: 81518450
Izredni študij
Program: Visokošolski strokovni
Študijska smer: Marketing
Mentor: Prof.dr. Bruno Završnik

Maribor, september 2004
PREDGOVOR

Konkurenčne prednosti podjetja danes ne moremo več zagotavljati zgolj s pridobivanjem svežega kapitala in s posodabljanjem tehnologije, tradicionalno merjenje poslovne uspešnosti samo s finančnim količnikom, pa še ne zagotavlja varne prihodnosti podjetja. Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost danes predvsem izhaja iz uspešnega nagrajevanja zaposlenih oziroma v našem primeru managerjev.

Z mojim diplombskim delom bi rada prikazala spodbude, ki jih slovenska in tuja podjetja uporabljajo za motivirati managerje. Ponuja se ugotovitev, da so sicer vsi zaposleni in drugi člani podjetja pomembni za podjetje, toda njihov pomen za podjetje ni enak. Managerji so tisti, ki so najbolj odgovorni za uspešno poslovanje in zato jih je potrebno tudi primerno nagradit.

V diplomski nalogi smo prikazali pomen motivacije, razne teorije motiviranja, s katerimi si lahko podjetja pomagajo pri motiviranju svojih zaposlenih. Kot je znano se oblike motiviranja podjetja razlikujejo, glede na funkcijo zaposlenega. Jasno je, da managerji so povsem drugačno nagrajeni, kot navadni zaposleni in prav to sem natančno opredelila v mojem delu. Prikazala sem spodbude, ki jih podjetja uporabljajo od materialnih do nematerialnih nagrad, kaj v resnici motivira managerje in kakšni so njihovi zasluzki v primerjavi z zasluzki managerjev v drugih tržnih gospodarstvih.

Zadnje poglavje zajema prav zasluzke managerjev v tujini in kot je razvidno so zasluzki neprimerljivo večji, kot v Sloveniji. Torej smo lahko prišli do zaključka, da slovenski managerji niso previsoko plačani v primerjavi z drugimi, res pa je da za slovenske razmere njihove plače so visoke saj precej presegajo plačo navadnih zaposlenih.
KAZALO

1 UVOD ................................................................................................................................5
  1.1 Opredelitev področja in opis problema ............................................................................ 5
  1.2 Namen, cilji in osnovne trditve ......................................................................................... 5
  1.3 Predpostavke in omejitve raziskave .................................................................................. 6
  1.4 Predvidene metode raziskovanja ...................................................................................... 7

2 SPLOŠNO O MOTIVACIJI ...........................................................................................8
  2.1 Opredelitev motivacije ..................................................................................................... 8
  2.2 Vidiki motivacije .............................................................................................................. 8
    2.2.1 Motiviranje odnosa .................................................................................................... 9
    2.2.2 Motiviranje s spodbudo ............................................................................................. 9
  2.3 Motivi ............................................................................................................................... 9
    2.3.1 Vrste osnovnih človeških motivov .............................................................................. 9
    2.3.2 Primarni motivi ....................................................................................................... 10
    2.3.3 Sekundarni motivi .................................................................................................... 10
  2.4. Dejavniki ki vplivajo na motivacijo zaposlenih ............................................................ 11
    2.4.1 Pohvale in graje ....................................................................................................... 11
    2.4.2 Konfiktne situacije .................................................................................................. 11
    2.4.3 Tekmovanje .............................................................................................................. 12
    2.4.4 Sodelovanje .............................................................................................................. 12
    2.4.5 Komuniciranje ......................................................................................................... 12
    2.4.6 Plače ........................................................................................................................ 13
    2.4.7 Napredovanje .......................................................................................................... 13
    2.4.8 Delovni pogoji ......................................................................................................... 14

3 MOTIVACIJSKE TEORIJE ........................................................................................15
  3.1 Motivacijska teorija Maslowa ........................................................................................ 15
  3.2 Herzbergova motivacijska teorija ................................................................................... 16
  3.3 McGregorjeva motivacijska teorija ................................................................................ 17
  3.4 Hackman-Oldhamerjeva teorija ...................................................................................... 18
  3.5 Leavittova motivacijska teorija ...................................................................................... 18
  3.6 Vroomova motivacijska teorija ...................................................................................... 18

4 SPLOŠNO O MANAGERIJH.......................................................................................19
  4.1 Opredelitev pojma manager ........................................................................................... 19
  4.2 Naloge managerjev ........................................................................................................ 19
  4.3 Lastnosti managerja ....................................................................................................... 20

5 MOTIVIRANJE MANAGERJEV................................................................................22
  5.1 Motivacija managerjev ................................................................................................... 22
    5.1.1 Motivacijski dejavniki managerjev ............................................................................ 23
5.2 Spodbude, ki jih podjetja uporabljajo za motiviranje managerjev ......................... 23
   5.2.1 Materialne nagrade ................................................................................................. 23
   5.2.2 Nematerialne nagrade ............................................................................................. 26

6 NAČINI NAGRAJEVANJA SLOVENSKIH IN TUJIH MANAGERJEV .............. 27
   6.1 Nagrajevanje in zaslužki slovenskih managerjev ........................................................ 27
   6.2 Nagrajevanje in zaslužki managerjev v ZDA ................................................................. 28
   6.3 Nagrajevanje in zaslužki managerjev v Franciji ............................................................. 29
   6.4 Nagrajevanje in zaslužki managerjev na Hrvaškem ....................................................... 30

7 SKLEP ............................................................................................................................. 31
   POVZETEK ........................................................................................................................ 32
   ABSTRACT ......................................................................................................................... 33
   LITERATURA .................................................................................................................. 34
   SEZNAM SLIK IN TABEL ................................................................................................. 36
1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Slovenija je s svojimi 20.000 kvadratnimi kilometri ozemlja in 2 milijoni prebivalcev po vseh kriterijih tipična majhna država. Mogoče so se tudi zaradi tega ob njenem osamosvajanju pojavile številne diskusije o tem, ali je kot samostojna država sploh sposobna obstoja in gospodarskega razvoja. Rečeno je namreč bilo, da samostojnega gospodarstva Slovenija ne bo zmogla vzpostaviti, saj se bo med drugim znašla pred ostro mednarodno tržno konkurenco. Prav ti dvomi so povzročili povečano zanimanje za naravo in vzroke ekonomskih rastov, s tem pa tudi vedno večje posvečanje pozornosti tism posameznikom v družbi, ki so s svojim delom in odločitvami tesno povezani z rastjo proizvodnje blaga in storitev. In med te posameznike nedvomno spadajo tudi in predvsem managerji.

V sodobnem svetu, v katerem kupci želijo le najboljše, najmodernejše, najvarnejše, najširše in podobne izdelke, ni mogoče preživeti brez prilagajanja. Managerji so ključenih pomena pri prilagajanju razmeram na trgu in prilagajanjal kupcu, da se mu resnično ponudi, kar si želi. Zato so podjetja na vso moč prizadevajo pridobiti, primerno izučiti in obdržati uspešne pametne ter zanesljive managerje.

Da pa bodo slovenski managerji pri svojem delu uspešni in zvesti podjetju, morajo biti, tako kot drugod po svetu, tudi ustrezno motivirani. To daje nadpovprečne poslovne koristi lastnikom podjetij, zaposlenim in širši družbi, zato managerji od vodstev podjetij pričakujejo primerno visoke nagrade.

Preučevanje motivacijskih teorij je v pomoč lastnikom podjetij pri motiviranju managementa in zaposlenih. Ker je učinkovitost managerja in zaposlenih precej odvisna od njihovega zadovoljstva z delom, občutka pomembnosti, delovnega odnosa ter občutka za pravično ravnanje, si morajo podjetja prizadevati za čimvečje oblikovanje in vzdrževanje takega sistema managementa človeških virov, ki bodo zadovoljili njihove potrebe.

