

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

NAGRAJEVANJE MANAGERJEV V SLOVENIJI IN TUJINI

Ljubljana, januar 2010

JUŠ GMAJNAR

IZJAVA

Študent Juš Gmajnar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Katje Katarine Mihelič in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, januar 2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV MANAGEMENTA	2
1.1 Opredelitev temeljnih funkcij managementa	2
1.2 Opredelitev managerskih zmožnosti	3
1.3 Opredelitev ravni managementa	4
1.4 Kontrola uspešnosti delovanja managerjev	5
1.5 Nagrajevanje managerjev	7
2 ETIČNOST PRI NAGRAJEVANJU MANAGERJEV	8
2.1 Opredelitev etike in poslovne etike	8
2.2 Etične dileme pri nagrajevanju managerjev	11
2.2.1 Višina plače managerja	12
2.2.2 Tajnost plač	12
2.2.3 Fiksnost plač	13
2.2.4 Plače direktorjev javnih podjetij, ki so v državni lasti	13
3 PRIMERI NEETIČNEGA RAVNANJA MANAGERJEV	14
3.1 Enron	14
3.1.1 Zgodovina Enrona	14
3.1.2 Stečaj Enrona	15
3.1.3 Etične dileme stečaja Enrona	15
3.2 Worldcom	17
3.2.1 Zgodovina Worldcoma	17
3.2.2 Stečaj Worldcoma	18
3.2.3 Etične dileme stečaja Worldcoma	18
3.3 Parmalat	19
3.3.1 Zgodovina Parmalata	20
3.3.2 Stečaj Parmalata	20
3.3.3 Etične dileme stečaja Parmalata	21
4 NAGRAJEVANJE MANAGERJEV	22
4.1 Nagrajevanje managerjev v ZDA	22
4.2 Nemčija	23
4.3 Velika Britanija	24
4.4 Italija	25
5 NAGRAJEVANJE MANAGERJEV V SLOVENIJI	26
5.1 Fiksna plačila	27
5.1.1 Osnovna plača	27
5.1.2 Bonitete	28

5.2	Variabilna plačila.....	28
5.2.1	Variabilni del plače	28
5.2.2	Nagrajevanje z udeležbo pri dobičku	29
5.2.3	Opcije in nagrajevanje v delnicah	29
6	PRIMERJAVA PRAKSE NAGRAJEVANJA V SLOVENIJI Z EVROPSKO	30
6.1	Variabilni del plače.....	30
6.2	Udeležba pri dobičku.....	31
6.3	Opcije in nagrajevanje z delnicami.....	31
7	PRIPOROČILA ZA NAGRAJEVANJE MANAGERJEV V SLOVENIJI	32
7.1	Večanje deleža variabilnega dela nagrade	32
7.2	Udeležba pri dobičku.....	32
7.3	Nagrajevanje z delnicami in opcijskimi upravičenji.....	33
7.4	Povečanje aktivnosti nadzornih svetov	33
	SKLEP	34
	LITERATURA	36

UVOD

Problematika plač in nagrajevanja managerjev povsod po svetu zbuja veliko razprav, saj so v zadnjih dveh desetletjih le te precej hitro naraščale. To še posebej velja za ZDA, kjer vodilni managerji korporacij dobivajo milijonske zneske. Prav zaradi tega in pa zaradi naraščajočega števila brezposelnih in padanja življenjske ravni bi za velik del javnosti težko našli bolj razburljivo in aktualno temo, kot so managerske plače in nagrade. Pa vendar je višina plače z vidika uspešnosti podjetja ter nadzora in motiviranja managerjev še najmanj pomembna, čeprav je o njej največ govora. Precej pomembnejše je vprašanje kako je povezana z uspešnostjo oziroma za kaj managerje plačujemo.

Vrhovni management je v številnih evropskih državah in po svetu vse manj priljubljen tudi zaradi številnih škandalov. Do takšnega stanja so nas pripeljale nepoštenosti v znanih podjetjih, predvsem v ZDA, kjer so managerji postavljali svoje osebne interese pred interese podjetja, v katerem so bili zaposleni. Pri teh primerih se srečamo z etiko in moralo ljudi, kar je prikazano v nalogi. Managerji v nekaterih podjetjih so s svojo arogantnostjo, pohlepom in zanemarjanjem svojih osnovnih nalog pomembno vplivali na poslovno kulturo v podjetju. V neetična ravnanja niso pritegnili samo zaposlenih, ampak tudi nadzornike in revizijske hiše, za katere veljajo še posebno stroga etična načela.

Ravno zaradi omenjenih nepoštenosti in slabosti nagrajevanja managerjev je namen diplomskega dela raziskati in pojasniti kompleksnost nagrajevanja managementa. Cilj diplomskega dela je opisati splošne značilnosti managementa, prikazati in obrazložiti etične dileme, povezane z nagrajevanjem managerjev, ter podati primerjave med načini nagrajevanja managementa doma in v tujini. Pri pisanju diplomskega dela sem uporabil metodo teoretičnega razmišljanja in študije konkretnih primerov.

Naloga je razdeljena na uvod, sedem poglavij in sklep. V prvem poglavju so na kratko predstavljene temeljne funkcije, zmožnosti in ravni managementa. V tem poglavju prikažem tudi sistem nagrajevanja managerjev ter sestavo njihovih plač. Drugo poglavje govori o etičnosti nagrajevanja managerjev, in sicer najprej prikažem splošna načela etike managementa, v nadaljevanju pa obrazložim etične dileme pri nagrajevanju managerjev. V tretjem poglavju so predstavljeni konkretni primeri neetičnega ravnanja managerjev v tujini. Cilj četrtega in petega poglavja je prikazati sisteme nagrajevanja managerjev v svetu in v Sloveniji. V šestem poglavju je predstavljena primerjava prakse nagrajevanja managerjev v Sloveniji z tujino. V zadnjem poglavju so prikazana priporočila za nagrajevanje managerjev v Sloveniji. Sledi še sklep z glavnimi ugotovitvami.

1 OPREDELITEV MANAGEMENTA

Ob zgodovinsko pomembnem pojavu, delitvi dela, ki je nujno povezana z združbo, se takoj pojavi še druga nadvse pomembna dejavnost, usklajevanje tehnično razdeljenega dela. V preprostejši obliki razmeroma skromno razčlenjujemo delo v manjših združbah, ki spontano poteka med posamezniki. Večja podjetja in vse bolj razdeljeno delo, zahtevajo vse bolj kompleksno usklajevanje razdeljenega dela, ki ga usklajujejo managerji.

1.1 *Opredelitev temeljnih funkcij managementa*

V literaturi obstaja skoraj toliko definicij managementa, kot je avtorjev. Možina (1994, str. 20), opredeljuje proces managementa kot sestav štirih temeljnih funkcij: funkcije planiranja, funkcije organiziranja, funkcije vodenja in funkcije kontroliranja.

- **planiranje** je funkcija managementa, ki se ukvarja z definiranjem ciljev za bodoče doseganje rezultatov in za odločanje, katere naloge je potrebno uresničiti in katere vire, resurse bomo potrebovali v ta namen. Planiranje torej definira, kam hoče organizacija priti v prihodnosti in kako priti tja. Funkcija planiranja zajema opredeljevanje ciljev organizacije in poti za njihovo uresničenje,
- **organiziranje** je funkcija managementa, ki se ukvarja z dodeljevanjem nalog, njihovim združevanjem v organizacijske enote in alociranjem virov posameznim organizacijskim enotam. Namen te funkcije je, da se z oblikovanjem strukture nalog in odnosov med pristojnimi dosežejo koordinirani napor, kjer sta ključna koncepta oblika in struktura. Oblika pomeni, da managerji determinirajo načine, kako bodo zaposleni opravljali delo, struktura pa se nanaša na relativno stabilne odnose in vidike v organizaciji. Funkcija organiziranja ponavadi sledi planiranju in odraža način, kako želi organizacija uresničiti postavljene plane. Funkcija organiziranja je torej proces ustvarjanja sestave medsebojnih organizacijskih razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočili izvajanje planov in doseganje organizacijskih ciljev. Organiziranje torej pomeni dodeljevanje oblike izbrani vsebini,
- **vodenje** je managerska funkcija, ki vključuje uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih, da bi dosegli cilje organizacije. Opredelimo ga kot sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije. Vodenje pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, zadeva komuniciranje ciljev zaposlenim po celotni organizaciji in vnašanje volje zaposlenim po zasledovanju čim boljših dosežkov. Vključuje proces motiviranja celotnih organizacijskih enot, kot tudi tistih posameznikov, ki delajo neposredno z vodjo. V dobi negotovosti,

mednarodne konkurence in naraščajoče raznovrstnosti dela je sposobnost oblikovanja kulture, komuniciranja ciljev in motiviranja zaposlenih ključnega pomena za uspeh organizacije. Vodenje torej v svojem najširšem smislu zajema aktivnosti sprožanja akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje,

- **kontroliranje** je četrta funkcija v procesu managementa. Funkcija kontroliranja zadeva nadziranje aktivnosti zaposlenih, preverjanje, ali je organizacija na pravi poti k svojim ciljem, in izvajanje korekcij, če so le-te potrebne. Ta funkcija zajema spremljanje izvedbe aktivnosti, ugotavljanje odstopanj, prepoznavanje vzrokov in ukrepanja za uresničitev postavljenih ciljev. Manager mora biti prepričan, da je organizacija na pravi poti za doseganje postavljenih ciljev. Kontroliranje je torej proces, v katerem člani organizacije zavestno pregledujejo dosežke in ob njih izvajajo ustrezne ukrepe. Novi trendi v kontroliranju dajejo vse večjo moč in zaupanje zaposlenim. Organizacije se veliko manj ukvarjajo s kontrolo zaposlenih z vrha navzdol, temveč dajejo večji poudarek izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, da lahko kontrolirajo sami sebe in odpravljajo svoje napake.

1.2 Opredelitev managerskih zmožnosti

Dimovski (2008, str. 12) loči tri področja managerskih zmožnosti, ki so nujno potrebna za nemoteno delovanje proces managementa v organizaciji: tehnične zmožnosti, zmožnosti ravnanja s človeškimi viri ter konceptualne zmožnosti. Čeprav nekateri teoretiki predlagajo dolgo listo teh sposobnosti, je po njegovem mnenju mogoče potrebna znanja in spretnosti za vodenje organizacije ali njene organizacijske enote združiti v omenjene tri skupine zmožnosti:

- **konceptualna zmožnost** je kognitivna sposobnost videti organizacijo kot celoto in odnose med njenimi deli. Vključuje razmišljanje, obdelavo informacij in sposobnosti planiranja. Potrebno je vedeti, kako se neka organizacijska enota vključuje v celotno organizacijo, kje je mesto te organizacije v njeni dejavnosti, v družbi in v širšem poslovnem ter socialnem okolju. Pomeni sposobnost razmišljati strateško na dolgi rok in s širšega vidika. Konceptualne sposobnosti potrebujejo vsi managerji, vendar so zlasti pomembne za vrhnje managerje,
- **zmožnost ravnanja s človeškimi viri** (medosebna spretnost) je managerjeva sposobnost delati z ljudmi in delati učinkovito kot del skupine. Kaže se v tem, kako manager sodeluje z drugimi ljudmi, vključno s sposobnostjo motiviranja, vodenja, komuniciranja in razreševanja konfliktov. Manager, ki ima to spretnost, podrejenim omogoča, da se izražajo brez strahu pred zasmehovanjem in spodbuja njihovo sodelovanje. V zadnjih letih je zavedanje o pomembnosti spretnosti ravnanja s človeškimi viri v hitrem vzponu. V času, ko zaradi globalizacije, raznovrstnosti delovne sile in konkurence narašča potreba po

visoko izobraženih in usposobljenih kadrih, postaja ta spretnost ključna,

- **tehnična zmožnost** pomeni razumevanje in izurjenost managerja v izvajanju zelo specifičnih nalog. Ta spretnost vključuje obvladovanje metod, tehnik in opreme, ki je potrebna za izvajanje specifičnih funkcij, kot so inženiring, proizvodnja in finance. Vključuje tudi specialna znanja, analitične sposobnosti in kompetentno uporabo orodij in tehnik za reševanje problemov na nekem specifičnem področju. Tehnične spretnosti postajajo manj pomembne od konceptualnih in spretnosti ravnanja s človeškimi viri, ko se managerji vzpenjajo po hierarhični lestvici navzgor.

