

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**DILEME PRI MANAGERSKIH PLAČAH V SVETU IN
SLOVENIJI**

Ljubljana, september 2003

TANJA LENASI

IZJAVA

Študentka Tanja Lenasi izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Miroslava Glasa in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, september 2003

Podpis_____

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| 1. UVOD | 1 |
| 2. MANAGEMENT | 2 |
| 2.1. MANAGERJI, NJIHOVE LASTNOSTI IN ZNANJA | 2 |
| 2.2. NALOGE IN VLOGE MANAGERJEV V PODJETJU | 3 |
| 2.3. RAVNI MANAGERJEV V PODJETJU | 4 |
| 2.4. KONTROLA USPEŠNOSTI DELOVANJA MANAGERJEV | 6 |
| 3. SISTEM NAGRAJEVANJA MANAGERJEV IN NJIHOVE PLAČE | 8 |
| 3.1. SPLOŠNO O NAGRAJEVANJU MANAGERJEV | 8 |
| 3.2. OBLIKOVANJE MANAGERSKIH PLAČ IN NAGRAJEVANJA | 10 |
| 3.2.1. SESTAVA MANAGERSKE PLAČE IN NAGRAJEVANJA | 10 |
| 3.2.2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA OBLIKOVANJE MANAGERSKIH PLAČ | 12 |
| 3.3. MERJENJE MANAGERSKE USPEŠNOSTI V PRAKSI | 12 |
| 3.3.1. USTVARJENA EKONOMSKA DODANA VREDNOST | 13 |
| 3.3.2. NAGRAJEVANJE MANAGEMENTA Z DELNIŠKIMI OPCIJAMI | 14 |
| 4. ETIKA MANAGEMENTA | 17 |
| 4.1. SPLOŠNO O ETIKI MANAGEMENTA | 17 |
| 4.2. ETIČNE DILEME MANAGERSKIH ZASLUŽKOV | 19 |
| 5. NAGRAJEVANJE IN EKSCESI MANAGERSKIH PLAČ V SVETU | 27 |
| 5.1. NAGRAJEVANJE MANAGERJEV V ZDA | 27 |
| 5.2. NAGRAJEVANJE MANAGEMENTA V IZBRANIH EVROPSKIH DRŽAVAH | 28 |
| 5.2.1. NEMČIJA | 28 |
| 5.2.2. ANGLIJA | 28 |
| 5.2.3. ITALIJA | 29 |
| 5.2.4. HRVAŠKA | 30 |
| 5.3. PRIMERJAVE MANAGERSKIH ZASLUŽKOV V SVETU | 30 |
| 5.3. EKSCESI MANAGERSKIH PLAČ | 33 |
| 6. NAGRAJEVANJE MANAGERJEV V SLOVENIJI | 34 |
| 6.1. NAGRAJEVANJE SLOVENSkih MANAGERJEV V PRAKSI | 34 |
| 6.1.1. ŠTUDIJA O MANAGERSKIH PLAČAH | 34 |
| 6.1.2. NAGRAJEVANJE SLOVENSkih UPRAV | 37 |
| 7. SKLEP | 39 |
| 8. LITERATURA | 40 |
| 9. VIRI | 41 |
| SLOVARČEK SLOVENSkih PREVODOV TUJIH IZRAZOV | |

1. UVOD

Plačam zaposlenih in njihovem nagrajevanju je povsod po svetu namenjena posebna pozornost, še posebno kadar se govori o managerskih zaslužkih. Plače managerjev v podjetju ne sodijo v sistem kolektivno dogovorjenih plač, temveč so praviloma dogovorjene z individualno pogodbo. V podjetju so managerji kot predstavniki lastnika odgovorni, da uresničujejo dogovorjeni poslovni načrt in strateške cilje določene gospodarske družbe. Managerji naj bi torej zastopali interes lastnika in se čimbolj posvetili temu cilju.

V Sloveniji in prav tako tudi v tujini so se nagrade managementa v zadnjem desetletju vidno povečale. Za velik del javnosti bi težko našli bolj razburljivo temo, kot so managerske plače. Management je v številnih evropskih državah in po svetu vse manj priljubljen zaradi številnih škandalov, za ljudi pa so managerske plače v glavnem vedno in povsod previsoke. K takšni miselnosti so veliko pripomogle mnoge nepoštenosti v znanih korporacijah, predvsem v ZDA. Drugače kot običajni ljudje, gledajo na vse skupaj delničarji in nadzorniki uspešnih gospodarskih družb, ki delo managementa bolje poznajo ter managerske plače in nagrade tudi določajo.

Namen diplomskega dela je prikazati in obrazložiti dileme, povezane z managerskimi plačami, predstaviti načine nagrajevanja managementa doma in v tujini ter podati primerjave v nagrajevanju managerjev med posameznimi državami.

Drugo poglavje tako govori o splošnih značilnostih managementa, o pravi vlogi managerja v sodobni gospodarski družbi, njegovih nalogah in znanjih. V naslednjem poglavju poskušam razložiti sistem nagrajevanja managerjev in njihovih plač ter njihovo oblikovanje. Poglavje obravnava tudi merjenje managerske uspešnosti v praksi.

V četrtem poglavju me zanima etika managementa, in sicer najprej splošna načela etike, nato obrazložim dileme pri managerskih zaslužkih, ki se pojavljajo v tržnem gospodarstvu. Nagrajevanje in nekateri ekscesi managerskih plač v ZDA in Evropi so predmet petega poglavja. V šestem poglavju je obdelano nagrajevanje managementa v Sloveniji.

2. MANAGEMENT

2.1. MANAGERJI, NJIHOVE LASTNOSTI IN ZNANJA

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, s tem tudi različni poklici, zahtevajo vse bolj kompleksno usklajevanje razdeljenega dela. Za novo dejavnost – usklajevanje – so potrebna znanja in sposobnosti. Pojavijo se ljudje, ki usklajujejo razdeljeno delo, pojavi se management in managerji. Rečemo lahko torej, da se v podjetjih pojavita dve skupini zaposlenih. Večina od njih je specialistov, ki opravlja drobcen del skupne delovne naloge – neposredno dela. Taki ljudje so strokovnjaki na ožjem področju, ki ga poglobljeno obvladajo, ter tako skupaj proizvajajo uporabno vrednost v podjetju. Druga, manjša skupina, so managerji, ki neposredno ne delajo, marveč usklajujejo delo specialistov. Znajo doseči, da specialisti delajo motivirano in ustrezno.

Strokovnjaki imajo na načine sodelovanja med ljudmi pri delu in vodenju različne poglede, ki omogočajo številne definicije managementa in managerjev. Tako je management proces, s katerim poskušamo doseči cilje organizacije na najučinkovitejši možni način. Pri tem uporabljamo različne resurse z namenom, da bi z njihovo strukturo dosegli cilje in kasneje ocenili učinkovitost organizacije (Bennet, 1992). J. M. Higgins navaja, da je management ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja (Možina, 1992, str. 7). Management lahko opredelimo kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoti, kot tudi usklajevanje posameznikov in skupin (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 20).

Managerji imajo v podjetjih zelo pomembno vlogo. So tisti zaposleni, ki niso neposredni oziroma končni izvajalci delovnih nalog, ampak imajo pod seboj vrsto podrejenih, katerim delo planirajo, organizirajo, vodijo in kontrolirajo. Glavni rezultati njihovega dela so odločitve, bistvo njihovega dela pa je usklajevanje. In prav v tem se razlikujejo od ostalih zaposlenih. Manager mora v določenem obsegu poznati delo posameznikov, ki jih vodi, in z vnaprej zamišljenim načrtom zavestno usmerjati dejavnosti posameznikov v skladu z zahtevami celotnega podjetja. Vsako podjetje ima lahko enega ali več managerjev, odvisno od velikosti podjetja, števila zaposlenih in organizacijske strukture. Delež managerjev se v praksi veča s povečevanjem celotnega števila zaposlenih, saj je problematika koordinacije podjetja v večjih podjetjih bolj kompleksna in zahteva več ljudi.

Zaradi drugačnosti dela so zaželeno znanje in sposobnosti managerjev drugačni kot lastnosti in znanja drugih zaposlenih v podjetju. Po Možini (2002, str. 56) morajo biti managerji predvsem sposobni **ugotoviti in razčleniti probleme**. Sposobni morajo biti **poiskati ustrezne specialiste**, jim jasno predstaviti probleme in **jih voditi in spodbujati**, da bodo te probleme rešili. Od managementa je zato zelo odvisno ne le njihovo delo, temveč tudi delo, izraba ter razvijanje

zmožnosti specialistov. Prav zato pravimo, da dober management pomeni ključno prednost posameznega podjetja, in da je od njega močno odvisna tako zaželena uspešnost poslovanja.

Med pogosto omenjenimi lastnostmi, ki so pri managerjih zaželeni, je **sposobnost gledati na stvari in dogajanje z vidika celote**, sistemsko. Pri sistemskem gledanju je poudarek na celoti in povezavah med deli sistema. Sistemsko gledanje je povezano tudi z uporabo kvantitativnih, sintetičnih metod, zlasti metod operacijskih raziskav. Te metode predstavijo poslovanje v obliki matematičnih modelov, ki upoštevajo povezanosti med deli sistema in usmerjajo poslovanje v doseganje skupnega cilja.

Logično razmišljanje in sklepanje sta zlasti pomembna v fazi ugotavljanja problemov, kar je ena ključnih funkcij managerjev. Pri ugotavljanju problemov gre za sklepanje o vzrokih in posledicah in o povezavi med njimi.

Druga značilnost managerskega dela je **sposobnost komuniciranja in motiviranja** sodelavcev in podrejenih, s katero dosežejo razumevanje sodelavcev in pripravljenost izvesti njihove zamisli. Pomembna je tudi **ustvarjalnost**, in sicer ne ustvarjalnost specialista, marveč ustvarjalnost v ravnanju s sodelavci, v usklajevanju in odločanju. Še pomembnejša pa je sposobnost ustvarjanja in izrabe ustvarjalnosti pri izvajalcih.

Zaradi zahtevnosti dela so za dobrega managerja pomembne **izkušnje** in učenje iz njih. Izkušnje so važne zlasti pri programiranih in ponavljajočih se odločitvah, vendar pa igrajo veliko vlogo tudi pri neprogramiranih odločitvah, predvsem v zvezi z načinom lotevanja reševanja kompleksnih in malo razčlenjenih problemov.

2.2. NALOGE IN VLOGE MANAGERJEV V PODJETJU

Kot sem povedala že v predhodnem poglavju, avtorji podajajo različne definicije managementa. Prav tako imajo avtorji različne poglede na naloge in vloge managerjev v podjetju. V diplomskem delu se bom osredotočila na mnenje Možine (1994, str. 20), ki vse naloge, ki naj bi jih managerji opravljali, strne v štiri glavne, in sicer:

- **planiranje**, ki pomeni za managerja določanje ciljev podjetja in določanje poti za doseg postavljenih ciljev;
- **organiziranje**, pomeni organizacijo dela, saj je potrebno načrt, potem ko je narejen, prenesti v prakso in ga izvesti. Gre za proces, pri katerem je potrebno učinkovito usklajevanje človeških in materialnih virov z namenom realizacije zastavljenih planov in ciljev;
- **vodenje**, pri tej nalogi gre predvsem za usmerjanje zaposlenih, komuniciranje z njimi ter njihovo motiviranje, saj bo od vzdušja, klime in medsebojnih odnosov v organizaciji odvisno delo zaposlenih in tako, posredno, tudi uresničevanje zastavljenih ciljev;
- **kontroliranje**, pri tem gre za primerjavo doseženih rezultatov s planiranimi, in sicer se ugotovijo morebitna odstopanja in se določijo ukrepi oziroma koraki za odpravo teh razlik.

Poleg različnih nalog, ki jih imajo managerji v podjetju, se v njihovem vsakdanu pojavlja tudi nekaj vlog, ki naj bi jih znal odigrati vsak manager. Obstaja več vrst vlog in več definicij. Tudi tu

se bom osredotočila na definicijo Možine (1994, str. 20-22). Le-ta v grobem loči tri skupine vlog, vsaka od njih pa vključuje še množico pod-vlog. Poznamo:

1. **medosebne vloge**; te vloge vključujejo odnose med ljudmi, managerji se vedejo različno, in sicer glede na to ali nastopajo v:
 - zastopniški vlogi, v kateri manager zastopa organizacijo ob različnih priložnostih;
 - voditeljski vlogi, ki vsebuje odgovornost za usmerjanje in koordiniranje aktivnosti sodelavcev k začrtanim ciljem;
 - povezovalni vlogi, kadar manager oblikuje in vzdržuje stike med zaposlenimi in strankami.
2. **informacijske vloge**; manager gradi mrežo stikov, da dobiva potrebne informacije. Ločimo:
 - pregledovalno vlogo, ki vsebuje iskanje, pridobivanje in pregledovanje informacij;
 - posredovalno vlogo, kadar manager posreduje zaposlenim nekatere pridobljene informacije bodisi v originalni bodisi v predelani obliki;
 - predstavniško vlogo, kadar managerji nastopajo kot predstavniki svojega področja dela ali organizacije in dajejo ustrezne informacije drugim, predvsem zunanjim sodelavcem.
3. **vloge odločanja**; le-te so najpomembnejše, saj managerji uporabljajo informacije za odločanje o tem, kdaj in kako pripraviti organizacijo za nove cilje in akcije. Ta vloga vsebuje:
 - podjetniško vlogo; ki sestoji iz načrtovanja in izvajanja novega programa ali dejavnosti;
 - reševalsko vlogo; ki se nanaša na reševanje problemov in odpravljanje motenj;
 - razdeljevalsko vlogo; ki je zajeta v izbiri in odločanju managerja o med seboj nasprotujočih si zahtevah glede finančnih sredstev, opreme, kadrov, časa in drugem;
 - pogajalsko vlogo; v kateri se manager srečuje s posamezniki ali skupinami, ki imajo različna mnenja, in poskuša doseči z njimi dogovor.

2.3. RAVNI MANAGERJEV V PODJETJU

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. Zato ločimo različne ravni managementa (glej Sliko 1, str. 5):

- **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, kadrovsko, 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.

Slika 1: Ravni managementa v podjetju



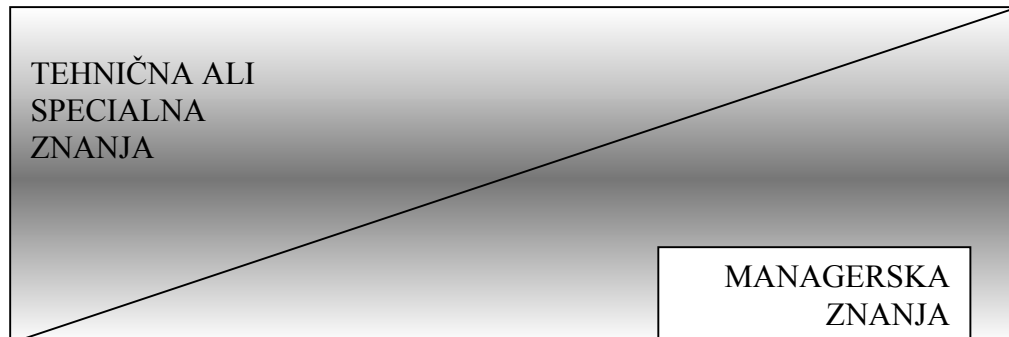
Vir: Možina, 2002, str. 54.

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).

Z napredovanjem po managerski lestvici je potrebno vse večje znanje in sposobnosti managementa. Nerazumevanje in neupoštevanje tega povzroča, da mnogi odlični specialisti ali nižji managerji z napredovanjem postanejo neuspešni. To seveda pomeni, da dober manager sploh ni nujno dober strokovnjak oziroma specialist. Delo managerja je drugačno od dela specialista izvajalca in zahteva drugačno znanje in sposobnosti. Odnos med ravnjo managerjev in

potrebnimi managerskimi in specialnimi ali tehničnimi znanji prikazuje slika spodaj (glej Sliko 2).

Slika 2: Ravni managementa in zanje potrebna znanja



Izvedba - management prve ravni - srednji management - vrhovni management.

Vir: 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.

Sklenem lahko, da ne obstajajo razlike v nagrajevanju le med managersko in izvedbeno funkcijo, ampak tudi znotraj managerske funkcije same. Glede na nivo, ki ga posameznik zaseda v managerski strukturi, so vplivi njegovega dela, usklajevanja in odločanja različno pomembni za poslovni rezultat celega podjetja. Pri višini nagrade je torej potrebno upoštevati vse to in še mnogo drugih stvari, kajti višja kot je raven v managerski strukturi, višje so zahteve in pričakovanja od teh zaposlenih in temu primerna je tudi višina nagrade. Vidimo, da je nujno potrebno kontrolirati delo vseh ravni managementa. Kontrolo višjih ravni managementa izvajajo v podjetju upravni odbori ali nadzorni svet, odvisno od sistema upravljanja podjetij. Kontrolo nižjih ravni managementa opravljajo nadrejeni managerji, ki vsak dan z neposrednim nadzorom ali raznimi poročili spremljajo njihovo delo in po potrebi ukrepajo. Formalno in bolj celovito to ponavadi opravljajo enkrat letno.

