

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAČUNOVODSKE INFORMACIJE ZA
NAGRAJEVANJE POSLOVODSTVA

Ljubljana, september 2008

TONI ŠEGATIN

IZJAVA

Študent Toni Šegatin izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Slavke Kavčič, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29. 09. 2008

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 ORGANIZIRANOST RAČUNOVODSTVA ZA NAGRAJEVANJE POSLOVODSTVA	2
1.1 OPREDELITEV RAČUNOVODSTVA	2
1.1.1 KAJ JE RAČUNOVODSTVO	2
1.1.2 POSLOVODNO RAČUNOVODSTVO	3
1.1.3 STROŠKOVNO RAČUNOVODSTVO	4
1.2 OPREDELITEV IN NAMEN RAČUNOVODSKEGA INFORMIRANJA	4
1.2.1 KAJ JE RAČUNOVODSKO INFORMIRANJE	4
1.2.2 RAČUNOVODSKE INFORMACIJE	5
1.2.3 UPORABNIKI RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ	6
2 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA	8
2.1 OPREDELITEV NAGRAJEVANJA	8
2.2 NAGRAJEVANJE POSLOVODSTVA	9
2.2.1 OSNOVNI DEJAVNIKI NAGRAJEVANJA	9
2.2.2 RAVNI MANAGEMENTA	9
2.2.3 ODNOSI MED LASTNIKI IN MANAGERJI	10
2.2.4 STRUKTURA MANAGERSKIH PREJEMKOV	11
2.2.4.1 Osnovna plača	11
2.2.4.2 Gibljivi del plače	12
2.2.5 ODPRAVNINE	14
2.2.5.1 Priporočila Združenja Manager za odpravnine	14
2.2.6 PLAČA POSLOVODSTVA ZA DELOVNO USPEŠNOST	15
2.2.7 MERILA USPEŠNOSTI POSLOVODSTVA	16
2.2.7.1 Merila uspešnosti posloводства v slovenskih podjetjih	20
2.2.7.2 Dejavniki merjenja uspešnosti	22
2.3 PLAČE IN NAGRAJEVANJE POSLOVODSTVA V SLOVENIJI	23
2.3.1 ZAKONSKA UREDITEV NAGRAJEVANJA POSLOVODSTVA	23
2.3.2 DEJAVNIKI NAGRAJEVANJA POSLOVODSTVA V SLOVENIJI	25
2.3.3 VLOGA NADZORNEGA SVETA PRI NAGRAJEVANJU POSLOVODSTVA ...	26
2.3.4 INDIVIDUALNA POGODBA O ZAPOSLOTVI	26
2.3.4.1 Pogodba o poslovođenju	28
2.3.4.2 Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev	28
2.3.5 PREDLOGI OBLIKOVANJA PLAČ IN NAGRAJEVANJA SLOVENSКИH MANAGERJEV	30
2.4 NAGRAJEVANJE POSLOVODSTVA V TUJINI	32
3 NAGRAJEVANJE POSLOVODSTVA V PODJETJU HELIOS, D. D.	33
3.1 OPIS PODJETJA	34

3.2 STRUKTURA NAGRAJEVANJA POSLOVODSTVA.....	36
3.3 MERILA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	37
3.4 NAČRTI IN PREDLOGI ZA PRIHODNOST	38
SKLEP	39
LITERATURA IN VIRI.....	41
PRILOGE.....	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Odstotek podjetij, v katerih je posamezen kazalec ali kazalnik vključen v pogodbe o nagrajevanju članov uprav	21
Slika 2: Grafični prikaz elementov nagrade predsednikov uprav javnih podjetij v ZDA ..	33
Slika 3: Grafični prikaz vrednostne sestave prodaje po območjih v letu 2007.....	35

KAZALO TABEL

Tabela 1: Merila uspešnosti, na katerih temelji nagrada predsednika uprave.....	19
Tabela 2: Pomembnejši podatki o poslovanju skupine Helios.....	35
Tabela 3: Prejemki uprave in zaposlenih na podlagi individualnih pogodb v letu 2007 ...	37

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Prejemki nekaterih managerjev v letu 2007	1
PRILOGA 2: Sestava skupine Helios	2

UVOD

Nagrajevanje posloводства je predmet številnih razprav, ki pogosto poenostavljajo problematiko in se omejuje le na obravnavanje višine plač. Seveda je z vidika usklajevanja interesov lastnikov in managerjev ter motivacije za boljše dosežke pomembnejša sestava plače oziroma delež spremenljivega (variabilnega) dela plače. Prav tu se skriva tudi največji problem slovenskih plač vodilnih uslužbencev, saj so pretežno stalne (fiksne) in ne sledijo sodobnim trendom (Zupan, 2000, str. 119).

Posloводство mora biti za svoje delo ustrezno motivirano in primerno nagrajeno. Pri tem so bistveni in v veliko pomoč jasno opredeljena strategija podjetja in cilji, ki jih mora doseči uprava. Problem, ki se pojavi, je, kako in na kakšen način nagraditi upravo za dosežene poslovne rezultate ter katera merila pri tem uporabiti. Zlasti slednje je pomembno, saj uporaba neustreznih meril daje popačene rezultate, upoštevanje le-teh pri nagrajevanju pa vodi do neustreznih in neupravičenih nagrad. Nadzorni svet kot predstavnik lastnikov mora določiti takšna merila, ki omogočajo učinkovito merjenje uspešnosti posloводства pri vodenju podjetja.

Namen diplomskega dela je prikazati osnovne značilnosti nagrajevanja posloводства in vpliv računovodskih informacij na nagrajevanje po uspešnosti, ki je v Sloveniji še vedno premalo prisoten, čeprav se v zadnjih letih opaža trend, da se sestava managerske plače in njihovo nagrajevanje razvijata v smeri zmanjševanja stalnega dela izplačil v korist povečevanja plačila po uspešnosti. Vendar so še vedno prisotne ovire. Med njimi lahko omenimo davčno zakonodajo in razpršeno lastništvo.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov, ki se med seboj vsebinsko povezujejo. Prvi del sem namenil računovodskemu informiranju. Računovodski podatki so lahko vsebinsko pravilni, a lahko zaradi uporabe raznih kreativnih prijemov izkazujejo stanje, kakršno želi posloводство. Ponavadi takšni računovodski izkazi ne kažejo dejanske slike uspešnosti posloovanja podjetja in predstavljajo slabo podlago za nadaljnje odločanje posloводства, ne nazadnje pa tudi vplivajo na njegovo nagrajevanje. Če se nekoliko bolj osredotočimo na uporabnike računovodskih izkazov, lahko ugotovimo, da lastniki podjetij želijo racionalno in čim uspešnejše gospodarjenje s svojim vloženim kapitalom, zato merijo dobiček na svoj vložen kapital različno: na podlagi čistega dobička ali z uporabo različnih kazalnikov uspešnosti.

V drugem delu sem se osredotočil na sistem plač in nagrajevanja posloводства, pri čemer sem najprej prikazal ravni managementa, odnos med lastniki in managerji ter strukturo managerskih prejemkov. Prikazani so tudi plača posloводства za delovno uspešnost in merila uspešnosti posloводства. Prav usmerjenost k uspešnosti je osnova sodobnih sistemov plač in nagrajevanja. V tretjem podpoglavju nadaljujem predstavitev nagrajevanja

managerjev z značilnostmi, ki veljajo za Slovenijo. Ta del zaključim z opisom nagrajevanja posloводства v tujini.

Tretji del diplomskega dela je praktično naravnano. Na primeru podjetja Helios, d. d., sem prikazal njihov način nagrajevanja posloводства. Zanimali so me predvsem struktura prejemkov in merila oziroma kriteriji, na podlagi katerih se ocenjuje njegova uspešnost.

1 ORGANIZIRANOST RAČUNOVODSTVA ZA NAGRAJEVANJE POSLOVODSTVA

Podjetje je organizacija, za katero je značilno, da je pri svojem delovanju v nenehni interakciji z okoljem, v katerem deluje. Tako trenutni kakor bodoči lastniki vse bolj zavzeto sodelujejo pri upravljanju podjetja in pri tem uporabljajo različne informacije o njegovem poslovanju. Zanima jih predvsem uspešnost poslovanja, to pa lahko najlažje ugotovijo iz informacij, ki nastanejo pri računovodskem procesu.

Velik pomen v tem procesu imajo računovodski izkazi. Ti so del računovodskega poročila ter predstavljajo urejene računovodske predstavitve finančnega stanja in poslov, ki jih je imelo podjetje. Računovodske informacije se uporabljajo tudi za nagrajevanje posloводства. Vendar same po sebi še niso dovolj, da bi bile uporabne tudi za nagrajevanje po uspešnosti. Šele ko imamo izoblikovan sistem nagrajevanja, lahko začnemo ugotavljati, kaj nam posamezne računovodske informacije za nagrajevanje povedo.

Med enakovredne, če že ne najpomembnejše, naloge računovodstva v podjetjih sodi pripravljanje informacij za poslovno odločanje. Zato računovodstvo podjetja v celoti izpolnjuje svoje poslanstvo le, če se njegovi nevtralni podatki preoblikujejo v informacije za poslovno odločanje. Računovodstvo v podjetju mora biti organizirano tako, da informacije, ki nastanejo pri računovodskem procesu, predstavljajo tudi eno od podlag za odločanje lastnikov. Ti na podlagi teh informacij ugotavljajo uspešnost svojega podjetja, temu pa sledi ustrezno nagrajevanje tistih, ki to podjetje vodijo. V nadaljevanju na kratko predstavljam pomen računovodstva in njegovo sestavo.

1.1 OPREDELITEV RAČUNOVODSTVA

1.1.1 KAJ JE RAČUNOVODSTVO

Računovodstvo je osrednja informacijska dejavnost vsakega podjetja. Je dejavnost, ki spremlja in proučuje vrednostno izražene pojave, povezane s poslovanjem podjetja. Njegova cilja sta zlasti (Milost, 2003, str. 410):

- da v dogovorjenem in uporabnikom računovodskih informacij razumljivem jeziku daje informacije o tem, kar se je v poslovnem življenju podjetja zgodilo, ter
- da oblikuje informacije, ki so pomembne za poslovno odločanje.

Računovodstvo je opredeljeno kot gospodarski jezik, v katerem tisti, ki pripravljajo računovodske informacije, sporočajo tistim, ki te informacije uporabljajo pri poslovnem odločanju, kakšna je velikost posameznih gospodarskih kategorij (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003, str. 58).