1.3 Opredelitev ravni managementa

V podjetju delajo managerji in specialisti. Managerjev je seveda manj in vsi ne opravljajo enakega dela. Delo managerjev se razlikuje v pristojnosti in po vsebini dejavnosti. Možina (2002, str. 52) loči naslednje ravni managementa:

- **nižji managerji ali managerji prve ravni** so tisti managerji v podjetju, ki neposredno uravnavajo delo zaposlenih specialistov, izvajalcev ali operativcev. Ponavadi te managerje imenujemo delovodje, skupinovodje in podobno. Poleg managerskega dela vedno opravljajo tudi izvedbeno delo, podobno kot specialisti. Vendar jih kljub temu štejemo k managerjem, saj imajo podrejene izvajalce, katerih delo usklajujejo,
- **srednje raven managementa** predstavljajo managerji poslovnih funkcij in managerji poslovnih enot ter večjih projektov. Managerji poslovnih funkcij usklajujejo poslovne funkcije v krajšem obdobju. Kratkoročno delujejo razmeroma samostojno, medtem ko se dolgoročno podrejajo usklajevanju celotnega podjetja. Usklajujejo poslovne prvine, naprave, zaposlene in podobno v okviru poslovnih funkcij. Operativno so razmeroma samostojni; dolgoročno pa, tako kot drugi srednji managerji, sodelujejo pri usklajevanju celotnega poslovanja. Managerji projektov usklajujejo aktivnosti, sredstva in zaposlene v okviru projektov,
- **vrhovni ali najvišji management** predstavljajo managerji podjetij. V manjših podjetjih usklajujejo predvsem poslovne funkcije: nabavno, kadrovske, proizvodno, prodajno in finančno, ki skupaj tvorijo poslovno in ekonomsko celoto. V večjih podjetjih, ki so sestavljena iz več bolj ali manj neodvisnih poslovnih enot, usklajujejo poslovne enote. Zaradi velike zahtevnosti, moči in odgovornosti je vrhovni management v teh primerih pogosto organiziran v obliki kolegijskega organa.

Tudi srednji in, sicer redkeje, vrhovni management opravljata izvedbeno delo. Če npr. manager finančnega oddelka pripravi ali analizira finančno poročilo, dela kot izvajalec. Za izdelavo analize ne potrebuje managerskega znanja, temveč znanje o financah. Kolikor višje je manager na managerski lestvici v podjetju, toliko večji del njegovega celotnega dela predstavlja management in toliko manjši je delež izvedbenih del. Vrhovni management skoraj v celoti opravlja le managerska dela. Kolikor višje je manager na lestvici, bolj postaja management poklic. In nasprotno, kolikor nižje je, bolj je management le ena od njegovih funkcij ali nalog. Podobne ugotovitve veljajo tudi za management v velikih in majhnih podjetjih. V velikih podjetjih je delež managerskega dela večji, v manjših podjetjih znanje managementa ni tako pomembno (Možina, 2002, str. 55).

Managerji so v podjetju torej tisti zaposleni, ki imajo največ odgovornosti. Stopnja njihove odgovornosti je odvisna od ravni v managerski piramidi, ki jo zasedajo. Višje kot je posamezni manager v strukturi, večja je stopnja njegove odgovornosti. Prav tako velja pozitivna povezava med stopnjo odgovornosti in višino zaslužkov, ki jih management prejema. Večja kot je odgovornost, višja je osnovna plača in vsi dodatki ter ugodnosti, ki jih posameznik prejema.

1.4 Kontrola uspešnosti delovanja managerjev

Skoraj vsak dan v medijih zasledimo kakšen intervju z managerjem ob prejetju take ali drugačne nagrade za uspehe, ki jih je dosegel pri opravljanju svoje funkcije. Vendar se pri tem nehote vprašamo: zakaj je ravno ta manager zaslužil določeno nagrado, kateri kriterij določa, da je ravno ta človek najuspešnejši. Z izbiro pravih pristopov k ocenjevanju uspešnosti managerja so se ukvarjali številni raziskovalci in nam ponudili pestro ponudbo le-teh. V množici ponujenega pa se vprašamo, kateri kriterij oz. katero kombinacijo pristopov velja uporabiti pri določanju uspešnosti določenega managerja.

Če želimo oceniti uspešnost managerja, moramo najprej določiti kriterije oz. merila, s katerimi bomo to uspešnost merili. Enota s katero merimo uspešnost, je merilo uspešnosti, sistem merjenja pa je tista skupina meril, ki se pri tem uporablja. Na podlagi teh ovrednotenj ugotavljamo uspešnost in sprejemamo nadaljne odločitve. Pri tem moramo paziti, da vedno merimo stvari, nad katerimi imamo nadzor, ter da imamo pred seboj cilj, ki ga želimo doseči (Pučko & Rozman, 1992, str. 15).

Med vsemi programi nagrajevanja so zagotovo najdlje znani tisti, ki nagrado povezujejo z ustvarjenim dobičkom. Razlikujemo dva osnovna načina. Lastniki in managerji se lahko dogovorijo, da bo nagrada, znašala določen odstotek ustvarjenega dobička, ali pa v podjetju oblikujejo nekoliko bolj zapletene programe

udeležbe pri dobičku, v katerih določijo omejitve in pogoje, kdaj do izplačila nagrade pride (Zupan, 2001, str. 238).

Čedalje pogosteje zasledimo kritike, da ustvarjeni dobiček ni dovolj dobro merilo uspešnosti. Zato podjetja vključujejo druga merila, med katerimi so še vedno zelo priljubljene računovodske kategorije. Razlogi so predvsem v tem, da zanje niso potrebna dodatna spremljanja in izračuni, pa tudi razumevanja, kaj pomenijo, je pri managerjih zelo dobro. Dobičkonosnost kapitala in sredstev sta samo dva izmed njih.

Dobičkonosnost kapitala (angl. ROE – return on equity) je opredeljena kot razmerje med dobičkom in lastniškim kapitalom ter nam kaže dobičkonosnost naložb lastnikov kapitala. Je temeljni kazalec poslovne uspešnosti današnjih podjetij in predstavlja osnovno finančno-računovodsko informacijo za lastnike. Pove jim, koliko denarnih enot je ustvarila ena enota vloženega kapitala.

$$\text{Koeficient dobičkonosnosti} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna sredstva}}$$

Dobičkonosnost sredstev (angl. ROA – return on assets), kaže razmerje med dobičkom in sredstvi podjetja. Naprej ga lahko razčlenimo na dobičkonosnost prihodkov in obračanje sredstev. S tem pridemo do dejavnikov, ki vplivajo na njegovo višino. Če želimo, da se bo dobičkonosnost sredstev povečala, se mora povečati dobičkonosnost prihodkov ali pa obračanje sredstev (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 219).

$$\text{Koeficient dobičkonosnosti} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečni kapital}}$$

Po drugi strani pa mnogi opozarjajo, da so z njimi povezane precejšnje težave, ki zmanjšujejo njihovo učinkovitost: usmerjene so v notranje delovanje podjetja, so neposredno ali posredno povezane s tekočim proračunom oz. finančnim načrtom (zaradi tega so lahko predmet zlorab, saj načrte določajo managerji), niso sposobne zajeti kakovosti prihodkov, niso tesno povezane s poslovno strategijo in zaradi tega lahko celo nagradijo vedenje, ki je v nasprotju z dolgoročnim interesom lastnikov. Omenjene kritike so prispevale k razvoju celovitejših meril, ki pokažejo resnično ustvarjeno ekonomsko vrednost (EV) (Zupan, 2001, str.238).

Ekonomska vrednost je donos, ki ga je podjetje ustvarilo na investiran kapital, zmanjšan za stroške kapitala. Pri izračunu ekonomske vrednosti upoštevamo ključne dejavnike, ki povečujejo vrednost podjetja: prihodke oz. gotovinski tok, ki ga ustvarimo s poslovanjem, potreben obseg kapitala za ustvarjanje prihodka in stroške, povezane z uporabo kapitala. EV je predvsem primerna za strateško odločanje, ni pa vedno učinkovita kot usmerjevalec vedenja managerjev. To lahko postane le takrat, kadar natančno opredelimo vse dejavnike, ki vplivajo na njeno ustvarjanje. Najlažje je če narišemo drevo ustvarjanja vrednosti, v katerem nazorno pokažemo, kako so posamezne kategorije medsebojno povezane. Tako managerji jasno vidijo svoj neposredni vpliv na posamezni dejavnik, ki ekonomsko vrednost povečuje (Zupan, 2001, str. 238).

Vsako podjetje v izračun uspešnosti vključi tista merila, ki so ključna pri uresničevanju njegove poslovne strategije. Poleg dobička torej upoštevajoč druge mere, kot so na primer tržni delež, zadovoljstvo kupcev, in zaposlenih, kakovost izdelkov in inovativnost. S takšnim določanjem merila uspešnosti bolje prilagodimo različnim managerskim opravilom in ravnam, saj za vsakega managerja v okviru dogovorjenih uravnoveženih kazalnikov lahko določimo njegove individualne cilje. Poleg tega lahko merila vsako leto spremenimo in jih prilagodimo vidikom poslovanja, ki so v tistem letu ključni za uresničevanje poslovne strategije (Zupan, 2001, str. 238).

1.5 Nagrajevanje managerjev

Managerji so tisti zaposleni v podjetju, ki nedvoumno opravljajo najodgovornejše naloge v podjetju. Po eni strani imajo odločilno vlogo pri predlaganju in izvajanju poslovne politike, po drugi strani pa s svojim delovanjem močno vplivajo na motiviranost ostalih zaposlenih. Za njihovo delo je značilno, da ga je precej težje opredeliti, kot delo ostalih zaposlenih in je zato v večji meri prepuščeno iniciativi posameznega managerja, kaj in kako bo delal. Zaradi odgovornosti njihovega dela so v osnovi praviloma najbolje plačani zaposleni v podjetju. Glede na vloge, ki jih imajo v sodobnem podjetju, jim pripada poseben položaj, zato raznih ugodnosti, ki jih imajo in spadajo na področje nagrajevanja, ne smemo obravnavati kot njihov privilegiran položaj, pač pa kot specifičnost delovnih nalog, ki jih opravljajo.

Managerske plače in nagrade se v svoji sestavi od plač drugih zaposlenih praviloma razlikujejo po treh značilnostih. Delež osnovne plače je manjši oziroma občutno večji del so nagrade, ki so odvisne od uspešnosti. Pri slednjih gre za daljša obračunska obdobja (največkrat poslovno leto) in za drugačna merila uspešnosti, ki bolj izražajo uspešnost celotnega podjetja kot pa posameznika. Manj je tudi dodatkov na plačo, ki izhajajo iz delovnih razmer, in več je dodatkov oziroma ugodnosti, ki izhajajo iz

managerjevega položaja na hierarhični lestvici. Ponavadi plačo in nagrade managerjev sestavljajo (Milkowich & Newman, 1996, str. 590-594):

- **osnovna plača** (angl. base salary), ki je s pogodbo dogovorjeno gotovinsko plačilo za opravljanje dela, odvisna pa je tudi od vrednosti managerjevih zmožnosti na trgu dela,
- **kratkoročne ali enoletne spodbude oziroma nagrade** (angl. short-term incentives), ki so vezane na doseganje letnih poslovnih ciljev in jih praviloma izplačujejo v gotovini,
- **dolgoročne spodbude in kapitalni plani** (angl. long-term incentives), ki plačilo vežejo na dolgoročno uspešnost podjetja in jih praviloma izplačujejo v obliki delnic ali delniških opcij (glede na davčno zakonodajo v državi),
- **različne ugodnosti** (angl. benefits), ki jih sicer dobijo tudi drugi zaposleni, vendar običajno pri vodilnih uslužbencih pride do veliko večjih ugodnosti (npr. življenjsko, pokojninsko zavarovanje); poleg tega managerji pogosto dobijo še nekatere druge ugodnosti, kot so dodatno zdravstveno zavarovanje in podobno,
- **izjemne ugodnosti** (angl. perquisites), ki so lahko povezane z delom v podjetju (razkošna pisarna, posebna jedilnica, rezervirano parkirišče in podobno) ali s poslovanjem zunaj podjetja (avto, plačilo članarin v klubih, združenjih, plačilo razkošnih hotelskih in prometnih storitev in podobno), lahko pa so osebne bonitete, ki so praviloma posebej obdavčene (posojila pod ugodnimi pogoji, plačano svetovanje, počitnice, uporaba počitniško-rekreacijskih objektov podjetja pod ugodnejšimi pogoji in podobno).

2 ETIČNOST PRI NAGRAJEVANJU MANAGERJEV

Managerji pri svojem delu posvečajo premalo pozornosti vprašanju, kaj je prav in kaj ni, kaj je dobro in kaj slabo. Ne premislijo dovolj, kako njihove odločitve vplivajo na ostale ljudi, kako jih prizadenejo in kako bodo ljudje zaradi teh posledic delovali v prihodnosti. Predvsem so pomembne vrednote in norme ljudi, ki vsak dan, drug ob drugem, delajo v istem podjetju ali celo v isti pisarni. Managerji dajejo vzgled drugim zaposlenim in prav zaradi tega imajo velik vpliv na razvijanje poslovne kulture v podjetju. Pri tem je zelo pomembno spoštovanje etičnih pravil, saj samo ravnanje po zakonih ni dovolj.

2.1 *Opredelitev etike in poslovne etike*

V življenju so pomembne tiste norme, kriteriji obnašanja, ki so v določeni družbi zaželeni, celo obvezni. Ljudje, ki družbeno sprejete norme ignorirajo, v družbi nimajo prihodnosti, saj jih družba izloči. Ljudje teh pojmov praviloma ne ločujemo, vendar je

etika veda o morali, medtem ko je morala tisto, kar vidimo v praksi. Za lažje razlikovaje med njima navajam definiciji (Jelovac, 1997, str. 14):

- „etika je veda filozofije, ki se ukvarja s teoretskim pojasnjevanjem in kritičnim ocenjevanjem morale, to je z raziskovanjem izvora človeške moralnosti, kriterijev moralnega vrednotenja in razumevanjem smotrov, namenov, ciljev, skratka smisla moralnega značaja, obnašanja, delovanja ter samozavedanja tako posameznikov kot tudi širših družbenih skupnosti. Je nauk o sprejemljivem načinu skupnega življenja ljudi v njihovem nravnem bivališču“,
- „morala izraža prostovoljno vdanost človeka običajem, ki jih deduje tradicija skupnosti, v kateri prebiva in po katere načelih se privaja samoobvladovanju v javnem in zasebnem življenju“.