2.4. KONTROLA USPEŠNOSTI DELOVANJA MANAGERJEV

Delo managerjev je zelo heterogeno. Kako uspešne so njihove aktivnosti, se ponavadi pokaže šele v daljšem časovnem obdobju. Odločitve, ki jih sprejmejo danes, se pokažejo kot uspešne ali neuspešne šele čez nekaj let. Iz tega izhaja dejstvo, da je zelo težko ocenjevati, kako uspešno je delo managerja. V želji po čim bolj pravičnem nagrajevanju te skupine zaposlenih si podjetja pomagajo z različnimi oblikami ocenjevanja.

V nadaljevanju bom predstavila nekaj načinov ugotavljanja učinkovitosti managerjev (Rozman, 1993, str. 298). Poznamo:

- **ocenjevanje s pomočjo ocene celotnega poslovanja podjetja:** to je lahko dobra podlaga za oceno zlasti najvišje ravni managementa, pa tudi srednjega dela managementa, ki preko poslovnih funkcij ali preko poslovnih enot vpliva na uspešnost, prikazano z rentabilnostjo poslovanja. Vrhovni management se ocenjuje na podlagi rentabilnosti poslovanja celotnega poslovanja podjetja, medtem ko je ocena srednjega managementa vezana na delovanje posamezne poslovne funkcije. Slabosti tega pristopa so zlasti v tem, da na uspešnost poslovanja vplivajo tudi drugi dejavniki (okolje, sodelavci v podjetju), da je kontrola kasnejša in ne omogoča kontrolnih ukrepov;
- **ocenjevanje na osnovi doseganja ciljev:** pri tem pristopu so temeljnega pomena cilji. Podrejeni in nadrejeni managerji skupaj postavijo cilje podrejenih managerjev. Delovni cilji so bolj konkretni in fleksibilni v času kot splošnejše dolžnosti. Uspešnost managerja ocenjujemo z doseganjem zastavljenih ciljev. V bistvu gre že za samokontrolo, saj podrejeni sam uravnava delovanje glede na odstopanje. Slabost tega sistema je v tem, da je doseganje ciljev v veliki meri odvisno od zahtevnosti postavljenih ciljev, od okolja, v katerem podjetje posluje, in od sodelovanja drugih zaposlenih v podjetju, ki tudi vplivajo na doseganje ciljev. Enako moteč dejavnik pri tem sistemu je tudi dejstvo, da ima management mnogo ciljev, zato se postavlja vprašanje, kako bi jih razvrstili po njihovi pomembnosti in ali bi dali prednost kratkoročnim ali dolgoročnim ciljem. Poleg tega se ta pristop ukvarja le s tem, ali je manager dosegel želene rezultate ali ne, ne upošteva pa sredstev, ki so bila za doseg te rezultate uporabljena;
- **ocenjevanje na podlagi lastnosti managerjev:** ta pristop temelji na značilnostih (lastnostih) managerjev. Lastnosti, ki vplivajo na učinkovitost in s tem uspešnost managerjev, so:
 - inteligentnost;
 - inovativnost;
 - sposobnost dobrega komuniciranja;
 - sposobnost dobre presoje;
 - sprejemljivost za nove zamisli;
 - sposobnost in znanje vpeljave novosti v poslovanje;
 - managerska znanja.

Poleg tega, da pristop temelji na individualni oceni sposobnega managerja, je problem tudi v tem, da povezanost med uspešnostjo, izraženo v številkah, in omenjenimi lastnostmi managerjev ni preveč značilna;

- **ocenjevanje na podlagi vedenja managerjev:** bistvo tega sistema ocenjevanja je kontroliranje, kako managerji izvajajo svoje naloge: planiranje, vodenje in kontrolo. Morse in Wagner (1993, str. 299) predlagata šest različnih skupin obnašanja managerjev, povezanih z njihovo uspešnostjo:
 - planiranje in kontrola stanja in sprememb okolja morata pokazati sposobnost managerjev, da so aktivni in znajo oceniti predvidene spremembe okolja ter jih izkoristiti za doseganje ciljev;
 - organiziranje oziroma njihova kakovost se kaže v urejenosti tehničnih in drugih struktur, v dodeljevanju zadolžitev, opisih delovnih mest in podobno;

- obravnavanje informacij: katere informacije manager potrebuje in primerja z informacijami, ki jih dobi ali želi dobiti, kažejo na razumevanje njegovega lastnega dela;
 - skrb za rast in razvoj se nanaša na skrb za lasten razvoj podrejenih managerjev. Izobraževanje, udeležba na seminarjih in podobno so povezani z uspešnostjo dela;
 - motiviranje in premagovanje konfliktov kaže, ali manager motivira zaposlene ter sproti in uspešno razrešuje nasprotja med njimi;
 - reševanje (strateških) problemov kaže na sposobnost managerjevih zaznavanj pravih problemov in na način njihovega reševanja;
- **ocenjevanje na podlagi ujemanja z vrednotami podjetja:** ta način ocenjevanja managerjev je primeren zlasti za ocenjevanje managerjev višjih ravni. Uspešen manager je tisti, čigar lastnosti in obnašanje se ujemajo z vrednotami podjetja. Pristop temelji na predpostavki, da uspešnosti managerjev ne moremo primerjati med seboj, ker ima vsak manager specifično delo;
 - **ocenjevanje s sestavljenim pristopom:** ta pristop predvideva, da je uspešnost dela managerjev subjektivno določena z vidika ocenjevalca. V očeh nadzornega sveta bo manager drugače uspešen kot v očeh podrejenih. Ocenjevalec vedno izbira merila, ki se mu zdijo pomembna in zelo pogosto ocenjuje le eno področje dejavnosti managerja. Zaradi tega se managerji poskušajo prilagoditi tako kriterijem kot ocenjevalcem. Prav to je pglavitna slabost tega pristopa. To pomanjkljivost odpravi ocena z več vidikov. Tako lahko kombiniran sistem ocenjevanja upošteva tako cilje kot tudi vedenja na poti do doseganja ciljev, t. i. sistem za ravnanje uspešnosti. Sestavljen je iz ločenih delov: ocenjevanja s pomočjo postavljanja ciljev; ocenjevanja vedenja posameznika; skupnega pregleda ocene uspešnosti doseganja ciljev in ocene vedenja; odločitve o plači in napredovanju.

3. SISTEM NAGRAJEVANJA MANAGERJEV IN NJIHOVE PLAČE

3.1. SPLOŠNO O NAGRAJEVANJU MANAGERJEV

Nagrajevanje managementa je po celem svetu, predvsem v tržnih gospodarstvih, predmet temeljitega proučevanja strokovnjakov. Lahko bi rekli, da je v zadnjih petnajstih letih to eno najbolj analiziranih področij. Poseben zagon je čutili po letu 1990, ko sta Jensen in Murphy (1990, str. 138-149) pripravila študijo z naslovom *Spodbude glavnim direktorjem – ne koliko, temveč kako so plačani?* Avtorja sta prikazala majhno soodvisnost med nagrajevanjem managementa in poslovnimi rezultati podjetij, ki jih vodijo. Njuna trditev, da se letne spremembe v nagrajevanju ne odražajo v boljših rezultatih podjetij, je povzročila nov pogled na nagrajevanje managementa (Združenje Manager, Svetovalni dokument št. 12).

Managerji si nagrad ne dodeljujejo sami, ampak se te določijo v pogajanjih s predstavniki lastnikov in v medsebojnih pogodbah. Položaj nadzornih svetov in managementa je v svetu različen, saj imajo države različne korporacijske ureditve in so zato različni tudi načini in praksa

nagrajevanja managementa. Ločimo dve osnovni strukturi upravljanja v podjetjih (Krašovec, 2002, str. 29-30):

- **dvotirni sistem**, kjer je nadzorna funkcija ločena od vodenja in upravljanja podjetja, torej so nadzorniki ločeni od managementa. Nadzorni sveti ali organi so formalno samostojni organi, njihova glavna naloga je nadziranje uprave ter njenega upravljanja in vodenja gospodarske družbe. V ta krog nalog sodi seveda tudi nagrajevanje managementa. Nadzorni organi nimajo neposredne pravice ali obveznosti vodenja in upravljanja, zato v nadzornem svetu oziroma odboru ne morejo sedeti člani uprav ali direktorji istih podjetij. V sestavi nadzornih svetov najdemo predstavnike pomembnejših delničarjev, podjetij mater, holdinških družb, portfeljskih vlagateljev (različnih investicijskih, pokojninskih, vzajemnih skladov itd.), včasih bančnike ali druge financerje, prav tako tudi predstavnike strateških in poslovnih partnerjev, bolj malo pravic odločanja pa imajo mali delničarji. Dvotirni sistem je mogoče najti v številnih evropskih državah, značilne predstavnice dvotirnosti so Nemčija, Avstrija, Danska in Nizozemska. Ta sistem so v svojo korporacijsko ureditev prevzele tudi nekatere tranzicijske države, npr. Češka, Hrvaška, Bosna in Hercegovina in Slovenija;
- **enotirni sistem**, kjer v odboru sedijo od lastnikov imenovani izvršni managerji in neizvršni člani, imenovani tudi zunanji člani, ki opravljajo funkcijo nadzora. V tem sistemu sta vzpostavljeni enakost članov direktorskega odbora in njihova solidarna odgovornost za sprejete odločitve. Zunanji, neizvršni člani, so v upravnih odborih vse močneje zastopani in s tem se povečujeta tudi njihova odgovornost in kredibilnost. Kot posebnost je treba omeniti, da je v ZDA izrazito močna vloga glavnega izvršnega direktorja v primerjavi z nadzornimi člani uprave. Glavni izvršni direktor je neredko tudi predsednik odbora direktorjev. V nekaterih državah z enotirnim sistemom je poleg odbora direktorjev obvezen tudi odbor revizorjev. Na Finskem in Švedskem lahko poleg odbora direktorjev posebej, ločeno, deluje generalni direktor. Enotirni sistem uporabljajo v ZDA, Veliki Britaniji in tudi v delniških družbah mnogih držav celinske Evrope, tako na primer v Belgiji, Franciji, Italiji, Španiji, na Portugalskem, Švedskem in Finskem. Enotirni sistem se (preveč) poenostavljeno imenuje tudi anglosaški sistem.

Ne glede na strukturo upravljanja v podjetjih v posameznih državah je povsod uveljavljenih nekaj pomembnih načel, in sicer, da (Krašovec, 2002, str. 31):

- so organi družb odgovorni za svoje delo družbi in njenim delničarjem;
- je management družbe ustrezno nadziran;
- so člani organov zavezani in usmerjeni v doseganje zastavljenih strateških ciljev.

Vse večja konkurenca, informacijska tehnologija in globalizacija zahtevajo neprestano prilagajanje podjetij zahtevam in spremembam zunanjega, prav tako pa tudi notranjega okolja. Delo vrhnjega managementa postaja čedalje bolj kompleksno in manj predvidljivo ter težje nadzirano. V ospredje stopa osnovno vprašanje teorije agent-principal (angl. agency theory), in sicer vprašanje, kako principali-lastniki zagotovijo, da se njihovi agenti-managerji obnašajo v skladu z interesi lastnikov in ne zgolj v skladu z lastnimi interesi maksimiranja osebnih koristi

(Eisenhardt, 1989). V Sloveniji je dodaten dejavnik oteženega nadzora lastnikov nad managerji še razpršeno lastništvo, razmeroma pomemben delež notranjih lastnikov v številnih podjetjih ter nerazvit koncept upravljanja v podjetjih (Zupan, 1998, str. 186-187).

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

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

Pri sistemu nagrajevanja managementa je pomembno, da podjetje oblikuje konkurenčen sistem nagrajevanja, sicer si ne more zagotoviti dobrih vodilnih kadrov. Poberejo jih druge družbe, saj pri managerjih trg deluje v največji meri in so managerji samo pozorni na zasluge drugih. Pri tem ima precejšnjo vlogo določitev ravni osnovne plače ter različne ugodnosti.

3.2. OBLIKOVANJE MANAGERSKIH PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Za managersko delo je značilno, da ga je precej težje definirati kot delo ostalih zaposlenih in je zato v večji meri prepuščeno iniciativi posameznega managerja, kaj in kako bo delal. V strokovni teoriji se obravnavanje managerskih plač ponavadi nanaša le na vrhnji management (top management oziroma executives), ki ima odločilen vpliv na poslovanje podjetja, saj se le pri teh plačah pokaže celotna kompleksnost managerskih plač. Tudi sama se bom v diplomskem delu osredotočila bolj na plače in nagrajevanje tega dela managerjev.

3.2.1. SESTAVA MANAGERSKE PLAČE IN NAGRAJEVANJA

Sestava managerske plače in nagrajevanja¹ se je v zadnjih dvajsetih letih precej spremenila, pojavljajo pa se tudi velike razlike med državami. Pri inovacijah glede managerskih plač so na prvem mestu ZDA, kjer imajo tudi najbolj razvite programe variabilnega izplačila, to je povezovanje plače z uspešnostjo. V Evropi se tudi počasi povečuje variabilni del managerskih plač, ki je na začetku devetdesetih let znašal med 10 in 30 %, zdaj pa se giblje med 20 in 60 % celotnih izplačil (Zupan, 2001, str. 235). V okviru variabilnega dela plač predvsem narašča del negotovinskih izplačil, to je dolgoročnih spodbud v okviru kapitalnih planov (delnice in delniške opcije).

¹ V angleščini prevladuje izraz "total compensation", pri nas pa izraz plača uporabljamo predvsem v povezavi s fiksnimi plačili (osnovna plača in nekateri dodatki, npr. za delovno dobo), nagrajevanje pa za variabilni del izplačil in ostale nagrade.

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 predstavljajo 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 (Zupan, 2001, str. 234).

Ponavadi plačo in nagrade managerjev sestavljajo naslednji elementi (Milkowich, Newman, 1996, str. 590-594):

- **osnovna plača (base salary)**, ki je z individualno pogodbo dogovorjeno gotovinsko plačilo za opravljanje managerskega dela;
- **kratkoročne ali enoletne spodbude oziroma bonusi (short term incentives)**, ki so vezani na doseganje letnih poslovnih ciljev in jih praviloma izplačujejo v gotovini,
- **dolgoročne spodbude in kapitalni plani (long term incentives)**, ki managerjevo izplačilo vežejo na dolgoročno uspešnost podjetja in jih praviloma izplačujejo v obliki delnic ali delniških opcij (glede na davčno zakonodajo v državi);
- **različne ugodnosti (benefits)**, ki jih sicer dobijo tudi drugi zaposleni, vendar so običajno vezane na višino plače in prav zaradi tega pri managerjih pride do veliko večjih ugodnosti (npr. življenjsko, pokojninsko zavarovanje); poleg tega managerji pogosto dobijo še dodatne ugodnosti, kot so dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje ipd.;
- **privilegiji (perquisites)**, ki so lahko interni, tj. za čas delovanja v podjetju (luksuzna pisarna, posebna jedilnica, rezervirano parkirišče, ipd.) ali pa eksterni, tj. namenjeni poslovanju izven podjetja (luksuzen avto, plačilo članarin v klubih, združenjih, plačilo luksuznih hotelskih in prometnih storitev, ipd.) ter osebni, ki so praviloma posebej obdavčeni (krediti pod bolj ugodnimi pogoji, plačano svetovanje, počitnice, koriščenje počitniško-rekreacijskih objektov podjetja pod bolj ugodnimi pogoji ipd.).

V slovenskih podjetjih so pomemben element še številni dodatki in nadomestila, ki jih sicer predvidevajo kolektivne pogodbe, kot so npr. plačan prevoz na delo, prehrana in dodatki za delovno dobo (v nekaterih podjetjih). Je pa v Sloveniji še ena posebnost glede sestave managerske plače, in sicer pri nas glede na sedanji sistem zdravstvenega in pokojninskega varstva ter na zakonodajo glede dohodnine ne razlikujemo med ugodnostmi in privilegiji, temveč vse skupaj združijo v termin bonitete (Zupan, 1998, str. 189).

Ne glede na pestrost in različnost programov managerskega nagrajevanja je njihova skupna značilnost ta, da skušajo nagrade personalizirati, to pomeni, da naj bi bil vsak vodilni manager plačan po svoji dejanski uspešnosti, upošteva njegove različne naloge in odgovornosti glede na zastavljene poslovne načrte in dosežke.