Domača in tuja literatura ponavadi navajata tri vrste računovodstva, in sicer stroškovno, finančno in poslovodno. Domača literatura opredeljuje finančno računovodstvo kot tisti del celotnega računovodstva, ki spremlja poslovne dogodke, ki se pojavljajo v podjetjih v povezavi z zunanjim okoljem, in pripravlja podatke, ki zanimajo zunanje uporabnike. Stroškovno računovodstvo je opredeljeno kot tisti del celotnega računovodstva, ki spremlja poslovne dogodke znotraj podjetja. Poslovodno računovodstvo ni posebna vrsta računovodstva, za katero bi bilo značilno spremljanje in proučevanje pojavov na posebnem področju. Njegova značilnost je namreč, da nevtralne podatke, ki jih pripravljata finančno in stroškovno računovodstvo, preoblikuje v informacije za odločanje (Kavčič, Koželj & Odar, 1998, str. 41–42).

1.1.2 POSLOVODNO RAČUNOVODSTVO

Poslovodno računovodstvo označuje tisti del računovodstva, ki pripravlja informacije za poslovno odločanje v sklopu posameznega podjetja. Prva razsežnost poslovodnega računovodstva je pripravlanje informacij za načrtovanje in pripravlanje izvajanja ter za nadziranje, to je računovodskih predračunov in računovodskih obračunov. Druga razsežnost poslovodnega računovodstva je pripravlanje predračunskih in obračunskih informacij o delovanju posameznih poslovnih funkcij ter za odločanje o poslovnem izidu. Tretja razsežnost poslovodnega računovodstva pa je pripravlanje informacij za različne ravni odločanja (Kavčič et al., 1998, str. 41–42).

Iz povedanega izhaja, da je poslovodno računovodstvo izjemno obsežna dejavnost v podjetju. Na njegovih ugotovitvah temeljijo (ali bi vsaj morale temeljiti) praktično vse poslovne odločitve, tako po posameznih ravneh odločanja kot tudi po posameznih poslovnih funkcijah (Kavčič et al., 1998, str. 42).

V poslovodnem računovodstvu se vse začne s potrebami po računovodskih informacijah v odločevalnem sistemu. To pomeni, da mora neposredno koristiti tistim, ki odločajo, saj ne zadoščajo nevtralni knjigovodski podatki, temveč so potrebne problemsko usmerjene računovodske informacije (Mavrič, 2003, str. 2).

Zbiranje pomembnih informacij je torej bistvo poslovodnega računovodstva. Pomembne so tedaj, če dajejo uporabnikom novo vedenje oziroma so zanje relevantne (pravočasne in z izrazno vrednostjo) ter zanesljive (nevtralne in preizkušene). Če informacija za tistega, ki jo potrebuje, ni pomembna, potem ni vredna. Poslovodno računovodstvo je tesno povezano z vsemi poslovodnimi ravnmi odločanja. Oblikuje namreč informacije za vse ravni

odločanja, in ne le za najvišjo. Zato je pomembno, da dobro pozna delovanje podjetja, njegov poslovni proces, ravni odločanja, odgovornost za odločanje in drugo. Le tako lahko ugotovi pomembne informacije na način, ki je skladen s potrebami, razumevanjem in možnostjo dojetja posameznega uporabnika informacije (Turk et al., 2003, str. 55).

1.1.3 STROŠKOVNO RAČUNOVODSTVO

Turk (2000, str. 732) stroškovno računovodstvo opredeljuje kot računovodstvo notranjega področja poslovanja, ki spremlja in proučuje prvine poslovnega procesa, stroške in učinke pri poslovnem procesu, poslovni izid posameznih delov celote in poslovanje organizacijskih enot. Pravi, da stroškovno računovodstvo obsega stroškovno knjigovodstvo ter ustrezni del računovodskega predračunavanja, računovodskega nadziranja in računovodskega proučevanja.

Stroškovno računovodstvo se ne ukvarja samo s stroški, ampak tudi z njimi povezanimi poslovnimi učinki in sredstvi, iz katerih izhajajo stroški. Na kratko je predmet stroškovnega računovodstva celotno notranje poslovanje podjetja, saj se ukvarja samo s podatki in informacijami o notranjem področju delovanja (Turk, Kavčič & Koželj, 2003, str. 17).

1.2 OPREDELITEV IN NAMEN RAČUNOVODSKEGA INFORMIRANJA

1.2.1 KAJ JE RAČUNOVODSKO INFORMIRANJE

Slovenski računovodski standard 30 v točki 1 računovodsko informiranje opredeli kot predstavljanje računovodskih podatkov in računovodskih informacij uporabnikom. Kot takšno je končna stopnja knjigovodenja, računovodskega predračunavanja, računovodskega nadziranja in računovodskega proučevanja. Prejemniki računovodskih podatkov na njihovi podlagi oblikujejo računovodske informacije, ali za svoje potrebe ali potrebe drugih uporabnikov (Slovenski računovodski standardi, 2005, SRS 30, točka 1).

Ko govorimo o podatkih in informacijah, moramo razumeti vsebinsko razliko med njimi. Informacija je namensko usmerjeno in na nekoga naslovljeno sporočilo, ki mu olajšuje sprejetje odločitve in je posledica predelave nevtralnih podatkov. Podatek pa je nevtravno sporočilo o določenem dejstvu, ki še ni ovrednoteno in pripravljeno za sprejetje katerekoli poslovne odločitve (Turk et al., 2003, str. 54).

Računovodsko informiranje je del celotnega informiranja o podjetju, računovodske informacije predstavljajo eno od podlag za odločanje lastnikov. Ti se morajo odločati, dobro odločanje pa temelji na pravih informacijah. Tako je poročanje lastnikom o finančnem položaju podjetja (bilanca stanja), uspehu podjetja (izkaz poslovnega izida), spremembah finančnega položaja (izkaz denarnih tokov) in tudi spremembah vseh sestavin

kapitala (izkaz gibanja kapitala) za borzna podjetja obvezno. Računovodski izkazi so eden izmed glavnih virov informacij, ki jih lastniki dobijo in na podlagi katerih spremljajo, kako poslovanje gospodari z njihovim premoženjem. Te informacije jim omogočijo sprejemati takšne odločitve, da bodo maksimirali svoje premoženje, kar pa je eden izmed njihovih glavnih ciljev.

1.2.2 RAČUNOVODSKE INFORMACIJE

Turk (2000, str. 613) računovodske informacije opredeljuje kot informacije o preteklih ali prihodnjih procesih in stanjih, ki izhajajo iz računovodstva. Pripravljene so na podlagi računovodskih podatkov znotraj knjigovodenja ali računovodskega predračunavanja ter dopolnjene pri računovodskem nadziranju in računovodskem proučevanju. Uporabnikom se dostavljajo za potrebe pri odločanju ali se v ta namen hranijo v knjigovodstvu. Iz računovodstva izstopajo v obliki računovodskih poročil ali so v njem v takšni obliki tudi shranjene. Najbolj združujoče računovodske informacije imajo obliko računovodskih izkazov.

Računovodske informacije morajo biti za uporabnike (Turk et al., 2003, str. 57):

- **Pomembne**, da imajo za uporabnika določeno korist. To so tiste, s katerimi lahko vpliva na odločitev ter so orodje za njegove poslovne in zasebne odločitve. Tovrstne informacije imajo lahko napovedovalno ali potrditveno vlogo. O napovedovalni vlogi računovodskih informacij govorimo tedaj, ko lahko njihov uporabnik predvidi in napove prihodnje poslovanje podjetja. Ko pa uporabnik po računovodskih informacijah preverja preteklo poslovanje podjetja, mu lahko informacije pomagajo potrditi, ali so bile napovedi pravilne.
- **Zanesljive**, saj morajo predstavljati tisto, za kar trdijo, da predstavljajo.
- **Popolne**, saj morajo zajemati vse (ali kar največ), kar je za poslovno odločitev pomembno.
- **Nepristranske**, kajti pri sestavljanju računovodskih izkazov morajo biti vsi posli in dogodki prikazani zvesto in nepristransko, ne glede na to, kako to vpliva na poslovni izid podjetja.
- **Razumljive in ustrezne po obsegu**, da se ujemajo z zmožnostjo prejemnika informacij ob predpostavki, da ima ta dovolj znanja za pravilno razumevanje le-teh.
- **Primerljive**, da so primerljive s podjetji v sorodnih panogah. To pomeni, da lahko uporabnik pridobi ustrezno sliko o uspešnosti poslovanja in njegovi spremembi s primerjavo preteklih in sedanjih računovodskih izkazov, hkrati pa ob zavzetih predpostavkah predvideva uspešnost poslovanja podjetja v prihodnosti.
- **Pravočasne**, saj morajo biti na voljo takrat, ko je na odločitev še mogoče vplivati. Informacije, ki so predane prepozno, so lahko še tako kakovostno pripravljene, a niso koristne.

Obsežnost potrebnih računovodskih informacij je odvisna od vloge njihovega prejemnika pri odločanju. Če mora prejemnik odločati, morajo računovodske informacije vsestransko pojasnjevati več možnosti in njihove posledice, če pa mora biti z dogajanjem, o katerem odločajo drugi, le okvirno seznanjen, so lahko računovodske informacije bolj splošne (Slovenski računovodski standardi, 2005, SRS 30, točka 12).

Računovodske informacije imajo za uporabnika tudi določeno korist. Najvrednejša informacija je tista, pri kateri je razlika med stroški, ki nastanejo pri zbiranju podatkov in oblikovanju informacij, ter koristmi, ki jih informacija prinaša, največja. Na splošno pa velja, da sme poslovodno računovodstvo oblikovati informacijo le, če je prepričano, da bo njena korist večja od stroškov zbiranja podatkov in njenega oblikovanja (Turk et al., 2003, str. 61).

Opredeljeno drugače, vendar še vedno kakovostno, ima informacija vrednost, če zmanjšuje negotovost odločevalca pri določeni odločitveni situaciji. Če poenostavimo, nima nobene vrednosti, kadar ne daje nobenega novega razumevanja problema odločevalcu ali ne pojasnjuje nobenih dejstev, ki so povezana z odličitvenim problemom (Lutar Skerbinjek, 2002, str. 424).