Po Tavčarjevi definiciji poslovna etika proučuje moralo, moralna načela in moralno odločanje, pa tudi racionalna sodila oziroma norme in postopke za etično odločanje v poslovanju podjetja. V tem smislu je poslovna morala zbir normativnih pravil za odločanje, kot so kodeksi oziroma standardi, ki narekujejo, kako naj poslovnež ukrepa, kadar gre za koristi, za pravice in dolžnosti do samega sebe, do drugih in do organizacij (Tavčar, 1994, str. 136).

V managementu se managerji znajdejo v mnogih situacijah, kjer so v dilemi saj se lahko odločijo bolj ali manj etično. Pri tem se zavedajo dejstva, da jih lahko vsak najmanjši spodrsrljaj stane veliko, lahko celo privede do propada podjetja ter izgube njihove zaposlitve in tudi težko pridobljenega ugleda. Seveda tudi pri teh odločitvah obstajajo različne ravni odločanja, ki temeljijo na različni stopnjah etične spornosti.

Izrecno dovoljena dejanja so tista, pri katerih ni nobenega vprašanja glede etičnosti, tu je vse jasno in dovoljeno ter zaželeno. Sivo območje je območje, kjer se pojavljajo tista, najbolj etično »sporna« dejanja in kjer se dogajajo razne dileme kako se odločiti. Ali naj izdelek prodamo, kljub temu da vemo, da mu določena funkcija ne deluje in mislimo saj je tako ali tako nihče ne uporablja? Ali imamo raje manjši dobiček ter čisto vest? Izrecno prepovedano pa je območje kjer je zopet vse jasno, saj je zakonsko opredeljeno katera ravnanja so dovoljena in katera ne. Vsi namreč vemo, da prodaja azbestnih izdelkov ni dovoljena, zato se takšnih izdelkov niti ne prodaja (če pa že pridejo na trg so hitro odkrita ter primerno kaznovana). Meje med temi področji so zelo nejasne in tanke in se jih lahko zelo hitro prestopi. Takrat pridejo na vrsto različni izgovori, ki skušajo upravičiti "sporno" dejanje.

Izgovorov, ki naj bi opravičevali izmikanje etičnim dilemam, je kar nekaj. Možina (2002, str. 211) opisuje naslednje:

- izgovor št. 1: **Zakoni namesto etike.** Izgovor se ponuja sam od sebe: kar je po zakonu, ni nezakonito, je torej prav in če je prav, je tudi etično. Ta zakon je lahko pravi zakon ali kateri drugi normativni akt, predpisan v državi, okolju, organizaciji. Izgovor je votel vsaj zaradi treh razlogov. Prvič: pravni red temelji na kodifikaciji tistega, kar ni dovoljeno; vse drugo je po zakonu sicer dovoljeno, ni pa nujno tudi lepo, prav in dobro, skratka, moralno; zakoni ne morejo predpisovati vsega, kar je dovoljeno; bili bi nepopolni in bi dušili snovanje novega, napredek nasploh. Drugič: še tisto, kar zakoni prepovedujejo (ali dovoljujejo), je mogoče tolmačiti po črki in ne po smislu; presojanje etičnosti samo po črki zakona je lahko na vso moč neetično. Tretjič: čim številnejši in čim bolj razvejani so zakoni, tem manj možnosti ima država, da bi vsepovsod nadzorovala in uveljavljala izvajanje zakonov. Skratka: med tistim, kar zakoni izrecno prepovedujejo, in tistim, kar izrecno dovoljujejo, je prostrano sivo področje, v katerem je manager sam s svojo vestjo,
- izgovor št. 2: **Tržišče namesto etike.** Tudi ta izgovor se ponuja kar sam v našem svetu, ki prisega na tržno naravnost, konkurenco in ti. tržne zakonitosti. Izgovor pravi, da bodo tržni mehanizmi samodejno prej ali slej izločili vsakogar, kdor bo ravnal nemoralno. Zamisel o nevidni roki pa terja popolno tržišče, ki ga v resničnosti ni in ne more biti-konkurenca na vsakem trgu je omejena, med udeleženci pa lahko v ravnotežjo sil in pritiskov obstane tudi marsikatera neetičnost. Še več: nizanje drobnih neetičnosti vse hitreje vleče vse gospodarstvo v propad, od koder je pot dolga in tvegana; zgledov za to je tudi v naši polpreteklosti dovolj. Sklep: tržišče samo po sebi etičnosti poslovanja ne more zagotoviti,
- izgovor št. 3: **Veljajo vse etike.** Za lase privlečeno sklepanje, po katerem etika temelji na vrednotah ljudi; Vsakdo ima pravico do svojih vrednot-to je temeljna človeška svoboščina; vsakdo ima torej pravico do svoje etike-posameznik, skupina, dežela; vse tee tike so upravičene, torej prave, in vse, kar dovoljujejo, je v redu. Poljubno torej lahko izbiramo med podkupovanjem in poštenjem, zavajanjem in verodostojnostjo, strpnostjo in nestrpnostjo do drugačnosti, skratka vse je dovoljeno in nič prepovedano! Zanimivo je, da v tem izgovoru nikdar ne omenjajo prepovedi, ki veljajo v različnih etikah-če bi namreč seštevali te, ne pa vsega kar je dovoljeno, se etični relativizem ne bi ogreval nihče. Sklep: vsakdo mora verjeti v svoje vrednote, ki morajo očitno biti skladne, ne pa nasprotni, in ravnati v skladu s temi vrednotami.

Pri plačah se pojavljajo vedno večje razlike med plačami vodilnih managerjev in plačami drugih zaposlenih, kar povzroča tudi vedno bolj glasne pomisleke glede upravičenosti teh plač in načina kako so bile pridobljene. Pri tem so zelo pomembne osebne vrednote, ki jih ima manager ter način na podlagi katerega sprejema svoje odločitve. To pomeni, da je veliko odvisno od tega v kolikšni meri manager sprejema sprejete družbene in etične norme. Dejstvo pa je tudi, da je človeštvo zavistno in ni pripravljeno na takšne razlike v plačah. Seveda vsi vidijo samo bajne vsote denarja, nihče pa ne vidi (ali si celo predstavlja) količine dela, ki je v ozadju teh velikih vsot. S tem seveda ne mislim zagovarjati izjem, ki so do denarja prišle na "sumljiv" način. Menim, da bi morali vzpostaviti način, ki bi nagrajeval dobre managerje in kaznoval slabe.

2.2 Etične dileme pri nagrajevanju managerjev

Vse pogosteje se pojavlja vprašanje, ali so najvišje plače v skladu z opravljenim delom, ali so dohodki vodilnih v primernem razmerju z njihovimi nalogami in položajem družbe. Pojavlja se tudi zelo veliko vprašanj v zvezi z močno napihnjenim prikazovanjem prihodkov. V vse to dogajanje so seveda vpleteni managerji, neposredno s pogodbami o nagrajevanju, posredno pa z lažnim prikazovanjem finančnih podatkov. Ljudje se sprašujejo, kako je do tega lahko prišlo, kako imajo nekateri visoke finančne nagrade celo takrat, ko družbam, v katerih so zaposleni ne gre dobro in morajo odpuščati zaposlene, itd. Neetičnost je spodbudila vlade in nadzorne agencije k želji po pripravi novih predpisov, ki bi pripomogli k temu, da bi se v prihodnje izognili ekscesom, toda na koncu gre za vprašanje etičnosti managerjev, ki bi z zgoraj omenjenimi kršitvami morali opraviti razumno in brez osebnih interesov. V zvezi z nagrajevanjem managerjev se torej pojavljajo številne etične dileme, ki v javnosti dvigujejo zelo veliko prahu.

Etične dileme so nasprotja interesov, ki izhajajo iz vrednot udeležencev. Vsak manager ve, da je trajno in uspešno le tisto usklajevanje, ki vsem vpletenim ob uskladitvi ponudi več, kot so imeli pred njo. Kadar gre za bolj ali manj vsakdanje in površne potrebe, je to sorazmerno lahko, manager si pomaga z močjo, ki mu jo daje položaj, z nagrajevanjem in kaznovanjem, prilagajanjem in nadomeščanjem koristi. Etične dileme pa izvirajo iz vrednot, ki jih je mogoče spreminjati le stežka in počasi, ali pa sploh ne: skleniti kompromis lahko pomeni, da prizadenemo vrednote vseh vpletenih; urejanje nasprotja z merjenjem moči, s tekmovanjem lahko velja za nemoralno prisilo, s pritiskom največkrat dosežemo le večji odpor (Možina, 2002, str. 211).

Etične dileme, ki se pojavljajo so povezane predvsem z:

- višino managerskih plač in razmerjem le-teh do najnižje plače,
- tajnostjo managerskih plač,
- fiksnostjo plač (oziroma njenim variabilnim delom),
- plače direktorjev javnih podjetij, ki so v državni lasti.

2.2.1 Višina plače managerja

Glavna dilema pri plačah je ravno njihova višina, ki je v neki meri odvisna od uspešnega dela, zna pa se zgoditi, da si managerji tudi neupravičeno izplačujejo visoke plače in nagrade, še posebej če jih primerjamo s stanjem podjetja, ki mu ne gre ravno najbolje. V primeru, ko gre podjetju dobro so tudi visoki prihodki vrhovnih managerjev bolj upravičeni, saj je dobro delovanje podjetja predvsem njegova zasluga. Dilema se pojavi predvsem pri kriznem managementu, ko pride manager reševati podjetje pred bankrotom on pa si kljub temu izplačuje visoke honorarje. Če mu uspe rešiti podjetje, potem te plače opraviči, v nasprotnem primeru so njegova izplačila tema velikih debat in so le-ta vsaj malenkostno sporna saj lahko ugotovijo, da je manager načrtno izčrpaval podjetje in se ni trudil maksimalno, da bi ga rešil. Tako kot v vseh etično spornih primerih je vse odvisno predvsem od privzgojenih načel, ki jih ima manager ter delno tudi od kulture podjetja, ki lahko določeno dejanje spodbuja ali pa ga zavrača (Krašovec, 2003, str. 44-46).

2.2.2 Tajnost plač

Naslednja dilema, ki se pojavi pri managerskih plačah je njihova tajnost, ki je tema razprav tudi pri nas. Do leta 2002 je bila to pri nas popolna tabu tema, saj se o tem ni govorilo. V letu 2002 pa je bil sprejet zakon, ki je predpisal, da morajo delniške družbe letno posredovati podatke o letnem skupnem prejemku uprav (skupaj z nagradami), kar pa ni ravno informativen podatek o velikosti plač posameznika. Sicer dobimo podatek o povprečni plači, ki pa ni ravno pokazatelj stanja plač v podjetju. V različnih državah po svetu imajo te sisteme različno urejene. Praksa razvitih evropskih držav kaže, da (primer Nemčije, Velike Britanije ter Nizozemske) je razkrivanje plač zelo različno urejeno. V Nemčiji je razkrivanje plač stvar posameznega podjetja. Lahko jih razkrijejo vendar k temu niso zavezani, razkriti morajo samo pavšalni znesek, ki ga namenijo za izplačilo managerjem. Podobno imajo urejeno tudi na Nizozemskem. Čisto drugačen pa je primer podjetij iz Velike Britanije, ki morajo ločeno prikazati zneske, ki jih namenijo osnovni plači, nagradam ter tudi bolj dolgoročnim bonusom (opcije). Poseben primer so ZDA, kjer morajo podjetja že od leta 1990 vsako leto sestavljati poročila o opravljenih izplačilih. Drugi

ekstrem pa je Japonska, kjer pa so plače popolna tajnost, prav tako pa ni tudi zanimanja, da bi se glede tega kaj spremenilo, vendar je to verjetno posledica predvsem kulturnih razlik (Vozel, 2001, str. 14-17; Petrovčič Vida, 2002, str. 24-26; Slokar, 2002, str. 30-31).

2.2.3 Fiksnost plač

Plače managerjev so v osnovi sestavljene iz fiksnega dela ter iz variabilnega dela, ki je odvisen od doseganja ciljev ali drugih meril. Poleg tega lahko dobi še kratkoročne nagrade, dolgoročne spodbude in podobno. Sestava managerskih plač se je pri nas v zadnjih dveh desetletjih precej spremenila, očitne pa so tudi velike razlike med državami. Na prvem mestu bi tu izpostavil ZDA, ki imajo najbolj inovativen pristop in so tudi kot prvi oblikovale sistem variabilnega nagrajevanja. Ta trend se je razširil tudi v Evropi, kjer je opaziti čedalje bolj pospešeno povečevanje variabilnega dela nagrajevanja, predvsem na najvišjih ravneh managementa. V Sloveniji je variabilni del nekoliko nižji kot drugje po Evropi (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2004, str. 50-54). V Sloveniji so srednji managerji precej manj stimulatивно nagrajeni kot njihovi nadrejeni in predsedniki uprav. Dejstvo pa je, da na evropski in tudi slovenski ravni primanjkuje sposobnih srednjih managerjev. Zato bo potreba po stimulativnejšem nagrajevanju dobrih delovnih rezultatov naraščala.