Bistvenega pomena je izobraževanje, usposabljanje kadrov, vrednotenje njihovega dela in v zvezi s tem nagrajevanje ter planiranje in oblikovanje karir. Če v organizaciji ne vlada prijete delovno okolje in ni ustreznega motiviranja tudi dobra tehnološka opremljenost organizacije ni zadostna za uspešen razvoj.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen

Za uspešnost podjetja je človeški faktor ključnega pomena, nenazadnje pa je sposobnost managerja, da pravilno odloča, ustrezno vodi in motivira in nagrajuje delavce, ki prispevajo k...
ekonomski rasti podjetja. Managerji pa ne bojo dali od sebe vsega, česar so sposobni če ne bodo primerno nagrajeni oziroma motivirani.

Nekatera slovenska podjetja se tega zavedajo, druga žal ne. V javnosti se pojavljajo govorice, da so managerji previsoko plačani. Z veseljem se lotevam te teme, ker vam želim prikazati, v kolikšnem obsegu so te govorice resnične in koliko so posledica natolcevanj, zato sem se odločila bolje spoznati dejavnike in oblike motiviranja slovenskih managerjev ter jih primerjati z managerji v razvitih tržnih gospodarstvih.

Cilji

Z diplomsko nalogo in raziskovalnim delom želim teoretično analizirati:
- osnovno pojmovanje motivacije, motive, motivacijske dejavnike,
- motivacijske teorije in modele,
- različne sisteme motiviranja,
- opredelitev pojma manager, njegove naloge in lastnosti.

V praktičnem delu želim prikazat:
- koliko slovenska podjetja posvečajo pozornost nagrajevanju njihovih managerjev,
- sistem nagrajevanja v Sloveniji in tujini ter ugotoviti kakšne so njihove značilnosti in razlike,
- dejavnike, ki imajo za managerje največjo motivacijsko vrednost.

Trditve (teze, hipoteze)

V diplomskem delu želim dokazati:
- da slovenska podjetja nimajo potrebnega poznavanja o motivaciji in motiviranju zaposlenih,
- da mnogo slovenskih podjetij premalo pozornosti posveča managerjem oz. človeškemu potencialu in brez ustrezne motivacije managerji ne bodo dolgo zvesti podjetju,
- da zaposlene motiviramo na nešteto načinov od finančnih do nefinančnih, izbira pa je prepuščena vsaki organizaciji posebej.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Predpostavke

Predpostavljam, da obstoječi sistem motiviranja in nagrajevanja managerjev ne ustreza popolnoma modernim smernicam, ki bi prinašale uspešne rezultate. Predpostavljam, da bi morala podjetja posvetiti motivaciji večjo pozornost in spoštovati različne kulture njihovih zaposlenih.
Omejitve

V diplomski nalogi se omejujem samo na proučevanje sistemov motiviranja in nagrajevanja ter njihovo medsebojno primerjanje, ki se bo nanašalo izključno na managerje, upoštevamo možnost, da nekateri podatki o nagrajevanju managerjev, zaradi ohranitve konkurenčne prednosti pred konkurenčnimi podjetji ne bodo dosegljivi.

Ne obstajajo edinstvene definicije o motiviranju managerjev, kajti ljudje smo si različni in vsakega motivirajo različne stvari.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Z metodo razumemo v splošnem nek določen uporaben in smiseln način dela oz. načrtovan postopek za reševanje nalog ali problemov, z najbolj racionalno izrabo dela, časa in sredstev.

Moja diplomska naloga je primer mikro-ekonomske raziskave. V raziskovanju bo uporabljen deskriptiven pristop. Metode raziskovanja pa bodo:

- metoda deskripcije (opisovanje trenutnega stanja na področju motivacije in nagrajevanja),
- metoda kompilacije (povzemanje spoznanj, opazovanj sklepov, stališč drugih avtorjev in lastnih spoznanj),
- metoda klasifikacije (definicija pojmov).
2  SPLOŠNO O MOTIVACIJI

2.1 Opredelitev motivacije

Samo tisti delavci, ki čutijo, da organizacija ceni njihov prispevek k delovnem procesu in skrbi za njihovo dobro počutje, tudi dobro delajo. Nič ne povzroči večje škode v organizaciji, če delavec občuti, da je samo še ena številka več na plačilnem seznamu in da se nihče ne zmeni za njegovo mnenje ali občutke.

Obstaja mnogo raziskav, ki iz različnih zornih kotov obravnavajo problematiko motivacije. Dejstvo pa je, da vsi vidiki obravnavane tematike niso raziskani. Motivacija se ukvarja z vprašanji, zakaj se neko obnašanje začne, se nadaljuje, je usmerjeno, se konča in kakšne subjektivne reakcije so prisotne v organizmu, ko se vse to dogaja (Weiner 1992, 2).


Torej, motivacijo bi lahko definirali, kot neko notranjo silo, ki je v ljudeh in nas usmerja proti določenemu cilju. Močan vpliv na motivacijo imajo potrbe, ki jih seveda opredelimo kot razliko med trenutnim in želenim stanjem. Cilj pa pomeni doseči želeno stanje oziroma zadovoljitev potrebe.

O motivaciji je veliko napačnih mnenj in predpostavk. Mnogi si motiviranje predstavljajo kot uporabo kakršnihkoli sredstev, s katerimi dosežejo realizacijo določenega cilja. Bistvo motivacije in motiviranja je povsem drugačno.


Lahko naštevamo številne teorije o motivaciji, kaj motivira ljudi, vendar seznam nikoli ne bi končali. Vedno bo ostalo nepoznanih osebnih gibal, ki bi jih lahko spoznali samo, če bi vsakega človeka dobro poznavali. Zato se je vredno omejiti na preučevanje in razlago vsaj osnovnih in splošnih, za večino ljudi skupnih dejavnikov delovne motivacije (Lipičnik 1998 155).

2.2 Vidiki motivacije

Če vemo, kaj motivira ljudi imamo na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z ljudmi. Potreba po motivaciji je zelo splošna. Vsi si želijo več motivacije, vendar ne vedo zagotovo kaj je to. Posamezniki bodo rekli, da bi bili radi bolj motivirani, manager ali vodja bi rad imel
bolj motiviran tim. Tako se znajdemo v začaranem krogu, ki ga lahko razrešimo le od zgoraj navzdol, tako da z ustrezno motivacijo vodij, motiviramo ostale zaposlene.

2.2.1 Motiviranje odnosa

Motiviran odnos se izraža na načinu, kako ljudje mislijo in čutijo. To pomeni njihovo samozaupanje, njihovo vero vase in njihov odnos do življenja bodisi pozitiven ali negativen. Ta odnos pokaže, kako čutijo glede prihodnosti in kako se odzivajo na preteklost (Uhan 2000, 13).

2.2.2 Motiviranje s spodbudo

O motiviranju s spodbudo govorimo takrat, ko posameznik ali tim požanje nagrado za svoje delo (Uhan 2000, 13).

Pomembno je razlikovati ti dve vrsti motiviranja in vedeti, da sta najbolj učinkoviti, ko delujeta obe.

2.3 Motivi

Vsak posameznik ima v svojem življenju neke cilje, ki izhajajo iz določenih potreb. Nekatere so biološke in izhajajo iz fizioloških potreb organizma, kot so lakota, žeja, bolečina in podobno. Z razvojem, človek pridobi druge potrebe, ki so psihološko zasnovane, kot so pripadanje neki družbi, stil življenja, potreba po priznavanju idr.


2.3.1 Vrste osnovnih človeških motivov

Strokovnjaki razvrščajo motive na več načinov in v te namene uporabljajo svojevrstna sodila, s katerimi opredeljujejo pomene posameznih motivov.