3.2.2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA OBLIKOVANJE MANAGERSKIH PLAČ

Na oblikovanje managerskih plač v konkretnem podjetju vplivajo različni dejavniki, ki jih lahko razdelimo na več skupin (Zupan, 1998, str.189):

- širši družbeni dejavniki (družbena pogodba);
- trg dela (managerjev);
- organizacijski dejavniki (strategija podjetja in splošna filozofija glede plač, trg proizvodov/storitev, dejavnost, velikost podjetja ipd.);
- značilnosti managerjevega dela (predvsem odgovornost, položaj v hirearhiji, zahtevnost dela v primerjavi z ostalimi delovnimi mesti);
- osebne značilnosti (predvsem izobraženost, sposobnost vodenja, predhodna uspešnost na managerskih položajih, osebni ugled ipd.).

3.3. MERJENJE MANAGERSKE USPEŠNOSTI V PRAKSI

Najdlje uporabljani in najbolj znani kazalnik o povezavi delovanja managementa s poslovno uspešnostjo je ustvarjeni dobiček. Razlikujemo dva osnovna načina izplačila dela dobička. Prvi način je, da se management in predstavniki lastnikov (nadzorni sveti ali neizvršni direktorji v odboru direktorjev) dogovorijo, kolikšen delež dobička bo pripadal managementu; drugi način pa je, da v podjetju določijo bolj zapletene programe udeležbe pri dobičku, v katerih določijo omejitve in pogoje, kdaj do izplačila nagrade pride (npr. načrtovano vrednost in prag dobička itd.). Dobiček kot merilo se lahko vnaprej določi tudi za daljši čas in ne samo za eno leto. Poleg tega se lahko sprejmejo določila, koliko pripadajočega dobička bo manager prejel v gotovini in koliko v delnicah ali deležu gospodarske družbe. Vendar pa sam dobiček ni dovolj zanesljivo merilo uspešnosti, predvsem z vidika strateškega razvoja. Če bi upoštevali kot edini kazalnik dobiček, bi se lahko zgodilo, da bi manager zanemaril druga merila uspešnosti razvoja podjetja, kar bi na dolgi rok škodilo podjetju.

Pogosto podjetja vključujejo tudi druge kazalnike, predvsem računovodske, ki so vedno dosegljivi in jih je vedno lahko preprosto izračunati, npr. rast prometa, prihranki materialnih stroškov itd. Čedalje pogosteje se uporabljajo tudi uravnoteženi kazalniki uspešnosti (Balanced Score Card-BSC), kjer gre za uravnoteženi managerski sistem kazalnikov, ki usmerja energijo, sposobnosti, znanja in veščine v podjetju k doseganju jasno določenih strateških ciljev.

V praksi se trudijo, da bi bila med kriteriji za nagraditev managementa zagotovljena ustrezna kombinacija merljivih in nemerljivih oziroma težko merljivih kazalnikov (npr. uvajanje novih izdelkov in storitev, kakovost izdelkov, inovativnost, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo kupcev, ekološki dosežki itd.). Strokovnjaki priporočajo, da morajo merljivi kazalniki prevladovati nad nemerljivimi oziroma težko merljivimi (slednjih naj bi bilo le 1/3). Predvsem je pomembno, da je na podlagi doseganja zastavljenih ciljev za managerja vnaprej določena velikost nagrade. V tem okviru se zadnje čase pri nagrajevanju managementa v praksi čedalje bolj pogosto uporablja ustvarjena ekonomska dodana vrednost oziroma nagrajevanje na podlagi ekonomskega dobička (EVA - Economic Value Added). Velikokrat ni pomembna le višina

nagrade managementu, ampak tudi, kako si jo ta zasluži, zato se je močno razvilo nagrajevanje v delnicah in še bolj v delniških opcijah prek opcijskih programov za nakup delnic.

Ker sta to v zadnjem času zelo pomembna načina nagrajevanja, ju bom v diplomskem delu predstavila ločeno.

3.3.1. USTVARJENA EKONOMSKA DODANA VREDNOST

Ekonomski dodana vrednost (EVA) je merilo, ki kaže uspešnost podjetja in s tem managementa z vidika lastnikov in njihovega cilja, to je povečanje vrednosti njihove naložbe.

EVA je donos, ki ga je podjetje ustvarilo na investirani kapital, zmanjšan za stroške kapitala. Pri izračunu ekonomske vrednosti se torej upoštevajo ključni dejavniki, ki povečujejo vrednost podjetja:

- prihodki oziroma gotovinski tok, ki se ustvari s poslovanjem,
- potreben obseg kapitala za ustvarjanje prihodka in
- stroški, povezani z uporabo kapitala.

Samo donos, ki je večji od pričakovanega (razlika med načrtovanim in doseženim rezultatom), povečuje vrednost naložbe. To pomeni, da pri naraščajoči pozitivni EVA vrednost podjetja narašča, negativna EVA pa pomeni, da podjetje izgublja svojo vrednost, saj se kapital lastnikov uničuje. EVA lastnikom omogoča, da ugotovijo, ali je podjetje sposobno pokrivati vse stroške, ki so nastali od njegovega nastanka naprej, in pri tem še ustvarjati dodatno vrednost.

Tabela 1: Primer izračuna ekonomske vrednosti

| | |
|---------------------------|---|
| Lastni kapital | = 80 mio |
| Strošek lastnega kapitala | = 10,5 % |
| Dolg | = 20 mio |
| Obrestna mera | = 8 % |
| Strošek kapitala | = $80 \times 10,5 : 100 + 20 \times 8 : 100 = 10$ mio |
| Ustvarjeni dobiček | = 15 mio |
| Ekonomski vrednost | = $15 - 10 = 5$ mio |

Vir: Zupan, 2001, str. 239.

EVA je predvsem primerna za strateško odločanje, ni pa vedno učinkovita kot usmerjevalec vedenja managerjev. To lahko postane le takrat, kadar natančno opredelimo dejavnike, ki vplivajo na njeno ustvarjanje. Zupanova (2001, str. 238) pravi, da je najlažje, 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 povečuje ekonomsko vrednost.

EVA se v podjetju lahko povečuje na različne načine, ki obsegajo predvsem (Nosan, 1999, str. 48): vlaganje v visoko donosne naložbe, povečevanje dolžniškega kapitala oziroma zmanjšanje lastniškega, povečevanje dobička brez uporabe dodatnega kapitala (povečanje prodaje oziroma zvišanje cen, zmanjšanje stroškov iz poslovanja, zmanjšanje premoženja).

Nagrajevanje na podlagi ekonomskega dobička se izogne marsikateri pomanjkljivosti, ker močno povezuje interes managementa in lastnikov, saj je nagrada managementa neposredno odvisna od tega, kako uspešno je podjetje pri povečevanju vrednosti naložbe lastnikov. Upošteva dejansko dosežene rezultate in veže nagrado neposredno na kratkoročno in dolgoročno uspešno poslovanje podjetja. Poleg tega je tako nagrajevanje lahko pripravljeno pregledno in je preprosto za uporabo.

EVA je izrazito finančno merilo in je deležna tudi številnih kritik, in sicer, da preskromno upošteva nekatere razvojno pomembne vidike. Zato Krašovec (2003, str. 40), povzema mnenje Bolčičeve in Lukežiča iz agencije Iteo, ki poudarjata, da mora biti model ekonomskega dobička ustrezno vključen v celovit model merjenja uspešnosti in upravljanja podjetja, ki vključuje tudi druge vidike. S celovitim obvladovanjem podjetja in uspešnostjo različnih vidikov se rezultat podjetja kaže v povečevanju ekonomskega dobička in dolgoročni rasti vrednosti enote lastniškega kapitala.

Sklenem lahko, da so strokovnjaki (npr. Krašovec in še nekateri) mnenja, da je ekonomski dobiček oziroma EVA kljub nekaterim kritikam dober pripomoček za nagrajevanje managementa, če je seveda smotrno umeščen v celoto z drugimi elementi.

3.3.2. NAGRAJEVANJE MANAGEMENTA Z DELNIŠKIMI OPCIJAMI

Delniške opcije oziroma opcije na nakup delnic (angl. stock options) so upravičenja imetnikov, da v določenem časovnem obdobju (ponavadi velja tri do pet-letni moratorij za izvršitev opcije) od podjetja kupijo delnice podjetja po vnaprej določeni ceni. Ker bodo taki nakupi smiselni le, če bo tržna cena delnic višja od vnaprej določene cene, delniške opcije pomenijo potencialno nagrado managerjev (Prašnikar, 1999, str. 313).

Eden poglavitnih vzrokov, da je opcijsko nagrajevanje managerjev v devetdesetih letih doživelo izjemen razmah, je dejstvo, da ta način nagrajevanja edini za podjetje v bistvu ne povzroča stroškov, vsaj ne pri običajnem načinu obračuna opcij, hkrati pa je izjemna vzpodbuda managementu za boljše poslovne dosežke. Gre za dejstvo, da lastniki s takim načinom nagrajevanja pridobijo dvakrat, in sicer (Prašnikar, 1999, str. 313):

- prvič, če managerji ne dosežejo zastavljenih ciljev, tak način nagrajevanja ni povezan s stroški in podjetje ne zapravlja po nepotrebnem sredstev za nagrajevanje;
- drugič, če tržna cena zraste in managerji delniške opcije izvršijo, podjetje sicer realizira določeno kapitalsko izgubo, ker je delnice prodajalo po ceni, ki je nižja od tržne, vendar pa so hkrati lastniki pridobili kapitalske dobičke zaradi rasti tržne cene delnice.

Stroški nastanejo torej le, če so se koristi lastnikov povečale, višina stroškov pa je premosorazmerna z višino koristi, ki so jih lastniki dosegli.

Glavne prednosti opcijskega nagrajevanja so (Krašovec, 2002, str. 45):

- poenotenje ciljev vodij korporacij z dolgoročnimi cilji podjetja in delničarjev;
- vzpostavljanje in krepitev povezave med premoženjem managementa in premoženjem delničarjev;
- spodbujanje nenehnega povečevanja uspešnosti, ki je osredotočeno na rast cene delnic;
- s tem, ko imajo vodilni delnice podjetja, se povečuje zaupanje v podjetje, kar je pomembno tudi za strateško povezovanje;
- krepitev motiviranosti, pripadnosti podjetju in skupinskega dela med vodilnimi.

Nagrajevanje z opcijami izvira iz ZDA. Predsednik Truman je leta 1950 podpisal davčni zakon, ki je spodbujal izdajo delniških opcij, vendar so se te začele uveljavljati šele v osemdesetih letih 20. stoletja, še posebno pa v zadnjem desetletju. Še pred desetimi leti so imele delniške opcije v celotnih prejemkih glavnih direktorjev 200 največjih ameriških korporacij 37 % delež, leta 1996 že 57 % delež in leta 2001 že nad 70 % delež (Krašovec, 2002, str. 43).

Ta način nagrajevanja je močno razširjen tudi drugje po svetu in v nekaterih evropskih državah. Podjetja navadno opredelijo izhodišča za nagrajevanje z delniškimi opcijami v okviru opcijskega načrta (angl. stock options plan), ki natančno določa različne značilnosti in vidike opcijskega nagrajevanja. Takšno nagrajevanje mora spodbujati tudi oblast s svojo davčno politiko. Opcijski načrti se v zahodni praksi razlikujejo predvsem glede na davčne posledice, ki jih imajo za vodilnega delavca. Za nagrajevanje managementa sta uveljavljeni dve vrsti opcij, in sicer t.i. spodbujevalne delniške opcije (angl. incentive stock options) in nekvalificirane delniške opcije (angl. non-qualified stock options). Najpomembnejša razlika med njima je v obdavčitvi (Nosan, 1999, str.47):

- pri spodbujevalnih delniških opcijah ob podpisu opcijske pogodbe in ob izvršitvi opcije (nakup delnice) ni davčnih posledic (zaposleni ne plačuje nobenih davkov, vendar družba ne prejema nobenih davčnih olajšav), vodilni pa tako opcijo lahko izvrši najmanj dve leti po sklenitvi pogodbe, po izvršitvi opcije pa delnic ne sme prodati vsaj eno leto. Vodilni delavec je obdavčen šele ob prodaji delnic, in sicer samo z davkom na kapitalski dobiček, dohodnine ni;
- pri nekvalificiranih delniških opcijah je obdavčitev dvojna. Vodilni mora plačati dohodnino na razliko med tržno vrednostjo, in sicer od dneva, ko je bila opcija dana do dneva, ko je bila opcija izvršena (kupljena delnica). Ob prodaji delnice pa mora vodilni plačati še davek na kapitalski dobiček, ki je razlika med prodajno ceno delnice in ceno delnice ob izvršitvi opcije. Pri tej vrsti opcije je zaposleni obdavčen, ko opcijo uresniči, družba pa ima davčno olajšavo.

Nagrajevanje z delniškimi opcijami je v svetu urejeno bodisi s posebnimi zakoni, ki deloma lahko razveljavijo tudi zakonska določila splošnejšega pomena (to je značilno predvsem za

anglosaško območje), bodisi tako, da v različnih veljavnih zakonih uredijo s posebnimi določbami tudi opcijsko nagrajevanje (značilno za Evropo).

Način nagrajevanja managementa z opcijami v Sloveniji še ni dodobra zaživel. Zelo redke gospodarske družbe so se odločile za tak način nagrajevanja managementa. Problem pa je predvsem v tem, da ta način nagrajevanja pri nas pravno in davčno še ni popolnoma opredeljen. Zakon o gospodarskih družbah (1996) posebej ne omenja opcijskega nagrajevanja in ga tako tudi ne prepoveduje ali omejuje. Poleg splošnega določila, da so prejemki članov uprave v ustreznem sorazmerju z njihovimi nalogami in finančnim stanjem družbe, navaja samo še vrste teh prejemkov, med katerimi delniških opcij ni, lahko pa jih uvrstimo med druga dodatna plačila.

Tudi davčna politika opcijskemu nagrajevanju ni naklonjena. Težava je v tem, da se razlika med začetno ceno, po kateri manager kupi delnico, ter ceno, po kateri jo proda, šteje kot plača managerjem, kar pomeni, da jo bremenijo tudi socialni prispevki. Podjetje mora za izplačila iz dobička v delnicah ali opcijah plačati davke in socialne prispevke kot jih plačuje na plače. Na koncu je za lastnike takšen način nagrajevanja dražji kot izplačilo plače in zato s takim nagrajevanjem škodujejo podjetju in samim sebi. Združenje Manager se že nekaj časa zavzema za vzpodbudnejšo davčno politiko tega načina nagrajevanja in predlaga, da naj bi bila zgoraj omenjena razlika obdavčena kot kapitalski dobiček.

Poleg neopredeljene pravne in davčne zakonodaje se po mnenju Prašnikarja² pojavljata še dva problema, in sicer:

- negotovost na slovenskem delniškem trgu; Prašnikar se sprašuje, zakaj bi se managerji odločali za delnice ali celo delniške opcije, ko pa vidijo, da cene delnic na borzi padajo in da jim tako nagrajevanje dolgoročno ne bo prineslo dobička;
- povprečna starost slovenskega managerja; nagrajevanju z delnicami ali opcijami, ki seveda nosi s seboj tudi tveganje, so mlajši managerji praviloma naklonjeni, povprečna starost slovenskih direktorjev pa je 49 let in Prašnikar je mnenja, da čim bolj se bližajo upokojitvi, tem bolj pomembni se jim zdijo tekoči dohodki.

Tudi pri opcijskem nagrajevanju so se pokazale številne pomanjkljivosti oziroma možnosti izigravanja. Najhujši primeri so se pojavili v ZDA, in sicer tako zaradi managerskega pohlepa (le-ti so umetno napihovali korporacijske bilance, kar je dvigalo cene delnic na borzi) kot zaradi nekritičnega nadzora in sodelovanj revizijskih in svetovalnih hiš.

V zvezi z managerskimi plačami in nagrajevanjem se pojavljajo številne dileme, o katerih več v nadaljevanju diplomskega dela.

² Priporoča se škiljenje v kuverte, Repovž Mija, Delo, št. 160. 14. 6. 2001. str 8-9.

4. ETIKA MANAGEMENTA

4.1. SPLOŠNO O ETIKI MANAGEMENTA

Razprave o managerski etiki niso nekaj novega, so pa v zadnjem času precej bolj ostre, kar so izzvali predvsem ekscesi ameriških vodilnih managerjev. Etika managementa je v prvi vrsti stvar posameznika, njegovih pravil in norm obnašanja in njegovega vedenja do drugih, njegovega spoštovanja družbenih norm, pravil in vrednot. Samo etika lahko usmerja tudi vedenje na tistih področjih, ki niso urejeni z zakoni. Prav področje nagrajevanja pa je v veliki meri odvisno od etičnega ravnanja vpletenih.