Dilema, ki se tu pojavi je povezana z vsakim delom posebej. Fiksni del je problematičen z vidika kdo določa višino fiksnega dela, ter same višine tega dela. Variabilni znesek pa je sporen veliko bolj predvsem zaradi možnosti izkoriščanja podjetja za povečevanje svojega lastnega zadovoljstva. Kajti ta del je odvisen predvsem od uspešnosti delovanja podjetja, ki pa je odvisno od dobrega dela managerja (Vuković, 2002, str. 19).

2.2.4 Plače direktorjev javnih podjetij, ki so v državni lasti

Plače direktorjev javnih podjetij so v Sloveniji najbolj javne in hkrati najbolj polemične. Poraja se vprašanje, koliko je dejansko k dobičku državnih podjetij pripomogel monopol in koliko dober management. Tako Pošta Slovenije in Telekom poslujeta kot najbolj značilni monopolni podjetji, konkurence praktično ni oziroma je zelo majhna, cene določa država in vsaka podražitev ali znižanje cen povzroči velikanske spremembe v dobičku oziroma izgubi. Druga in še bolj polemična je dilema, ki se pojavlja v zvezi s plačami nekaterih managerjev podjetij v državni lasti, se nanaša na tista podjetja, ki že leta poslujejo z izgubo, njihovi vodilni delavci pa kljub temu prejema plače in nagrade, ki so povsem primerljive s plačami in nagradami managerjev zasebnega sektorja (Nidorfer, 2002, str. 22-26).

3 PRIMERI NEETIČNEGA RAVNANJA MANAGERJEV

Namen tega poglavja je prikazati kako so managerji izkoristili svoje položaje in obogateli na račun lastnikov, zaposlenih in širše družbe, podjetja pa pripeljali do bankrota oziroma stečaja.

3.1 Enron

Bankrot Enrona je bil prvi večji, vendar ne največji škandal, ki je pretresel Ameriko. Management podjetja je bil po daljšem obdobju dinamičnega razvoja pripravljen storiti prav vse za prikazovanje čim boljših poslovnih rezultatov. Vzrok za takšno neetično ravnanje managerjev pa ni bilo nič drugega kot želja po čim večjem lastnem zaslužku.

3.1.1 Zgodovina Enrona

Podjetje Enron je bilo ustanovljeno leta 1986 z združitvijo podjetij Houston Natural Gas (v nadaljevanju NHG) in Internorth (Kovačič, 2002, str. 86). Podjetje je imelo sprva negativne računovodkse izkaze, ki so bili posledica Internorthovih kreditov za prevzem NHG. Ustanovitelj in predsednik direktorskega odbora je postal Kenneth Lay, ki je pred združitvijo opravljal funkcijo predsednika in generalnega direktorja NHG.

Kenneth Lay, doktor ekonomije, je energetska podjetje Enron v razmeroma kratkem času pripeljal med sedem največjih ameriških korporacij. Na področje energetike je prišel leta 1973 ter najprej prevzel položaj podpredsednika, nato pa je postal predsednik podjetja za zemeljski plin Florida Gas Company. V kasnejših letih je bil v vrhovnem vodstvu družbe Transco Energy, vse dokler ni postal predsednik in generalni direktor podjetja Houston Natural Gas. Od združitve NHG z lokalnim energetska podjetjem leta 1986 pa je bil vodilni mož združenega podjetja, ki se je preimenovalo v Enron (Plešnar, 2002, str. 16).

Energetska družba Enron je imela v 40-ih državah po celem svetu okoli 21 tisoč zaposlenih in sicer je bila ta družba eden največjih svetovnih kupcev in prodajalcev zemeljskega plina ter največji prodajalec električne energije v ZDA, kjer je oskrboval z energijo okoli 25 odstotkov celotnega trga (Plešnar, 2001, str. 6).

3.1.2 Stečaj Enrona

Podjetje je še malo pred svojim koncem zatrjevalo, da je z njihovim poslovanjem vse v najlepšem redu. Kljub temu je podjetje moralo 2. decembra 2001 prijaviti stečaj (Kovačič, 2002, str. 86). Hkrati so proti tekmeču Dynegyju zaradi neizpolnjene obljube o prevzemu in odtopitve od združitve vložili tudi odškodninsko tožbo. Zaradi neizpoljenih obljub naj bi propadel posel, ocenjen na milijarde dolarjev vredne združitve (Plešnar, 2001, str. 6; 2001, str. 7). Ker si je podjetje Dynegy v zadnjem hipu premislilo in odstopilo, je Enron vložil tožbo težko 10 milijard dolarjev in upal, da bo z iztoženim denarjem uspel poplačati upnike.

Enron je v letih od 1997 do 2001 napihoval podatke o dobičku. V resnici so imeli v vseh teh letih za okoli 600 milijonov manjši dobiček kot so ga prikazovali javnosti v bilančnih izkazih z namenom prikrivanja obsega svoje zadolženosti (Plešnar, 2001, str. 6). Ves ta čas jim je uspevalo uspešno prikrivati ogromne izgube in ustanovljati fiktivna partnerska podjetja ter s premetavanjem Enronovega denarja na račune teh podjetij služiti denar, sicer pa delati izgubo. S prenašanjem izgube na ta lažna podjetja so ohranjali vrednost delnic Enrona. Kot že omenjeno so pri Enronu spretno skrivali svojo zadolženost. Toda, ko je vest prišla na dan in so objavili izgube podjetja v višini 600 milijonov dolarjev, je vrednost Enronove delnice z več kot 80-ih dolarjev (januarja 2001) padla krepko pod dolar (Kenda, 2001, str. 8).

Posledica stečaja giganta Enron je bil tudi dolg seznam ljudi, ki so poslovno sodelovali z Enronom (upniki, vlagatelji itd.). Največja upnika v ZDA sta bili banki Citigroup in JP Morgan. V Evropi pa so bile največje upnice britanski Royal Bank of Scotland in Abbey National, francoska banka Credit Lyonnaise ter nizozemska ABN Amro (Plešnar, 2001, str. 7). Seveda so to samo nekateri primeri izmed zelo dolgega seznama upnikov. V Enronovo godljo je vpletena tudi Bela hiša, saj so se Enronova sredstva stekala v volilne sklade kampanj prenekaterih politikov in vladnih funkcionarjev (Plešnar, 2002, str. 8). Tudi zunanje računovodsko-revizorsko podjetje Arthur Andersen je bilo vpleteno v sumljive posle z Enronom. Za njih so opravljali revizijo in hkrati prodajali svetovalne storitve. Kljub temu, da so vedeli za resnično stanje Enrona, niso zaradi strahu pred izgubitvijo donosnega posla pravočasno ukrepali in seznanili vlagateljev (Plešnar, 2002, str. 7).

3.1.3 Etične dileme stečaja Enrona

Kaj je bilo neetičnega v ravnanju samega Enrona? Lielatura za enega glavnih razlogov za neetično obnašanje Enrona navaja pohlep. Sporne so bile vse razsežnosti etike managementa tako v odnosu do zunanjega in notranjega okolja, kot tudi na osebni nivoju (osebne dileme managerjev).

3.1.3.1 Zavajanje zaposlenih podjetja Enron

Največjo škodo pri propadu Enrona so utrpeli zaposleni. Pokojninsko varčevanje podjetja je bilo zasnovano tako, da so zaposleni dobivali delnice podjetja. Najbolj pomembna tukaj pa je bila omejitev, ki zaposlenim ni dovoljevala prodaje delnic pred njihovim petdesetim letom. Ta omejitev je pomenila grozo za zaposlene, ki so lahko le nemočno opazovali strmo padanje vrednosti delnic. V času, ko je bilo vodilnim že znano, da je podjetje v hudih težavah, so zaposleni še vedno dobivali lažna zagotovila, da je s podjetjem vse v redu. Posledica prikrivanja resničnega stanja je bila, da so mnogi zaposleni ostali brez svojih pokojninskih skladov, zunanji delničarji pa brez vloženih sredstev (Kovačič, 2002, str. 86).

3.1.3.2 Managerji prikrivali informacije

Etično informiranje pripomore k zmanjševanju informacijskega tveganja. To tveganje se kaže v netočnosti, nepopolnosti ter pristranskosti posredovanih informacij. Njihova pomembnost in zanesljivost sta temeljni lastnosti, pomembni za presojo, oceno, sklepe ter odločitve zunanjih uporabnikov informacij (Kelhar, 2003, str. 53). Ker v podjetju ni bil vzpostavljen ustrezen informacijski tok in ker so bili pri samih goljufijah udeleženi vodilni managerji je bila možnost odkritja nepravilnega in neetičnega ravnanja bistveno manjša.

Vodilni managerji Enrona so zatajili pri posredovalni in predstavniški informacijski vlogi. Informacije o nečednih poslih zadrževali izključno pri sebi, saj niso hoteli tvegati razkritja goljufij s strani ostalih zaposlenih. Ker so bili uporabniki informacij oddaljeni od virov podatkov oziroma jim je bil dostop do teh podatkov onemogočen, le ti niso uspeli preveriti verodostojnosti posredovanih informacij.

3.1.3.3 Pohlep managerjev

Znotraj vodilnega managementa je bil prisoten izrazit individualizem, sebični interesi posameznikov. Vodilni managerji Enrona so prikrivali izgube, prirejali bilančne izkaze in s pomočjo prikritih partnerstev zaslužili ogromne vsote denarja, s tem pa so prekršili vsa etična pravila. Vodstvo je uspešno prikrivalo posle ter finančne težave družbe. S sklepanjem skrivnih partnerstev so prikrivali dejansko stanje družbe in tako ohranjali visoko vrednost delnic (Plešnar, 2002, str. 9).

Kenneth Lay, generalni direktor Enrona, je prodal nad 100 milijonov dolarjev svojih delnic v družbi, medtem pa je ves ta čas vlagatelj ter zaposlene (ki seveda niso imeli dostopa do notranjih informacij) nagovarjal h kupovanju Enronovih delnic.

Zunanji sodelavci pa so raje zamižali na eno oko in zaradi strahu pred izgubo dobrega zaslužka, zamolčali nepravilnosti (Plešnar, 2002, str. 16).

Jeff Skilling, ki je imel v Enronu lastno enoto imenovano Enron Gas Services, se je prav tako okoristil s prodajo Enronovih delnic ter zaslužil 76 milijonov USD (Čoh, 2003, str. 29-30).

3.2 Worldcom

Stečaj WorldComa predstavlja največji bankrot, ki je v letu 2002 pretresel Združene države Amerike. Podjetje je skupaj zaposlovalo več kot 68.000 ljudi in imelo podružnice po celem svetu. Med leti 1999 do 2002 so managerji z uporabo različnih računovodskih prijemov prikazovali nižje stroške in posledično višje dobičke. Lažna poročila o prometu in višini dobička, so vodile do prevelikih investicij v storitve meddržavne telefonije in interneta. Investicije bazirane na lažnih poročilih so kasneje povzročile, da se je celotna stvar preveč napihnila in posledično v krizo potisnila celotno panogo telekomunikacij in povzročila velike izgube delničarjem.

3.2.1 Zgodovina Worldcoma

Prvi začetki podjetja segajo v leto 1983, ko se je monopolni trg telekomunikacij preoblikoval v izrazito konkurenčni trg. WorldCom je bilo takrat razmeroma majhno podjetje, ki se je imenovalo LDDS (Long Distance Discount Services) in se je ukvarjalo s preprodajo telekomunikacijskih zmogljivosti. Na takratnem trgu sta se oblikovali dve skupini ponudnikov. Prvi so gradili telekomunikacijsko mrežo, vendar so zaradi nezmožnosti generiranja zadostnih prihodkov svoje zmogljivosti odprodajali naprej drugim ponudnikom, ki so oskrbovali svoje stranke.

Zaradi močne konkurence na trgu so se podjetja začela povezovati in prevzemati druga podjetja. Vsa ta povezovanja in prevzemi so pripeljali do obstoja manjšega števila zelo močnih podjetij. Worldcomu je preživetje v tem konkurenčnem boju omogočilo stalno širjenje svoje ponudbe, pridobivanje novih strank in novih zmogljivosti. Strategija rasti, ki se jo je posluževal Worldcom je bila tudi prevzem konkurenta, in s tem njegovega trga in strank. Namen prevzemov je bila tudi večja geografska pokritost Worldcomovih storitev, pojav novih storitev ter prisotnost na novih trgih. Obenem je hkrati investiral v nove tehnologije, s katerimi je lahko odjemalcem ponudil nove in boljše storitve. V samo petnajstih letih je podjetje WorldCom izvedlo več kot šestdeset prevzemov in združitvev, med katerimi so bili nekateri med največjimi v takratni telekomunikacijski industriji. Donosnost nekaterih prevzetih podjetij se je kasneje izkazala za manjšo od pričakovane. Ker Worldcom

ni razpolagal z zadostno količino denarnih sredstev, je bilo večino prevzemov opravljenih z zamenjavo delnic. Zaradi načina izpeljevanja prevzemov je bila za Worldcom bistvenega pomena visoka vrednost njihovih delnic, ki je omogočala ugodnejša menjalna razmerja. Neprestana rast podjetja je zmedla tudi investitorje, ki so težko ocenili dejansko moč in uspešnost podjetja, ki je neprestano povečevalo obseg svojih poslov. Primerjava s preteklim obdobjem je bila težko izvedljiva, ker bi bilo potrebno veliko prilagoditev finančnih izkazov, zato je bilo tudi merjenje dejanske uspešnosti zelo težko (Thornburgh, 2002, str. 5).