Glede na nastanek ločimo:

- podedovane: to so motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet,
- pridobljene: to so motivi, ki jih človek pridobi v življenju.

---

Glede na razširjenost med ljudmi ločimo:

- univerzalne motive: to so motivi, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh,
- regionalne motive: to so motivi, ki so prisotni pri ljudeh samo na določenem območju,
- individualne motive: to so tisti motivi, ki so prisotni samo pri posameznikih.

Glede na vlogo, ki jih imajo motivi v človeškem življenju, ločimo:

- primarne motive: ti usmerjajo človeško aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku, da preživi. Govorimo o potrebah, ki so lahko biološke ali socialne,
- sekundarne motive: ti povzročajo človeku zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne ogrožajo njegovega življenja, če niso zadovoljeni.

2.3.2 Primarni motivi

To so potrebe, ki omogočajo človeku preživetje. Lahko so biološke ali socialne potrebe.

Biološkim potrebam pravimo tudi osnovne potrebe, saj človek brez njih ne bi mogel preživet. To so potrebe po snoveh (hrana, voda), potrebe po počitku, seksualne potrebe, potrebe po materinstvu in druge. Te potrebe se nanašajo na človekovo biološko zgradbo, zato jim pravimo tudi biološke potrebe. Zasledimo jih pri vseh ljudeh, zato jim pravimo tudi univerzalne. Ko zadovoljimo osnovne potrebe, se začno pojavljati pri ljudeh druge potrebe višje stopnje (Treven 1998, 108).


2.3.3 Sekundarni motivi


Spoznali smo, da vsak človek ima različne potrebe, želje in cilje. Vloga managerja v podjetju je ta, da opazi in razume potrebe ali motive zaposlenih. Pri tem ne sme delovati proti njihovim ciljem, interesom in željam (razen, če so v nasprotju s cilji podjetja), temveč si mora prizadevati, da jih v čim večji meri izkoristi (Treven 2001, 126).
2.4. Dejavniki ki vplivajo na motivacijo zaposlenih

Motivacijske dejavnike razdelimo na prvine motivacije potiskanja (npr. potrebe, nagoni) in na prvine motivacije privlačnosti (vrednote, ideale in druge motivacijske cilje). Ene in druge so povezane med seboj. Ob vsaki delujoči potrebi se pojavijo tudi cilji, h katerim se usmerimo, da bi potrebo zadovoljili (če smo žejni, začnemo iskati pijačo).

Delavčeva dejavnost je vedno odvisna od nekih notranjih pobud ali pa od zunanjih dražljajev. Ta gibala delavčeve dejavnosti imenujemo s skupnim imenom motivacija. V delovni situaciji delujejo poleg njegovih motivov, interesov stališč in potreb, ki izhajajo iz zasebnega življenja, še taka gibala, ki so vezana izrazito na delovno situacijo.

Osnovni dejavniki, ki vplivajo na delavčev motivacijo so naslednji:

- pohvale in graje,
- konfliktne situacije,
- tekmovanja,
- sodelovanja,
- komuniciranje,
- plače,
- urejanje karjer,
- delovni pogoji.

2.4.1 Pohvale in graje


Nasprotno pojmuemo grajo kot kazen, ki lahko deluje pozitivno, lahko pa tudi negativno. Manager si mora vzeti čas za pogovor, ta pa naj bo zaseben. Pod nobenim pogojem ne sme biti izrečen javno ali v obliki poroga in zasmehovanja še posebno, če je to pred sodelavci. Mnogo managerjev ne ravna tako in naleti na s ovražen odziv zaposlenih, temu pa sledi, da zaposlen, ki je kritiziran ne posluša nadrejenega, ampak ga skrbi kaj si bodo mislili sodelavci.

2.4.2 Konfliktne situacije

Izrednega pomena je medsebojno povezovanje sodelavcev. Ljudje smo med seboj različni in prav ta diferencijacija lahko povzroči konfliktne situacije. Če se ta konfliktnost reši, ima to

---

vedno za posledico porast učinka sprtih delavcev, nasprotno, če ta skupina postane neke vrste opozicija podjetju znižuje učinkovitost delavcev. Edina rešitev pri taki situaciji je prepoznat skupino ljudi, ki povzročajo konfliktje in jih pravočasno odstraniti, še preden za seboj potegnejo tudi druge.

2.4.3 Tekmovanje


2.4.4 Sodelovanje

Skupina vpliva na delovanje posameznika, s tem pa na njegovo učinkovitost, zadovoljstvo in njegov razvoj (Rozman in drugi 1993, 183).

V novem vzdušju pripadnosti podjetju so delovna mesta zastavljena širše, vključujejo tako planiranje kot izvedbo in bolj timi kot pa posamezniki so odgovorni za uspešnost na določenih področjih. Vsi zaposleni bi morali pomagati drug drugemu, saj je organizacija ustvarjena ravno zato, ker skupaj ljudje dosežejo več kot bi dosegli posamezniki (Vroom 1990, 93).

Sami vemo, kadar pridemo delati v novo okolje, kjer ne poznamo nobenega, kako je težko začeti, če ti nobeden ne pomaga. Vsi pričakujemo pomoč in sodelovanje sodelavcev. Pri sodelovanju pride do delitve dela in in s tem lažje dosežemo uspeh, učinek take delitve je bistveno večji, kot učinek posameznika.

2.4.5 Komuniciranje


Ko pride do nesporazuma, ljudje večinoma branijo svoja stališča in napadejo vsakogar, ki se ne strinja. Nekateri ljudje se izognijo neprijatnemu konfliktu tako, da se navzven sicer strinjajo, v sebi pa se počutijo žrtve in se pasivno upirajo. Spretnosti poslušanja in razumevanja so bistvene, če želimo slišati dragocen podatek, ki lahko razreši konflikt. Prav tako je pomembno znati izraziti svoje mnenje in občutke na način, ki bo ustvaril ozračje zaupanja in spoštovanja.

Oblike komuniciranja, ki so pomembne za obveščanje delavcev o razmerah v organizaciji, pri dajanju navodil za izvajanje odločitev in pri širjenju informacij o tem, ali so bile naloge opravljene v skladu s pričakovanji so: interni časopisi, bilteni (so redni in so namenjeni vsem zaposlenim), občasne publikacije za obveščanje posebnih skupin delavcev, obvestila na oglasnih deskah, interna televizija, elektronska pošta in poslovna poročila (ibidem, 229).

Menim, da odkrito komuniciranje v vsakem okolju omogoča razumevanje delovne in poslovne etike, ki je pomembna za vzdušje v organizaciji. Omogoča tudi posredovanje osnovnih vrednot, kot so kakovost, storilnost zadovoljstvo pri delu, itd.

2.4.6 Plača


Motivacijski sistem mora v velikem podjetju še posebno paziti na pošteno razdelitev. Seveda to ne pomeni, da nobeden ni upravičen do enormnih kosov pogače. Vedno mora biti, kot relevantni kriterij delitve v ospredju učinek posameznika.

2.4.7 Napredovanje

Napredovanje pomeni, da zaposlenega premestimo na višji hierarhični položaj, ki zahteva od človeka večjo sposobnost koordinacije podrejenih kot na prejšnjem delovnem mestu.

Najprimernejši ljudje za napredovanje so tisti ki:

- imajo za sabo dolgoletne delovne izkušnje uspešnega izpolnjevanja zadanih nalog;
- se na svojem delovnem mestu pričenjajo dolgočasiti ker imajo večje potenciale, kot jih trenutno lahko uporabljajo;
- znajo svojo strokovnost uporabiti skupaj z občutkom za sodelovanje z drugimi.