Računovodske informacije se od drugih vrst informacij razlikujejo po tem, da so izražene vrednostno (v denarni merski enoti). Ta lastnost računovodskih informacij njihovim uporabnikom olajša matematično preračunavanje in s tem analiziranje, saj imajo vse informacije »skupni imenovalec« (Hočevar, 2003, str. 22). Vseh dogodkov in odločitev pa ni mogoče izraziti v denarju (npr. če želi poslovodstvo povečati pripadnost zaposlencev podjetju). V teh primerih je za vrednotenje posameznih možnosti treba sprejeti tudi druge enote. Pogosto so ne vrednostno izražene informacije še pomembnejše za odločanje (npr. kakovost, inovativnost, zadovoljstvo kupcev). Prav večji poudarek nefinančnim informacijam je glavni trend, ki ga zasleduje sodobno poslovodno računovodstvo.

1.2.3 UPORABNIKI RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ

Uporabniki računovodskih informacij so različne interesne skupine, ki zasledujejo različne cilje glede poslovanja podjetja. Slovenski računovodski standardi delijo uporabnike računovodskih informacij na (Slovenski računovodski standardi, 2005, SRS 30, točka 7 in 8):

- **notranje uporabnike**, ki so: izvajalci posameznih nalog v podjetju, ki morajo odločati o podrobnostih izvajanja, poslovodstvo v podjetju od najnižje ravni do uprave, upravljalni in nadzorni organi v podjetju ter zaposlenci v podjetju;
- **zunanje uporabnike**, ki so: lastniki podjetja, ki niso člani njegovih upravljalnih in/ali nadzornih organov, posojilodajalci, dobavitelji, kupci, država in javnost.

Notranji uporabniki so načeloma vsi člani podjetja, vendar imajo le managerji dejansko tudi moč, da lahko informacije koristno uporabijo pri odločanju. Iz tega razloga pod notranjimi uporabniki računovodskih informacij običajno razumemo samo managerje. Notranji uporabniki računovodskih podatkov in računovodskih informacij so dolžni sodelovati s tistimi, ki jih pripravljajo. Pri pripravljanju računovodskih informacij je treba upoštevati, kdo potrebuje računovodske podatke in informacije ter kdaj in za katere namene (Slovenski računovodski standardi, 2005, SRS 30, točka 16).

Računovodske informacije za zunanje uporabnike se nanašajo na premoženjski in finančni položaj ter poslovno in finančno uspešnost podjetja kot celote. Običajno je od države in stroke predpisano, katere so minimalne obvezne informacije, ki jih mora podjetje posredovati zunanjim uporabnikom. Največje zahteve po objavi informacij veljajo za delniške družbe, ki kotirajo na borzi, najmanjše pa so zahteve za osebna podjetja. Med vsemi zunanjimi uporabniki ima verjetno najboljše informacije o podjetjih, tudi najmanjših, davčna služba.

Za resnično in pošteno računovodsko informiranje zunanjih uporabnikov odgovarja uprava. To je zelo pomembno, saj udeleženci na finančnih trgih svoje odločitve, povezane z vlaganjem kapitala, sprejemajo le na osnovi kakovostnih informacij. Za zunanje uporabnike informacij so najpomembnejša letna poročila s temeljnimi računovodskimi izkazi, dodatnimi razkritji in poslovnimi poročili. Seveda pa so ti uporabniki, posebej še nadzorni sveti, tudi med letom podprti z računovodskimi poročili o gospodarskih razmerah in uspehih v podjetju (Koletnik, 2004, str. 54).

Zunanji in notranji uporabniki potrebujejo računovodske informacije za različne namene. Zunanje uporabnike zanima predvsem poslovanje podjetja kot celote, poslovodstvo pa potrebuje bolj natančne informacije za rešitev točno določenih problemov. Informacijske zahteve teh dveh skupin so torej različne, čemur se je računovodstvo prilagodilo z delitvijo v dve veji, na finančno in poslovodno računovodstvo.

Finančno računovodstvo se ukvarja z zbiranjem in posredovanjem računovodskih informacij za zunanje uporabnike. Oblika in vsebina informacij ter pogostost poročanja so običajno predpisane. Informacije so usmerjene izključno v preteklost in se pripravljajo v rednih časovnih intervalih. Finančno računovodstvo je usmerjeno na zunanje uporabnike, saj običajno lastniki prav računovodske izkaze uporabljajo kot merilo uspešnosti managerjev (Čadež, 2000, str. 22).

O poslovodnem računovodstvu sem v tem delu že pisal. Na tem mestu lahko samo omenim, da v nasprotju s finančnim računovodstvom tu ni nobenih predpisov, ki bi določali pogostost poročanja, obliko ali vsebino informacij. Potreba po informacijah se pojavi s potrebo po odločitvi.

2 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA

2.1 OPREDELITEV NAGRAJEVANJA

Eden izmed pomembnih dejavnikov vsakega uspešnega podjetja je tudi razvit sistem plač in nagrajevanja. Najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso nekega podjetja, da bi nagradilo svoje zaposlence glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti ter tudi glede na njihovo tržno ceno. Podjetja strategijo in sistem nagrajevanja oblikujejo tako, da izhajajo iz svoje poslovne strategije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu. Glavni namen tega je, da zavarujejo in pospešijo doseganje svojih ciljev (Kamnik, 2004, str. 16).

Model nagrajevanja po Milkovichu in Newmanu temelji na treh sestavinah (Prašnikar, 1992, str. 284):

- politiki nagrajevanja;
- tehniki nagrajevanja, s katero izvedemo zadano politiko;
- ciljih, ki jih v nagrajevanju zaposlenec zasleduje podjetje.

Običajno se v literaturi pri nagrajevanju zaposlenec omenja doseganje treh ciljev, in sicer: učinkovitost (povečanje produktivnosti dela in nadzor nad stroški dela), enak položaj zaposlenec v nagrajevanju (ni diskriminacije) in skladnost z zakonskimi normami, ki veljajo v nekem času in prostoru. Doseganju teh ciljev je prirejena politika podjetij, ki se izvede z uporabo ustrezne tehnike nagrajevanja.

Sistem nagrajevanja v nekem podjetju se naslanja na osnovna strateška načela podjetja. Upoštevati mora okolje, zakonske zmožnosti in preference zaposlenec. Temu ustrezno podjetje prilagodi politiko nagrajevanja, ki mora (Prašnikar, 1992, str. 285):

- biti notranje skladna,
- biti zunanje konkurenčna,
- spodbujati k čim večjemu prispevku posameznika,
- vsebovati ustrezne načine za izvedbo.

Ne smemo pozabiti, da so plače in nagrajevanje zaposlenec tudi pomemben motivacijski dejavnik, ki zaposlenec lahko spodbuja k boljšemu delu ter k pridobivanju novega znanja in spretnosti. Hkrati sistem plač in nagrajevanja zaposlenec, ki sporoča poslovne cilje in nagradi zaposlenec za njihovo doseganje, povečuje verjetnost, da bodo zaposlenec ne le razumeli te cilje, ampak jih tudi dosegli (Zupan, 1995, str. 69).

2.2 NAGRAJEVANJE POSLOVODSTVA

2.2.1 OSNOVNI DEJAVNIKI NAGRAJEVANJA

Plače posloводства so del sistema plač v podjetju. Dogovorjene so praviloma z individualno pogodbo, zato ne sodijo v sistem kolektivno dogovorjenih plač. Na oblikovanje managerskih plač in nagrajevanja v konkretnem podjetju vplivajo različni dejavniki, ki jih lahko razdelimo na več skupin (Zupan, 1998, str. 189):

- širši družbeni dejavniki;
- trg dela (managerjev);
- organizacijski dejavniki (strategija podjetja in splošna filozofija glede plač, trg proizvodov oziroma storitev, vrsta dejavnosti in razmere v njej, velikost podjetja, cilji delodajalca);
- značilnosti managerjevega dela (predvsem odgovornost, položaj v hierarhiji podjetja, zahtevnost dela v primerjavi z ostalimi delovnimi mesti);
- osebne značilnosti (predvsem izobraženost, sposobnost vodenja, predhodna uspešnost na vodilnih položajih, osebni ugled ipd.).

Managerji so tisti zaposleni v podjetju, ki nedvoumno opravljajo najodgovornejše naloge v podjetju. Kot predstavniki lastnika so odgovorni, da se uresničijo dogovorjeni poslovni načrti in strateški cilji podjetja. To je skupina ljudi v podjetju, ki ima ključni vpliv na poslovni rezultat in tržno uspešnost podjetja. Njihov vpliv je seveda odvisen od organizacijske ravni, na kateri se posameznik v podjetju nahaja (Merkač, 1995, str. 376). Zaradi odgovornosti njihovega dela so v osnovi praviloma najbolje plačani zaposleni v podjetju.

2.2.2 RAVNI MANAGEMENTA

Ker so razmerja med različnimi ravnmi managementa različna, se razlikujeta tudi višina in sestava nagrad glede na raven managementa. Višja kot je instanca, zahtevnejše so njene zadolžitve, večji so odgovornost, avtoriteta in vpliv, s tem pa tudi nagrada. V podjetju zato ločimo različne ravni managementa (Predanič Smrkolj, 2005, str. 25):

- **Vrhnji ali top management**, kjer gre za management podjetij in sestavljenih podjetij. Ti managerji usklajujejo poslovne funkcije. Management sestavljenih podjetij pa usklajuje poslovne enote.
- **Srednji management**, ki ga sestavljajo managerji poslovnih funkcij oziroma organizacijskih enot, v katerih se le-te nahajajo.
- **Prva linija managementa** oziroma nižja raven, kjer managerji običajno ne opravljajo samo usklajevanja, temveč tudi izvedbeno delo. Tu gre za managerje manjših oddelkov, skupin in izmen, ki usklajujejo neposredno delo.

Delovanje vseh ravni managementa je kontrolirano. Kontrolo vrhnjega dela managementa izvaja v podjetju nadzorni svet, kontrolo nižjih ravni pa opravljajo nadrejeni managerji, ki vsak dan z neposrednim nadzorom ali različnimi poročili spremljajo delo in ukrepajo. Formalno ali bolj temeljito in celovito to običajno opravljajo enkrat letno.