3.2.2 Stečaj Worldcoma

S številnimi prevzemi v 80. in 90. letih je Worldcom postal drugi največji ponudnik medkrajevnih telefonskih pogovorov, preko katerega se je med drugim odvijala tudi več kot polovica svetovnega internetnega prometa. Podjetje je imelo več kot 85 tisoč zaposlenih, njegova tržna vrednost pa je bila prek 100 milijard dolarjev. Vrednost delnice je v 90. letih znašala 64 dolarjev, aprila 2002 pa le še pičlih 35 centov. Po razrešitvi Bernarda Ebbersa leta 2002, je uprava podjetja pod novim vodstvom poskušala ponovno vzpostaviti ugled podjetja v javnosti. Razrešili so Scotta Sullivana, finančnega direktorja družbe, ki je bil odgovoren za lažno bilanco in sprejeli odstop Davida Myersa, višjega podpredsednika, ki je bil odgovoren za finančni nadzor. Toda kljub vsem ukrepom novi upravi ni uspelo rešiti podjetja pred stečajem. Ameriški telekomunikacijski velikan Worldcom, je namreč 21.7.2002 na sodišče v New Yorku vložil prošnjo za stečaj, s katerim bi v okviru stečajnega postopka izvedel reorganizacijo poslovanja (Stečaj Worldcoma bo največji v ameriški zgodovini, 2002).

3.2.3 Etične dileme stečaja Worldcoma

3.2.3.1 Velika želja managerjev po prevzemih

Podjetje Worldcom je pod vodstvom Bernarda Ebbersa v dveh desetletjih opravilo več kot 70 prevzemov. Z letom 1996 sprejet akt o telekomunikacijah, je omogočal konkuriranje tudi na teritoriju drugih telekomunikacijskih družb. Posledica tega so bili številni prevzemi. Med odmevnejšimi prevzemi je bil prevzem MFS Communications in združitev z MCI, ki je bilo drugo največje telekomunikacijsko podjetje takoj za AT&T. Po vseh prevzemih so se ljudje začeli spraševati ali je strategija prevzemov zgolj maska sumljivih računovodskih praks, saj je podjetje Worldcom vsako leto po prevzemu odpisalo velik del obveznosti (Harmantzis, 2004, str. 7).

3.2.3.2 Odnos managerjev

Odbor direktorjev Worldcoma ni posvečal veliko pozornosti načinu vodenju podjetja. Na svoji poslovni poti si je podjetje Worldcom nabralo veliko dolgov, ki so kasneje ohromili denarne tokove, saj je podjetje moralo te dolgove servisirati. Na eni strani so imeli močno razvrednotena sredstva, na drugi strani pa 30 milijard dolga, ki se je nevarno dvigal (Harmantzis, 2004, str. 7).

3.2.3.3 Lobiranje managerjev

Ebbers je zelo velikodušno doniral politikom v Washingtonu, le-ti pa so s sprejemanjem zakonov omogočali nadaljevanje prevzemov. Nekatere donacije so presegle meje zakonitosti. Oktobra 1999, ko je Worldcom izrazil namero, da bo prevzel družbo Sprint za 129 milijard dolarjev, Ebbersu kljub močnemu lobiranju ni uspelo premagati regulatorjev. Ministrstvo za pravosodje in Evropska unija sta junija 2002 blokirala namero Worldcoma, s čimer se je 15-letno obdobje prevzemanja končalo. Ta prepoved je zadala Worldcomu usodni udarec, saj je po tem dogodku cena Worldcomove delnice začela padati in si ni več opomogla (Harmantzis, 2004, str. 7-8).

3.2.3.4 Posojila glavnemu izvršnemu direktorju

Med leti 2000 in 2001 je odbor direktorjev Ebbersu odobril več posojil, saj so mu hoteli preprečiti prodajo delnic, s katero bi poravnal svoje finančne obveznosti. Na koncu je Bernard Ebbers ostal dolžan Worldcomu okoli 400 milijonov dolarjev. Zaradi slabih rezultatov je aprila 2002 zapustil Worldcom, kjer ga je na mestu glavnega izvršnega direktorja zamenjal John Sidgmore (Harmantzis, 2004, str. 7-8).

3.3 Parmalat

Da tudi Evropa ni imuna na takšne škandale, se je izkazalo s stečajem italijanskega podjetja Parmalat. Parmalat je bilo največje prehrabeno podjetje v Italiji in četrto največje v Evropi, skupaj pa je obvladovalo skoraj 50 % trga v Italiji. Tudi v tem primeru se je vse začelo zapletati zaradi računovodskih prevar. Decembra leta 2003 je Parmalat priznal, da so ponarejali svoje finančne izkaze. Izkazalo se je, da so managerji lažno izkazovali 4 milijarde evrov gotovine, izginilo pa je tudi 9 milijonov evrov denarja vlagateljev, naloženega v obveznice. Parmalat predstavlja največji stečaj v zgodovini Evrope, ki je dosegel skoraj 1,5% bruto nacionalnega dohodka Italije (Ferrarini & Giudici, 2005, str. 5).

3.3.1 Zgodovina Parmalata

Začetke Parmalata pripisujejo Calistu Tanzi, dediču dinastije trgovcev s hrano. V šestdesetih letih je Tanzi vstopil na trg mleka in izkoristil prednosti, ki jih je ponujal tetra pak. Zaradi sponzoriranja v svetu športa je v sedemdesetih letih podjetje Parmalat postalo zelo prepoznavno. V istem desetletju se je podjetje začelo širiti na trg Latinske Amerike. Podjetje je utrdilo vodilni položaj v mlečni industriji in se razširilo tudi s pekovskimi proizvodi, paradižnikovimi omakami in sadnimi sokovi (Ferrarini & Giudici, 2005, str.5). V devetdesetih letih je podjetje Parmalat v Latinski Ameriki začelo nov val prevzemov. Leta 1995 je podjetje ustvarilo 2,4 milijarde, leto kasneje pa 2,8 milijarde evrov prihodkov (Ferrarini & Giudici, 2005, str. 6).

Leta 2002 je bilo podjetje Parmalat sestavljalo iz več kot 200 podjetij v petdesetih državah po vsem svetu. Podjetje je bilo vodilno na trgu mleka, mlečnih izdelkov in napitkov. Pod svojim okriljem je imelo 135 tovarn, v katerih je bilo skupaj skoraj 36000 zaposlenih, ustvarilo pa je 7,6 milijarde evrov prihodkov. V začetku leta 2003 se je podjetje ponovno uvrstilo na indeks Mib 30, ki je indeks 30 največjih italijanskih podjetij v smislu tržne vrednosti podjetja (Ferrarin i& Giudici, 2005, str. 8).

3.3.2 Stečaj Parmalata

Značilnost računovodskih izkazov podjetja Parmalat je bilo hkratio izkazovanje velikega dolga in gotovine. Parmalatovo politiko razkrivanja informacij je, enako kot pri podjetju Enron, spremljal aroganten odnos managerjev do investorjev in analitikov.

Stalna tema različnih poročil je bila tako omenjena arogantnost Parmalatovega managementa. Za razliko od drugih je podjetje Merrill Lynch nastopilo bolj odločno. Investitorjem so svetovali naj Parmalatove delnice raje prodajo kot pa kupijo. V svojem poročilu so zapisali: »Glavna stvar, ki nam povzroča nejasnost, je, zakaj družba Parmalat z majhnimi, a vse bolj kompleksnimi izdajami obveznic zalaga trg, medtem ko se jim gotovina še naprej močno povečuje. Investitorjem zato svetujemo, naj delnico prodajo« (Ferrarini & Giudici, 2005, str. 9).

Management Parmalata je zaradi omenjenega poročila zagotovil, da bo v prihodnje Parmalat za odplačilo svojega dolga uporabljal izključno denar. Čez nekaj časa se je izkazalo, da je Parmalat s pomočjo Morgan Stanleya tajno izdal nove obveznice. Vrednost na novo izdanih obveznic pa je bila popolna neznanka. Uradni odgovor Parmalata na pritisk pristojnih organov je bil, da je podjetje odkupilo nekatere svoje obveznice, vendar se vrednosti niso ujemale, kot se je izkazalo kasneje (Ferrarini & Giudici, 2005, str. 10).

Decembra 2003 je Tanzi priznal ponarejanje računovodskih izkazov. Priznanju je sledil popoln propad Parmalatovih delnic. Cena delnic se je med septembrom in decembrom 2003 znižala za okroglih 90 odstotkov, 11. decembra pa je cena delnic upadla še za dodatnih 66 odstotkov (Ferrarini & Giudici, 2005, str. 11).

Meseca januarja 2004 je podjetje vložilo zahtevo za začetek postopka nesolventnosti. Tržna vrednost Parmalata je z več kot milijarde in pol evrov, padla na manj kot sto milijonov evrov v manj kot dveh letih pred propadom. Med postopkom nesolventnosti, so na dan prišle govorice, da Parmalat v zadnjih letih sploh ni odkupil lastnih obveznic v višini 3,6 milijarde evrov, kar bi pomenilo, da bi se dolg podjetja povišal na več kot deset milijard evrov. Te govorice so se tudi kasneje izkazale za resnične, saj je dolg podjetja na koncu znašal okoli 11 milijard evrov (Ferrarini & Giudici, 2005, str. 12).

3.3.3 Etične dileme stečaja Parmalata

3.3.3.1 Lažni finančni izkazi

Največja značilnost finančnih izkazov podjetja Parmalat je bilo lažno izkazovanje tako višine dolga kot tudi gotovine. Management podjetja je precenjeval sredstva ali vrednotil sredstva, ki sploh niso obstajala, prikrival izgubo, podcenjeval višino dolga in preusmerjal denar podjetja Parmalat k članom družine Tanzi. Za prikrievanje izgube je podjetje Parmalat uporabljalo povezana podjetja, ki so bila popolnoma v njeni lasti. Terjatve, ki jih niso mogli realizirati, so prenesli iz matičnih podjetij na povezana podjetja, v okviru katerih so skrili njihovo realno vrednost. Poleg vsega naštetega so prikazovali tudi fiktivna trgovanja in finančne transakcije, s katerimi so navidezno izničili izgube ter na drugi strani napihovali sredstva in prihodke (Ferrarini & Giudici, 2005, str. 15).

3.3.3.2 Manipuliranje managerjev s ceno delnice

Podjetje Parmalat je bilo obtoženo tudi manipuliranja s ceno delnice na Milanski borzi. Vrednost delnic podjetja je namreč 20. decembra 1999 poskočila kar za 17 odstotkov. Razlog za dvig cene delnice je bilo poročilo, v katerem je bila njihova tovarna v Braziliji ovrednotena na 1,35 milijarde dolarjev, kar je bilo takrat več kot dve tretjini Parmalatove tržne vrednosti. Informacija, ki pa jo je podjetje prikriilo investitorjem je, da je bila ta ocena s strani podjetja Deloitte&Touche izvedena 23. julija 1998. To je bilo kar 17 mesecev pred izdajo poročila in šest mesecev pred tem, ko je Brazilija devalvirala svojo valuto (Dobson, 2004, str. 7).

3.3.3.3 Delovanje odbora direktorjev

Parmalat je propadel tudi zaradi korporacijskega upravljanja. V podjetju je bil namreč zelo slabo zasnovan odbor direktorjev, ki ni vseboval nobenega zunanega in neodvisnega direktorja. V kolikor je bil Enronov odbor direktorjev odličen na papirju (samo dva člana sta bila iz podjetja), je bil odbor direktorjev podjetja Parmalat popolnoma druga zgodba. V prvem poročilu iz 2001 je podjetje objavilo, da so štirje od trinajstih direktorjev neodvisni, vendar ni navedlo njihovih imen. Leta 2003 je bilo v podjetju osem izmed trinajstih direktorjev izvršnih direktorjev. To so bili Calisto Tanzi, njegov sin Stefano, njegov brat Giovanni, njegova nečakinja Paola Visconti, Fausto Tonna glavni finančni direktor in trije managerji Luciano Del Soldato, Alberto Ferraris in Francesco Giuffredi. Fausto Tonna je bil tudi član tričlanske revizijske komisije. Ostala člana sta bila Francesco Giuffredi in Luciano Silingardi. Med petimi neizvršnimi direktorji so bili trije registrirani kot neodvisni nadzorniki. Najpomembnejši je bil Luciano Silingardi. Slednji in Calisto Tanzi sta bila prijatelja še iz šolskih klopi, pred tem pa je bil Silingardi kot finančnik zaposlen pri Parmalatu. Kasneje mu je Tanzi preko svojih političnih povezav zagotovil mesto direktorja banke Cassa di Risparmio di Parma, ki je bila ena izmed najtesnejših partnerjev Parmalata. Ostala dva neodvisna nadzornika sta bila Paolo Sciume, eden izmed Tanzijevih odvetnikov in Enrico Barachini, ki je bil član tudi drugih nadzornih svetov, med drugim v dveh podružnicah banke Banca Popolare di Lodi Group, ki je bila prav tako pomemben partner Parmalata (Ferrarini & Giudici, 2005, str. 19).