2.4.8 Delovni pogoji


Sami zaposleni imajo pomembno vlogo pri odločanju o delovnih pogojih, saj oni so tisti, ki bodo večinoma svojega časa preživljali v teh prostorih. Bivanje v željeno opremljenem prostoru vpliva na njihovo motivacijo tako z vidika dojemanja lastne pomembnosti, kot tudi boljšega počutja.
3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

3.1 Motivacijska teorija Maslowa


Managerska uporabnost motivacijske teorije Maslowa je ta, da managerji na osnovi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so zaposleni tisti trenutek najbolj občutljivi. Napačno bi bilo, če bi sklepali kaj ljudi motivira in kaj ne, ker se stopnje občutljivosti časovno spreminjajo (Možina in drugi 1994, 498).

SLIKA 1: PONAZORITEV MOTIVACIJSKE TEORIJE MASLOWA

Vir: Lipičnik (1998, 165)
V naslednji preglednici bomo prikazali koliko pomembnosti dajejo določenim potrebam različni narodi. Osebno menim, da je rangiranje potreb predvsem odvisno od kulturnih okoliščin v katerih živijo različni narodi.

**TABELA 1: KAKO POMEMBNE SO POSAMEZNE POTREBE V RAZLIČNIH DRŽAVAH**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Fiziološke Potrebe</th>
<th>Potreba po varnosti</th>
<th>Potreba po pripadnosti</th>
<th>Potreba po ugledu</th>
<th>Samo Potrjevanje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nemčija</td>
<td>2</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Francija</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>ZDA</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Japonska</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Indija</td>
<td>1</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Malavi</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Vir: (ibid., 166)

**3.2 Herzbergova motivacijska teorija**

Med pomembne preučevalce motivacijske teorije spada tudi Frederich Herzberg, ki je skupaj s svojimi sodelavci ugotavljal kaj pričakujejo delavci od svojega dela in kateri motivacijski faktorji jih najbolj pritegnejo.

Teorijo je na začetku oblikoval na osnovi preučevanja motivacijskih faktorjev pri inženirjih in vodilnih delavcev, kasneje pa jo je razširil s še najmanj šestnajstimi raziskavami, ki so zajele tudi druge skupine zaposlenih.

Herzbergovo motivacijsko teorijo poznamo tudi pod imenom Dvofaktorska teorija, saj je vse motivacijske faktorje razdelil v dve veliki skupini:

**Higijenike**

Vplivajo posredno na produktivnost dela tako, da preprečujejo upadanje morale. Mednje sodijo: zaslužek, medsebojni odnosi, organizacija ter delovne razmere.

**Motivatorji**

Motivatorji ne morejo motivirati izvršitve, v svoji odsotnosti pa preprečijo vedenje. To so notranje potrebe povezane z delom samim in neposredno vplivajo na produktivnost dela. Mednje sodijo: zanimivo delo, zadovoljstvo z delom, uspeh pri delu, odgovornost in priznanje za dobro opravljeno delo.
Dvofaktorska motivacijska teorija je predvsem uporabna za managerje, saj nudi dve vrste orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, in higijenikov, s katerimi je mogoče doseči zadovoljstvo in usmeriti človekovo aktivnost v delo (ibid., 169).

Številna proučevanja so prinesla še druge zanimive ugotovitve. Herzberg je namreč ugotovil, da skoraj ni faktorja, ki bi bil čisti motivator ali čisti higijenik. Njihovo strukturo je mogoče razbrati iz naslednje slike.

**SLIKA 2: HERZBEGOVI MOTIVATORJI IN HIGIJENIKI**

![Diagram Herzbegove motivatorje in higijenike](image)


### 3.3 McGregorjeva motivacijska teorija

Douglas McGregor je v svoji motivacijski teoriji razdelil vse zaposlene v dva osnovna tipa, tip X in tip Y.

Po teoriji iz tipa X zaposleni ne delajo radi, zato jih je treba k delu siliti in nenehno nadzorovati. Nasprotno pa zaposleni iz tipa Y radi delajo in ne potrebujejo prisile. Z vidika motiviranja je zato mogoče sklepati, da zaposleni iz skupine X zadovoljuje predvsem nižje potrebe in težijo k ustreznemu zaslužku, zaposleni iz skupine Y pa zadovoljujejo višje potrebe in si zato postavljajo višje cilje, ki jih motivirajo. Ravnanje managerjev bo zato v obeh primerih različno.

Ob predpostavki teorije X si predstavljamo močno hierarhično organizacijo podjetja, medtem ko je za teorijo Y McGregor predlagal oblikovanje izvedbenih delovnih skupin, ki naj bi prevzele vso odgovornost za izvedbo svoje naloge. Managerji pa bi nudili le tehnično pomoč, podporo, poučevanje ter bi razreševali morebitne spore. Člani skupine, ki jih motivira že delo samo, bi tako v večji meri izrabljali svoje sposobnosti. Problem je le v tem, da v praksi zaposleni praviloma le redko ustrezajo čistemu tipu X ali tipu Y (Lipičnik 1998, 27).
3.4 Hackman-Oldhamerjeva teorija

Raziskovalca Hackman in Oldham v svoji teoriji opredeljujeta pogoje, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Njuna osnovna teza je, da ljudje delajo dobro, če jih določeno delo zadovoljuje. Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da bi zaposleni dosegli visoko notranjo motivacijo so:

- zaposleni morajo poznat rezultate svojega dela,
- zaposleni morajo verjeti, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela,
- zaposleni morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager obogati delo, da bi motiviral zaposlene (Možina 1992, 188).

3.5 Leavittova motivacijska teorija


Ta teorija pripomore managerju pri razumevanju celotnega procesa in faze motivacijskega ciklusa. Iz njega lahko sklepamo, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost. Če hoče aktivnost mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na podlagi katerega bi kasneje doživel olajšanje. Brez olajšanja delavec ne bo vedel ali je njegov motiv zadovoljen ali ne. Tako je torej s pomočjo olajšanja ciljev mogoče sprožiti želeno reakcijo (Lipičnik 1998, 167 ).

3.6 Vroomova motivacijska teorija

V svoji teoriji razlikuje individualne cilje in cilje podjetja, ki so institucionirani in preko njih lahko zaposleni dosegajo tudi svoje cilje. Z višjo prooduktivnost in nižjimi stroški proizvodnje v organizaciji, lahko tudi delavci dosežejo višje plačilo za njihovo delo ter boljše delovne razmere.

4 SPLOŠNO O MANAGERIJH

4.1 Opredelitev pojma manager

Za lastni uspeh, uspeh organizacije, uspeh družbe je vođenje bistvenega pomena. Manager predvsem vodi ljudi je pa obenem poslovni človek, strokovnjak,…(Cimerman in drugi 2003, 10).

Beseda manager se je razvila okoli leta 1500 v Benetkah. Izvira iz besede »mano«, kar pomeni dlan. Manager torej »za roko« vodi ljudi, jih usmerja, pelje v pravo smer. To je spretnost, umetnost, praktična veščina, ki se je je mogoče naučiti in izboljšati v praksi (ibid, 10).

Managerji so torej vsi tisti zaposleni v podjetju, ki niso neposredno oziroma končni izvajalci delovnih nalog. Pretežni rezultati njihovega dela so odločitve, medtem ko je bistvo njihovega dela usklajevanje in prav v tem se razlikujejo od delovanja drugih zaposlenih (Uhan 1989, 306)

Menim, da uspešen manager je tista oseba, ki pošteno vodi podjetje, ustvarja pozitivno vzdušje v delovnem okolju in spodbuja zaposlene za visoke dosežke.