2.2.3 ODNOSI MED LASTNIKI IN MANAGERJI

Za managersko delo je značilno, da ga je precej težje definirati kot delo ostalih zaposlencev in je zato v večji meri prepuščeno iniciativi posameznega managerja, kaj in kako bo delal. Dejstvo je, da managerji zgolj v povečevanju premoženja lastnikov ne vidijo svojih koristi. Za številne vodilne managerje velja, da so ugled, družbeni položaj, rast podjetja, stabilnost prihodkov ter skrb za okolje, lokalno skupnost in zaposlence tisti cilji, ki jih vodijo pri poslovnih odločitvah. Prav zaradi tega se v ospredje postavlja vprašanje, kako lastniki zagotovijo, da se njihovi managerji obnašajo v skladu z njihovimi interesi in ne zgolj v skladu z lastnimi interesi maksimiranja osebnih koristi. Učinkovit mehanizem usklajevanja teh interesov je pogodba o plačevanju in nagrajevanju managerjev, v kateri je tudi pomembna povezava plačila z uspešnostjo. Le z jasno oblikovanim sistemom nagrajevanja pride do procesa zблиževanja interesov lastnikov in managerjev.

Vprašanje managerskih plač ni le vprašanje višine in strukture plač, ampak bi moralo biti za lastnike predvsem vprašanje, kakšne poslovne odločitve spodbuja določen način nagrajevanja. Za lastnike ni najdražje, če bogato plačujejo managerje, ampak da ti sprejemajo odločitve, ki ne maksimirajo vrednosti premoženja delničarjev (Gregorič, Polanec & Slapničar, 2008, str. 10). Najboljši način povezovanja interesov lastnikov in managerjev je v spodbujanju lastništva managerjev. Nekatera uspešna ameriška podjetja določajo minimalno raven premoženja, ki ga morajo imeti člani uprav v delnicah podjetja. Medtem ko v Sloveniji redkokatero borzno podjetje poroča o nagradah, izplačljivih v obliki delnic. Zdi se, da ima ta najučinkovitejša oblika nagrajevanja in povezovanja interesov lastnikov z interesi uprave v Sloveniji še velike rezerve (Slapničar, 2003, str. 65).

Čeprav so managerske plače opredeljene predvsem kot instrument odnosov med lastniki in managerji, praviloma tudi država odigra dokaj aktivno vlogo pri njihovem reguliranju. V razvitih državah je ta vloga pretežno posredna, saj se managerske plače poskušajo regulirati predvsem z vzvodi davčne politike. Ta običajno vpliva ne le na višino, ampak tudi na sestavo plač, saj spodbuja plačilo, povezano z uspešnostjo, in sicer v delnicah ali v delniških opcijah (Zupan, 1998, str. 188).

Plača managerjev v sistemu individualnih pogodb je prav tako kot plača zaposlencev v sistemu kolektivnih pogodb sestavljena iz različnih elementov. V grobem bi lahko nagrade razdelili na materialne in nematerialne spodbude. Lahko tudi rečemo, da je ena izmed temeljnih delitev plač managerjev na osnovno plačo in na spremenljivo plačo, ki je odvisna od rezultatov dela (Merkač, 1995, str. 378).

2.2.4 STRUKTURA MANAGERSKIH PREJEMKOV

2.2.4.1 Osnovna plača

Osnovna plača je najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja, saj še vedno zavzema največji del v celotnih izplačilih. Običajno jo določajo tržna razmerja, saj je izraz konkurenčnosti na trgu delovne sile, kjer imajo določeni profili z dobrimi referencami višjo ceno kot drugi. Pomembno vlogo pri določanju osnovne plače igrajo tudi ocena delovnega mesta, velikost in dejavnost podjetja, poslovni cilji podjetja ter ohranjanje razmerja med plačami na različnih vodstvenih ravneh.

Višino osnovne plače posameznega managerja je možno določiti na tri načine (Merkač, 1995, str. 378):

- ob ugotavljanju zahtevnosti del v podjetju,
- na podlagi povprečnih plač v podjetju,
- zneskovna določitev osnovne plače.

Pri določanju višine osnovne plače managerjev ob ugotavljanju zahtevnosti del v podjetju gre za primerjavo njihovih del z drugimi v istem podjetju. Ta metoda temelji na vrednotenju delovnega področja managerja po istih načelih zahtevnosti dela kot velja za vsa druga dela v podjetju in zelo malo upošteva, da je poudarek teh delovnih področij predvsem pričakovan rezultat (Merkač, 1995, str. 378).

Za določitev osnovne plače managerja na podlagi povprečnih plač v podjetju velja, da se izkazuje skozi raven plač vseh zaposlencev. Kriteriji, s katerimi ocenimo, kateri večkratnik povprečne plače bi bil za določitev osnovne plače managerja konkretnega podjetja primeren, so lahko vezani na velikost podjetja in opredeljeni s številom zaposlencev, velikostjo prihodka, povprečno vrednostjo aktive in še drugimi specifičnimi kriteriji. Osnovna plača managerja je lahko določena tudi v stalnem znesku. Običajno temelji na tržni vrednosti managerja, ki mu jo priznava delodajalec (Merkač, 1995, str. 379).

Delež osnovne plače v strukturi plače se ponavadi manjša z rastjo ravni, ki ji manager pripada. Kljub temu da na splošno ta delež v celotnem izplačilu pada, naraščata pa deleža dolgoročnih spodbud in raznih drugih ugodnosti, je delež osnovne plače v strukturi prejemkov pri nas še vedno zelo visok (Predanič Smrkolj, 2005, str. 33). Razlogov za visok delež osnovnih plač oziroma za prenizek delež gibljivih nagrad v prejemkih managerjev je več: od preveč progresivnega obdavčenja visokih prejemkov, tako od plače kot nato še z dohodnino, od davčno nedodelanega sistema delničarstva, od drugih ugodnosti, ki jih imajo managerji zapisane v individualni pogodbi, pa do najbrž glavnega razloga, in sicer sorazmerno visoke osnovne plače, določene na podlagi Kriterijev za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev (Uhan, 2003, str. 714).

2.2.4.2 Giblivi del plače

Definicija gibljivega dela plače je povezana z ugotavljanjem in obračunavanjem delovne uspešnosti podjetja in posameznika. Gre za del plače, ki pripada zaposlencu pod določenimi pogoji in je nad osnovno, stalno plačo. Drugi del v strukturi plače managerja predstavljajo torej različne nagrade za uspešnost. Te so odvisne od poslovnih rezultatov, ki naj bi bili v veliki meri posledica poslovnih odločitev posameznika. Pri managerskem delu velja enako načelo za določanje spremenljivega dela plače kot za druga dela, in sicer, da je treba vsakomur določiti take kriterije uspeha, na katere ima dejansko največ vpliva. Spremenljivi del prejemkov in drugih ugodnosti je temeljna oblika kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne motivacije članov uprave ter je zato bistven del sistema njihovega nagrajevanja. Gibljivi del plače se izraža v obliki kratkoročnih in dolgoročnih spodbud.

1. Kratkoročne spodbude

Kratkoročne spodbude so vezane predvsem na krajša poslovna obdobja ter denarna in materialna izplačila. Te spodbude pokažejo na različno uspešno delo in so odlični motivator. Bistven učinek, ki naj bi ga imele kratkoročne spodbude, je v tem, da na njihovi podlagi prihaja med posamezniki na isti organizacijski ravni do bistvenih razlik v plači. Za kratkoročne spodbude velja, da se lahko ugotavljajo na letni ravni ali tudi večkrat med letom, redkeje pa mesečno. Med njimi je treba posebej omeniti bonuse in premije, so pa tudi udeležba pri dobičku in podobno. Kratkoročne spodbude počasi izgubljajo delež v strukturi plače. Pripadajo lahko predvsem posameznikom, ki pomembno vplivajo na rezultate poslovanja.

V Sloveniji se kot kratkoročne spodbude najpogosteje uporabljajo bonusi. Bonusi so plačilo, predvsem pa nagrada in priznanje za uspeh oziroma za presežene poslovne cilje. Uporabljamo jih zlasti pri nagrajevanju managerjev v industriji in bančništvu. So neodvisni od osnovne plače, posamezniku lahko pripadajo ali pa ne, medtem ko osnovna plača običajno ni vprašljiva. Je pa res, da je v podjetjih, kjer uporabljajo bonusni sistem, osnovna plača praviloma nižja kot v podjetjih, ki ga ne uporabljajo (Predanič Smrkolj, 2005, str. 36).

Pri določanju pogojev za pridobitev bonusa je treba zelo pazljivo in natančno določiti (Merkač, 1995, str. 383):

- cilje;
- merila, na podlagi katerih se ugotavlja in obračunava bonus;
- upravičence, katere kategorije posameznikov imajo možnost pridobivanja bonusa;
- deleže oziroma zneske, do katerih so posamezniki ob izpolnitvi natančno znanih pogojev upravičeni.

2. Dolgoročne spodbude

Dolgoročne spodbude so vezane predvsem na lastniško povezanost managerja s podjetjem. Izražajo se v obliki vrednostnih papirjev. Dolgoročne nagrade naj bi vplivale na pripadnost managerja podjetju in preprečile, da nepričakovano odide ali postane morebitni konkurent. Tovrstne spodbude v zadnjih letih vse bolj pridobivajo delež v strukturi plače.

Dolgoročne spodbude oziroma plačila z zakasnitvijo se izražajo z različnimi oblikami (Merkač, 1995, str. 385):

- bonusni plani, izplačani v delnicah podjetja;
- plani udeležbe pri dobičku podjetja, namenjeni le managerjem;
- plani varčevanja v podjetju (npr. nakup vrednostnih papirjev za managerja, ki jih dobi, ko odide v pokoj).

Posebej so uveljavljene delniške opcije, ki omogočajo njihovemu lastniku, da v nekem obdobju kupi od podjetja delnice po vnaprej določeni ceni. Bolle De Bal meni, da delež prejemka managerja iz dobička v obliki delniških opcij, ki bi moral biti ob določenih pogojih neobdavčen, nima le velikega motivacijskega naboja za večanje poslovne uspešnosti podjetij, ampak še veliko več. Ko bo začel delež plačila managerja iz dobička oziroma njegova udeležba iz dobička (praviloma v delniških opcijah) naraščati v taki meri, da bo ta delež dosegal že polovico njegovih prejemkov, bo hkrati naraščal tudi njegov interes za čim višji dobiček in čim nižje stroške (Uhan, 2003, str. 715). Višina tovrstnega nagrajevanja je namreč odvisna od vsakoletnega uspeha podjetja kot celote, predvsem pa od višine letnega dobička podjetja.

Nagrade v obliki delniških opcij so najučinkovitejša oblika nagrajevanja. Nakup delnic je smiseln le v primeru, da je tržna vrednost delnic višja ob izvedbi nakupa kot ob podelitvi pravice. Če do rasti vrednosti delnic ne pride, podjetje s tako obliko nagrade nima stroškov. V nasprotnem primeru stroške nagrade odtehta rast vrednosti celotnega premoženja lastnikov.