4 NAGRAJEVANJE MANAGERJEV

4.1 Nagrajevanje managerjev v ZDA

Kadar govorimo o nagrajevanju managerjev v ZDA, največkrat mislimo na izvršne direktorje ameriških korporacij, ki jih vodi glavni izvršni direktor. Člani upravnega odbora teh korporacij imenujejo predsednika upravnega odbora, vendar je v več kot treh četrtinah korporacij predsednik upravnega odbora hkrati tudi glavni izvršni direktor. Managerske plače in nagrade v ZDA so mnogo višje kot prejemi managerjev v Evropi in Aziji. Prav zaradi omenjenega dejstva so prejemi managerjev ZDA postali politično vprašanje in zaradi tega je kongres sprejel nekatere finančne in davčne predpise. Leta 1992 je kongres spremenil pravila o razkritju podatkov o prejemkih managerjev. Od tega leta naprej podatke o plačah managerjev v ZDA potrebno objavljati po enotni metodologiji oziroma vnaprej predpisanih tabelah. O navedenih spremembah pravil mora upravni odbor ali njegova komisija za nagrajevanje izdelati poročila o dejavnikih, ki so jih upoštevali pri določitvi plačil. Poročila morajo biti predstavljena v razmerju med doseženimi poslovnimi cilji in med

donosi delničarjem na eni, ter prejemki managementa na drugi strani. V poročilu je prav tako potrebno razdelati letna in dolgoročna plačila, vezana na 3 do 5 – letne poslovne cilje. Poročilo mora obsegati tudi ocene zaslužkov managementa, ki bodo doseženi z uveljavitvijo opcije. Leta 1993 je na pojav visokih managerskih zaslužkov reagirala zakonodaja, in sicer s spremembo obstoječe zakonodaje, ki od leta 1993 omejuje davčne odbitke v javnih družbah na višino milijona dolarjev za plačo vsakega od petih najvišjih izvršnih direktorjev (Tavčar, 2000, str. 18-19).

Prejemki glavnega izvršnega direktorja in drugih članov managementa v ZDA so oblikovani iz osnovne plače, letnega bonusa (običajno temelji na ustvarjenih dobičkih), delnic korporacije (s prepovedjo prodaje do prenehanja mandata ali za določeno dobo), dolgoročnih bonusov (raznovrstna plačila, ugodnosti in udeležbe pri dobičku, pod pogojem, da dosežejo poslovni cilj iz načrta, določenega za obdobje od 3 do 5 let) ter delniških opcij (Tavčar, 2000, str. 18-19).

4.2 Nemčija

Nemčija sodi med države z dvotirnim sistemom upravljanja družb. Pravno podlago urejanja sistema nagrajevanja predstavljajo (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2004, str. 83):

- Zakon o delniških družbah, 1965 (*Aktiengesetz – AktG*),
- Zakon o trgu vrednostnih papirjev, 1994 (*Wertpapierhandelsgesetz – WpHG*),
- kodeks upravljanja gospodarskih družb, 2002 (*Cromme Code*),
- Trgovinski zakon, 1897 (*Handelsgesetzbuch – HGB*),
- Borzna pravila (*Börsenzulassungsverordnung – BörsZulV*).

Pri nagrajevanju v Nemčiji največje težave povzročajo predvsem slabo razkritje nagrad v letnih poročilih. V letu 2001 je v velikih podjetjih iz raziskave le ena razkrila nagrade posameznih članov uprave, 14 jih je razkrilo skupne nagrade, razdeljene na variabilni in fiksni del, 10 pa jih je razkrilo le skupno nagrado celotne uprave. V nemških podjetjih je torej višina managerskih plač in nagrad dokaj nepregledna, saj morajo podjetja v svojih poročilih izkazati le skupno izplačilo celotni upravi (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2004, str. 33).

V Nemških velikih podjetjih, ki sodijo v Eurotop 300, je povprečni skupni prejemek uprav 1,19 mio EUR. Razmerje med variabilnim in fiksnim delom plače se med podjetji zelo razlikuje, tako da variabilni del prejemkov obsega od 30 do 300 odstotkov fiksnega dela. Fiksni del je v povprečju 506.412 EUR na osebo, kar pomeni dobrih 42 odstotkov skupnih prejemkov. V povprečju skoraj 48 odstotkov skupnih prejemkov obsega variabilno nagrajevanje, preostalih 10 odstotkov pa

sestavljajo bonitete in druge nagrade. Med »preostalo« niso vključeni prispevki za pokojnino, ki so razmeroma visoki, tako da lahko slednji v nekaterih primerih tudi presegaajo zneske skupnih prejemkov (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2004, str. 33).

4.3 Velika Britanija

Velika Britanija sodi med predstavnice držav z enotirnim sistemom upravljanja gospodarskih družb. Okvir urejanja področja nagrajevanja predstavljajo (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2004, str. 86):

- Zakon o družbah, 1985 (*Companies Act*),
- Zakon o storitvenih dejavnostih, 2000 (*Utilities Act*),
- Pravila, ki jih je sprejelo finančno ministrstvo (*Listing Rules, adopted by the Financial Services Authority*),
- kodeks upravljanja gospodarskih družb (*Combined Code*).

Pravila, ki jih je sprejelo finančno ministrstvo, se sklicujejo na kodeks (*Combined Code*). V skladu s tem kodeksom morajo podjetja v letnih poročilih navesti, kako so določbe kodeksa uporabljali. V kolikor podjetja teh določb niso uporabljala, morajo navesti razloge za takšno delovanje (»comply or explain«).

V »Companies Act« je razkritje podatkov v zvezi z nagrajevanjem predvideno. Člani odbora direktorjev morajo v skladu s tem pripraviti letno poročilo o nagrajevanju, ki ga mora potrditi celoten odbor direktorjev. V kolikor odbor direktorjev takega poročila ni pripravil, pomeni tako ravnanje kaznivo dejanje. Poročilo mora biti objavljeno pred redno letno skupščino delničarjev. Pravila o razkritju opredeljujejo tudi »Listing Rules«, ki se sklicujejo na »Combined Code«. V skladu s kodeksom mora letno poročilo podjetja vsebovati predstavitev politike nagrajevanja, ki jo je podjetje sprejelo, podrobnosti v zvezi z nagrajevanjem posameznega člana odbora direktorjev itd. Pregledno mora biti tudi trgovanje z delnicami oseb, ki so povezane z podjetjem (člani uprave, revizorji itd.). Podjetja, ustanovljena v Veliki Britaniji, sodijo med tiste z enotirnim sistemom upravljanja, zato so številne določbe, ki urejajo status članov odbora direktorjev, enake tako za izvršne kot tudi za neizvršne direktorje. Odločitev o politiki nagrajevanja članov odbora direktorjev je prepuščena njim samim, vendar morata biti struktura in vrsta nagrade primerni. Glavni cilj nagrajevanja je motiviranje člana uprave za delo v podjetju. Pri tem se morajo podjetja izogibati plačevanju čez mejo primernosti, ki naj bo v skladu z dosežki podjetja in posameznikov. Podrobno je urejeno tudi področje posojil in poroštev članom odbora. Bistvo takega urejanja je prepoved dajanja takih posojil in poroštev članom odbora direktorjev. Taka omejitev se razširi tudi na podjetja, ki so z podjetjem, v kateri član odbora direktorjev opravlja funkcijo, povezane, kot tudi na osebe, ki so s članom odbora direktorjev v osebnem

razmerju. Za nagrajevanje izvršnih direktorjev kodeks priporoča oblikovanje posebnih komisij za nagrajevanje. Z oblikovanjem komisij naj bi se izognili konfliktu interesov, do katerega lahko pride pri določanju višine in vrste nagrad. Višino nagrade neizvršnim direktorjem določa odbor direktorjev sam, razen ko je v aktu o ustanovitvi zapisano, da je to dejanje skupščine delničarjev. Za opravljanje dejavnosti zunaj svojih rednih pristojnosti so neizvršni direktorji upravičeni do posebnega plačila (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2004, str. 86).

Kar 107 britanskih podjetij je uvrščenih v indeks FTSE. Vse imajo v letnih poročilih predstavljeno politiko nagrajevanja in podrobnosti o nagradah vsakega posameznega člana odbora. Podjetja imajo v povprečju 26 mrd EUR sredstev in 9 mrd EUR prihodkov. V Veliki Britaniji je povprečni skupni prejemek članov odbora v velikih podjetjih, ki sodijo v Eurotop 300, 1,55 mio EUR (povprečni skupni prejemek podjetij različnih velikosti iz vzorca je 1,20 mio EUR). Ob tem je potrebno upoštevati dejstvo, da so v te zneske vključeni vsi bonusi, prispevki za pokojnino, koristi iz opcijskih upravičenj, osnovna plača in variabilni del plače. V celotne prejemke pa niso zajete morebitne ugodnosti na podlagi opcijskih upravičenj (razkrita so števila opcij, ne pa njihova vrednost). Razmerje med variabilnim in fiksnim delom plače se med podjetji močno razlikuje, tako da variabilni del prejemkov sega od 15 do 200 odstotkov fiksnih prejemkov, v povprečju pa znaša 32 odstotkov celotnih prejemkov (635.265 EUR). Opcijska upravičenja za nagrajevanje managementa uporabljajo vsa v raziskavo vključena podjetja, pri čemer je povprečna vrednost, potrebna za nakup delnic iz opcijskih upravičenj, približno 2.900.000 EUR na osebo (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2004, str. 35).

4.4 Italija

Italija sodi med države z enotirnim sistemom upravljanja družb. Pravno podlago urejanja sistema nagrajevanja predstavljajo (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2004, str. 82):

- Civilni zakonik (*Codice Civile*),
- tržna pravila (Istruzioni al regolamento del mercato),
- pravila agencije za trg vrednostnih papirjev (*Consob-decreti legislativi*),
- borzna pravila (Istruzioni al regolamento del nuovo mercato organizzato e gestito da borsa Italiana),
- kodeks upravljanja gospodarskih družb.

Tržna in borzna pravila vsebujejo t. i. načelo »uporabi ali pojasni« (comply or explain), po katerem morajo podjetja navesti podatke v zvezi z upoštevanjem kodeksa. Podjetja po zakonu niso dolžna pripraviti poročila o nagrajevanju, saj je tako ravnanje zgolj priporočeno v kodeksu. Pri uporabi opcijskega nagrajevanja mora biti opcijski načrt javno predstavljen. Vsako podjetje mora sprejeti obvezujoč akt, v katerem ureja objave transakcij oseb, ki imajo notranje informacije. Skupščina delničarjev sama določa nagrado članom odbora direktorjev. Pri tem skupščina bodisi določi znesek, ki pripada celotnemu odboru, bodisi ga dodeli ločeno posameznemu članu. V kolikor je bila nagrada določena enotno za celoten odbor direktorjev, si ta znesek razdelijo člani odbora sami. Posojila posameznim članom odbora podjetja so dovoljena. Odbor direktorjev na podlagi predloga komisije za nagrajevanje določi višino nagrade, ki naj jo prejmejo izvršni direktorji (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2004, str. 82).

Prejemki izvršnih direktorjev članov odbora v Italiji v povprečju znašajo skupno 1.110.860 EUR, od tega fiksni del približno 705.000 EUR in variabilni del približno 405.000 EUR. Za predsednika izvršnih direktorjev (CEO) ni posebnih podatkov. Opcijsko nagrajevanje je leta 2002 uporabljalo kar 54 odstotkov podjetij. Povprečna vrednost opcijskega upravičenja znaša 630.000 EUR, vendar je treba poudariti, da se podobno kot v Franciji uporablja tudi nagrajevanje drugih zaposlenih v podjetju. 65 odstotkov vseh opcijskih upravičenj se tako zagotovi (drugim) zaposlenim v podjetju. Največje število še neizkoriščenih opcij je v poslovnem letu 2001 imel CEO Telecoma Italia Mobile, ki je to leto prejel kar za 2.426.667 EUR opcij (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek; 2004, str. 37).

5 NAGRAJEVANJE MANAGERJEV V SLOVENIJI

Predpisi o oblikah in višini prejemkov managerjev v Sloveniji so podobno kot primerljive ureditve v tujini razmeroma splošni. Podjetja in njihove uprave ter delničarji namreč morajo imeti proste roke, da v skladu s svojimi potrebami in interesi sami oblikujejo ustrezne mehanizme nagrajevanja. Pravno okolje mora le poskrbeti, da se managerjem preprečijo zlorabe podjetja, delničarjev in skupin, varovanih z zakoni (npr. davčne blagajne). Zato je zakonsko urejanje razkrivanja nagrad managerjev smotrno, nikakor pa ni smiselno kogentno predpisovanje načinov in politike nagrajevanja ali celo višine nagrad managerjem, saj na tem področju nedvomno velja, da enaka ureditev ni primerna za vsa podjetja. Določbe, ki neposredno urejajo prejemke managerjev, obsegajo dva člena v Zakonu o gospodarskih družbah (v nadaljevanju: ZGD). Prvi določa, da lahko posamezno podjetje s statutom določi, da se managerjem za njihovo delo zagotovi udeležba pri dobičku. Drugi člen pa določa, da nadzorni svet poskrbi za to, da so nagrade managerjev v sorazmerju z njihovimi nalogami in finančnim stanjem podjetja. Poleg

teh dveh določb je treba upoštevati tudi določbe o tem, da mora biti manager fizična oseba, o tem, da se vse pravice in obveznosti določijo v pogodbi med managerjem in podjetjem, ter določbe o sklepanju in potrjevanju pogodb med managerji in podjetji (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2004, str. 16).