4.2 Naloge managerjev

Naloge managerja obsegajo poslovodjenje, ki zadeva poslovanje organizacije in vođenje, ki zadeva ljudi. Osnovne naloge managerjev v organizaciji so:

Načrtovanje ciljev v skladu s postavljenimi merili, standardi uspešnosti; načrtovanje strategij za doseganje teh ciljev.
Organiziranje pomeni ustvarjanje ustreznih medsebojnih odnosov, razmerij, ki omogočajo izvajanje načrtov.
Usmerjanje zaposlenih, da bi učinkovito opravljali svoje naloge.
Nadzorovanje je proces, v katerem ena ali več oseb kontrolira dosežke sodelavcev in drugih, delov organizacije in organizacije v celoti ter polaganje računov, to je poročanje lastnikom in drugim vplivnim udeležencem organizacije (Tavčar 2000, 2).
SLIKA 3: ŠTIRI TEMELJNE NALOGE MANAGERJA

Vir: Tavčar (2000, 2).

Managerju mora uspeti zadovoljiti vsaj tri subjekte; potošnike, zaposlene in lastnike. Res pa je, da za to ne obstajajo navodila, obstajajo pa izkušnje, primeri iz katerih se lahko veliko naučimo. Managerji dosegajo organizacijske cilje, ki so za to tudi nagrajeni. Pošten manager pa se mora zavedati, da te cilje je dosegel s pomočjo sodelavcev, ljudi, ki imajo različne sposobnosti znanja, izkušnje in jih za njihovo delo tudi nagradit.

4.3 Lastnosti managerja

Organizacija pri izbiri managerjev upošteva tri temeljna merila:

*Etičnost:* lastniki in drugi udeleženci v organizaciji mu zaupajo, posluje pošteno in verodostojno, torej etično.
*Vodstvene sposobnosti:* mora biti sposoben voditi podjetje in sodelavce. Morajo oblikovat tako delovno okolje, da tapošeni kot visoke dosežke.
*Strokovnost:* obvladovati in uporabljati naj strokovna znanja in veščine (ibid, 3).

Sodobne tehnološke, socialne in tržne spremembe zahtevajo nova managerska pravila, drugačne metode v okviru različnih managerskih sistemov in managerskih identitet v prihodnosti.

**SLIKA 4: TEMELJNI MANAGERSKI TRIKOTNIK**

5 MOTIVIRANJE MANAGERJEV

5.1 Motivacija managerjev


Raziskava med 63 podjetji iz borze kaže, da na prejemke uprav vplivajo velikost podjetja, povprečna plača v podjetju ter število let predsednika uprave na položaju. Vpliv uspešnosti poslovanja je prešibek, da bi motiviral managerje k povečevanju dolgoročne uspešnosti podjetja. Nagrajevanje, kot oblika motivacije managerjev je tema, ki v javnih medijih sproža živahne razprave, raziskovalci ekonomskih in organizacijskih ved pa se z njo intenzivno ukvarjajo zlasti od devedesetih let naprej (Manager 2004).

Ameriški ekonomist Means je mnenja, da managerje motivira pet vrst motivov:

- stremenje za ugledom in vplivom,
- zadovoljstvo z dobro opravljenim delom,
- skrb za javno blagino,
- težnja po osebnem dobičku.

Means dopušča tudi druge motive, kot so: želja biti član uspešne skupine in zadovoljstvo pri reševanju težkih problemov, vendar meni, da je našteti pet motivov najpomembnejših (Lipovec 1987, 194).

Nekoliko novejša je teorija o motivaciji managerjev, ki jo je oblikoval Miner. Slednji je v motivacijo vključil naslednjih šest komponent:

- ugodno mnenje o oblasti,
- želja po tekmovanju,
- želja po uspešnosti,
- želja po izražanju moči in usmerjanju drugih,
- želja biti izpostavljen in v središču pozornosti,
- želja po izvajanju upravljalskih nalog (Možina 1992, 31).

Lahko pridemo do zaključka, da managerji so ljudje, podvrženi množici motivacijskih faktorjev sociološke, biološke in psihološke narave. Spadajo med ljudi, ki imajo močno izražene potrebe po ugledu, afirmaciji, statusu pri čemer pa tudi denar ni nezanemarljiv, se rangi njihovih motivacijskih faktorjev razlikujejo od rangov motivov svojih zaposlenih.
5.1.1 Motivacijski dejavniki managerjev

Dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo managerjev je nešteto, izbira pa je prepuščena vsakemu podjetju posebej. Ne smemo pa pozabit, da je vse skupaj povezano še z navadami, kulturo in običaji države v kateri je manager.

Primer v državah, kot so Velika Britanija in ZDA je močno prepričanje, da so za motivirane managerjev odločilne premoženjske spodbude. S pridobitvijo deleža v kapitalu podjetja se namreč povečuje tudi motivacija managerjev za maksimiranje vrednosti podjetja. Govorimo o tako imenovanem »učinku motivacije« (incentive effect), zaradi katerega se utegnjo managerji vesti celo kot zunanj lastniki. Več kot polovica podjetij na borzi v New Yorku in Nasdaqu je imela na primer konec devedesetih let v svoji lastniški sestavi v povprečju vsaj tri lastnike, ki so imeli pet ali več odstotnih deležev. Med velikimi delničarji v celinski Evropi najdemo predvsem družine in nefinancna podjetja, v anglosaških državah pa so lastniki velikih lastniških deležev predvsem institucionalni vlagatelji in člani uprave. Prvi so precej neaktivni drugi pa si skupno lastijo od 20 do 40 odstotkov glasov ter pomembno vplivajo na uspešnost podjetja.

V Sloveniji je veliko nezadovoljstva s sedanjo lastniško sestavo, ampak glede na pričakovana gibanja v nagrajevanju slovenskih managerjev lahko pričakujemo, da se bo delež managerskega lastništva povečal v prihodnjih letih (Gregorič in Simonetti 2004, 60-61).

Američani so v povprečju zelo individualistično usmerjeni, neposredni, naklonjeni tveganju, ne marajo hijerarhije, ne ozirajo se na avtoriteto ter spoštujemo pridobljeno ne prirojeno avtoriteto.


Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo managerja se razlikujejo tudi na različnih stopnjah managementa. Managerji na višji ravni pripisujejo potrebam po osebnem razvoju, spoštovanju, samostojnosti večjo pomembnost, kot managerji na nižjih ravneh (Možina 1975, 131).

5.2 Spodbude, ki jih podjetja uporabljajo za motiviranje managerjev

5.2.1 Materialne nagrade

Plače in nagrade managementa so odvisne od uspešnosti podjetja v katerih managerji delajo. Jasen sistem nagrajevanja slovenskih managerjev je razviden v Individualni pogodbi o zaposlitvi managerjev.
Oblike nagrad iz uspešnega poslovanja so:

Osnovna plača je izhodišče v celotnem sistemu nagrajevanja, ki izraža pomen managerjevega dela za podjetje. Običajno je višina plače odvisna od:

- velikosti podjetja (obseg proizvodnje, število zaposlenih, profit, itd.);
- poslovnih uspešnosti podjetja (donosnost kapitala);
- panoge, ki ji pripada podjetje;
- osebnih lastnosti managerja (starost, formalna izobrazba, ugled, delovni staž, itd.).

Pomembno vlogo pri določitvi višine plače pa igrata tudi ocena delovnega mesta ter ohranjanje notranje stabilnosti med plačami. Osnovna plača je dolgo imela največjo težo, zadnje čase pa se njen pomen relativno znižuje in to predvsem iz dveh razlogov. Prvi je ta, da je za podjetje smiselno, če funkcionalno poveže prejemke vodstva z dosežki podjetja, drugi pa se nanaša na na obdavčevanje prejemkov.

Nagreda v obliki deleža na dobičku se managerju izplača v gotovini, o merilih za ta delež, o načinu in času izplačila pa odloči v skladu s politiko delitve dobička pristojni organ gospodarske družbe in sicer vnaprej za poslovno obdobje, v katerem je manager zadolžen uresničiti zastavljene poslovne cilje. Pri tem mora biti praviloma približno enak, tudi odstotek dobička, ki pride v poštev za nagrado managerju v obliki deleža na dobičku.