Opcijsko nagrajevanje in nagrajevanje z delnicami je namenjeno predvsem usklajevanju interesov delničarjev (lastnikov) in uprave. Uprava namreč pri nagrajevanju z opcijami vstopa v delničarsko strukturo podjetja. Če je nagrajevanje v obliki delniških opcij ustrezno zastavljeno, se s tem uskladijo interesi uprave in drugih delničarjev, kar je dobro tako za delničarje kot podjetje. Poleg tega je opsijsko nagrajevanje za upravičenca dobičkonosno le, če se dviguje cena delnice. Zato je to neposreden motivator, da uprava deluje tako, da zvišuje vrednost delnic (Armstrong & Stephens, 2005, str. 297).

3. Različne ugodnosti in privilegiji

Med ugodnosti lahko sodijo police življenjskega in pokojninskega zavarovanja, poleg tega pa še dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje. Privilegiji so lahko interni, ki so namenjeni za čas delovanja v podjetju (luksuzna pisarna, posebna jedilnica, rezervirano parkirišče ipd.), eksterni, ki so namenjeni poslovanju izven podjetja (uporaba luksuznega službenega vozila tudi v zasebne namene, članstvo v raznih klubih, izdatki za reprezentanco ipd.), in osebni (posojila pod ugodnejšimi pogoji, plačano svetovanje, počitnice ipd.) (Zupan, 2000, str. 122). V slovenskih podjetjih so pomembni še številni dodatki in nadomestila, ki jih sicer predvidevajo kolektivne pogodbe, kot so npr. plačani prevoz na delo in prehrana ter dodatki za delovno dobo.

2.2.5 ODPRAVNINE

Sestavni del nagrajevanja posloводства so tudi odpravnine. Poleg upokojitev so eden izmed najpogostejših vzrokov, da člani uprav zapustijo podjetje, slabi rezultati, pomanjkanje vizije in strategije ali zgrešene investicije. Nevarno se jim zamaje stolček tudi ob spremembah lastništva ali statusnih spremembah, ko nov lastnik želi prevzeti nadzor, da izkoristi sinergije in tiste skrite rezerve, ki jih stara uprava ni znala aktivirati. V takih primerih so člani uprav, ki morajo brez krivdnega razloga predčasno odstopiti, vsekakor upravičeni do plačila za tveganje, da so sprejeli managerski položaj, ki ni zagotovljen za nedoločen čas. Gre za del koristi, ki jih zahtevajo managerji in so del njihove cene (Gregorič & Slapničar, 2005, str. 9).

Odpravnine se pogosto izplačujejo tudi managerjem, ki podjetje vodijo neuspešno in za sabo pustijo krizne razmere, ali pa takšnim, ki so podjetje vodili prekratko, da bi lahko bistveno prispevali k njegovim sedanjim ali bodočim rezultatom. Takšno zagotavljanje oziroma izplačevanje prekomernih odpravnin, ki neuspešnim managerjem zagotavljajo ekonomsko varnost še nadaljnjih nekaj let, pa je v nasprotju z načeli učinkovitega nagrajevanja. Poleg tega nekatera razkritja visokih odpravnin v javnosti zbujejo veliko pozornosti, zato menim, da bi morale biti vsaj odpravnine borznih podjetij razkrite v njihovih letnih poročilih. Na ta način bi se lahko omililo velikokrat upravičeno negativno javno mnenje na tem področju (Gregorič & Slapničar, 2005, str. 8–9).

2.2.5.1 Priporočila Združenja Manager za odpravnine

Združenje Manager je skupaj z delodajalskimi organizacijami v Kriterijih za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev pripravilo priporočila za odpravnine posloводства, kjer so urejene pravice, obveznosti in odgovornosti v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi. Odpravnina in druge pravice ob prenehanju pogodbe managerju pripadajo v primeru (Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev, 2007):

- razrešitve brez utemeljenega razloga po zakonu o gospodarskih družbah, in sicer 6-kratni znesek zadnje mesečne plače;
- sporazumnega prenehanja mandata pred potekom roka, za katerega je bil imenovan (daljša bolezen, trajna nezmožnost za delo in drugi upravičeni razlogi), in sicer 6-kratni znesek zadnje mesečne plače;
- prenehanja mandata na željo managerja in ob pozitivni oceni pristojnega organa o njegovem delu, za kar se mu izplača 6-kratni znesek zadnje mesečne plače;
- prenehanja mandata in delovnega razmerja zaradi upokojitve, in sicer tudi v znesku 6-kratne zadnje mesečne plače;
- manager, ki mu je prenehala individualna pogodba o zaposlitvi, ima pravico še tri mesece prejemati plačo, izplačano za zadnji mesec pred prenehanjem mandata, če je razporejen na drugo delovno mesto z nižjo plačo;
- manager prejme pri istem delodajalcu oziroma v sistemu povezanih podjetij odpravnino le enkrat.

2.2.6 PLAČA POSLOVODSTVA ZA DELOVNO USPEŠNOST

V želji po čim bolj pravičnem nagrajevanju poslovodstva po uspešnosti si podjetja pomagajo z različnimi oblikami ocenjevanja. Uspešnost podjetja tako presojamo z različnimi kazalci in kazalniki. Za uspešno gospodarjenje podjetja pa je zadolženo poslovodstvo. To pomeni, da presojamo, koliko je poslovodstvo, ki mora zastopati interese vseh interesnih skupin v podjetju, izrabljalo razpoložljive zmogljivosti in gospodarilo v dobro lastnikov (Turk et al., 2003, str. 729).

Problem v slovenskih podjetjih pri plačah in nagrajevanju vodilnih uslužbencev je predvsem nepovezanost plač z uspešnostjo, kar je v popolnem nasprotju tako s teoretičnimi priporočili glede oblikovanja sistema plač in nagrajevanja kot tudi s prakso uspešnih podjetij v razvitih gospodarstvih. Povsod namreč povečujejo delež spremenljivega dela izplačil v plačah vodilnih uslužbencev in še posebej poudarjajo pomen dolgoročnih spodbud. Plačila naših managerjev bi torej morala biti z razvojnega vidika že zdaj naravnana predvsem na delež za poslovno uspešnost, ki pa je pri nas ravno obraten in izrazito nizek. Zadržek zaradi neustrezne obdavčitve tega dela prejemka ne bi smel zadržati naporov v smeri kar najbolj ustreznih osnov in meril za tovrstno nagrajevanje. Strokovnjaki oziroma stroka bi lahko pri tem učinkovito sodelovali z delodajalskimi inštitucijami, saj zmorejo in znajo pomagati pri snovanju boljših kriterijev tako za oblikovanje osnovnih plač kot za delež prejemkov v odvisnosti od delovne uspešnosti vodilnih uslužbencev in poslovne uspešnosti njihovih podjetij (Uhan, 2003, str. 715).

Katerikoli način za vrednotenje uspešnosti managerjev se lahko zoži na dva sestavljena dejavnika (Uhan, 2003, str. 718):

1. merljivi kriteriji na podlagi rezultatov poslovanja in
2. presoja (ocena) delovnega prispevka managerja, ki jo da pristojni organ (lastnik).

Pomanjkljivosti pri nagrajevanju posloводства so eden izmed osrednjih problemov upravljanja s podjetjem. Za nagrajevanje managerjev bi bilo treba oblikovati taka merila, s katerimi bi bistveno povečali povezavo svojih prejemkov s svojo uspešnostjo in uspešnostjo podjetij, ki jih vodijo (Uhan, 2003, str. 713).

2.2.7 MERILA USPEŠNOSTI POSLOVODSTVA

Največkrat omenjena potreba podjetja je uspešnost njegovega poslovanja, ki zagotavlja njegovim delničarjem in interesnim skupinam pričakovane ali želene koristi. Ob tem je treba poudariti, da je opredeljevanje uspešnosti zelo težavno delo, saj je ta odvisna najmanj od:

- ciljev podjetja,
- želj, pričakovanj in potreb delničarjev podjetja,
- potreb in interesov relevantnih interesnih skupin ter
- razmer v okolju (trg, država ...).

Uspešnosti podjetja nikakor ne gre ocenjevati le skozi njegovo dobičkonosnost, temveč tudi skozi zadovoljstvo kupcev in potrošnikov, socialno varnost zaposlencev, zasledovanje javnega interesa, teritorialno širitev in širitev dejavnosti, rast skupine ali koncerna, uspešno reševanje kriznih razmer, prehitevanje konkurenčnih podjetij in podobno.

Merila uspešnosti podjetje usmerjajo in razvijajo, saj je ravno od njih najbolj odvisno, kakšne poslovne odločitve bo sprejemalo posloводство. Rejčeva in Slapničarjeva (2003a, str. 668) menita, da sistemi merjenja uspešnosti pomembno vplivajo na poslovne odločitve vrhovnih in srednjih poslovdij, saj pozornost usmerjajo na tiste kazalce ali kazalnike, ki predstavljajo najpomembnejše vidike uspešnosti poslovanja podjetja. Po drugi strani je odločanje članov uprav pod vplivom pogodb o nagrajevanju, ki jih ti podpišejo z lastniki. Lastniki podjetij uporabljajo pogodbe o nagrajevanju kot orodje za usmerjanje poslovdij, da bi ti izboljševali poslovanje podjetja v skladu z interesi lastnikov. Ustrezno zasnovani »paketi« nagrajevanja so namreč neposredna spodbuda za člane uprav, da bi sprejemali odločitve v korist lastnikov. Lastniki kot najpomembnejši zunanji udeleženci se pri določanju nagrad osredotočajo na tiste kazalce ali kazalnike uspešnosti, ki so najbolj v njihovem interesu. Za lastnike pa je gotovo najpomembnejši kazalnik dobičkonosnost kapitala, saj pojasnjuje, kako uspešno uprava oziroma posloводство gospodari z njihovim premoženjem.

Ker so pravila, zapisana v pogodbah o nagrajevanju članov uprav, tako pomembno sredstvo za usklajevanje interesov lastnikov in uprave, velja temeljno pozornost posvetiti merilu uspešnosti, v katerem naj bi se srečali cilji obeh interesnih skupin. Kakovostno merilo uspešnosti mora imeti naslednji značilnosti (Rejc & Slapničar, 2003a, str. 669):

1. **Merilo uspešnosti mora biti skladno s cilji lastnikov:** maksimiranje kazalca ali kazalnika mora voditi do maksimiranja vrednosti premoženja lastnikov.