Etika ima več ravni. Govorimo o etiki managerjev kot posameznikov in presojamo, kakšne so njihove vrednote in kako trdno se ravnajo po njih. Govorimo o etiki managementa, torej vseh managerjev v organizaciji in presojamo, katerih vrednost se držijo. Govorimo o etiki organizacije nasploh – torej o tem, kako organizacija ravna ob vrednotah vseh ljudi, s katerimi je v stiku – najprej seveda sodelavcev. Govorimo o poslovni etiki, torej o tem, kako organizacija v poslovanju s posamezniki in drugimi organizacijami spoštuje prevladujoče vrednote v okolju. Ne nazadnje govorimo o etiki družbe in presojamo, kakšne vrednote imajo v njej posebno veljavo. Etika managerja kot človeka je dostikrat lahko v nasprotju z etiko organizacije in posebej etiko poslovanja ter organizacije, kakršno tako ali drugače zahtevajo lastniki. Manager se sooča z različnimi etikami – posameznikov, organizacij, držav in se zaveda, da dostikrat lahko le malo vpliva nanje. Ničkolikokrat se znajde v etičnih dilemah, kjer ga lahko uniči ena sama oporečna odločitev (Možina, 2002, str. 208).

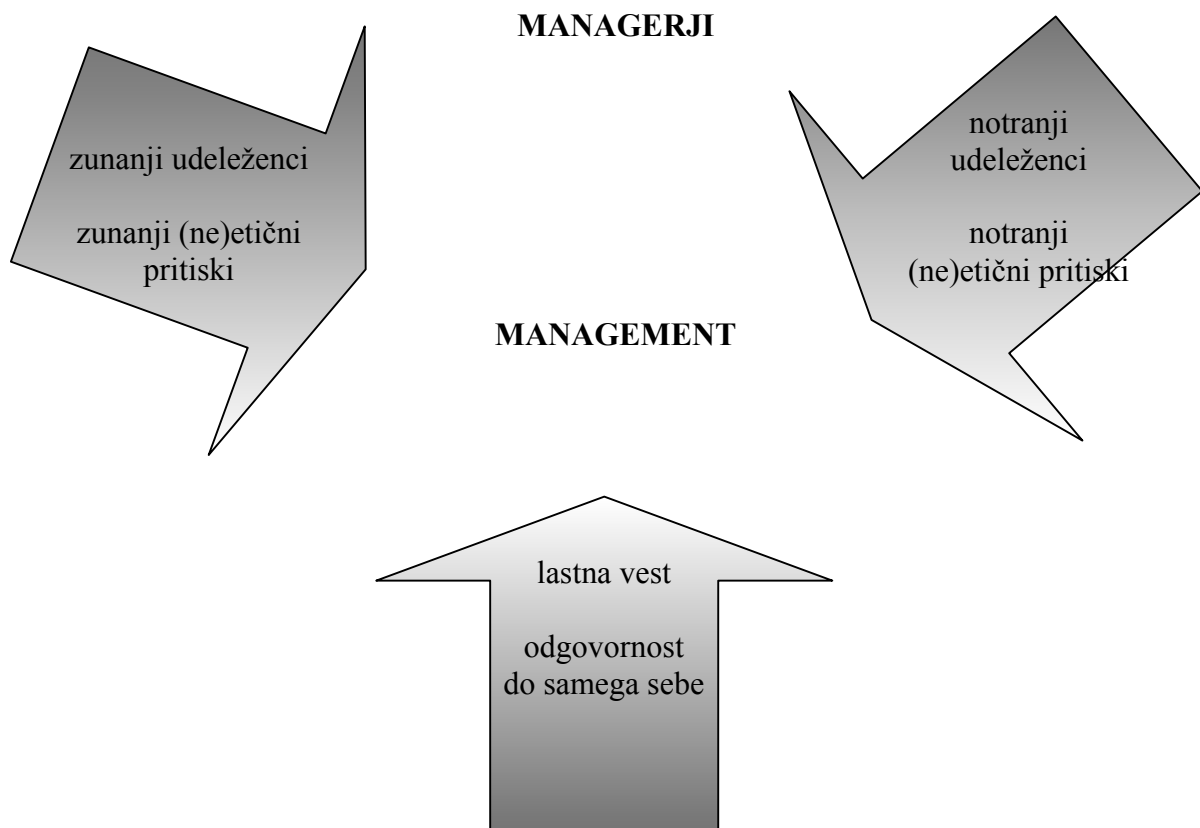
Vrsta raziskav kaže na nizko vrednotenje moralnosti managementa v javnosti. Tako sodijo anketiranci v ZDA (Fernham, 1989, str. 56-78), da so merila etičnosti v managementu prenizka (57 %), da je kriminal »belih ovratnikov« razširjen (90 %), da managerji kazijo moralnost družbe (56 %) in da je bilo desetletje ali dva nazaj več poštenja v poslovnem svetu (54 %).

To pa ne velja le za države v tržnih gospodarstvih, ampak tudi za države v tranziciji in prav tako za Slovenijo. Slovenija je z osamosvojitvijo izšla iz vplivnega področja kultur, zlasti vrednot, navad in medčloveških razmerij, ki jih Slovenci nismo sprejeli za svoje, čeprav smo se jih navzeli bolj kot smo hoteli. Pojavov nemoralnega ravnanja je dovolj, npr. brezdušno odpuščanje delavcev; pomanjkljiva kakovost proizvodov in poslovanja nasploh; razmerja med podjetji, kjer je dovoljeno skoraj vse (npr. neplačane obveznosti do zaposlenih in dobaviteljev ob nemotenem izplačevanju osebnih prejemkov); pogajanja med sindikati in vodstvom podjetij, ki so skoraj vedno razgovori gluhih; razmerja med podjetji in družbo (neplačani davki) itd.

Dokaj razširjeno prepričanje, da je v poslovnem svetu, za kulisami dovoljeno skoraj vse, izhaja iz nerazumevanja sodobnega poslovanja. Raven poslovne etike je pomembna sestavina vseobsežne kakovosti poslovanja podjetja in določa kakovostno raven trga in poslovnega okolja, ki je dosegljivo podjetju – torej odjemalcev in dobaviteljev, obstoječih in potencialnih konkurentov, finančnih institucij itd. (Tavčar, 1997, str. 11).

Skrb za poslovno etiko je predvsem na ramenih managerjev. Ti so pretežno ljudje dejanj in delujejo pod nenehnim pritiskom časa in raznolikosti nalog: za eno dejavnost imajo 6 do 15 minut časa (Mintzberg, 1973, str. 28-51), vsaka pa obsega po več odločitev in vse naj bi bile etično neoporečne. Povrh za etično odločanje ne more biti enostavnih pravil in modelov, korenine poslovne etike pa segajo v filozofsko etiko, ki ima ničkoliko smeri. Managerji za poglobljeno umovanje in analiziranje pogosto nimajo ne časa ne energije oziroma volje (Tavčar, 1997, str. 11).

Slika 3: Etični pritiski na managerje



Vir: Možina, 2002, str. 209.

Etične dileme so torej 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 (t.i. igra s pozitivno vsoto). 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).

Možina (2002, str. 211-212) pravi, da v praksi obstaja vrsta izgovorov, ki naj bi opravičevali izmikanje etičnim dilemam (glej Tabelo 2 spodaj).

Tabela 2: Izgovori, ki naj bi opravičevali izmikanje etičnim dilemam

| IZGOVOR | OPIS IZGOVORA |
|-----------------------|--|
| Zakoni namesto etike. | Kar je po zakonu, ni nezakonito, je torej prav, in če je prav, je tudi etično. |
| Trg namesto etike. | Tržni mehanizmi (t. i. »nevidna roka« Adama Smitha) bodo samodejno prej ali slej izločili vsakogar, kdor bo ravnal nemoralno. |
| Veljajo vse etike. | T. i. etični relativizem po katerem etika temelji na vrednotah ljudi; vsakdo ima pravico do svojih vrednot - to je temeljna človeška svoboda, vsakdo ima torej pravico do svoje etike-posameznik, skupina, država; vse etike so upravičene, torej prave, in vse, kar dovoljujejo, je v redu. |

Vir: Možina, 2002, str. 212-213.

Pri vsem skupaj zelo veliko šteje ne le poslovna etika in managerjevo upoštevanje le-te, ampak tudi osebna etika managerjev, kajti lahko rečem, da so zlorabe managerskih zaslužkov odvisne tudi od osebne etike managerjev, se pravi, koliko pri svojem delu in dejanjih upoštevajo etične vrednote. Po drugi strani je treba poudariti tudi to, da je včasih družba pripravljena na veliko manjše razlike v dohodkih kot ti dejansko so, kajti ljudje so dostikrat krivični in polni zavisti ter vidijo le bajno vsoto denarja ne vidijo pa, koliko je nekdo vložil truda v določeno delo, s čimer si je potem nagrado prislužil. Ne zagovarjam zaslužkov nekaterih managerjev, ki so si le-te prislužili na nepošten način, zagovarjam pa dejstvo, da je potrebno narediti korak proti ustrežnejšemu sistemu nagrajevanja managerjev. In ta sistem naj omogoči, da dobri managerji ostanejo dobro nagrajeni, slabi managerji pa naj ostanejo brez nagrad.

4.2. ETIČNE DILEME MANAGERSKIH ZASLUŽKOV

Čedalje pogosteje se postavlja vprašanje, ali so najvišje plače v skladu z opravljenim delom. Ali so dohodki vodilnih, kot zahteva delniški zakon, v primernem razmerju z njihovimi nalogami in položajem družbe? Poleg teh se pojavlja tudi zelo veliko vprašanj v zvezi z močno napihnjnim prikazovanjem prihodkov, ki se je razširilo v ZDA, in za katerim stojijo velike ameriške družbe, kot so Enron, Tyco, Xerox, Worldcom, AOL – Time Warner in drugi. 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 njihovim družbam 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 etike in morale managerjev, ki bi z zgoraj omenjenimi kršitvami morali opraviti razumno in brez osebnih interesov.

V zvezi z managerskimi zasluškami se torej pojavljajo številne dileme, ki v javnosti dvigujejo zelo veliko prahu. V nadaljevanju diplomskega dela bom poskušala vse dileme, ki se v svetu in Sloveniji pojavljajo okrog managerskih zaslužkov, navesti in obrazložiti ter podkrepiti z nekaterimi primeri.

Dileme pri managerskih plačah so:

- *višina managerjevih zaslužkov in razmerja le-teh s plačami drugih delavcev v podjetju in gospodarstvu nasploh ter ali so v skladu z opravljenim delom,*
- *vprašanje smotrnosti višine zaslužka v povezavi z velikostjo podjetja, ki v precejšnji meri izraža kompleksnost dela managerja in raven odgovornosti,*
- *ali zasluški sledijo poslovni uspešnosti in razvoju podjetja;*

Finančni časniki so povsod po svetu polni podatkov o visokih managerskih zasluških, kar buri duhove, kajti pogodbe o nagrajevanju, vključno s plačami, dodatki ter delnicami ali delniškimi opcijami, lahko dosežejo več milijonov dolarjev. Predvsem odmevni so primeri v ZDA, kjer so nekateri generalni direktorji leta 2000 zaslužili tudi 531-krat več kot povprečen delavec³. Milijonske plače direktorjev so tako v ZDA in Veliki Britaniji postale trend, ki ga v Veliki Britaniji branijo s primerjavo z nogometnimi zvezdniki, češ da najboljši direktorji zamenjajo podjetje, če so premalo plačani, ter z globalizacijo, in sicer, da morajo biti podjetja s plačami in bonusi konkurenčna na svetovni ravni, posebno zaradi čedalje višjih managerskih zaslužkov v ZDA, če želijo imeti v vodstvu najboljše ljudi.

Tudi v Nemčiji niso ravno ravnodušni glede višine prejemkov nekaterih managerjev, saj so prišli na dan podatki, da so se v vodilnih delniških družbah prejemki vrhunskih managerjev v zadnjih štirih letih podvojili, gospodarski rezultati pa ne odsevajo takega napredka.⁴

Menim, da v primeru, ko podjetje raste, se razvija, na novo zaposluje, ustrezno plačuje zaposlene, lastnikom prinaša dobiček ali ustvarja želeno vrednost, ni nobenega razloga, da ne bi bili ustrezno nagrajeni vsi, ki sprejemajo in udeležujejo odločilne poteze. Če poslovni rezultati podjetja slabijo ali če gre podjetju čedalje slabše, pa se mora to poznati ne le pri plačah delavcev, ampak tudi v denarnicah direktorjev, ki k poslabšanju razmer odločilno pripomorejo.

- *način nagrajevanja in predvsem, kdo določa plače managerjev;*

Nagrado članom uprave določa nadzorni svet družbe. Za managerje na nižji ravni jo določa uprava družbe. O udeležbi managerjev pri dobičku odloča skupščina delničarjev. Nadzorni svet ima možnost, da za posamezne segmente svojih pristojnosti oblikuje komisije, ki imajo svetovalno in predlagalno vlogo. V tujini je praksa ustanavljanja takšnih komisij izredno razširjena.

³ Zaupanja vredni managerji, kdo so to?, Brunner Paul, Finance, št. 157, 19. 08. 2002, str. 8.

⁴ Kje so odbori za nagrajevanje, Krašovec Tone, Manager, št. 2, februar 2003, str. 44-46.

Upoštevanje strokovnosti pri nagrajevanju managementa še marsikje šepa. Možnosti za potrebne izboljšave je veliko. Predvsem bi bila nujna večja zavzetost nadzornih svetov, katerih odgovornost v zadnjem času pri nas in v tujini dobiva precej kritik, predvsem na račun visokih finančnih prejemkov nekaterih direktorjev podjetij, kjer poslovanje ni tako uspešno. Modela nagrajevanja, ki bi bil dober in učinkovit za vse družbe, ni, zato morajo nadzorni sveti gospodarskih družb v sodelovanju z upravo oblikovati učinkovito kombinacijo meril za določanje nagrad vodilnih, ki bo optimalna za družbo, delničarje in druge deležnike. Poleg oblikovanja meril bi bilo treba nujno nameniti več pozornosti nadzoru in spremljanju dela managerjev ter spremljanju uspešnosti ali neuspešnosti gospodarskih družb, saj bodo le tako nagrade managerjev resnično odvisne od njihove uspešnosti in uspešnosti družbe.