Nagreda v obliki delnic gospodarske družbe oz. podjetja se managerju dodeli na osnovi delniškega načrta, ki ga vnaprej določi pristojni organ in obenem zagotovi potrebni sklad lastnih delnic za namene nagrajevanja.

Nagreda v obliki delnic je izvedljiva pod naslednjimi pogoji:
- cena delnic, uporabljena za izračun števila delnic, je višja ali enaka povprečni tehtani tržni ceni delnic v zadnjem letu,
- če delnice družbe kotirajo na trgu vrednostnih papirjev,
- v drugih primerih pa se upošteva njihova nakupna cena z dodano revalorizacijo, prejemnik tako pridobljenih delnic ima prepoved odtujitve teh delnic do izteka svojega mandata po individualni pogodbi.

Delniška opcija se managerju dodeli na osnovi odločitve pristojnega organa, ki opcijsko shemo določi vnaprej za srednjeročno obdobje, bodisi v obliki pravic za nakup delnic ali izvedenih vrednostnih papirjev.

Nagreda v obliki delniške opcije je izvedljiva pod naslednjimi pogoji:
- rok za izvršitev delniške opcije je vsaj pet let od njene dodelitve,
- izvršilna cena delnic na dan dodelitve delniške opcije ni nižja od povprečne tehtane tržne cene delnic v zadnjem letu pred mesečem dodelitve delniške opcije,
- po izvršitvi delniške opcije manager še najmanj šest mesecev ne sme odtujiti na ta način pridobljenih delnic.
Druge ugodnosti iz individualne pogodbe

V individualni pogodbi o zaposlitvi se lahko določijo tudi naslednje pravice managerjev oziroma nekatere med njimi:
- pravica do dopolnilnega izobraževanja;
- pravica do preventivnih zdravstvenih pregledov in preventivnega zdravstvenega varstva;
- povračila posebnih dodatnih stroškov službenih potovanj in sredstev za reprezentanco;
- obseg in način življenjskega, nezgodnega oziroma pokojninskega zavarovanja;
- namensko posojilo;
- uporaba službenega vozila za osebne potrebe;
- članara za managerska stanovska združenja in klube;
- druge pravice.

Ugodnosti se določijo v individualni pogodbi o zaposlitvi glede na gospodarski položaj družbe ali podjetja.

Status dolgoletnih uveljavljenih managerjev

Gospodarskim družbam se priporoča, da glede na lastne poslovne potrebe svojim dolgoletnim zelo uspešnim in uveljavljenim managerjem po preteku njihovega mandata zagotovijo za koriščenje njihovih znanj in sposobnosti pomembno delovno mesto visokega ranga z ustreznim nazivom, ki je v interesu gospodarske družbe oz. podjetja. Pri tem bo upoštevano, da je uveljavljeni manager do tega upravičen pod naslednjima pogojema:
- da je uspešno vodil gospodarsko družbo oz. podjetje najmanj dva mandata z nadpovprečnimi poslovnimi rezultati,
- da mu ob izteku zadnjega mandata manjka do zakonskega roka upokojitve še obdobje do enega rednega mandata.

V primeru izpolnitve zgoraj navedenih pogojev uveljavljenemu managerju pripada najmanj 90 odstotkov povprečne plač članov uprave gospodarske družbe oz. povprečne plač managerjev drugega ranga v gospodarski družbi ali podjetju, če v njem uprava ne obstaja, ostale možnosti ob smiselnom upoštevanju določil teh kriterijev.

Odpravnina in druge pravice ob prenehanju pogodbe

Managerju po teh kriterijih pripadajo:
- v primeru razrešitve brez utemeljenega razloga po zakonu o gospodarskih družbah 6-kratni znesek zadnje mesečne plače,
- v primeru sporazumnega prenehanja mandata pred potekom roka, za katerega so bili imenovani (daljša bolezen, trajna nezmožnost za delo in drugi upravičeni razlogi) - 6-kratni znesek zadnje mesečne plače,
- v primeru prenehanja mandata na željo managerja in ob pozitivni oceni pristojnega organa o njegovem delu - 6-kratni znesek zadnje mesečne plače,
- v primeru prenehanja mandata in delovnega razmerja zaradi upokojitve - 6-kratni znesek zadnje plače,
o manager, ki mu je prenehala individualna pogodba o zaposlitvi, ima pravico še tri mesece prejemati plačo, izplačano za zadnji mesec pred prenehanjem mandata, če je razporejen na drugo delovno mesto z nižjo plačo,
o manager prejme pri istem delodajalcu oziroma v sistemu povezanih družb odpravno le enkrat.

**Odškodnina zaradi konkurenčne klavzule**

Če ob prenehanju delovnega razmerja managerja gospodarska družba uveljavlja skladno z zakonom v pogodbi o zaposlitvi opredeljeno konkurenčno klavzulo, pripada managerjem oziroma vrhunskim strokovnjakom odškodnina (odmena) zaradi manjše možnosti pridobivanja dohodkov. Osnova za odmero odškodnine je povprečna plača v zadnjih treh mesecih, določena v individualni pogodbi.

Odškodnina se izplačuje za čas trajanja konkurenčne klavzule.

**5.2.2 Nematerialne nagrade**

Poleg visoko razvitih sistemov materialnega nagrajevanja managerjev dajejo zahodna podjetja velik poudarek tudi nematerialnim nagradam, ki imajo za managerje nemalokrat znatno večjo motivacijsko vrednost, kot materialni dejavniki.

Poleg vlogo igra pri managerjih predvsem možnost napredovanja in izobraževanja, nikakor pa ne gre zanemari tudi tistih, s katerimi lahko podjetja vplivajo na zadovoljstvo svojih managerjev (delovno okolje, medsebojni odnosi, politika podjetja, itd.).

Ker povprečen evropski manager v svoji karieri vsaj petkrat napreduje, se kot pomemben motivacijski dejavnik pri managerjih pojavlja možnost napredovanja (Peklaj 1993, 12).

Za vsako uspešno podjetje je zato pomebno, da razvija jasen in pregledan načrt napredovanja članov vodstev (career planning), saj to včasih managerjem pomeni več kot dolgoročno stimulativno nagrajevanje.

Višji kot je položaj managerja, večje je osebno spoštovanje, ugled, veljava, večja je odgovornost ter moč managerja. Večje so tudi možnosti samostojnega odločanja, s tem pa tudi izbira sodelavcev oz. oblikovanje podporskega kroga. Uspešni managerji niso uspeli le s talentom in strokovnostjo, ampak tudi zato, ker so znali okrog sebe zbrati ustrezne ljudi.
6 NAČINI NAGRAJEVANJA SLOVENSKIH IN TUJIH MANAGERJEV

6.1 Nagrajevanje in zaslužki slovenskih managerjev

Študije o nagrajevanju članov uprav so si enotne predvsem v ugotovitvi, da je velikost nagrade managerjev še najbolj odvisna od velikosti podjetja. Velikost podjetja ponazarja velikost organizacije, večjo težavnost upravljanja, več potrebnega strokovnega znanja in odgovornosti, kar ustvarja zahtevo po višjih nagradah. Velika podjetja imajo tudi večje denarne tokove, več dobička v absolutnem znesku in zato za izplačevanje višjih nagrad obstajajo večji viri.

Združenje članov nadzornih svetov je v svoji anketi o upravljanju gospodarskih družb prišlo do nekaterih ugotovitev, ki so lahko zanimive tudi za naše managerje in managerke. Anketa je zajemala 143 gospodarskih družb, od tega je bila polovica velikih, 36% srednjih ter 14% malih družb, skoraj štiri petinina pa jih je menilo, da je poslovanje slabše. za prejšnjim poslovnim letom izboljšalo, 31% jih je menilo, da poslovanje ostaja enako, bilo pa je četrtni skupini, ki so menili, da je poslovanje slabše.