2. **Merilo uspešnosti mora biti čim manj občutljivo na neobvladljive dogodke:** sodilo uspešnosti mora biti z vidika nadziranega obvladljivo, kar pomeni, da večje prizadevanje posloводства vodi do povečane vrednosti kazalca ali kazalnika.

V teoriji bi morala biti teža merila uspešnosti v pogodbi o nagrajevanju obratno sorazmerna z občutljivostjo merila na neobvladljive dogodke. V praksi noben posamezen kazalec ali kazalnik uspešnosti ne ustreza popolnoma obema zgoraj omenjenima značilnostima. Po eni strani kazalci ali kazalniki uspešnosti, na katere vplivajo neobvladljive okoliščine (npr. na tržno vrednost podjetja vplivajo makroekonomska gibanja), vsebujejo tveganje za posloводство, za katerega bi moralo biti dodatno nagrajeno. Po drugi strani pa je dobiček¹ v primerjavi s tržno vrednostjo podjetja boljši kazalec uspešnosti, saj je manj občutljiv na neobvladljive dogodke, vendar v manjši meri izpolnjuje prvi pogoj, ker je povezanost med dobičkom in cilji lastnikov manj neposredna (Rejc & Slapničar, 2003a, str. 669).

Težave, s katerimi se soočamo pri izboru in oblikovanju meril uspešnosti, so (Feltham & Xie, 1994, str. 429):

- agentov ni mogoče neposredno opazovati in jih nagraditi za resnično delo, ki ga vložijo;
- popolnih posledic dejanj agentov ni mogoče ugotoviti, saj se raztezajo izven njihovega območja dela in izven časa, v katerem ga opazujemo;
- na posledice dejanj agentov, ki jih ocenjujemo, vplivajo neobvladljivi dogodki.

Po mnenju Slapničarjeve (1998, str. 32) je pri ugotavljanju uspešnosti posloводства treba uporabljati več meril (kazalcev ali kazalnikov), saj so dejanja posloводства večdimenzionalna in se ne odražajo v celoti le v enem samem merilu. Kombinacija meril je lahko sestavljena iz računovodskih in neračunovodskih oziroma, če gledamo širše, iz finančnih in nefinančnih meril, saj se v kratkoročno usmerjenih računovodskih merilih ne odražajo nekatera dejanja posloводства, ki so ključnega pomena za dolgoročno uspešnost podjetja (npr. vlaganje v kadre, razvoj). Vendar število meril ne sme biti pretirano, saj morajo opredeljena merila dajati poslovodu smer delovanja. Če jih je preveč in so med seboj neskladna, posloводство nima jasnih navodil, na kaj se osredotočiti.

Kaplan in Norton (1996, str. 24–25) sta predstavila model merjenja uspešnosti poslovanja podjetij, ki sta ga poimenovala **uravnoteženi sistem kazalnikov** (angl. *Balanced Scorecard*). Gre za splet štirih skupin kazalcev ali kazalnikov, in sicer ene skupine finančnih in treh skupin nefinančnih kazalcev ali kazalnikov. Uravnoteženi sistem kazalnikov pretvarja vizijo in strategijo podjetja v oprijemljive cilje, na podlagi katerih se

¹ Empirične raziskave razkrivajo, da dobiček v kratkem obdobju relativno šibko pojasnjuje gibanje tržne vrednosti premoženja delničarjev. Slabost dobička je tudi v tem, da ima uprava, ki se ocenjuje po dobičku, vse niti v svojih rokah. Odgovorna je namreč za pripravo računovodskih izkazov, ima moč vplivati na odločitve o vrednotenju sredstev in obveznosti ter s tem na dobiček.

oblikujejo kazalniki uspešnosti. Takšen uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča poslovođen hiter, obsežen in vsestranski vpogled v poslovanje. Informacije, ki jih vsebuje takšen sistem kazalnikov, so lahko zelo različne, odvisne so od potreb odločevalcev in od značilnosti učinka, ki ga opredeljujejo, ali od poslovnega dogodka. Vključene morajo biti tako računovodske kakor tudi neračunovodske informacije.

Pomembno je tudi, da lastniki postavijo ciljne vrednosti meril. Cilj mora biti ravno prav izzivalen, da ga je z velikim trudom še mogoče doseči in da vanj poslovođenje verjame. Pri postavljanju ciljnih ravni izbranih meril uspešnosti je vsekakor treba upoštevati panožna povprečja ali rezultate pomembnega konkurenta kot zunanje neodvisne mejnike uspešnosti. Cilji morajo biti postavljeni na intervalu, in sicer tako, da pod določeno minimalno vrednostjo merila uspešnosti ne pride do izplačila nagrade za uspešnost (spremenljivega deleža plače) (Slapničar, 2003, str. 64).

V podjetju je treba nekatere cilje opredeliti kot kratkoročne oziroma letne in druge kot dolgoročne strateške cilje. Pri tem ni nujno, da se za dolgoročne cilje uporablja isto merilo kot za kratkoročne. Temu primerno naj bo tudi nagrajevanje. Letni bonusi naj bodo vezani na uresničevanje kratkoročnih ciljev, nagrajevanje v obliki opcij na delnice pa na dolgoročne cilje.

Pri oblikovanju in delovanju dobrega sistema nagrajevanja, to je zlasti meril, moramo upoštevati nekatera strokovna pravila in njihovo zaporedje (Uhan, 2004, str. 107):

1. najprej moramo merila izdelati, to je vnaprej določiti v aktih;
2. merila morajo biti sprejemljiva, da jih lahko zaposlenci kar se da zavestno in tudi demokratično sprejmejo, kar pa je možno le, če so enostavna in razumljiva;
3. merila moramo uporabljati v praksi, ker le tako lahko motivirajo zaposlene, skupine in kolektiv k doseganju vnaprej določenih ciljev;
4. merila moramo izpopolnjevati.

V podjetjih v krizi lahko pripada vodilnemu managerju nagrada na osnovi posebnih meril, ki jih določi pristojni organ podjetja ob upoštevanju ciljev in uspešnosti uresničevanja sanacijskega programa (npr. izjemno hitro zmanjševanje izgube, uvajanje novih izdelkov in storitev, nove zaposlitve, izboljšanje odnosov med zaposlenci in podobno).

Ugotavljanje uspešnosti poslovođenja mora biti tudi skladno s strategijo podjetja. Podjetja, ki se hitro odzivajo na spremembe pri proizvodih in trgih, katerih strategija je zaznavati nove tržne priložnosti in imajo visok delež razvoja, za nadzor poslovođenja težje uporabljajo finančna merila kot podjetja z ustaljeno dejavnostjo, katerih strategija je zniževanje stroškov. Podobno velja za tista podjetja, ki zasledujejo strategijo totalne kakovosti (Ittner, Larcker & Rajan, 1997, str. 232).

V nadaljevanju v tabeli 1 predstavljam raziskavo, ki so jo izvedli ameriški avtorji, o merilih uspešnosti, ki so vključena v pogodbah o nagrajevanju predsednikov uprav. Gre za primerjavo finančnih in nefinančnih meril uspešnosti ter vpliv različnih strategij podjetij na izbiro posameznih meril.

Tabela 1: Merila uspešnosti, na katerih temelji nagrada predsednika uprave

A. Odstotek podjetij, ki dajejo pozitiven delež finančnim merilom v pogodbah o nagrajevanju (n = 312)	
Dobiček iz poslovanja ali dobiček pred odštetjem davka	25,3
Denarni tok	12,8
Čisti dobiček	27,2
Dobiček na delnico	28,5
Prihodki od prodaje	13,7
Preostanek dobička	0,9
Dobičkonosnost kapitala	19,5
Dobičkonosnost sredstev	15,0
Dobičkonosnost prihodkov	3,8
Donos delnice	4,4
Zmanjšanje stroškov	7,6
Druga finančna merila	15,3
Število uporabljenih finančnih meril	Povprečje 1,7

B. Odstotek podjetij, ki dajejo pozitiven delež nefinančnim merilom v pogodbah o nagrajevanju (n = 114)	
Zadovoljstvo kupcev	36,8
Zadovoljstvo zaposlenecv	8,7
Kakovost storitve ali proizvoda	21,0
Produktivnost	14,9
Varnost zaposlenecv	16,6
Tržni delež	11,4
Nefinančni strateški cilji	28,0
Izboljšave procesov ali reinženiring	8,7
Razvoj novih proizvodov	6,1
Inovacije	2,6
Izobraževanje kadrov	7,0
Drugo	65,5
Število uporabljenih nefinančnih meril	Povprečje 2,3

Vir: C. D. Ittner et al., *The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts*, 1997, str. 240.

Ittner in sodelavci (1997, str. 239) prikazujejo najpogostejša merila uspešnosti v analiziranem vzorcu 317 podjetij, na podlagi katerih nagrajujejo predsednike uprav. Tabela 1 kaže, da večina finančnih in gospodarskih meril temelji na računovodskih informacijah. Dobiček na delnico, čisti dobiček in dobiček iz poslovanja so najpogostejša finančna

oziroma gospodarska merila. Zanimivo, da podjetja v pogodbo o nagrajevanju povprečno vključujejo le eno do dve finančni merili (povprečje je 1,7 merila). V pogodbo o nagrajevanju le 114 podjetij vključuje nefinančna merila uspešnosti, vendar le-ta vključujejo povprečno več kot dve merili (povprečje je 2,3 merila). Med najpogostejšimi nefinančnimi merili so zadovoljstvo kupcev, nefinančni strateški cilji in kakovost storitve ali proizvoda. Raziskovalci ugotavljajo, da pomembnost nefinančnih meril v pogodbi predsednika uprave narašča s stopnjo usmerjenosti podjetja k inovacijski strategiji ali strategiji kakovosti in z večjo zaznavo motenj finančnih meril uspešnosti.