- ***tajnost managerskih plač;***

Malo je managerjev, ki odkrito govorijo o svojih plačah. Še posebno, kadar se ne morejo pohvaliti z velikimi dobički svojih družb. Nihče pravzaprav natančno ne ve, kako debelo kuverto prinese domov Rolf E. Brauer iz Deutsche Bank ali Juergen Schrempp iz Daimler-Chryslerja. Najvišje evropske plače so pravzaprav še vedno tajne, drugače je v ZDA. Vendar bi imeli delničarji vso pravico izvedeti, za kaj podjetja dajejo denar in koliko dajejo za direktorske plače ter ali je izvršni direktor sploh vreden plače, ki jo prejema. Zato postajajo zahteve po transparentnosti managerskih zaslužkov vse glasnejše, slišijo pa jih v vsaki državi drugače. In tudi mnenja med managerji ter ljudmi so različna. Nekateri so za razkritje najvišjih plač čisto iz poslovnih razlogov, spet drugi iz gole radovednosti in nevoščljivosti. Oglejmo si stanje v svetu in doma:

- V **Nemčiji** so plače zasebna stvar. Delniške družbe morajo le vsako leto v poslovnih poročilih navesti pavšalno vsoto, ki jo izplačajo celotnemu vodstvu. Navesti je potrebno skupne dohodke od osnovne plače, bonusov, udeležbe v dobičku ali provizij.
- V **Franciji** za zdaj ni obvezno dajati podatkov o managerskih plačah in nagradah. V parlamentu pa že razpravljajo, ali naj bi bilo v prihodnje za podjetja obvezno objavljati strukturo in absolutno višino nagrajevanja vodstva, vključno z odobravanjem delniških opcij.
- V **Veliki Britaniji** je treba za vsakega člana vodstva ločeno prikazati nagrajevanje, razdeljeno na osnovno plačo, bonus, dodatne dohodke in pokojninske prispevke, in tudi dolgoročneje komponente, npr. delniške opcije.
- Na **Nizozemskem** je treba objaviti pavšalno vsoto, ki jo dobi vodstvo v gotovini. Dodati je treba še delniške opcije in navesti datum odobritve, čas opcije in temeljno ceno, ni pa potrebno poimensko omeniti osebe.
- V **ZDA** agencija za trg vrednostnih papirjev (SEC) že od leta 1990 predpisuje način obveščanja o plačah, bonitetah in nagradah top managerjev javnih delniških družb. Vodilne poslovne revije iz teh objav najmanj enkrat letno sestavijo verodostojne preglede.⁵
- Na **Japonskem** so plače tajne in ni videti nikakršnih premikov k razkritju, se je pa že zgodilo, da so nezadovoljni delničarji Sumitomo Bank zahtevali natančno opredelitev in

⁵ Plače direktorjev neznanka za lastnike, Vozel Mojca, Gospodarski vestnik, leto L, št. 20, 17. 5. 2001, str. 14-17.

razkritje osebnih dohodkov vseh članov uprave. Zahteva je bila na koncu z glasovanjem zavrnjena.⁶

- V Sloveniji od 1. 1. 2003 velja zakon, da morajo delniške družbe, katerih delnice kotirajo na borzi, v prilogi letnih poročil objaviti skupni znesek prejemkov, ki so jih za opravljanje funkcij oziroma nalog v družbi prejeli člani uprave in nadzornega sveta, pa tudi drugi delavci družbe, zaposleni na podlagi pogodbe, za katero ne velja tarifni del kolektivne pogodbe. Potrebna pa je objava tudi drugih ugodnosti, npr. uporaba službenega vozila, posebna zavarovanja in ugodni krediti, ki jih je management dobil od družbe.⁷

Polemike o tem ali naj bodo plače direktorjev javne ali ne in katere plače naj bodo javne in katere ne, se pri nas vlečejo že leta in se bodo najbrž pojavljale tudi v bodoče. Javno sta o tem spregovorila profesor dr. Dušan Mramor in znani odvetnik Stojan Zdolšek.⁸ Profesor Mramor je prepričan, da morajo biti plače vodilnih v podjetjih, katerih delnice kotirajo na borzi, javne. Po njegovem mnenju morajo biti lastniki javnih delniških družb seznanjeni s podatki, ki bistveno vplivajo na vrednost delnic. Meni, da nagrajevalna shema v podjetjih precej vpliva na delnice in je zato v ZDA celo predpisano, da morajo podjetja poročati o plačah direktorjev tudi v prospektu delniških družb. Glede javnosti plač drugih zaposlenih pa meni, da njihove plače na podjetje in ceno njihovih delnic ne vplivajo tako kot direktorjeva, poleg tega pa so njihove plače določene s kolektivnimi pogodbami. Odvetnik Zdolšek je bil proti plačnemu razkritju, saj je mnenja, da je to poseganje v direktorjevo zasebnost in da naj bi te javne informacije za naš kapitalski trg še ne bile tako pomembne. Po njegovem mnenju lahko z javnostjo teh podatkov prej pride do njihovih zlorab kot kakšnih koristi. Drugače je s plačami ministrov in drugih javnih delavcev. Ker so plačani iz proračuna, je prav, da davkoplačevalci vedo za njihove plače. V delniški družbi so po njegovih besedah bolj kot podatki o plači pomembni podatki o tem, koliko ima uprava delnic.

- ***fiksnost managerskih plač;***

V Sloveniji fiksni del v strukturi managerskih prejemkov še vedno prevladuje, in sicer je leta 1997⁹ fiksni del letne plače direktorjev in vodij oddelkov znašal kar 96 %, le 4 % je pomenil variabilni del. V nekaterih podjetjih so imeli celo stoo odstotno fiksno plačo, ki ni odvisna od uspešnosti. Variabilni del plače se je v Sloveniji začel uveljavljati zelo počasi, v letu 1998 je znašal okoli 10 %, v letu 1999 12 %, danes pa ponekod doseže tudi do 25 %, kar pa je, glede na tujino in predvsem ZDA, še vedno zelo malo.

Postavlja se vprašanje, zakaj je variabilni del pri nas tako majhen, medtem ko je v razvitih državah zelo visok in doseže tudi do 50 %. Menim, da je razlog predvsem v tem, da ljudje (še) niso pripravljeni prevzeti odgovornosti za uspešnost. Bojijo se, da ne bodo mogli doseči zastavljenih ciljev, ali pa, da bodo ti cilji zastavljeni previsoko. Zato se, ne glede na svojo

⁶ Tekma za najboljše žene plače v višave, A.U, Manager, št. 12, december 2000, str. 50-53.

⁷ Koliko pa vi zaslužite?, Petrovčič Vida, Manager, št.12, december .2002, str. 24-26.

⁸ Plačno razkritje.Da ali ne?, Slokar Tonja, Manager, št. 7-8, julij-avgust 2002, str. 30-31.

⁹ Študijo je opravilo podjetje Hewitt Associates GmbH, Predstavništvo v Ljubljani, v kateri je sodelovalo 30 zelo uspešnih podjetij v Sloveniji.

uspešnost, raje odločajo za fiksno plačo, ki jo zagotovo dobijo vsak mesec in ni odvisna od njihove uspešnosti.

Poanta variabilnega dela je predvsem v tem, da se zaposlene, delavce in managerje spodbudi, da bi delali bolje. Če vsi zaposleni delajo bolj učinkovito, lahko celotno podjetje raste. Tako se potem lahko oblikuje variabilni del, ki gre prek sedanje plače. Merila za variabilni del plače morajo biti natančno izdelana tako za zaposlene po individualni kot po kolektivni pogodbi. Vsekakor pa je razumljivo, da imajo direktorji in vodje velik vpliv na zaposlene in na uspeh podjetja, in prav oni naj bi imeli večji del plače v obliki variabilnega dela.

Podobno kot za slovenske managerje tudi za evropske ugotavljajo, da so njihove plače premalo povezane z dejansko uspešnostjo podjetij, ki jih vodijo. Edoardo De Martino, direktor francoske svetovalne družbe Bernard Julhiet Consulting, pravi,¹⁰ da je premajhen del plač evropskih managerjev spremenljiv in da je ta del plačil premalo povezan z neposrednim prispevkom managerja k uspešnemu poslovanju podjetja. Merila so po njegovem mnenju ponavadi preveč subjektivna, ne pa natančno, matematično določena. De Martino zagovarja razmerje 80 % proti 20 % v korist matematično preverljivim merilom.

- ***plače direktorjev javnih podjetij, ki so v državni lasti (problem Slovenije);***

Plače teh direktorjev so v Sloveniji najbolj javne in hkrati najbolj polemične. Postavlja se vprašanje, koliko je k dobičku državnih podjetij pripomogel monopol in koliko sposobno vodstvo. 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 stomilijonske spremembe v dobičku oziroma izgubi. Toda poslovni rezultati bistveno ne vplivajo na plačo glavnih ljudi v podjetju. V Pošti Slovenije¹¹ so direktorji po individualnih pogodbah (v podjetju jih je 18) leta 2002 zaslužili v povprečju 900.000 tolarjev bruto mesečno, glavni direktor okoli 1,4 milijona tolarjev, in to kljub temu, da podjetje iz leta v leto izmenjuje dobiček in izgubo. Med podjetji v državni lasti naj bi v tem trenutku največ zaslužil direktor Telekoma,¹² Peter Grašek. Koliko je to natančno v Telekomu skrivajo, toda glede na lansko bruto plačo trditev vsekakor drži, in sicer junija je ta znašala 2.071.079 tolarjev.

Druga in bolj pereča dilema, ki se pojavlja v zvezi s plačami nekaterih vodilnih delavcev podjetij v državni lasti, se nanaša na tista podjetja, ki že leta poslujejo z izgubo, njihovi vodilni delavci pa kljub temu prejemajo plače, ki so povsem primerljive s plačami direktorjev zasebnega sektorja. Tako imajo naprimer direktorji vseh petih območnih elektrodistributerjev¹³ prek milijon tolarjev bruto mesečne plače. Med njimi je julija 2002, po podatkih nekdanje APP, direktor Elektra Gorenjske zaslužil prek 1,1 milijona tolarjev bruto, kar nanese nekaj tisočakov več od

¹⁰ Tudi plače evropskih vodij so preveč fiksne, Vuković Vesna, Finance, št. 184, 25.9.2002, str. 19.

¹¹ Milijonske plače za milijardne izgube, Nidorfer Matjaž, Gospodarski vestnik, leto LI, št. 50, 16.12.2002, str. 22-26.

¹² Prvi plačni rezi, Basle Andreja, Gospodarski vestnik, leto LII, 24, 16.06.2003. str. 22-23.

¹³ Milijonske plače za milijardne izgube, Nidorfer Matjaž, Gospodarski vestnik, leto LI, št. 50, 16.12.2002, str. 22-26.

resornega ministra Janeza Kopača. In to kljub temu, da je imelo podjetje leta 2001 petnajst milijard tolarjev izgube. Podobna je situacija pri slovenskih železnicah, katerih poslovni rezultati so že nekaj let v rdečih številkah, glavni direktor pa odnese domov dober milijon osnovne plače. Direktorji se branijo, češ da delujejo v neperspektivnih panogah, in da so njihove plače ne glede na izgube, ki se vlečejo leta, upravičene.

- *odpravnine v Sloveniji;*

Obveznost odpravnine za člane in predsednika uprave je zakon o gospodarskih družbah (ZGD) uredil ob sprejetju leta 1993.¹⁴ V slovensko pravno ureditev je vnesel rešitev, po kateri lahko skupščina razreši managerja brez utemeljenih in vnaprej določenih razlogov. Hkrati je ZGD določil, da v tem primeru pripada managerjem odpravnina v najmanjšem znesku, ki ga je določil zakon, takrat je bil to v višini 24-kratnika dosežene zadnje mesečne plače, leta 1998 je novela ZGD zakonsko določeni znesek opredelila kot maksimum, in sicer na največ 6-kratnik povprečne mesečne plače, dosežene v zadnjem letu. Toda od leta 1993 je bilo narejenih veliko sprememb.

Tako je novela F zakona o gospodarskih družbah iz zakonskega gradiva izločila odpravnine direktorjem zaradi neutemeljenega odpoklica in dovoljuje le odpoklic, če obstaja kateri izmed zakonsko določenih razlogov. Zlata padala, kot so nekateri ekonomisti poimenovali takšne odpravnine, naj bi bila tako le še del individualnih pogodb, njihova višina pa odvisna od pogajalske moči tako podjetja kot uprave. Eden izmed problemov, ki se v zvezi z odpravninami pojavlja, je ta, da se v Sloveniji izogibajo zamenjave iz krivdnih razlogov in ponavadi odpravnino dobi tudi tisti manager, ki mora oditi. Problem se pojavlja predvsem zaradi tega, ker pri nas še ni jasna odgovornost nadzornih svetov in se tudi nič ne naredi, da bi le ta bila natančneje določena.

V zadnjem času se veliko dilem glede odpravnin managerjev pojavlja tudi okoli višine odpravnin, največkrat se dvigne zelo veliko prahu, ko gre za podjetja v večinski lasti države in v neolastninjenih podjetjih (npr. Zavarovalnica Triglav). S spremembami zakona o gospodarskih družbah odpravnina ni več zakonsko omejena in tako je določanje le-te stvar managerskih pogodb oziroma je v rokah nadzornih svetov in lastnikov kapitala. Pri tem praksa in teorija hitro trčita ob vprašanje dejanskega razmerja moči med nadzorniki in managerji. Managerji, ki so pri nas dostikrat še vedno močnejši od lastnikov, si zlahka pridobijo višjo odpravnino, medtem ko si je šibkejši direktorji ne.

Poznavalci imajo glede določanja odpravnin različna mnenja. Tako sindikalist Rebolj¹⁵ meni, da visoke odpravnine v nekaterih primerih presegajo razumne meje in ne vidi razloga, zakaj je bila omejitev višine v spremembah zakona o gospodarskih družbah odpravljena. Omejitev bi morali določiti vsaj za podjetja v državni lasti in neolastninjena podjetja, merila za določitev najvišjih odpravnin pa bi po njegovem morala biti določena med socialnimi partnerji. Rebolj se zavzema tudi za ponovno omejitev višine odpravnin v zasebnem sektorju. Drugačnega mnenja je direktor

¹⁴ Nič več odpravnin za direktorje, Vovk Irena, Manager, št. 7-8, julij-avgust 2001, str. 58-59.

¹⁵ Z bogato odpravnino v udobne pokoj, Vuković Vesna, Rankov Suzana, Dnevnik, št. 15, 18.01.2003, str. 2.

Sociusa, L. F. Peklar, ki pravi, da višina odpravnine je in mora biti odvisna predvsem od razmer na trgu delovne sile managerjev in pogajalske moči ter spretnosti managerja in nadzornega sveta družbe.

Na podlagi česa se bodo določale odpravnine, je sedaj pri nas še nerešeno vprašanje in menim, da bi se na tem področju morala oblikovati enotnejša merila, morda v obliki priporočila prek Združenja Managerjev, saj bi se le tako izognili ekscesnim primerom.

- ***nestrokovnost sestavljanja pogodb managerjev (problem Slovenije);***

V slovenskih podjetjih nimamo posebnih odborov za nagrajevanje. In ker velikih prevar še niso odkrili, se premalo strokovno razmišlja o teh stvareh. Lanska anketa slovenske managerske organizacije¹⁶ je ugotovila, da v več kot 80 % gospodarskih družb pri pripravi managerskih pogodb ni sodeloval noben zunanji strokovnjak, nagrajevanje vodilnih managerjev pa je ena izmed osrednjih zadev v teh pogodbah. Iz ankete združenja članov nadzornih svetov lahko ugotovimo, da samo desetina nadzornih svetov velikih in srednje velikih gospodarskih družb prosi za strokovno pomoč pri svojem delu poseben strokovni odbor ali komisijo. V manjših podjetjih take strokovne opore ne uporablja prav noben anketirani nadzorni organ. Pri tem se postavlja vprašanje, kako strokovno so nagrajeni managerji v posameznih slovenskih podjetjih in ali so njihove nagrade sploh upravičene.

- ***krizni management;***

Posebno in verjetno najtežje poglavje so krizni managerji. Tem se povsem drugače gleda pod prste, v denarnico pa šele, ko po ekonomsko daljšem času ni sprememb na bolje. Ko je podjetje v krizi, se morajo lastniki zavedati, da ne glede na slabe razmere potrebujejo managerje, ki bodo problem znali rešiti, ker pa kriznega vodenja ne obvlada vsak, je te ljudi potrebno primerno plačati. Uspešni krizni managerji so povsod nekakšna elita, vedno jih je premalo in pogosto se jim očita, da so preveč plačani ter da so prišli samo izčrpavati že tako napol propadla podjetja. S problemom kriznih managerjev se srečujemo tudi v Sloveniji. Problem je predvsem v pomanjkanju teh kadrov. Pri nas se dogaja, da se isti posameznik pojavi kot rešitelj v podjetjih iz različnih panog, kar sproža dileme o strokovni usposobljenosti. Nekateri strokovnjaki so mnenja, da bi bil za opravljanje kriznega managerja potreben nek certifikat, ki bi dokazoval usposobljenost za opravljanje tovrstnega posla. Najbrž bo v prihodnje tudi v Sloveniji trg managerjev sam poskrbel za to, da bodo tisti, ki bodo znali reševati težave in izgube spreminjati v dobičke, sčasoma čedalje bolje plačani.

- ***prepletanje slovenskih nadzornih svetov;***

V Sloveniji slišimo na račun nadzornih svetov zelo veliko kritik. Le-ti naj bi bili šibki, premalo strokovni, prijateljsko prepleteni, sestajali naj bi se redko, uprave jih ne jemljejo resno, neaktivni

¹⁶ Kje so odbori za nagrajevanje, Krašovec Tone, Manager, št.2, februar 2003, str. 44-46.

so pri strateških odločitvah, premalo posebnih komisij in revizijskih odborov itd. Leonardo F. Peklar pravi,¹⁷ da naši nadzorniki, čeprav so od začetka lastninjenja začeli opravljati že svoj drugi mandat, še ne razumejo svoje vloge v sistemu upravljanja podjetij, kajti prepočasi se zavedajo, da za nadzor jamčijo z vsem svojim premoženjem. Glavni problem, ki se v zvezi s sestavo nadzornih svetov pojavlja ni le preveliko prepletanje članov nadzornih svetov, ampak tudi postavljanje članov nadzornih svetov na podlagi interesov političnih strank v podjetjih, v katerih je še vedno kot lastnica prisotna država ali sklada Kad in Sod. Resnica, ki nekako omili sestavo nadzornih svetov je, da imamo premalo dobrih in strokovno usposobljenih managerjev, da se nadzor in upravljanje ne bi prekrivala.