Združenje članov nadzornih svetov je v svoji anketi o upravljanju gospodarskih družb prišlo do nekaterih ugotovitev, ki so lahko zanimive tudi za naše managerje in managerke. Anketa je zajemala 143 gospodarskih družb, od tega je bila polovica velikih, 36% srednjih ter 14% malih družb, skoraj štiri petinina pa jih je menilo, da je poslovanje slabše. za prejšnjim poslovnim letom izboljšalo, 31% jih je menilo, da poslovanje ostaja enako, bilo pa je četrtni skupini, ki so menili, da je poslovanje slabše.

Bilancni dobiček namenjen za udeležbo pri dobičku članov uprav in nadzornih svetov je bil razdeljen takole: za upravo je bilo namenjeno dva milijona in pol, za nadzorni svet pa okoli dva milijona tolarjev v gotovini. V delnicah so člani uprave prejeli okoli milijon štiristotisočakov, nadzorni svet pa 800.000 SIT. Za izplačilo dividend je bilo uporabljeno 11% bilancnega dobička v povprečju.

V raziskavi je bilo ugotovljeno, da je osnovna bruto plača na člana uprave okoli milijon dvestotisoč. Tu gre seveda za celotni vzorec podjetij, če pa primerjamo plačo samo v velikih podjetjih je ta številka okoli 1.400.000 tolarjev. Gibljivi del plače predstavlja desetino vseh prejemkov, druge nagrade (ne iz dobička) pa v povprečju nekaj več kot šesto tisoč. Zanimive so tudi spremembe pri nagrajevanju uprave v družbi, saj je 60% anketirancev odgovorilo, da sprememb ni bilo, se je pa povečal variabilni del nagrade, uvedena je bila tudi udeležba na dobičku in postavljeni so bili konkretni kriteriji določanja razmerja med uspešnostjo družbe in višino variabilnega dela prejemkov.

Pri bonitetah, ki pripadajo članom uprave beležimo porast uporabe službenega avtomobila za zasebne namene. Letošnja raziskava je pokazala, da okoli 60% managerjev uporablja to bonitet, v lanskoletni raziskavi Združenja Manager pa je bilo ugotovljeno, da je takih le 48% anketirancev. Visok odstotek odgovorov imajo tudi managerski zdravniški pregledi (okoli 72%), kar se popolnoma ujema z našimi lanskoletnimi ugotovitvami. Življenjsko je zavarovanih štiri desetine managerjev, dodatno pokojninsko zavarovanje pa ima 32% anketiranih, kar je porast za 12 odstotnih točk v primerjavi z lanskoletno raziskavo.

3 Manager 2003.
Nagrado članom uprave določa NS družbe. Za druge managerje ga določi uprava družbe. O udeležbi managerjev pri dobičku odloča skupščina delničarjev.

Prejemki managerjev so sestavljeni iz sejnin, nadomestil za potne stroške in nagrad (udeležba pri dobičku in opcijske delnice). Pri Financah so iz razkritij v letnih poročilih izračunali, da povprečni prejemek na člana nadzornega sveta v Petrolu znaša dobički 7 milijonov tolarjev, v Mercatorju 3,5 milijona tolarjev in v Krki 3,3 milijona tolarjev.

6.2 Nagrajevanje in zaslužki managerjev v ZDA

Ko govorimo o ameriškem managementu imamo v mislih izvrdilno osebje ameriške korporacije, ki ga vodi glavni izvrsilni uradnik. V večjih korporacijah z nad 3 mrd dolarjev prometa je predsednik direktorskega odbora hkrati glavni izvrsilni uradnik v 92%, v manjših korporacijah z manj kot 100 mio dolarjev prometa pa le v dveh tretjinah primerih.

V 90-ih letih je bila povprečna plača glavnega izvrsilnega uradnika in drugega izvrsilnega osebja izražena z visoko 6-mestno in celo 7-mestno številko, torej čez milijon dolarjev. K tej plači sodijo tudi dodatki kot so delniške opcije, bonusi, nagrade, tako da plačilo glavnega izvrsilnega uradnika znaša več 10 oz. 100 milijonov dolarjev na leto.

Po dosegljivih uradnih podatkih dobivajo glavni izvrsilni uradniki in drugi člani plačila v teh oblikah (Charkham 1995, 184):

- letni bonus, ki običajno temelji na ustvarjenih dobičkih;
- delnice korporacije s prepovedjo prodaje do prenehanja mandata ali za določeno dobo;
- dolgoročni bonusi, ki obsegajo raznovrstna plačila, ugodnosti in udeležbe pri dobičku, če se dosežejo poslovnih ciljev iz načrta, določenega za obdobje 3 do 5 let;
- delniške opcije, torej pravice do nakupa delnic po vnaprej določeni ceni po izteku določenega obdobja oz. na določen dan.

V ZDA se raven managerskih plač močno kritizira in da niso v razmerjuz rastjo drugih prejemkov. Kot primer navajamo General Motors, kjer je v letu 1989 povprečna plača prvih 1000 izvrsilnih uradnih rasla za 7 % letno, dobički pa le za 5 % letno, vrednost delnic pa celo padla za 11 %. Kljub slabim poslovnim rezultatom si management plač ni znižal, celo povečal.

Značilnosti nagrajevanja ameriškega managementa so zelo visoki prejemki in stalni konflikti med delničarji in managementom.
**TABELA 2: NEKATERE LETNE PLAČE IN DRUGI PREJEMKI V ZDA IZ LETA 1999**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ime in priimek</th>
<th>plače (v 000 USD)</th>
<th>Drugo</th>
<th>Donosi</th>
<th>Skupaj</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ruben Mark (Colgate Palmolive)</td>
<td>2.259</td>
<td>102</td>
<td>11.000</td>
<td>13.361</td>
</tr>
<tr>
<td>Roberto C. Guazuela (Coca Cola)</td>
<td>4.371</td>
<td>1.614</td>
<td>6.219</td>
<td>12.204</td>
</tr>
<tr>
<td>John F. Welc (General Electric)</td>
<td>4.350</td>
<td>1.018</td>
<td>3.259</td>
<td>8.627</td>
</tr>
<tr>
<td>Michael D. Elsner (Walt Disney)</td>
<td>8.109</td>
<td>10</td>
<td></td>
<td>8.119</td>
</tr>
<tr>
<td>Daniel P. Tully (Merril Lynch)</td>
<td>4.840</td>
<td>1.436</td>
<td></td>
<td>6.276</td>
</tr>
<tr>
<td>Anthony J.F. O'Reilly (Heinz)</td>
<td>752</td>
<td>1.153</td>
<td></td>
<td>1.905</td>
</tr>
</tbody>
</table>


**6.3 Nagrajevanje in zaslužki managerjev v Franciji**

Po francoskem pravu člani upravnega sveta francoske delniške družbe prejemajo posebno plačilo (jetons de presence) za svojo udeležbo na sejah (neke vrste sejnina). Člani upravnega sveta lahko prejemajo plačo na podlagi mangerske pogodbe ter povračila vseh stroškov, ki so bili potrošeni v korist družbe.

Francosko pravo prepoveduje kakršno koli drugačno obliko plačilo za člane upravnega sveta; tako je izrecno prepovedana udeležba pri dobičku oz. kakršna koli vključenost v sheme za delitev dobička.

Posebna je ureditev za generalnega direktorskega predsednika, ki lahko prejema sejnine, za položaj direktorja pa še dodatno nagrado. Znesek nagrade je lahko določen kot stalen, lahko pa v razmerju do družbenega prometa ali dobička ali kombinacija obeh, o čemer odloča sam direktorski odbor.