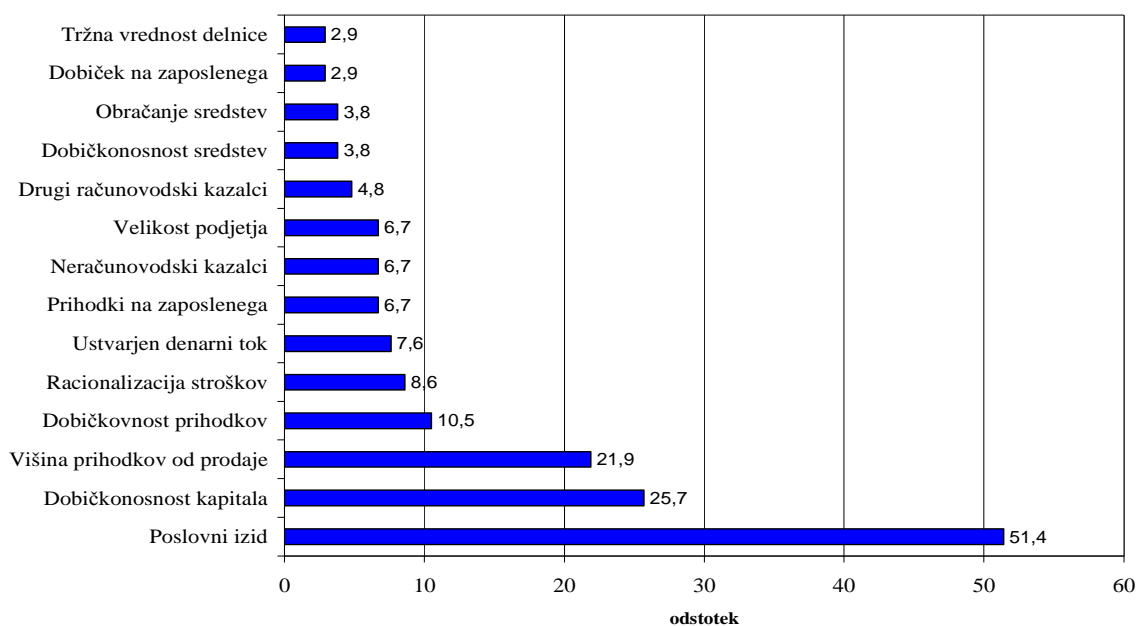
2.2.7.1 Merila uspešnosti posloводства v slovenskih podjetjih

V Sloveniji se z merili za nagrajevanje posloводства bolj ali manj ukvarjajo v skoraj vseh večjih podjetjih. Največji problem pa je, da večina slovenskih podjetij tudi na področjih, ki vplivajo na nagrajevanje, nima oblikovanih formalnih meril in mehanizma spremljanja njihovega izpolnjevanja. Merila niso dovolj natančno določena in vezana na načrte ali pa nagrajevanje ni dovolj tesno vezano na izpolnjevanje meril. Nadzorni sveti zato pogosto po občutku upoštevajo posamezna merila, ki pa niso vsebovana v pogodbi z upravo, niti ni vnaprej določen njihov vpliv na plačilo, niti način merjenja (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2004, str. 23).

Leta 2001 so tudi slovenski ekonomisti (Rejc, Slapničar) opravili obsežno raziskavo o merjenju uspešnosti posloovanja v velikih slovenskih podjetjih. Osredotočili so se na kazalce in kazalnike o uspešnosti ter dejavnike, ki vplivajo na vsebino modelov merjenja uspešnosti, ter proučevali, kako so ti povezani z nagrajevanjem članov uprav oziroma poslovodij. V raziskavi je sodelovalo 105 velikih slovenskih podjetij. Omejili so se zgolj na velika podjetja, ker ta razvijajo bolj formalne modele merjenja uspešnost kot mala in srednja podjetja.

Raziskava Rejčeve in Slapničarjeve razkriva, da vsebujejo pogodbe članov uprav večinoma tradicionalna računovodska merila. Ustvarjen denarni tok navaja kot merilo le 7,6 % podjetij, še manj pa tržno vrednost delnice. Vendar moram ob tem povedati, da je le 22,3 % vzorčnih podjetij kotiralo na trgu vrednostnih papirjev. Največje število podjetij ima eno osrednje merilo v pogodbi, 15 % podjetij ima dve merili in 16 % tri merila. V povprečju vsebujejo pogodbe 1,63 merila, kar je zelo podobno kot v prej omenjeni raziskavi ameriških avtorjev. Nekatera podjetja so kot pomembna merila navedla še neračunovodska merila, in sicer: strateško pozicijo na mednarodnem trgu, tržni delež, obvladovanje kakovosti, produktivnost, dobavno zanesljivost in razvoj novih izdelkov. Slika 1 prikazuje odstotek podjetij, v katerih so posamezna merila vključena v pogodbe o nagrajevanju uprav (Slapničar, 2003b, str. 63).

Slika 1: Odstotek podjetij, v katerih je posamezen kazalec ali kazalnik vključen v pogodbe o nagrajevanju članov uprav



Vir: A. Rejc & S. Slapničar, *Vpliv pogodb o nagrajevanju članov uprav na merjenje uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih*, 2003a, str. 671.

Kazalce ali kazalnike uspešnosti, ki jih nadzorni sveti vključujejo v pogodbe o nagrajevanju članov uprav in ki so pretežno računovodski, imajo člani uprav za temeljna sodila uspešnosti, h katerim mora težiti poslovanje. Vendar to dejstvo ne vpliva na to, da bi bili isti kazalci ali kazalniki uveljavljeni tudi v sistemih notranjega merjenja uspešnosti. Člani uprav dajejo pri sprotne merjenju uspešnosti poudarke tistim vidikom uspešnosti, za katere verjamejo, da vodijo do finančnih rezultatov, ki so opredeljeni v njihovih pogodbah o nagrajevanju. Računovodski kazalci ali kazalniki, ki prevladujejo v pogodbah, lastnikom sicer omogočajo ugotavljati, kako uspešno je uprava v preteklosti gospodarila z njihovim premoženjem, zaradi svoje usmerjenosti nazaj pa ne morejo biti zadostni za sprotno poslovno odločanje na najvišji ravni v podjetju. Raziskava odkriva, da so za notranje merjenje uspešnosti poslovanja računovodski kazalci ali kazalniki upravam nezadostni in da so nefinančni kazalci bistveno pomembnejši (Rejc & Slapničar, 2003a, str. 674).

V velikih slovenskih podjetjih merijo uspešnost poslovanja z različnimi kazalci ali kazalniki, ki pa jih lahko združimo v naslednja področja (Rejc & Slapničar, 2003b, str. 62):

- kakovost in inovacije,
- odnosi z zaposlenci,
- donos za lastnike,
- družbena in okoljevarstvena odgovornost,
- računovodski kazalci in kazalniki uspešnosti,
- plačilna sposobnost (finančno zdravje podjetja).

Po raziskavi sodeč, podjetja pripisujejo razmeroma velik pomen področjem uspešnosti, kot so plačilna sposobnost (finančno zdravje podjetja), odnosi z zaposlenci ter kakovost in inovacije. To so torej področja uspešnosti poslovanja, ki so članom poslovdstev najpomembnejša. Od vseh področij pa je v splošnem najmanj pomembna skupina kazalcev in kazalnikov, ki meri donose za lastnike, saj cilji in načini merjenja uspešnosti, ki jih razvije poslovodstvo podjetja, niso nujno najbolj sprejemljivi tudi za lastnike.

V raziskavi so odkrili tri modele merjenja uspešnosti poslovanja. Prvi model je značilen predvsem za velike delniške družbe, v katerih imajo velik pomen kazalci odnosov z zaposlenci, kakovosti in inovacij ter plačilne sposobnosti. Podobni kazalci prevladujejo tudi v drugem modelu merjenja uspešnosti, ki je značilen za manjše delniške družbe. Te imajo sicer manj izrazit model merjenja uspešnosti kot velike delniške družbe. Tretji model merjenja uspešnosti je značilen predvsem za velike družbe z omejeno odgovornostjo. Tu so najpomembnejši računovodski kazalci ali kazalniki, kazalci plačilne sposobnosti ter kazalci kakovosti in inovacij (Rejc & Slapničar, 2003b, str. 65).

Podrobneje skušajo merila nagrajevanja poslovdstva opredeliti tudi kriteriji Združenja Manager. V njih je zajet širok spekter različnih meril, kot so (Bajuk et al., 2004, str. 22):

- izboljšanje gospodarskega položaja podjetja, merljivo s kazalci ali kazalniki, značilnimi za dejavnost podjetja;
- primerjava dobička in dobičkonosnosti kapitala podjetja glede na sorodna podjetja;
- gibanje dobička v primerjavi z minulim poslovnim letom;
- povečanje izvoza;
- ohranjanje in povečanje števila delovnih mest;
- zmanjšanje negativnega poslovnega izida itd.

Vendar v Združenju Manager ne ponudijo načina postavitve meril in spremljanja uspešnosti izpolnjevanja teh meril.

2.2.7.2 Dejavniki merjenja uspešnosti

Obstajajo številni dejavniki, ki vplivajo na modele merjenja uspešnosti. V omenjeni raziskavi iz leta 2001 so se avtorji osredotočili na tri skupine dejavnikov, in sicer na organizacijske značilnosti, notranje okolje in zunanje okolje podjetja.

Organizacijske značilnosti so določili z velikostjo in pravno obliko podjetja. Velikost podjetja bistveno vpliva na organizacijsko strukturo in s tem na merjenje uspešnosti v podjetju, prav tako pa je pomemben dejavnik tega merjenja tudi pravna oblika podjetja bodisi kot delniška družba bodisi kot družba z omejeno odgovornostjo. Delniške družbe imajo namreč običajno formalni model merjenja uspešnosti bolj izdelan kot družbe z omejeno odgovornostjo, kjer je lastnik pogosto tudi v vlogi člana uprave ali poslovodje (Rejc & Slapničar, 2003b, str. 63).

V skupini notranjega okolja so pomembni dejavniki: poslovna strategija, pridobitev certifikata kakovosti na podlagi standardov ISO, delež predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, moč sveta delavcev pri postavitvi kriterijev uspešnosti, moč sveta delavcev pri razvijanju poslovne strategije in izvozna usmerjenost. Različne poslovne strategije vodijo k različnim modelom načrtovanja in nadziranja, zato naj bi bile pomemben dejavnik merjenja uspešnosti. Prav tako je pomemben certifikat kakovosti, zaradi katerega poslovodstvo pri merjenju uspešnosti poslovanja bolj spremlja tudi nefinančne kazalce kakovosti in inovacij. Pri naslednjih treh dejavnikih se predpostavlja, da člani uprav in poslovodje podjetij, v katerih so zaposleni dobro zastopani v nadzornih svetih oziroma so sveti delavcev močni, bolj upoštevajo interese zaposlencev ter spremljajo kazalce zadovoljstva zaposlencev in ravnanja z ljudmi pri delu. Če pa želi biti izvozno podjetje konkurenčno tudi na tujih trgih, mora imeti izdelane celovite modele merjenja uspešnosti na mnogih področjih (Rejc & Slapničar, 2003b, str. 63).