- ***neurejeno upravljanje v podjetjih ter vloga in odgovornost nadzornih svetov;***

V Sloveniji imamo zaradi nekonsistentnega načina uvajanja sprememb glede upravljanja podjetij nekaj težav, ki jih bo v prihodnosti vsekakor potrebno odpraviti oziroma uskladiti in poenotiti. Leonardo F. Peklar meni,¹⁸ da v našem okolju obstaja pet glavnih težav, ki jih bo potrebno odpraviti, in sicer:

- še vedno delujemo v gospodarskem okolju, ki ga močno določa način izvedbe lastninjenja z vsemi svojimi posledicami, predvsem pa še vedno močna prepletenost gospodarskih in političnih interesov ob makroekonomsko skoraj neopazni vlogi lastnikov;
- druga značilnost slovenskega okolja je velika moč managementa, ki je deloma posledica šibkosti lastnikov in s tem nadzornih svetov, posebno zaradi zelo uspešne vloge, ki jo je management odigral med tranzicijo in osamosvajanjem;
- tretja značilnost slovenskega okolja, ki jo je pri obravnavanju upravljanja podjetij nujno treba upoštevati, je velikost slovenskih gospodarskih družb in strukturiranost njihovega lastništva v primerjavi z mednarodnimi družbami. V Sloveniji je naprimer zelo malo družb, ki bi jih po velikosti in razpršenosti lastniške sestave lahko primerjali z javnimi delniškimi družbami v Evropi in drugod po svetu;
- četrta posebnost je tako imenovana naključnost lastniške sestave, katere posledica je praviloma nedoločen namen gospodarske družbe. Ta pojem je sicer na prvi pogled preprosto določiti, vendar je to v praksi veliko težje, še težje ga je kasneje zasledovati;
- zadnja značilnost našega okolja je močno stopnjevanje vloge medijev na področju transparentnosti, ki je dodatno spodbujena z majhnostjo trga in močno prepletenostjo najpomembnejših akterjev upravljanja podjetij v slovenskih gospodarskih subjektih.

Vidimo, da je res precej stvari, ki bi jih glede upravljanja podjetij v Sloveniji morali urediti in zato je treba nujno oblikovati kodeks, ki bo določal priporočena ravnanja in bo smernica sistemom upravljanja v posameznih družbah, saj je na tem področju opaziti številna odstopanja ureditev v posameznih podjetjih v primerjavi s svetovno prakso in priporočili. Po besedah L. F. Peklarja¹⁹ je po zlomu nove ekonomije in škandalih, do katerih je zaradi tega prišlo, vse

¹⁷ Ustavimo nevarne igre, Planinc Damjan, Svetič Barbara, Gospodarski vestnik, št.7, leto LII, 17.02.2003, str. 18-24.

¹⁸ Temelji korporativnega vodenja in upravljanja, F. Peklar Leonardo, Manager Plus, št. 1, maj 2003, str. 16-23.

¹⁹ Slovenija potrebuje lasten kodeks vladanja podjetjem, uk/ bst / mkl / sk, STA, št. 1; 8. 3.2003, str. 1.

usmerjeno v pravila, po katerih se podjetje ravna. Vladanje podjetjem zato nastopi tam, kjer se zakonodaja konča, kjer zakonodaja dopusti, da lahko člani gospodarske družbe avtonomno odločajo, kako družba deluje. Peklar tudi meni, da je namen sistema upravljanja podjetij zagotavljanje večje ekonomske učinkovitosti gospodarskih subjektov z avtonomnim urejanjem odnosov v gospodarski družbi.

V naslednjih dveh poglavjih bom predstavila nagrajevanje managerjev v svetu in Sloveniji ter nekatere ekscesne primere managerskih plač.

5. NAGRAJEVANJE IN EKSCESI MANAGERSKIH PLAČ V SVETU

V zadnjem času skoraj vse države skušajo slediti ameriškemu trendu nagrajevanja managerjev v smislu soodvisnosti poslovnih rezultatov in nagrajevanja. Tehnično pa je nagrajevanje v posameznih državah različno urejeno. Zlasti opcijski in delniški načrti so v nekaterih državah (npr. Nemčija in ostala Evropa) bistveno manj prisotni.

Veliko prostora za spremembe v nagrajevanju je še vedno v Srednji in Vzhodni Evropi, kjer fiksna plača dominira kot oblika nagrajevanja, čeprav se ta trend v zadnjih letih spreminja. Hitre spremembe so vidne predvsem v primerih povezovanja s tujim strateškim partnerjem, ki zelo hitro uveljavi nove oblike nagrajevanja, ki so ponavadi s strani dobrih managerjev pozitivno sprejete. Omogočajo jim namreč ugodnejše nagrajevanje in jasno kažejo smer delovanja.

V nadaljevanju diplomskega dela bom predstavila trend nagrajevanja managerjev v nekaterih državah in prikazala nekaj najodmevnejših primerov, povezanih z managerskimi zaslužki.

5.1. NAGRAJEVANJE MANAGERJEV V ZDA

Kadar se govori o nagrajevanju managerjev v ZDA, se ponavadi misli predvsem na izvršne direktorje ameriških korporacij, ki jim načeljuje glavni izvršni direktor. Predsednika upravnega odbora ameriške korporacije sicer imenujejo člani odbora, vendar je v več kot treh četrtinah korporacij predsednik direktorskega odbora hkrati tudi glavni izvršni direktor.

Prejemki managerjev v ZDA so mnogo višji kot prejemki managerjev v Evropi in Aziji. Zato je to v ZDA postalo politično vprašanje in zaradi tega je kongres sprejel nekatere finančne in davčne predpise. Leta 1992 so se spremenila pravila o razkritju podatkov o plačah managerjev. Spremembe se nanašajo predvsem na dejstva, da je od tega leta naprej podatke o plačah managerjev potrebno objavljati po enotni metodologiji oziroma vnaprej predpisanih tabelah. O navedenih spremembah pravil mora direktorski odbor ali njegova komisija za nagrajevanje izdelati poročila o dejavnostih, ki so jih upoštevali pri določitvi plačil. Poročila je treba predstaviti v razmerju med doseženimi poslovnimi cilji in med donosi delničarjem na eni strani ter prejemki managementa. Posebej je v poročilih treba razdelati letna plačila in dolgoročnejša plačila, vezana na 3 do 5 – letne poslovne cilje. Poročilo mora obsegati tudi ocene zaslužkov, ki bodo uresničeni 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).

5.2. NAGRAJEVANJE MANAGEMENTA V IZBRANIH EVROPSKIH DRŽAVAH

5.2.1. NEMČIJA

Direktor nemške delniške družbe ne velja za zaposlenega v družbi in tudi ne plačuje socialnih prispevkov, saj ni v delovnem razmerju. Direktor ne more biti disciplinsko komurkoli podrejen, saj je kot posameznik ali kot član uprave vodja družbe in zanj ne veljajo pravila o disciplinski odgovornosti kot ta veljajo za zaposlene. Vendar kljub temu zanj veljajo nekatere ugodnosti iz socialne varnosti kot pogodbeno dogovorjeno razmerje med njim in družbo, naprimer dopusti, nadomestila za primer bolezni, pogodbeno dogovorjena zavarovanja za primer upokojitve in dela nezmožnosti itd. (Tavčar, 2000, str. 22).

Plača direktorja je praviloma sestavljena iz osnovne plače, različnih oblik udeležbe na dobičku, povračila stroškov, ki jih direktor povzroči v zvezi s posli družbe, življenjskih in drugih zavarovanj, provizij ter ostalih plačil, povezanih z uspešnostjo družbe. Fiksni del plače v povprečju predstavlja 65 % celotnih izplačil, 35 % predstavljajo letni bonus in pogojne ugodnosti, ki so vezane na dosežene vnaprej določene rezultate (Tavčar, 2000, str. 22).

V nemških podjetjih je višina managerskih zaslužkov nepregledna, saj morajo delniške družbe v svojih poročilih izkazati samo skupno izplačilo celotni upravi, zato je mogoče plače predsednikov uprav le približno oceniti. Tako je znano, da so leta 1997 predsedniki uprav podjetij, vključenih v delniški indeks Dax, zaslužili povprečno 900.000 evrov plače,²⁰ leta 2000 se je njihov dohodek skoraj podvojil, in sicer so dobili 1,67 milijona evrov. Leta 2001 pa se je trend visokih plačil obrnil navzdol, in sicer je povprečna plača predsednika uprave tega leta znašala 1,64 milijona evrov.

5.2.2. ANGLIJA

Po angleškem Company's Act iz leta 1985 direktorji kot uradniki družbe niso upravičeni do nikakršnega plačila po samem zakonu, lahko pa je to določeno z ustanovitvenimi akti. Direktorji

²⁰ Ko je plača le še žepnina, Urbanija Anamarija, Manager, št. 6, junij 2002, str. 34-37.

kot zaposleni v družbi prejemajo plačilo kot ostali zaposleni. Njihovi zasluži z vsemi ugodnostmi so javni in morajo biti prikazani v poslovnih oziroma finančnih poročilih družbe.

Praktične ugodnosti običajno direktorji pogodbeno dorečejo z družbo. Te ugodnosti so npr. uporaba službenega avtomobila v zasebne in osebne namene, zasebno zdravstveno zavarovanje, življenjsko zavarovanje, nagrada za uspešnost, različne vrste pokojninskih programov, itd. V precejšnjem porastu so različne vrste in oblike opcijskih shem.

Nagrade oziroma plačila direktorjem naj bi v Angliji v glavnem temeljile na delovanju trga. Za mednarodne korporacije je to mednarodni trg. Delničarji imajo pravico biti obveščeni o plačah in nagradah direktorjev (Tavčar, 2000, str. 23).

5.2.3. ITALIJA

V Italiji so bili managerji prvič obravnavani kot posebna skupina zaposlenih že leta 1923, ko je zakon določil delovne ure za delavce in uslužbence v industriji in trgovinskih dejavnostih in je iz tega izključil management kot posebno skupino. Leta 1942 so bile v civilnem zakoniku določene tri kategorije zaposlenih, in sicer delavci, uslužbenci in managerji. Precej kasneje, leta 1985, je isti zakonik določil še posebno skupino srednjega managementa.

Za razliko od ostalih držav v Italiji nimajo managerskega strokovnega združenja, ampak imajo pravi managerski sindikat imenovan CIDA (Confederazione Italiana Dirigenti di Azienda). Ta sindikat je sestavljen iz sedmih managerskih sindikalnih organizacij različnih sektorjev: industrije, trgovine in drugih storitev, bančništva, zavarovalništva, javnega managementa, kmetijstva in sindikata zdravnikov v bolnišnicah. Poleg vseh zakonskih določil, ki veljajo za managerje, ima CIDA kot zastopnik managementa v posebnih kolektivnih pogodbah za managerje zelo veliko možnosti.

Vsak manager v Italiji ima na temelju kolektivne pogodbe pisno individualno pogodbo, ki določa njegove naloge v korporaciji, plačo, druge prihodke in ostale ugodnosti. Manager ima 35 delovnih dni dopusta. Na službenih potovanjih se mu povrnejo vsi stroški, ki so dokazani z računi, kot dodatek pa prejme vsak dan žepnino v znesku 2 % od najnižje mesečne managerske pogodbene plače.

Analitske hiše v Italiji ocenjujejo, da so se managerski zasluži leta 2001²¹ za generalne direktorje oz. predsednike uprav pomembnih korporacij in finančnih hiš v povprečju gibali med 600 in 800 milijoni lir, pri članih uprav okoli 500 milijonov lir. Obe skupini imata še druge ugodnosti, ki so leta 2001 predstavljale približno 16 % pogodbene plače. Direktorske plače malo manj uglednih podjetij so istega leta v povprečju znašale od 400 do 500 milijonov lir (Krašovec, 2002, str. 128).

²¹ Ocena je izražena v lirah za leto 2001, pred uvedbo evra.

5.2.4. HRVAŠKA

Na Hrvaškem je uveljavljena praksa, da status managerja delno ureja zakonodaja o delovnem razmerju, nekatere posebnosti pa managerska pogodba o delu. Z njo se določajo tudi osnovna plača, nagrajevanje po poslovnih rezultatih, različne dodatne ugodnosti, odpravnina itd. Drugi način urejanja statusa managerja so direktna uporaba določil statuta gospodarske družbe, sklepov nadzornega sveta in neposredna odločba lastnikov, če gre za družbo z omejeno odgovornostjo. Zadnje velja predvsem za manjša podjetja, kjer so managerji obenem pogosto lastniki in sami sebi določajo omenjene pogoje.

Glede nagrajevanja managerjev na Hrvaškem so v praksi ugotovljene različne pomankljivosti, predvsem v zvezi z managerskimi pogodbami. Na prvem mestu marsikje ni natančno določenih obveznosti in ciljev za izbrano poslovno obdobje, kar bi moralo biti osnova za nagrajevanje, ampak se praviloma namesto tega poudarja splošna odgovornost uprave za izvajanje poslovne politike. Prav tako ni dovolj jasnih določil o osebni odgovornosti uprave do nadzornih svetov ali lastnikov. Ta pomankljivost je razlog za negotovost managementa, povzroča pa tudi pravno nezanesljivost, posebno, kadar se odločitve nadzornega sveta ali lastnikov izkažejo za škodljive. Zato je v praksi kar precej sodnih sporov. Precej jih je tudi zato, ker v managerskih pogodbah niso dovolj natančno določene medsebojne pravice, obveznosti in odgovornosti, ter tudi ne načini in poti za reševanje sporov ob morebitni različni razlagi posameznih določil managerske pogodbe. Zanimiv je tudi podatek, da v praksi glede managerskih pogodb velja naslednja ugotovitev: kolikor višje je mesto managerja, toliko bolj pogodbe vsebujejo posplošena določila, medtem ko se pri nižjih managerjih stopnjuje konkretnost za obe pogodbeni stranki (Krašovec, 2002, str. 119).

Zasluzki²² hrvaških managerjev so glede na evropske razmere dokaj nizki, do velikih razlik v višini managerske plače prihaja že med samimi podjetji na Hrvaškem, in sicer odvisno od dejavnosti podjetja, od tega, ali gre za podjetje v večinski državni lasti ali zasebno podjetje, predvsem pa od tega, ali je podjetje v domači oziroma tuji lasti. V večini primerov plače hrvaških managerjev znašajo od 13.000 do 17.000 kun. Za hrvaške razmere so to sicer dobre plače (od 3-krat do 4-krat so višje od povprečnih), čeprav pretežni del managerjev meni, da njihove osnovne plače niso posebno motivirajoče. Le peščica vrhunskih managerjev ima plačo, ki se giblje med 60.000 in 80.000 kunami na mesec. Ne glede na višino plače ali skupni zaslužek so hrvaški managerji nagrajeni tudi z dodatnimi ugodnostmi, najpogosteje z neomejeno uporabo službenega avtomobila, mobilnega telefona, prenosnega računalnika ter pokrivanjem stroškov šolanja. Majhna peščica najbolje plačanih managerjev je deležna še plačila posebnih zdravniških pregledov in zavarovanja na službeni poti ter dodatka za stanovanje.

5.3. PRIMERJAVE MANAGERSKIH ZASLUŽKOV V SVETU

Natančne primerjave o nagrajevanju managerjev med posameznimi državami je zelo težko podati, saj je pri tem treba upoštevati vrsto meril. Kot prvo je treba ugotoviti, kaj primerjati, katere managerske plače in na katerih vodilnih managerskih mestih, značilnosti posamezne

²² 1:26 Razlika med najvišjo in najnižjo plačo, Basarić Zdravko, Manager, št. 3, marec 2003, str. 28-30.

korporacije, socialne in gospodarske razmere v posamezni državi itd. Najlažje in tudi najpogosteje se primerja osnovna plača, variabilni del managerskih prejemkov, različne ugodnosti itd. V diplomskem delu se bom osredotočila predvsem na primerjavo plač managerskih zaslužkov po posameznih državah, ki so jo izvedle razne analitske hiše, in se s tem poskušala izogniti napakam, ki bi se zaradi pomanjkanja znanja in podatkov lahko pojavile. Najprej bom podala primerjavo plač po panogah med ZDA in izbranimi evropskimi državami.

Tabela 3: Primerjava managerskih plač po panogah v letu 1999 (v mio \$)

| PANOGA | EVROPA | | | ZDA | | |
|--------------------------------------|-----------------|-------|---------------|---------------------|-------|--------|
| | podjetje | plača | opcije | podjetje | plača | opcije |
| TELEKOMUNIKACIJE | Vodafone | 1,4 | 6,1 | AT & T | 3,7 | 10,3 |
| NAFTA IN PLIN | BP Amoco | 2,3 | 1,5 | Exxon Mobil | 9,7 | 56,6 |
| FARMACEVTSKA INDUSTRIJA | Astra Zeneca | 1,7 | 87 000 | Merck | 2,7 | 51,7 |
| ŽIVILSKA INDUSTRIJA | Nestle | 1,3 | ni podatka | Sara Lee | 2,4 | 55,9 |
| IZDELKI ZA OSEBNO UPORABO | Unilever | 1,7 | 2 | Procter & Gamble | 1,3 | 77,7 |
| BANČNIŠTVO | UBS | 6,7 | ni podatka | Citigroup | 9,7 | 44,9 |

Vir: A.U., 2002, str. 52.