Nekaj razlik med slovensko in tujimi pravnimi ureditvami nagrajevanja managerjev pa vseeno obstaja. Najbolj tipično takšno področje je status managerjev in davčna ureditev. V Nemčiji npr. imajo managerji možnost posebenega statusa, podobnega statusu svobodnega umetnika, ki vključuje tudi poseben davčni režim. V Sloveniji pa se vsi managerji štejejo za običajne zaposlene in imajo po interpretaciji davčnih organov vsi njihovi prejemki oziroma dohodki (razen izjem, ki veljajo za vse zaposlene) naravo dohodka iz delovnega razmerja ne glede na vrsto pogodbe (torej tudi pri t. i. pogodbah o poslovođenju). Odločitev, kako obravnavati ta vprašanja v prihodnosti, je vsekakor politična, saj je davčna ureditev eden bistvenih vzvodov, prek katerih država vpliva na politiko nagrajevanja managerjev v podjetjih. Vsekakor pa bi bilo dobro, da se pri odločanju o teh stvareh upoštevata predvsem dolgoročna strategija rasti slovenskega gospodarstva in vpliv na konkurenčnost slovenskih podjetij, manj pa kratkoročni davčni prihodki države in populistično nižanje previsokih managerskih plač in nagrad. Veliko bolj kot zakonska ureditev, se od evropske prakse razlikuje dejansko nagrajevanje v slovenskih podjetjih (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2004, str. 16).

5.1 Fiksna plačila

5.1.1 Osnovna plača

Osnovne (fiksne) plače imajo v Sloveniji zelo velik pomen pri nagrajevanju managerjev. To izhaja predvsem iz načina razmišljanja in razumevanja funkcije managerja kot enega od delovnih mest v podjetju, za katerega se dobi določena plača. Tako razmišljanje je možno zaznati v javnosti in tudi v nekaterih stanovskih organizacijah. Priporočila za določitev višine osnovne plače slovenskih managerjev vsebujejo Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev, ki jih je sprejelo Združenje Manager. Ti določajo osnovno plačo managerja na podlagi povprečne plače v Sloveniji in povprečne plače v podjetju, kjer določen manager opravlja funkcijo, konkretna višina osnovne plače pa je odvisna tudi od velikosti samega podjetja (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2004, str. 16).

Povprečna bruto osnovna plača managerja v velikem podjetju je približno 71.500 EUR, v srednje velikem podjetju približno 56.000 EUR in v majhnem podjetju približno 41.000 EUR, na leto. Drugi dejavnik, ki v Sloveniji očitno vpliva na višino plače, je javnost podjetij. Najvišje osnovne plače prejemajo managerji podjetij, ki so uvrščena v borzno kotacijo. To je seveda razumljivo, saj so to največja in najuspešnejša slovenska podjetja. Letna bruto osnovna plača managerja podjetja v borzni kotaciji znaša v povprečju 131.000 EUR (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2004, str. 17).

5.1.2 Bonitete

Med bonitete uvrščamo nagrade v obliki različnih ugodnosti in koristi, ki niso v denarju ali vrednostnih papirjih. Opcij in podobnih finančnih instrumentov ne štejemo med bonitete, saj so te po svojem pomenu oblika variabilnega nagrajevanja s finančnimi instrumenti. Nagrajevanje z bonitetami je pomembno, priljubljeno in zato tudi pogosto uporabljano povsod po svetu. To velja tudi za Slovenijo, kjer naslednji deleži podjetij uporabljajo naslednje bonitete (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2004, str. 18):

- managerski zdravniški pregled (71 %),
- osebni avto za zasebne namene (59 %),
- življenjsko zavarovanje (39 %),
- dodatno pokojninsko zavarovanje (32 %),
- dodatno zdravstveno zavarovanje (16 %),
- zavarovanje ugodnosti članov uprave (11 %).

5.2 Variabilna plačila

5.2.1 Variabilni del plače

Osnova variabilnega nagrajevanja so ponavadi Variabilna plačila v denarju (variabilni deli plače), ki pomenijo glavni mehanizem kratko in srednjeročne motivacije managerjev. Obdobje izplačevanja »variabilnih delov plač« je lahko zelo različno in sicer mesečno, trimesečno, polletno, letno. Vsem variabilnim plačilom pa je skupno, da je do njih član uprave upravičen le, če izpolni določena pričakovanja oziroma kriterije.

Variabilno nagrajevanje managerjev v Sloveniji uporablja le dobra tretjina javnih podjetij (36,3 odstotka). Med nejavnimi podjetji pa se variabilnega nagrajevanja poslužuje le 27,3 odstotka podjetij. Po kriteriju velikosti uporabljajo tak sistem nagrajevanja v 35 odstotkih majhnih podjetij, 29 odstotkih srednje velikih podjetij in 28 odstotkih velikih podjetij. Povprečna višina variabilnega plačila glede na fiksno plačo je približno 24,7 odstotka. Višina variabilnega dela plače se nekoliko spreminja glede na javnost podjetij. Najvišji del imajo podjetja, ki so uvrščena v borzno kotacijo – okrog 35 odstotkov fiksne plače. V podjetjih na prostem trgu pomeni variabilni del le 4 odstotke fiksne plače, v nejavnih podjetjih pa 9 odstotkov. Nenavadno je, da so managerji nejavnih podjetij torej nagrajevani bolj variabilno kot managerji podjetij na prostem trgu. Zanimiva je tudi višina variabilnega nagrajevanja glede na velikost podjetij. Majhna podjetja imajo namreč v povprečju večji del variabilnega nagrajevanja kot srednja in velika podjetja (majhna 14 odstotkov, srednja 6 odstotkov in velika 10 odstotkov) (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2004, str. 19).

5.2.2 Nagrajevanje z udeležbo pri dobičku

Zakon določa, da je nagrajevanje managerjev z udeležbo pri dobičku dopustno in mogoče le, če je tako določeno s statutom podjetja, ki ga sprejme skupščina delničarjev s tričetrtinsko večino pri sklepanju zastopanega kapitala. V Sloveniji je udeležba pri dobičku razmeroma pogosta. Takšno obliko nagrajevanja managerjev uporablja približno 30 odstotkov velikih podjetij, delež srednjih in majhnih podjetij pa je skoraj pol manjši. Managerji so udeleženi pri dobičku v približno 18,2 odstotkih podjetij, med temi v 3 odstotkih podjetij v delnicah, v 16 odstotkih podjetij pa v denarju (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2004, str. 20).

5.2.3 Opcije in nagrajevanje v delnicah

Slovenska zakonodaja omogoča tudi nagrajevanje managerjev z opcijami in delnicami. Opcijsko nagrajevanje je nagrajevanje z upravičenjem do nakupa delnic podjetja, v kateri manager opravlja funkcijo. To upravičenje lahko manager izvrši čez določeno časovno obdobje po vnaprej določeni ceni. Ta je ponavadi enaka ali nekoliko višja od cene delnice v trenutku pridobitve opcije. Zasluzek člana uprave je torej razlika med ceno delnice v trenutku izvršitve upravičenja in tržno ceno. Nagrajevanje z delnicami je vsebinsko lahko fiksno ali variabilno nagrajevanje, le da manager namesto denarja prejme delnice podjetja. Opcijsko nagrajevanje (in nagrajevanje z delnicami) je namenjeno predvsem usklajevanju interesov delničarjev in managementa, saj management pri nagrajevanju z opcijami vstopa v delničarsko strukturo podjetja. V kolikor je opsijsko nagrajevanje ustrezno zastavljeno in vsebuje potrebna varovala, se s tem uskladijo interesi managementa in interesi drugih delničarjev, kar je seveda dobro tako za delničarje kot za podjetje. Opcijsko

nagrajevanje za upravičenca dobičkonosno le, če se dviguje cena delnice. Prav zaradi tega je opcijsko nagrajevanje neposreden motivator, da management deluje tako, da zvišuje delničarsko vrednost (Bajuk, Kostrevc & Podbevšek, 2004, str. 21).

Opcijsko nagrajevanje pa ima tudi nekatere slabosti, zaradi katerih njegova priljubljenost v svetu nekoliko upada. Slabost sistema nagrajevanja z opcijskimi upravičenji se zelo jasno pokaže ob neučinkovitem nadzoru. Zato je zelo pomembno, da je sistem nagrajevanja pravilno zastavljen. Poleg tega morata biti izvajanje samega nagrajevanja na ta način in rezultati podjetja ustrezno nadzorovana s strani nadzornega sveta (Bajuk, Kostrevc & Podbevšek, 2004, str. 21).

V Sloveniji nagrajevanje z opcijami uporablja le majhen delež podjetij. Takšnih podjetij je manj kot 10 odstotkov. Razlogov za to je več. Med njimi je gotovo majhna likvidnost delnic, še posebej če upoštevamo, da je delniških družb prek 1.000, od tega pa jih je na Ljubljanski borzi (borzna kotacija in prosti trg) le okrog 150. Drugi razlog je šibka rast cene delnic do leta 2001, zaradi česar so bila (v povprečju) opcijska upravičenja razmeroma nezanimiva. Največja ovira pri vsem tem pa je obstoječi sistem obdavčitve opcijskih upravičenj. Ta naredi opcije tako drage, da je nagrajevanje z njimi preprosto neekonomično in neracionalno. Posledica tega je, da so opcije prevzeli le v tistih podjetjih, kjer so imeli delničarji ali management največji interes za delničarsko vezanost managementa na podjetje. Vstopanje managementa v delničarsko strukturo in potencialne pozitivne posledice, ki izvirajo iz tega, so pod trenutnimi pogoji v Sloveniji namreč edini tehtni razlog za uporabo opcijskega nagrajevanja (Bajuk, Kostrevc & Podbevšek, 2004, str. 22).

6 PRIMERJAVA PRAKSE NAGRAJEVANJA V SLOVENIJI Z EVROPSKO

V primerjavi povprečnega sistema nagrajevanja managerjev v Sloveniji in državah članicah EU je mogoče zaslediti velike razlike predvsem v uporabi različnih oblik nagrajevanja (Bajuk, Kostrevc & Podbevšek, 2004, str. 50-54).

6.1 Variabilni del plače

Največja je razlika pri uporabi sistema nagrajevanja z variabilnim delom prejemkov, predvsem v uporabi variabilnega dela plače.

V Sloveniji uporablja za nagrajevanje managerjev variabilni del plače in drugih prejemkov le 36 odstotkov javnih podjetij in 35 odstotkov majhnih delniških, v drugih

skupinah podjetij je ta delež v povprečju še manjši. V podjetjih, ki uporabljajo variabilni del plače, ta v povprečju obsega 25 odstotkov osnovne plače, torej obsega približno 20 odstotkov skupnih prejemkov managerja. Uporaba variabilnega dela nagrajevanja je na splošno med podjetji v tujini bistveno bolj razširjena, delež variabilnega dela prejemkov (tudi brez vključitve udeležbe pri dobičku in vrednosti opcijskih upravičenj) pa večji.

6.2 Udeležba pri dobičku

Udeležba pri dobičku je dokaj priljubljena oblika izplačevanja določenega dela variabilnega dela prejemkov managerjev povsod po Evropi. V Sloveniji uporablja udeležbo pri dobičku kot obliko nagrajevanja približno 30 odstotkov velikih podjetij in skoraj polovico manj srednje velikih in majhnih podjetij.

V Evropi v povprečju uporablja udeležbo pri dobičku za nagrajevanje managerjev 45 odstotkov podjetij. Na prvi pogled je torej uporaba udeležbe pri dobičku v Evropi še bolj aktualna. Vendar pa podatki kažejo, da je delež udeležbe pri dobičku v skupnih prejemkih managerja bistveno manjši kot v Sloveniji. Udeležba pri dobičku je torej v Evropi pogosta kot dopolnilni del variabilnih prejemkov, ni pa temeljni del prejemkov, tako kot v mnogih slovenskih podjetjih.

6.3 Opcije in nagrajevanje z delnicami

Nagrajevanje z opcijskimi upravičenji je v Sloveniji bistveno manj razširjeno, kot kažejo podatki za družbe držav članic EU. Poleg tega je potrebno poudariti tudi razliko med posameznimi načini opredelitve obsega opcijskega upravičenja.

Natančen podatek o obsegu uporabe opcijskih upravičenj med slovenskimi delniškimi družbami ni znan, toda po podatkih iz analize je takšnih družb manj kot 10 odstotkov. Vrednosti opcijskih upravičenj so zelo različne, v nekaterih primerih so lahko, glede na preostale prejemke, tudi visoke.

V povprečju lahko ugotovimo, da v večini držav EU več kot polovica delniških družb uporablja opcijsko nagrajevanje managerjev, pri čemer je vrednost paketa delnic iz opcijskega upravičenja odvisna predvsem od višine skupnih prejemkov managerja in od vloge trga vrednostnih papirjev v državi. Tako so npr. v Veliki Britaniji opcije dosti bolj uporabljane kot v Avstriji, vendar se razlike v zadnjih letih zmanjšujejo. Uporaba opcijskega nagrajevanja se namreč v državah z anglo-ameriškim modelom upravljanja gospodarskih družb, zaradi raznih korporacijskih škandalov, ki so pokazali tudi na pretiravanje, zmanjšuje. V državah s kontinentalnim modelom pa se,

zaradi povečevanja likvidnosti trgov kapitala in tudi pomena delničarske vrednosti, vse bolj širi. Tako ima Nemčija opcijske načrte v več kot polovici največjih javnih družb.