V letu 1999 so bile objavljene plače managerjev v Franciji v frankih, ki so prikazani v spodnji tabeli.
TABELA 3: LETNE PLAČE MANAGERJEV V FRANCIJI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Podjetje</th>
<th>Plače managerjev v mio francoskih frankih</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lyoneise Consulting</td>
<td>4,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Peugeot</td>
<td>2,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Desaux</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>Alcatel</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>Zavarovalnica Axa</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Societe General</td>
<td>8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Povzeto po Bohinc (2001, 331)

6.4 Nagrajevanje in zaslužki managerjev na Hrvaškem

Povsem jasnih ali uradnih podatkov o tem koliko zaslužijo managerji na Hrvaškem, ni mogoče dobiti, ker v podjetju zavračajo, da bi dajali take informacije.

Povprečen plača hrvaških managerjev se giblje med 13.000 in 18.000 hrvaških kun, kar znaša približno 1850 do 2250 evrov. Za hrvaške razmere so te plače za 3 do 4 krat večje od povprečnih plač v državi. Četrta dobi več kot 18.000 kun na mesec, le pešiča vrhunskih managerjev pa ima plačo, ki se giblje med 60.000 in med 80.000 kunami na mesec. Ta skupina vodilnih je zbrana pretežno v upravah bank in podjetij v tujini.

Plače managerjev v zasebnem in javnem sektorju se bistveno razlikujejo, saj managerji v zasebnih podjetjih in bankah prejemajo tudi do 5,3 krat višjo plačo kot managerji v javnih ustanovah (Basarić, 2003, 28).

Ne glede na višino plače ali skupni zaslužek so hrvaški managerji nagrajeni tudi z dodatnimi ugodnostmi. Nekateri hrvaški managerji imajo v svojih pogodbah zagotovljene tudi dodatne oblike nagrave (ibid., 28-29):

- neomejeno uporabo službenega avtomobila,
- uporaba prenosnega telefona in računalnika,
- pokrivanje stroškov šolanja,
- posebne zdravniške preglede in zavarovanja na službeni poti,
- možnost nakupa delnic ob ugodnejših pogojih ali pridobivanje delnic kot dela letnega zaslužka.
7 SKLEP

Ena ključnih konkurenčnih prednost vsakega podjetja je nedvomno tudi uspešen in primerno motiviran management, ki podjetje upravlja. Zaposlene lahko motivirajo različne stvari, skupni motivator vseh zaposlenih pa je plačilo. To je povezano s primarnimi človeškimi potrebami, kajti človek brez osnovnih dobrin ne more preživeti, za nakup le-teh potrebuje denar.

Managerji so tista skupina zaposlenih, ki opravlja najodgovornejše naloge in so odločilni za uspešnost podjetja. Po drugi strani pa skupina, ki je v primeru napačnega sklepanja odločitev odgovorna za poslovne neuspehe. Na področju materialne motivacije se položaj v primerjavi z preteklostjo ni bistveno spremenil, saj večina podjetj v Sloveniji managerje nagrajuje predvsem z fiksnimi plačami in različnimi bonitetami. V sestavi plač je vedno torej prevladuje fiksn elementi, ki skupaj z osnovno plačo predstavljajo 90 odstotkov plač, zaposlenih.

Z razliko od zahodnih držav, v katerih za motiviranje oziroma nagrajevanje managerjev vse bolj prevladuje od uspešnosti poslovanja odvisen variabilni del, slovenski davčni sistem ne spodbuja nagrajevanje managerjev iz dobrička. Celoten sistem plač in nagrajevanja je napačno zasnovan in zaradi svoje togosti zmanjšuje produktivnost dela.

V javnosti se pojavljajo govorice o previsokih plačah managerjev in o premalo plačanih delavcev. Vsi se strinja o ustreznem plačilu managerjev, kolikšna naj bo težko odgovoriti, gotovo pa mora zadovoljiti managerja. Zavedati moramo da Slovenski managerji pri svojem delu bodo uspešni in zvesti podjetju, le če bodo ustrezno motivirani. To daje poslovne koristi lastnikom podjetij, zaposlenim in širši družbi.


Prišli smo do zaključka da plača managerjev niso previsoke, problem je v tem da plačа navadnega delavca so prenizke in po vsej verjetnosti to razburja javnost. Menimo, da lastniki podjetja oziroma država bi morala izoblikovati tak sistem plač oziroma nagrajevanja, da bi zajemala vse zaposlene v podjetju in jih pravilno nagradila za njihove uspehe.
POVZETEK

V diplomski nalogi smo opredelili pojem motivacije, vidike in dejavnike, ki vlivajo na motivacijo zaposlenih. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo so predvsem pohvale, konfliktne situacije, tekmovanje, sodelovanje, plače, napredovanje in delovni pogoji.

Razčlenili smo tudi vrste motivov, ki se delijo na primarne in sekundarne. Primarni motivi so motivi, ki so potrebni za preživetje, torej osnovni motivi kot so potreba po hrani, vodi, itd. Sekundarni motivi pa so motivi, ki se pridobijo skozi življenje, kot so moč, uveljavitev, pripadnost in varnost.


V praktičnem delu diplomsko naloge smo se osredotočili na plače in oblike nagrjevanja managerjev v Sloveniji, ZDA, Franciji in na Hrvaškem. Navedli smo dejavnike, ki motivirajo managerje v vsaki posamezni državi, opredelili višino plač in dodatnih ugodnosti. S tem smo želeli pokazati razlike, v strukturi plač in nagrjevanja, posameznih managerjev v različnih državah.

KLJUČNE BESEDE

Management
Managerji
Motivacija
Motivacijski dejavniki
Nagrjevanje managerjev
Zaslužki managementa
ABSTRACT

In our thesis, we described the definition of motivation, aspects and factors that influence on the motivation of the employees. Factors, that influence on the motivation of the employees are salaries, competitiveness, promotion, working condition, conflict situation, compliments and cooperation.

We also described types of motivation, primary and secondary. Primary type of motivation is the motivation to survive, that means elementary motivation, like food, water, etc. Secondary type of motivation is the motivation that we learn through all our life, like power, security, loyalty and recognition.

In our thesis we also described the theories of motivation, which could help company owners to motivate their employees on different ways. We have described Maslows, Herzbergs, McGregor's, Oldhamers, Leavitts and Vrooms motivation theory.

We described the definition of manager, his activities and characteristics. We know two kinds of motivation that are materialistic and non-materialistic motivation. Among materialistic motivation are salaries, rewards with options, share of the profit, etc. Promotion, education and importance on the other side belong to non-materialistic motivation.

In practical part of our thesis we have concentrated us especially on salaries, and kind of rewards of managers in Slovenia, USA, France and Croatia. We named the factors, that motivate managers in each of above mentioned countries, like the amount of salary and additional benefits. In practical part we tried to show differences in salaries and rewards between the managers in different countries.

KEY WORDS:

Management
Manager
Motivation
Motivation mechanisms
Managers compensation
Management owners schemes
LITERATURA


SEZNAM SLIK IN TABEL

SEZNAM SLIK

SLIKA 1: PONAZORITEV MOTIVACIJSKE TEORIJE MASLOWA .............................15
SLIKA 2: HERZBEGOV HIGIJENIKI ..............................................................17
SLIKA 3: ŠTIRI TEMELJNE NALOGE MANAGERJEV ........................................21
SLIKA 4: TEMELJNI MANAGERSKI TRIKOTNIK ..............................................22

SEZNAM TABEL

TABELA 1: KAKO POMEMBNE SO POSAMEZNE POTREBE V RAZLIČNIH
DRŽAVAH ...........................................................................................................16
TABELA 2: NEKATERE LETNE PLAČE IN DRUGI PREJEMKI V ZDA
IZ LETA 1999 ......................................................................................................31
TABELA 3: LETNE PLAČE MANAGERJEV V FRANCJI .........................................32