Iz zgornje tabele je razvidno, da so bili leta 1999 v vseh šestih izbranih panogah zaslužki ameriških managerjev višji glede na zaslužke evropskih managerjev, tako z vidika plače, kot tudi opcij, ki v ZDA prevladujejo v prihodkih managerjev kot eden izmed instrumentov nagrajevanja. Ker za Evropo nimam vseh podatkov, ki se nanašajo na nagrajevanje z opcijami, bom opisno primerjavo naredila zgolj glede na višino plače. V Evropi so najvišje plače zabeležene v bančništvu, sledi jim nafta in plin, izdelki za osebno uporabo in farmacevtska industrija si delijo tretje mesto med izbranimi panogami, nato sledita panogi telekomunikacij in živilske tehnologije. V ZDA si najvišje plače prislužijo v panogi bančništva ter nafte in plina, sledijo telekomunikacije, nato farmacevtska in živilska industrija ter izdelki za osebno uporabo.

Tabela 4 (glej str. 32) prikazuje podatke o plačah prvih ljudi v gospodarskih družbah tistih tranzicijskih držav, kjer so te najvišje, ter razmerja s povprečno plačo v določeni državi. Leta 2001 je direktor gospodarske družbe na Poljskem in Češkem povprečno zaslužil 72.600 evrov na leto, v Sloveniji 71.000 evrov na leto in na Hrvaškem 68.000 evrov. Najvišje razmerje med povprečno plačo in plačo direktorja gospodarske družbe je na Češkem, in sicer 1:15, na Poljskem to razmerje znaša 1:11,8, na Hrvaškem 1:11,4 in v Sloveniji 1:5,8.

Tabela 4: Najvišje plače managerjev v izbranih tranzicijskih državah v letu 2001

| Država | Povprečna plača direktorja gospodarske družbe (v EUR/leto) | Razmerje med povprečno plačo v državi in povprečno plačo direktorja |
|------------------|---|--|
| Poljska | 72.600 | 1:11,8 |
| Češka | 72.600 | 1:15 |
| Slovenija | 71.000 | 1:5,8 |
| Hrvaška | 68.000 | 1:11,4 |

Vir: Krašovec, 2002, str. 78-79.

V nadaljevanju (glej Tabelo 5 spodaj) prikazujem primerjavo ocen zaslužkov vrhovnih managerjev nekaterih evropskih držav ter v odstotkih izražen gibljivi del glede na osnovno plačo. Iz primerjave so izzeti ekstremni zaslužki nekaterih posameznikov, ki zaslužijo več milijonov evrov na leto.

Tabela 5: Ocene najvišjih zaslužkov vrhovnih managerjev evropskih držav leta 2001

| Država | Celotni prejemki (v 000 EUR/leto) | Giblivi del glede na osnovno plačo (v %) |
|-------------------|--|---|
| Švica | 500 - 600 | 35 - 40 |
| Avstrija | 480 - 560 | 45 - 50 |
| Belgija | 470 - 570 | 42 - 45 |
| Nemčija | 430 - 520 | 33 - 38 |
| Italija | 430 - 510 | 32 - 36 |
| Nizozemska | 380 - 500 | 30 - 35 |
| Švedska | 380 - 490 | 30 - 35 |

Vir: Krašovec, 2002, str. 79-80.

Plače najvišjih slovenskih managerjev se nikakor ne morejo primerjati s plačami najvišjih evropskih managerjev, lahko pa se primerjajo s plačami evropskih managerjev srednje ravni. Prav tako so iz primerjav izključeni vodilni ameriški managerji, saj so ti precej bolje plačani od evropskih managerjev. Iz tabele 5 je razvidno, da gibljivi del zaslužkov evropskih managerjev predstavlja v povprečju okoli 30 %, odvisno od načina nagrajevanja v posameznih gospodarskih družbah. V Sloveniji variabilni del predstavlja 17,5 %²³ glede na osnovno plačo, v ZDA pa kar 80 %.

²³ Študija o plačah in drugih ugodnostih, 2002, Hewitt Associates.

5.3. EKSCESI MANAGERSKIH PLAČ

Managerske plače so za običajne ljudi načeloma vedno previsoke. Res da so plače ameriških managerjev veliko višje od plač evropskih managerjev, vendar pa so oboji tarča očitkov javnosti. Dejstvo je, da si nekateri managerji zaslužijo visoko plačo, nesprijemljiva pa so dejstva, ki kažejo na to, da so nekateri visoki zaslužki posledica goljufij in prevar.

Leta 2002 se je pri razkritju poslovnih podatkov za leto 2001,²⁴ za veliko ameriških podjetij izkazalo, da so bili večmilijonski zaslužki vodilnih v podjetju posledica prikrojitve poslovnih rezultatov. Tako sta si Kenneth Lay, predsednik Enrona, in Jeffrey Skilling, glavni izvršni direktor, za dosežen načrtovani dobiček in tečaj delnic dodelila nagradni ček, vreden 10,6 oziroma 7,52 milijonov dolarjev. Na koncu se je izkazalo, da je bil Enronov dobiček prikrojen navzgor za približno 1,3 milijarde dolarjev. To pa ni edini primer goljufij. Tako si je npr. Charles Wang (nekdanji izvršni direktor Computer Associates) s še dvema članoma uprave leta 1999 za nagrado, ker so delnice zrasle prek predpisane meje, razdelil kar 1,1 milijarde dolarjev delniških opcij. Podjetje je zaradi tega stroška moralo zmanjšati napovedan dobiček. To sta le dva primera goljufij, s katerimi so obogateli nekateri ameriški managerji.

Spodnja tabela prikazuje najbolj plačane ameriške managerje v letu 2001.

Tabela 6: Najbolje plačani managerji v ZDA leta 2001 (v mio \$)

| | Plača in nagrada | Dolgoročne nagrade²⁵ | Vsi prejemki |
|---|-----------------------------|--|---------------------|
| 1. Larry Ellison / Oracle | 0,0 | 706,1 | 706,1 |
| 2. Jozef Straus / IDS Uniphase | 0,5 | 150,3 | 150,8 |
| 3. Howard Solomon / Forest Lab. | 1,2 | 147,3 | 148,5 |
| 4. Richard Fairbank / Capital One Financial | 0,0 | 142,2 | 142,2 |
| 5. Louis Gerstner / IBM | 10,1 | 117,3 | 127,4 |
| 6. Charles Wang / Computer Associates | 1,0 | 118,1 | 119,1 |

Vir: Urbanija, 2002, str. 37.

Različni časopisni članki kažejo na to, da se tudi v Evropi pojavljajo ekscesi glede managerskih plač. Javnosti znan primer je mogoče najti v Nemčiji.²⁶ Nadzorni svet Deutsche Bank je leta 2001 osim članom uprave dodelil 57 milijonov evrov, kar zneso približno šestino tistega, kar je 30 podjetij, ki so vključena v indeks Dax, plačalo skupaj vsem 212 članom svojih uprav. Samo predsednik uprave Rolf E. Breuer je zaslužil približno 11,3 milijona evrov in postal najbolj plačani manager v Nemčiji.

²⁴ Ko je plača le še žepnina, Urbanija Anamarija, Manager, št. 6, junij 2002, str. 34-37.

²⁵ Dolgoročne nagrade obsegajo novovne opcije, delnice in dolgoročne spodbude, ne vključujejo pa vrednosti nevnovčenih opcij.

²⁶ Ko je plača le še žepnina, Urbanija Anamarija, Manager, št. 6, junij 2002, str. 34-37.

Javnosti ne šokirajo samo visoke managerske plače, temveč tudi visoka pokojninska izplačila. Tako sta si na primer v letih 1992-2001 Percy Barnevik, ki je veljal za enega najboljših evropskih managerjev in nekdanjega prvega človeka švedsko – švicarskega koncerna ABB, in nekdanji predsednik uprave Goran Lindahl, na svoj pokojninski načrt izplačala²⁷ 200 milijonov evrov. Izplačilo je bilo sicer povsem legalno in v okviru pogodb, vendar nadzorni svet niti delničarji za izplačilo niso vedeli. Ko je afera prišla v javnost, sta se managerja odločila, da bosta približno pol pokojninske vsote vrnila, in sicer pol od tega koncernu ABB, pol pa pokojninskemu skladu omenjenega koncerna, iz katerega izplačujejo pokojninske dodatke za svoje najvišje managerje.

Vidimo, da so ekscesi, prevare in ostale nepravilnosti v povezavi z managerskimi zasluži prisotni povsod po svetu. Znanih je še veliko primerov, ki pa jih zaradi prostorske omejenosti diplomskega dela nisem omenila.

6. NAGRAJEVANJE MANAGERJEV V SLOVENIJI

Področje nagrajevanja managerjev v Sloveniji urejajo kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev, ki sta jih leta 1992 podpisala Gospodarska zbornica kot predstavnik gospodarstva in Združenje Manager kot predstavnik managerjev; leta 1997 so bili podpisani novi in razširjeni kriteriji za individualne pogodbe managerjev (Prašnikar, 1999, str. 280).

Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev so skupno priporočilo in napotilo delodajalskih organizacij in stanovske organizacije slovenskih managerjev. Namen kriterijev je, da zaradi uspešnega gospodarjenja zagotovi v individualnih pogodbah o zaposlitvi upoštevanje zahtevnosti nalog in posebne odgovornosti managementa, posebnih pravic managementa, spodbudno nagrajevanje managementa in soodvisnost obsega njihovih pravic od poslovne uspešnosti gospodarskih družb, od plač v njih zaposlenih in od gospodarskih razmer v državi (Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev, 1997).

Kriteriji so v funkciji priporočila oziroma napotila managerjem in nadzornim svetom, pravica do odločanja o imenovanju, motiviranju, nadziranju in nagrajevanju uprave pa je v pristojnosti nadzornega sveta. Treba je poudariti, da kljub vsem priporočilom ni enotnega načina nagrajevanja, ki bi bilo primerno za vsa podjetja. Izhodišče sta strateška vizija in strategija podjetja ter jasno postavljeni cilji, ki jim sledita uprava in nadzorni svet (Tavčar, 2000, str. 7, 35).

6.1.NAGRAJEVANJE SLOVENSКИH MANAGERJEV V PRAKSI

6.1.1. ŠTUDIJA O MANAGERSKIH PLAČAH

Praksa in izkušnje kažejo, da nagrajevanje slovenskih managerjev zaenkrat še ni v skladu z načini nagrajevanja managerjev, ki veljajo v tržnih ekonomijah. Prav tako nadzorni sveti, ki

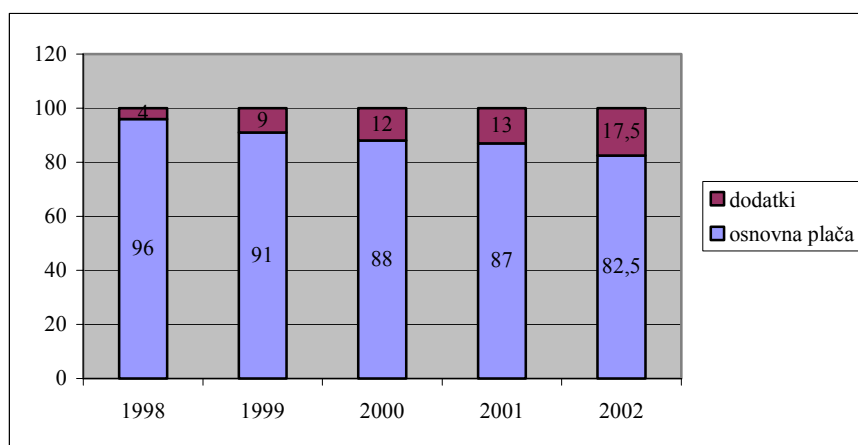
²⁷ Napačen korak nezmotljivega Barnevika, Petrovčič Jože, Manager, št. 4, april 2002, str. 36-37.

imajo pristojnost določiti managerjem plače z vsemi ugodnostmi in nagradami, ne upoštevajo priporočil in kriterijev Združenja Managerjev v celoti. Kljub vsemu je zadnja leta v Sloveniji opazen trend nagrajevanja managerjev v smeri zmanjšanja fiksnega dela plače v korist povečanja variabilnega dela plače, torej tistega dela plače, ki je odvisen od uspešnosti poslovanja in nenazadnje od uspešnosti posameznika.

Da so na tem področju opazni premiki, je razvidno iz Slike 4 (spodaj), ki prikazuje razmerja med osnovno plačo in dodatki direktorjev in vodij oddelkov v letih od 1998 do 2002. Leta 1998 je osnovna plača predstavljala pretežni del zaslužkov managerjev, in sicer kar 96 %, variabilni del pa le 4 %. Z leti se je osnovna plača zmanjševala in na ta račun se je povečeval gibljivi del. Tako je leta 2001 znašala 87 %, gibljivi del pa 13 %. Leta 2002 je osnovna plača zajemala 82,5 % vseh managerjevih prejemkov, gibljivi del pa že 17,5 %. Vendar v podjetju Hewitt Associates, ki je opravilo študijo o plačah, poudarjajo, da razlika v velikosti gibljivega dela leta 2002 in prejšnjih let ne predstavlja dejanskega stanja in primerljivosti glede na prejšnja leta, saj so v letu 2002 prvič malce spremenili metodologijo zajemanja osnovne plače in ostalih denarnih prejemkov. Da bi lahko zagotovili resnično in verodostojno primerljivost plač, so v letu 2002 iz osnovne plače izločili dodatek na delovno dobo in ga pripisali med ostale dodatke. Le na ta način lahko ugotavljajo primerljivost v osnovnih plačah, saj lahko enako pozicijo zasedajo ljudje z različno dolgo delovno dobo. V prihodnosti se pričakuje nadaljni trend zmanjševanja osnovne plače in povečevanja gibljivega dela plače. Najbolj pogosta vrsta variabilnega izplačila je pri nas bonus na podlagi uspešnosti, zelo hitro mu sledi udeležba na dobičku. Bonus je v večini primerov določen kot procent osnovne plače (lahko je še dogovorjen v individualni pogodbi, odvisno od odločitve nadrejenega oziroma generalnega direktorja).

Managerji so poleg vseh dodatkov deležni še raznih dodatnih ugodnosti in bonitet. Katere so te ugodnosti in bonitete ter kako pogosto so del prejemkov managerjev, prikazuje Tabela 7 (glej str. 36) in Tabela 8 (glej str. 37).

Slika 4: Razmerja med osnovno plačo in dodatki direktorjev in vodij oddelkov



Vir: Hewitt Associates, 2002.

Tabela 7: Delež dodatnih ugodnosti, ki so jih bili deležni slovenski managerji v letih 1998 – 2002

| UGODNOSTI | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| službeni avto | 100,0 | 96,3 | 96,4 | 92,0 | 97,6 |
| mobilni telefon | 92,9 | 96,3 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| prevoz | 7,1 | 11,1 | 3,6 | 8,0 | 36,6 |
| stanovanje | 14,3 | 3,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| posojila | 28,6 | 33,3 | 35,7 | 36,0 | 24,4 |
| izobraževanje | 57,1 | 85,2 | 82,1 | 88,0 | 87,8 |
| proizvodi | 35,7 | 44,4 | 46,4 | 44,0 | 51,2 |

Vir: Hewitt Associates, 2002.

Med dodatnimi ugodnostmi, ki so jih deležni slovenski managerji, prevladuje uporaba službenega avtomobila (leta 1998 so to ugodnost nudila vsa v anketo zajeta podjetja, leta 2002 se je odstotek nekoliko zmanjšal, in sicer je znašal 97,6) in mobilnega telefona. Sledijo plačila izobraževanj, manj so prisotne ugodnosti v obliki nakupa proizvodov podjetja po nižji ceni (ali zastonj), posojil, plačila prevoza, ki presegajo določbe kolektivne pogodbe in plačila najemnin za stanovanja. Slednja so bila leta 1998 kot oblika dodatnih ugodnosti prisotna pri 14,3 % proučevanih podjetjih, medtem ko je v zadnjih treh letih delež te oblike dodatne ugodnosti 0 %.

Naslednja tabela (glej Tabelo 8 na str. 37) prikazuje delež bonitet, ki so jih deležni slovenski managerji. V opazovanih letih, to je od leta 1998 do 2002, se je močno povečal odstotek bonitete v obliki podjetniškega pokojninskega sklada. Leta 2000 je v veljavo stopil nov zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, ki to možnost bonitete omogoča in že leta 2002 je ta prisotna kar pri 47,2 % opazovanih podjetij. Sledita zavarovanje za čas službenih potovanj in zdravniški pregledi. Povečuje se tudi možnost nakupa delnic podjetja, leta 1998 te možnosti ni ponujalo nobeno izmed podjetij, zajetih v anketi, leta 2002 to obliko bonitete omogoča že 29 % podjetij. V proučevanem obdobju se je zmanjševal odstotek plačila zdravil in kirurških storitev kot oblike bonitete. Ostale bonitete, ki so jih deležni managerji v proučevanih podjetjih, so obisk zdravnika med delovnim časom, ne da bi bilo potrebno potem nadoknaditi ure, bolnišnično in ambulantno zdravljenje, zobozdravstvene storitve in pregled pri okulistu.