7 PRIPOROČILA ZA NAGRAJEVANJE MANAGERJEV V SLOVENIJI

7.1 Večanje deleža variabilnega dela nagrade

V primerjavi z zahodnoevropskimi državami so nagrade managerjev slovenskih podjetij bolj fiksno določene. To kažeta tako podatek o deležu podjetij, ki uporabljajo variabilno nagrajevanje, kot tudi sam delež variabilnega dela nagrad.

Povečevanje variabilnega dela nujno in v vsakem primeru ne pomeni povečevanja skupnega obsega nagrade. Variabilni del moramo videti tudi kot možnost zniževanja plače in nikakor ne samo kot pridobivanje dodatnih bonusov. Neizpolnjevanje ali nedoseganje v pogodbi določenih nalog in ciljev podjetja pomeni znižanje nagrade, v skrajnem primeru pa razrešitev managerja.

V prihodnje bodo v slovenskih podjetjih morali jasneje razmejevati uspešnost podjetja in uspešnost posameznega managerja. Zahodnoevropske države zato variabilni del nagrade pogosto razdeljujejo na dva dela. Prvi del pokriva kolektivno uspešnost podjetja, drugi del pa individualni prispevek posameznega managerja. Je pa res, da je o taki razmejitvi mogoče govoriti šele ob vzpostavitvi razmeroma dobrih sistemov nagrajevanja, do katerih bo v »povprečnem« slovenskem podjetju treba narediti še veliko korakov.

7.2 Udeležba pri dobičku

Udeležbo pri dobičku bodo podjetja v prihodnje morala razumeti kot dodaten manjši variabilni del nagrade managerjev. Analiza te oblike nagrade kaže, da jo je smiselno povezovati le z doseženimi rezultati, ki presegajo pričakovanja delničarjev. Gre za primere, ko podjetje ustvari večji donos, kot je bil pričakovan, ali ko preseže načrtovani dobiček. V takih in podobnih primerih so delničarji pripravljani deliti dobiček z managerji, medtem ko delitev dobička ob nižjih stopnjah donosa na kapital zanje ni sprejemljiva.

Poudarek ob tej obliki nagrade je namenjen načinu njenega izplačila. Možna sta dva in sicer: izplačilo v denarju in izplačilo v delnicah. Stroškovno gledano gre za enako zadevo, vendar z različnimi učinki. Z izplačili v delnicah delniške družbe to obliko približamo opcijskim nagrajevanjem in raznim delniškim načrtom kot eni izmed oblik nagrad. Kateri od teh dveh načinov je primernejši, je odvisno zlasti od volje delničarjev, saj gre v tem primeru za vprašanje povečevanja deleža managementa v delniški strukturi družbe.

7.3 Nagrajevanje z delnicami in opcijskimi upravičenji

V družbah, pri katerih obstajajo pogoji za opcijsko nagrajevanje in je to smiselno za dolgoročno motiviranje managementa, je dobro vzpostaviti sistem nagrajevanja z opcijskimi upravičenji. Temeljni pogoj za vzpostavitev nagrajevanja z opcijskimi upravičenji je likvidnost delnic družbe, kar ostaja eden od ključnih problemov te oblike nagrajevanja v Sloveniji.

Drugi problem je nespodbuden sistem obdavčitve. Tuji pravni sistemi se glede opcij najbolj razlikujejo ravno v tem delu. ZDA, Francija in Velika Britanija so sisteme obdavčitve v omenjenem segmentu oblikovale tako, da spodbujajo to obliko nagrajevanja. Ob tem pa moramo upoštevati tudi dejstvo, da se delniške strukture družb v teh državah oblikovno in vsebinsko razlikujejo od delniških struktur slovenskih družb. Razlog je lastninsko preoblikovanje, ki je delničarstvo razširilo na vse prebivalstvo. Razlog za davčno ugodno obravnavo opcijskega nagrajevanja in nagrajevanja v delnicah je ravno povečevanje udeležbe fizičnih oseb v kapitalskih oblikah gospodarskih družb.

7.4 Povečanje aktivnosti nadzornih svetov

Ker je za višje nagrade ter za njihovo prilagojenost podjetjem, delniškim družbam in managerjem potrebna aktivnost nadzornih svetov, je ena ključnih slabosti obstoječega sistema nagrajevanja v Sloveniji odsotnost rednega in sprotnega spremljanja izpolnjevanja kriterijev s strani nadzornih svetov. Povečanje vloge nadzornih svetov je povsem logična posledica vseh zgoraj naštetih teženj na področju nagrajevanja. Aktivnost nadzornih svetov je povezana predvsem z v podjetju sprejeto in razumljeno vlogo nadzorne funkcije. Področje nagrajevanja pa moramo razumeti kot enega njenih temeljnih elementov. V praksi se poskuša vloga nadzornih svetov povečevati s pomočjo prilagojenih oblik nagrajevanja članov nadzornih svetov, ustanavljanjem posebnih komisij, katerih naloga je oblikovanje in spremljanje sistemov nagrajevanja managementa v podjetjih, ter večjo preglednostjo poslovanja podjetij.

SKLEP

Z vplivom globalizacije je v vseh razvitih državah sveta prišlo do bistvenih ekonomskih, socialnih, političnih in tehnoloških premikov. Te spremembe težijo k drugačnemu ravnanju in ukrepanju managerjev. Nagrade managerjev, prav tako pa tudi odgovornost in zahtevnost njihovega dela, so se zaradi nastalih sprememb v Sloveniji in po svetu vidno povečale.

Vse višje nagrade in zasluzki managerjev so postali stalna tema, ki v vseh državah dviguje veliko prahu. Največji krivec za to so predvsem v ZDA, kjer se zasluzki managerjev neprimerljivi z zasluzki managerjev drugod po svetu. Poleg nagrad in zasluzkov pa del krivde nosijo tudi prenekatera neetična ravnanja managerjev, s katerimi so prikazovali večje dobičke podjetij in si na račun tega tudi izplačevali višje nagrade.

Plače managerjev so na splošno sestavljene iz osnovnega oziroma fiksnega dela, iz variabilnega dela, ki je odvisen od doseganja ciljev ali drugih meril, iz kratkoročnih nagrad (polletnih in letnih bonusov, ki so vezani na doseganje letnih poslovnih ciljev), dolgoročnih spodbud (vezanih na dolgoročno uspešnost podjetja, ki so navadno izplačane v obliki delnic ali delniških opcij), različnih bonitet, ugodnosti in privilegijev, kot so zavarovanja, službeno vozilo, parkirno mesto, ugodnejša posojila, počitnikovanje in podobno.

Sestava managerskih plač se je v zadnjih dveh desetletjih precej spremenila, očitne pa so tudi velike razlike med državami. Prednjačijo ZDA, ki imajo najbolj inovativen pristop k nagrajevanju uspešnosti managerjev in so prve oblikovale sistem variabilnega nagrajevanja. Tudi v Evropi je čedalje opaznejše povečevanje variabilnega dela nagrajevanja, predvsem na najvišjih ravneh managementa.

Glavni del plačil v večini slovenskih družb pa so še vedno fiksne nagrade, ki so v praksi sestavljene iz fiksnih plačil in določenih bonitet. Vrednostno večinski delež fiksnih nagrad predstavljajo denarna plačila in le manjši del bonitete ter udeležba v delničarski strukturi družb – delnice. Variabilno nagrajevanje je razmeroma redko in tudi tam, kjer se uporablja, pomeni manjši del nagrad. Opcijsko nagrajevanje je zelo redko (le v posameznih družbah). Kriterije nagrajevanja naj bi imele družbe oblikovane, a jih v praksi mnoge slabo uporabljajo oziroma ne merijo njihovega izpolnjevanja. Nadzorni sveti svoje funkcije nadzora uprav pogosto ne opravljajo najbolje in so razmeroma pasivni ob pripravljanju pogodb, še bolj pa pri spremljanju izpolnjevanja kriterijev.

V povezavi z managerskimi plačami in nagradami se v svetu pojavljajo številna vprašanja. Višina managerjevega zaslužka, smotrnost višine zaslužka v povezavi z velikostjo podjetja in tajnost managerskih nagrad so le nekatera od njih. Poleg omenjenih etičnih vprašanj po svetu, pa se v Sloveniji pojavljajo še številne druge dileme, in sicer prevelika fiksna managerskih prejemkov, vprašanje višine plač managerjev javnih podjetij, ki so v državni lasti ter nejasna vloga in odgovornost nadzornih svetov.

Ker so managerji glavni odločevalci v podjetju, so zaradi tega tudi odločilen dejavnik za etično delovanje podjetja. V kolikor managerji vključijo etičnost v svoje odločanje, mu bodo pri tem sledili tudi drugi zaposleni, ki prav tako pomagajo pri odločanju. Poleg tega managerji dajejo osebni zgled za etično vedenje v podjetju in do okolja. Ravno zato je treba pri gradnji pozitivne etične klime zaposlovati takšne managerje, in seveda tudi ostale zaposlene, ki so dobro ocenjeni glede stopnje in škodljivosti njihovega etičnega egoizma.

LITERATURA

1. Bajuk J., Kostrevc D. & Podbevšek G. (2003). *Nagrajevanje uprav in nadzornih organov v EU in Sloveniji*. Ljubljana: Združenje nadzornih svetov.
1. Beresford, Katzenbach & Rogers (2003). *Report of investigation. The Special investigative Committee of the Board of directors of Worldcom, Inc.*
2. Čoh M. (2003). *Korporacijsko upravljanje, primer Enron in njegova aktualnost v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Dimovski V. (2008). *Temelji managementa*. Pearson Education Limited.
4. Dobrič T. (2006). *Korporacijski škandali v svetu* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Dobson W.D. (2004). *Parmalat, Babcock institute discussion paper*. Wisconsin: Babcock institute.
6. Harmantzis F. C. (2004). *Inside the Telecom Crash: Bankruptcies, Fallacies and Scandals A Closer Look at the WorldCom Case*. New Jersey: Stevens Institute of Technology.
7. Hočevar M., Jaklič M. & Zagoršek H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
8. Jelovac D. (1997). *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani.
9. Kaplan R. S. & Kiron D. (2004). *Accounting Fraud at Worldcom*. Boston: Harvard Business School.
10. Kelhar P. (2003). *Računovodska etika v spremenljivem poslovnem okolju. Revizor*, str. 53.
11. Kenda A. (2001). *Enronovo vodstvo osumljeno prevare. Finance*, str. 8.
12. Kovačič D. (2002). *Enron - sistematična kriza kapitalizma. Finance*, str. 8.
13. Krašovec T. & Peklar L. (2000). *Novo nagrajevanje managerjev in nadzornih svetov*. Združenje Manager, Ljubljana, Svetovalni dokument, (12), 46.

14. Krašovec T. (2003). *Kje so odbori za nagrajevanje. Manager*, (4), 44-46.
15. Krašovec T. (2002). *Plače managerjev-miti in resnice*. Vrhnika: Razum dr. Krašovec & Co.
16. Krašovec T. (2002): *Resnica o managerskih plačah*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Krugman P. (2002). *Flavours of Fraud. New York Times*, str. 5-6.
18. Milkovich G. T. & Newman J. M. (1996). *Compensation*. 5th Edition. Chicago: Irwin.
19. Možina S. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
20. Možina S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
21. Nidorfer M. (2002). *Milijonske plače za milijardne izgube*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, (50), 22-26.
22. Partnoy F. (2003). *Infectious Greed: How Deceit and Risk Corrupted the Financial Markets*. New York: Times Books.
23. Petrovčič V. (2002). *Koliko pa vi zaslužite? Manager*, (12), 24-26.
24. Plešnar J. (2002). *Argentina in Enron obremenjujeta banke. Finance*, str. 9.
25. Plešnar J. (2001). *Citigroup kupuje glavni del Enrona. Finance*, str.8.
26. Plešnar J. (2002). *Enron prizadel knjigovodje. Finance*, str. 7.
27. Plešnar J. (2002). *Enronov revizor naprodaj. Finance*, str. 8.
28. Plešnar J. (2001). *Enronov stečaj največji v ameriški zgodovini. Finance*, str. 7.
29. Plešnar J. (2002). *Enronova godlja vpleta Belo hišo. Finance*, str. 8.
30. Plešnar J. (2001). *Enronovi energetske potresne sunki. Finance*, str. 6.
31. Plešnar J. (2002). *Kdo je spravil družbo Andersen na kant? Finance*, str. 16.
32. Plešnar J. (2002). *Mož, ki je potopil Enron. Finance*, str. 16.

33. Plešnar J. (2001). *Upniki skušajo rešiti Enron. Finance*, str.6.
34. Pučko D. & Rozman R. (1992). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Slokar T. (2002). *Plačno razkritje, Da ali ne? Manager*, (7), 30.
36. Tavčar I. M. (1997). *Etika managementa pri nas in v tržnih gospodarstvih*. Združenje Manager, Ljubljana, Svetovalni dokument, (5), 31.
37. Urbanija Anamarija (2002): Ko je plača le še žepnina. *Manager*, Ljubljana, str. 37
38. Usenik B. (2001). *Propad združitve Enrona in Dynegyja udaril po borzah. Finance*, str. 14.
39. Vozel M. (2001). *Plače direktorjev neznanka za lastnike*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, (20), 14-17.
40. Vuković V. (2002). *Tudi plače evropskih vodij so preveč fiksne. Finance*, str. 19.
41. Zupan N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
42. Zupan N. (1998). *Plače in nagrajevanje managerjev v slovenskih podjetjih*. V publikaciji: Slovenska ekonomska revija.