Tabela 8: Delež bonitet, ki so jih bili deležni slovenski managerji v letih 1998 - 2002

| BONITETE | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| pokojninski sklad | 0,0 | 0,0 | 3,6 | 12,0 | 47,2 |
| obisk zdravnika | 21,4 | 22,2 | 17,9 | 16,0 | 19,4 |
| nakup zdravil | 7,1 | 0,0 | 10,7 | 4,0 | 0,0 |
| bolnišnično zdravljenje | 7,1 | 0,0 | 10,4 | 4,0 | 0,0 |
| plačilo kirurga | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 8,0 | 0,0 |
| ambulantno zdravljenje | 14,3 | 3,7 | 10,7 | 8,0 | 5,6 |
| obisk zobozdravnika | 21,4 | 14,8 | 17,9 | 8,0 | 5,6 |
| pregled okulista | 7,1 | 7,4 | 14,3 | 12,0 | 27,8 |
| zdravniški pregled | 28,6 | 51,9 | 46,4 | 80,0 | 88,9 |
| zavarovanje na poti | 57,1 | 63,0 | 60,7 | 76,0 | 63,9 |
| nakup delnic podjetja | 0,0 | 7,4 | 7,1 | 24,0 | 29,0 |

Vir: Hewitt Associates, 2002.

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

6.1.2. NAGRAJEVANJE SLOVENSkih UPRAV

Do januarja 2003 so bile managerske plače pri nas tajne. S spremembami zakona o gospodarskih družbah, ki so začele veljati s 1. januarjem 2003, pa se je to spremenilo. Gospodarske družbe, katerih delnice kotirajo na borzi, so zakonsko zavezane, da v letnih poslovnih poročilih objavijo tudi podatke o zasluških uprav in nadzornih svetov. Res sicer je, da so ti podatki prikazani v obliki celotne mase izplačil in ne za vsakega posameznika posebej. Kljub temu je to že koristna informacija delničarjem, morebitnim novim vlagateljem, davčni upravi in nenazadnje tudi managerjem samim, saj tako lahko primerjajo svojo plačo s kolegi drugih podjetij v podobnih panogah, zavarujejo se tudi pred neobjektivnimi in pomanjkljivimi podatki o njihovih plačah in nagradah, ki v javnosti krožijo preko raznih medijev.

V naslednji tabeli (glej Tabelo 9 na strani 38) prikazujem poenostavljeno in približno primerjavo managerskih zaslužkov nekaterih družb, ki so prve razkrile podatke. V tabeli so prikazane tudi plače zaposlenih v izbranih družbah in njihovo razmerje z zaslužki članov uprav.

Tabela 9: Povprečje mesečnih zaslužkov članov uprave in plače zaposlenih leta 2002 (v SIT)

| Delniška družba | Zaslужek na člana uprave | Plača na zaposlenega | Razmerje plača zaposlenege na zaslužek člana uprave | Razvrstitev glede na zaslužek člana uprave |
|------------------------|---------------------------------|-----------------------------|--|---|
| Mercator | 5.980.00 | 202.354 | 1:30 | 1 |
| Krka | 5.704.00 | 456.299 | 1:13 | 2 |
| Kolinska | 3.692.958 | 272.000 | 1:14 | 3 |
| Sava, d.d. | 3.655.854 | 216.410 | 1:17 | 4 |
| Kompas MTS | 3.413.083 | 251.033 | 1:14 | 5 |
| Gorenje | 2.880.313 | 206.611 | 1:14 | 6 |
| Intereuropa | 2.871.033 | 223.110 | 1:13 | 7 |
| Luka Koper | 2.416.667 | 308.369 | 1:8 | 8 |
| Živila | 2.384.938 | 163.000 | 1:15 | 9 |
| Droga | 2.127.972 | 278.203 | 1:8 | 10 |
| Žito | 1.855.472 | 223.843 | 1:8 | 11 |
| Merkur | 1.794.883 | 296.455 | 1:6 | 12 |
| povprečje | 3.350.432 | 247.241 | | |

Vir: Jurančič, 2003, str. 18-19.

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

7. SKLEP

Z globalizacijo je prišlo do bistvenih ekonomskih, socialnih, političnih in tehnoloških premikov v vseh razvitih državah sveta. Vse to se kaže v spremembah, ki zahtevajo drugačno ravnanje in ukrepanje managerjev. Sredi razmaha globalizacije je propadel socializem z vsemi svojimi različicami. Hkrati se je Slovenija osamosvojila in se začela gospodarsko v večji meri povezovati z ostalimi evropskimi državami. Zaradi vseh nastalih sprememb v svetu in tudi v Sloveniji so se nagrade managerjev vidno povečale, prav tako pa tudi odgovornost in zahtevnost njihovega dela.

Zaradi vse večjih nagrad in visokih managerskih plač, so managerske nagrade in plače tema, ki v vseh državah dvigne zelo veliko prahu in odpre polemike o upravičenosti tako visokih zaslužkov. Krivdo gre nekako pripisati predvsem ZDA, kjer so zaslužki vrhunskih managerjev veliko višji od zaslužkov ostalih managerjev po svetu, in to predvsem na račun nagrajevanja z opcijami, prikrojevanja dobičkov in raznih prevar. Sicer je tudi že v Evropi in Sloveniji mogoče najti številne primere, ki mejijo na ekscese managerskih plač, a se še vedno ne morejo primerjati z zaslužki ameriških managerjev.

V zvezi z managerskimi plačami se v svetu pojavljajo številne dileme, naprimer višina managerjevih zaslužkov in razmerja le-teh s plačami drugih delavcev v podjetju in gospodarstvu nasploh, ter ali so v skladu z opravljenim delom; vprašanje smotrnosti višine zaslužka v povezavi z velikostjo podjetja, ki v precejšnji meri izraža kompleksnost dela managerja in raven odgovornosti; ali zaslužki sledijo poslovni uspešnosti in razvoju podjetja ter nenazadnje tudi tajnost managerskih plač. Poleg omenjenih dilem se v Sloveniji pojavljajo še številne druge dileme, in sicer managerski prejemki naj bi bili preveč fiksni in premalo odvisni od poslovne uspešnosti; vprašanje višine plač direktorjev javnih podjetij, ki so v državni lasti; neurejeno upravljanje v podjetjih ter nejasna vloga in odgovornost nadzornih svetov; dileme povezane z odpravninami managerjem in nenazadnje tudi vprašanje strokovnosti in višine prejemkov kriznih managerjev ter prepletenosti slovenskih nadzornih svetov.

Način nagrajevanja managerjev in drugih zaposlenih je v vsaki državi drugače urejen in vsako podjetje ima svojo strategijo nagrajevanja. Modela, ki bi bil primeren prav za vsako gospodarsko družbo ni, saj je pri vsem skupaj treba upoštevati številne dejavnike, tako ekonomske kot tudi socialne in druge.

Menim, da ne glede na to, kako visoke so plače managerjev zdaj in kako visoke bodo plače managerjev v prihodnosti, bodo vedno za običajne ljudi previsoke. Previsoke pa se gotovo ne zdijo managerjem samim in delničarjem, ki managersko delo bolje poznajo in vedo, kakšne odgovornosti in zahtevnosti se skrivajo za njim.

8. LITERATURA

1. A.P.: Bajno premožni, vendar ne bogatijo. *Manager*, Ljubljana, 2001, 11, str. 40-42.
2. A.U.: Delniške opcije precej lepše kot plače. *Manager*, Ljubljana, 2000, 4, str. 43-49.
3. A.U.: Tekma za najboljše žene plače v višave. *Manager*, Ljubljana, 2000, 12, str. 50-53.
4. Alkalaj Mišo, Ali H. Žerdin: Somrak bogov. *Mladina*, Ljubljana, 2002, 32, str. 8-11.
5. Arndt Michael: Outraged in Europe. ABB's travails rock on the Continent. *BusinessWeek*, 2002, 15, str. 20-21.
6. Basarić Zdravko: 1:26 Razlika med najvišjo in najnižjo plačo. *Manager*, Ljubljana, 2003, 3, str. 28-30.
7. Basle Andreja: Prvi plačni rezi. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, LII (2003), 24, str. 22-23.
8. Berdnik Mojca: Če bi naši managerji več tvegali. *Manager*, Ljubljana, 1998, 11, str. 41-46.
9. Breverton Terry: Nice little earners. *Eurobusiness*, april 1995, str. 70-73.
10. Brunner Paul: Zaupanja vredni menedžerji, kdo so to? *Finance*, Ljubljana, 157, 19.08.2002, str. 8.
11. Čeh Silva: Direktorske plače. Naj bodo javne ali ne? *Delo*, Ljubljana, 92, 22.04.2002, str. 3.
12. Dakič Jadranka, Debeljak Žiga: Nagrajevanje managerjev z delniškimi opcijami. V publikaciji: Popravilizacijsko obnašanje slovenskih podjetij. Ljubljana: GV, 1999, str. 313-323.
13. F. Peklar Leonardo: Nadzorniki dihajo upravam za ovratnik. *Manager*, Ljubljana, 2002, 3, str. 30-32.
14. F. Peklar Leonardo: Temelji korporativnega vodenja in upravljanja, *Manager Plus*, 2003, 1, str. 16-23.
15. Frankl Peter: Miloš Kovačič najbolje plačani slovenski teliček. *Finance*, Ljubljana, 108, 06.06.2003, str. 2.
16. Jurančič Iztok: Janusov obrazi menedžerskih plač. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, LII (2003), 27, str. 16-21.
17. Jurančič Iztok: Okleščene menedžerske plače. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, LII (2003), 26, str. 20-28.
18. Krašovec Tone, F. Peklar Leonardo: Novo nagrajevanje managerjev in nadzornih svetov. Združenje *Manager*, Ljubljana: maj 2000, Svetovalni dokument št. 12, 46 str.
19. Krašovec Tone: Kje so odbori za nagrajevanje. *Manager*, Ljubljana, 2003, 4, str. 44-46.
20. Krašovec Tone: Plače managerjev-miti in resnice. Vrhnika: Razum dr. Krašovec & Co, 2002. 193 str.
21. Krašovec Tone: Resnica o managerskih plačah. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, LI (2002), 50, str. 30-31.
22. Možina Stane: Management nova znanja za uspeh. *Radovljica: Didakta*, 2002, str. 52-56 in 207-227.
23. Možina Stane: *Management*. *Radovljica: Didakta*, 1994, str. 20 – 22.
24. N.K.: Direktorji s spuščeni hlačami. *Manager*, Ljubljana, 2001, 7-8, str. 38.
25. N.M.: Nagrajevanje uprav je lani strmo raslo. *Finance*, Ljubljana, 200, 17.10.2002, str. 4.
26. Nidorfer Matjaž: Milijonske plače za milijardne izgube. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, LI (2002), 50, str. 22-26.
27. Nosan Maja, Slokar Tonja: Opcije z opcijami. *Manager*, Ljubljana, 2002, 6, str. 58-61.
28. Nosan Maja: Čari in pasti nagrade z opcijami. *Manager*, Ljubljana, 1999, 9, str. 46-48.
29. Petrovčič Jože: Napačen korak nezmotljivega Barnevika. *Manager*, Ljubljana, 2002, 4, str. 36-37.
30. Petrovčič Vida: Koliko pa vi zaslužite? *Manager*, Ljubljana, 2002, 12, str. 24-26.
31. Planinc Damjan, Svetič Barbara: Ustavimo nevarne igre. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, LII (2003), 7, str. 18-24.

32. Prašnikar Janez, Ferligoj Anuška: Tveganje in managerske spodbude v obdobju prehoda v tržno gospodarstvo: primer slovenskih podjetij. V publikaciji: Poprivatezijsko obnašanje slovenskih podjetij. Ljubljana: GV, 1999, str. 273-296.
33. Rajgelj Barbara: Odgovornost članov uprave in nadzornega sveta. Manager Plus, Ljubljana, 2003, 5, str. 144-146.
34. Rankov Suzana, Vuković Vesna: Z bogato odpravnino v udoben pokoj. Dnevnik, Ljubljana, 15, 18.01.2003, str. 2.
35. Repovž Mija: Priporoča se škiljenje v kuverte. Delo, Ljubljana, 160, 14.07.2001, str. 8-9.
36. Ribič Mirjana: Nagrajevanje z novo hitrostjo. Manager, Ljubljana, 2000, 12, str. 53-56.
37. Rozman Rudi: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
38. Slokar Tonja: Plačno razkritje. Da ali ne? Manager, Ljubljana, 2002, 7, str. 30-31.
39. Smrekar Tanja, Bertoneelj Mateja: Prejemki uprav od 23 do 281 milijonov tolarjev. Finance, Ljubljana, 89, 12.05.2003, str. 2.
40. Sovdat Miloš: Enega direktorskega virtuoza, prosim. Manager, Ljubljana, 2002, 2, str. 30-32.
41. Šešok Klemen: Nagrajevanje uprave in nadzornega sveta. Finance, Ljubljana, 122, 28.06.2002, str. 18.
42. Šmuc Sonja: Kdaj trči etika ob neumnost? Manager, Ljubljana, 2000, 3, str. 47-49.
43. Štiblar Franjo: Tako zelo nezaupljivi. Manager, Ljubljana, 2003, 2, str. 40.
44. Tavčar I. Mitja: Etika managementa pri nas in v tržnih gospodarstvih; Združenje Manager, Ljubljana: maj 1997, Svetovalni dokument št. 5; 31 str.
45. Thomas A. Stewart: CEO Pay: Mom Wouldn't Approve. Fortune, March 1997, str. 25.
46. Urbanija Anamarija: Discipliniranje Nemcev. Gospodarski vestnik, Ljubljana, LII (2003), 7, str. 26-27.
47. Urbanija Anamarija: Ko je plača le še žepnina. Manager, Ljubljana, 2002, 6, str. 34-37.
48. Urbanija Anamarija: So menedžerji evropskih koncernov predobro plačani? Gospodarski vestnik, Ljubljana, LII (2003), 27, str. 34.
49. Volčič Marija: Konec zlate dobe. Gospodarski vestnik, Ljubljana, LII (2003), 19, str. 44.
50. Volčič Marija: Menedžerske plače: Ne le ovce, tudi šefi včasih umolknejo. Gospodarski vestnik, Ljubljana, L (2001), 12, str. 39.
51. Vovk Irena: Nič več odpravnin za direktorje. Manager, Ljubljana, 2001, 7-8, str. 58-59.
52. Vozel Mojca: Plače direktorjev neznanka za lastnike, Gospodarski vestnik, Ljubljana, L (2001), 20, str. 14-17.
53. Vuković Vesna: Tudi plače evropskih vodij so preveč fiksne. Finance, Ljubljana, 184, 25.09.2002, str. 19.
54. Woodruff David: Former ABB Executives Will Repay 92.2 Million EUR. The Wall Street Journal Europe, Brussels, XX (11.03.2002), str. A3 in A6.
55. Young Christopher: Trends in executive compensation. Journal of Business Strategy, 19 (2), March/April 1998, str. 21-24.
56. Zmagaj Peter: Deset telekomovcev s 327 milijoni. Finance, Ljubljana, 111, 11.06.2003, 6.
57. Zupan Nada: Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: GV Založba, 2001, str. 232-247.
58. Zupan Nada: Plače in nagrajevanje managerjev v slovenskih podjetjih. V publikaciji: Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 49 (1998), 1-2, str. 185-198.

9. VIRI

1. Kriteriji za individualne managerske pogodbe (priporočila za določitev plače in drugih sestavin pogodb o zaposlitvi managerjev) (Uradni list RS, št. 64/1997).
2. Interno gradivo podjetja Hewitt Associates (Študija o plačah in drugih ugodnostih, 2002).

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

- *base salary* – osnovna plača
- *benefits* - različne ugodnosti
- *CEO (chief executive officer)* – glavni izvršni direktor
- *compensation committees* - komisija ali odbor za nagrajevanje (str. 8)
- *corporate governance* – vladanje v podjetjih
- *codice civile* – civilni zakonik
- *long term incentives*- dolgoročne spodbude in kapitalni plani
- *pay for performance*- plača, ki je odvisna od uspešnosti (9)
- *perquisites* – privilegiji
- *short term incentives* - kratkoročne spodbude oz. bonusi
- *quadri* – srednji management v Italiji
- *shareholder* – delničar
- *severance package* – pokojninski paket