Zunanje okolje podjetja odseva pritiske trga, s katerimi se sooča podjetje. Dejavniki, s katerim lahko merimo ta pritisk, je število konkurentov na glavnem prodajnem trgu. V teoriji velja, da bolj kot so tekmovalne razmere na trgu, celovitejši model merjenja uspešnosti razvije podjetje (Rejc & Slapničar, 2003b, str. 63).

Potencialni dejavnik, ki bi vplival na razlike v merjenju uspešnosti poslovanja, so tudi že omenjene pogodbe o nagrajevanju članov uprav in poslovodij, vendar je raziskava pokazala, da kazalci uspešnosti, ki so zapisani v pogodbah, največkrat ne vplivajo na poslovodstvo pri izbiri kazalcev za notranje merjenje uspešnosti. Eden izmed mogočih razlogov za to je, da so spremenljivi deleži plač, vezani na dosežene rezultate, premajhni glede na osnovno plačo.

2.3 PLAČE IN NAGRAJEVANJE POSLOVODSTVA V SLOVENIJI

V nadaljevanju so prikazani zakonska ureditev nagrajevanja poslovodstva, dejavniki nagrajevanja poslovodstva, vloga nadzornega sveta pri nagrajevanju poslovodstva, individualna pogodba o zaposlitvi, na koncu pa še predlogi oblikovanja plač in nagrajevanja slovenskih managerjev.

2.3.1 ZAKONSKA UREDITEV NAGRAJEVANJA POSLOVODSTVA

Slovenski predpisi o oblikah in višini prejemkov ter kriterijih so podobno kot v drugih državah razmeroma splošni. Na ta način se podjetjem omogoča, da dokaj avtonomno uredijo sistem nagrajevanja članov uprave. Podjetja in njihove uprave ter delničarji morajo imeti proste roke, da v skladu s svojimi potrebami in interesi sami oblikujejo ustrezne mehanizme nagrajevanja. Zato menim, da je smotrno npr. zakonsko urejanje razkrivanja nagrad članov uprav, nikakor pa ni smiselno predpisovanje načinov nagrajevanja ali celo višine nagrad, saj enaka ureditev ne bi bila primerna za vsa podjetja. Pravno okolje mora

poskrbeti le, da se preprečijo zlorabe podjetja, delničarjev in skupin, varovanih z zakoni (npr. davčne blagajne).

Določbe, ki neposredno urejajo prejemke članov uprav, obsegajo dva člena² v zakonu o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD). Prvi določa, da lahko podjetje s statutom določi, da se članom uprave za njihovo delo zagotovi udeležba pri dobičku. Drugi pa, da nadzorni svet poskrbi za to, da so celotni prejemki članov uprave v sorazmerju z nalogami članov uprave in finančnim stanjem podjetja. Poleg teh dveh določb je treba upoštevati tudi določbe o tem, da mora biti član uprave fizična oseba³, o tem, da se vse pravice in obveznosti določijo v pogodbi med članom uprave in podjetjem⁴, ter določbe o sklepanju in potrjevanju pogodb med člani uprave in podjetjem. Pomembne so tudi določbe o razkrivanju nagrad. Zahteva po razkritju prejemkov članov uprav je bila v 69. člen ZGD-1 (16. točka) prevzeta v paketu z drugimi zahtevanimi pojasnili k računovodskim izkazom iz 4. oziroma t. i. bilančne direktive EU o ureditvi kapitalskih družb. Do takrat v Sloveniji nismo imeli na voljo nobenih javno objavljenih podatkov o prejemkih članov uprav in šele leta 2002 smo s to direktivo prvič dobili javne podatke o celotnih prejemkih uprav, ki jih je bilo mogoče analizirati (Slapničar, 2004, str. 50).

Javnost podatkov o nagradah članov uprave je pereča tema zlasti zaradi konflikta med interesi članov uprave po varovanju zasebnosti ter interesi delničarjev in drugih interesnih skupin po poznavanju teh podatkov. ZGD kot kompromisno rešitev določa obvezno razkrivanje podatkov o prejemkih članov uprave, objavljenih v skupnem znesku, in sicer za vse člane in predsednika uprave skupaj, ne pa za posameznike. Pri tem ni treba, da bi bili prejemki diferencirani po vrsti oziroma na stalni in spremenljivi del prejemkov, niti ni treba navesti kriterijev, na podlagi katerih je odvisna višina prejemkov. Informacija o skupnih prejemkih za vse člane uprave, za katere ni jasno, kakšni sta njihova sestava in oblika plačil, je precej daleč od odgovora na vprašanje, ali so člani uprav plačani premalo, ravno prav ali preveč oziroma kako učinkovito lastniki uporabljajo mehanizem nagrajevanja pri usmerjanju delovanja uprav (Slapničar, 2004, str. 50).

Zahteve ZGD po razkritjih zaslužkov članov uprav v javnih podjetjih torej še zdaleč niso pretirane. Ljubljanska borza zato skuša doseči večjo transparentnost poročanja glede zaslužkov članov uprav s Kodeksom upravljanja javnih delniških družb, v katerem so zahteve glede razkritij bistveno strožje kot v ZGD (Bajuk et al., 2004, str. 31). Kodeks natančno določa, po kakšnih sklopih morajo biti razkrita plačila (stalna plačila, spremenljiva plačila, bonitete, udeležbe pri dobičku, opcijska nagrajevanja ...) ter da morajo biti pri vsaki skupini posebej razkrita plačila v denarju in delnicah. Hkrati priporoča, naj se razkrijejo plačila posameznih članov uprav (Kodeks upravljanja javnih delniških družb, 2004, točka 2.3.7).

² (Zakon o gospodarskih družbah, 2006, člen 269 in 270).

³ (Zakon o gospodarskih družbah, 2006, člen 255).

⁴ (Zakon o gospodarskih družbah, 2006, člen 262).

Tudi davčna ureditev je eden od bistvenih vzvodov, s katerimi lahko država vpliva na načine nagrajevanja uprav v podjetjih. Pri nas se člani uprav štejejo za običajne zaposlence in imajo po interpretaciji davčnih organov vsi njihovi dohodki (razen izjem, ki veljajo za vse zaposlence) naravo dohodka iz delovnega razmerja, ne glede na vrsto pogodbe.

2.3.2 DEJAVNIKI NAGRAJEVANJA POSLOVODSTVA V SLOVENIJI

V raziskavi, ki so jo opravile Gregoričeva, Rejčeva in Slapničarjeva (2004, str. 44), je izstopala ugotovitev, da so glavni dejavniki, ki določajo velikost prejemkov članov uprav v slovenskih borznih podjetjih, velikost podjetja, povprečna plača v podjetju in število let predsednika uprave na položaju.

Velikost podjetja, merjena s prihodki od prodaje, najbolj vpliva na velikost nagrade managerjem. Pri vodenju velikega podjetja je ponavadi potrebno več strokovnega znanja in odgovornosti, zaradi česar se zahtevajo tudi višje nagrade. Sodeč po raziskavi, se za vsak odstotek povečanja velikosti prihodkov prejemi uprave povečajo za 0,15 odstotka (Gregorič et al., 2004, str. 44).

Povprečna plača v podjetju je dejavnik, ki je specifičen za Slovenijo. Njegov vpliv na velikost nagrade upravam je posledica Kriterijev za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev⁵, ki imajo očitno v slovenskih podjetjih veliko težo. V skladu s temi priporočili naj bi bila plača uprave mnogokratnik povprečne plače v podjetju in Sloveniji, pomnožena s faktorjem velikosti podjetja. Rezultati so pokazali, da če naraste povprečna plača v podjetju za 1 odstotek, se plača upravi poveča za 0,5 odstotka (Gregorič et al., 2004, str. 44).

Pomemben dejavnik, ki ga ne smemo zanemariti, je tudi število let, ki jih predsednik uprave preživi na tem položaju. Po mnenju avtoric raziskave ta dejavnik pozitivno vpliva na velikost prejemkov, in sicer daljše kot je število let na položaju, večji so prejemki predsednika uprave. Predsednik si namreč skozi dolga leta na položaju pridobi sloves in zaupanje med interesnimi skupinami v podjetju ter v nadzornem svetu na podlagi preteklih uspešnih rezultatov (Gregorič et al., 2004, str. 45). Po mojem mnenju na velikost plače posloводства vplivajo tudi delovna doba in leta službe, ki jih posameznik preživi v istem podjetju (dodatek na stalnost).

Poleg omenjenih dejavnikov nagrajevanja je treba navesti še uspešnost podjetja kot klasični dejavnik, ki vpliva na managerske plače. Ta se največkrat meri z računovodsko dobičkonosnostjo (kapitala in sredstev). Uspešnost poslovanja ima velik vpliv na plače uprave, zlasti v podjetjih z relativno razpršenim lastništvom, kjer večji del nagrade temelji na doseženih rezultatih.

⁵ Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev so podrobneje predstavljeni na strani 28.

2.3.3 VLOGA NADZORNEGA SVETA PRI NAGRAJEVANJU POSLOVODSTVA

Pristojnost nadzornega sveta je poleg imenovanja uprave tudi njeno nagrajevanje. Tako je določeno v ZGD⁶ in natančno takšno ureditev povzema tudi Kodeks, ki pravi, da plačila, povračila in druge ugodnosti članov uprave določi nadzorni svet. Pomembno vlogo pri vpeljevanju sodobnih sistemov nagrajevanja uprave in pri spremljanju uspešnosti uprave imajo zato prav nadzorni sveti ali posebne komisije nadzornih svetov (komisije za nagrajevanje), ki nosijo odgovornost za ustrezno motiviranje uprave (Kodeks upravljanja javnih delniških družb, 2004, točka 2.3.1).

V praksi je glavna slabost delovanja nadzornih svetov in pogosto tudi komisij za nagrajevanje v tem, da razmeroma slabo spremljajo uspešnost uprav oziroma njenih posameznih članov. Problem so že sami kriteriji za spremljanje uspešnosti uprave, ki niso dovolj natančno opredeljeni in se večinoma nanašajo le na ekonomska finančna merila, zanemarjajo pa druga nefinančna merila. Tudi če podjetja imajo oblikovane kriterije, pa ti pogosto niso ustrezno vključeni v pogodbe s člani uprave. Za vse to pa je odgovoren nadzorni svet, ki mora poskrbeti za vzpostavitev ustreznih mehanizmov nagrajevanja in ustrezne pogodbe s člani uprav. Slabost nadzornih svetov je tudi manjša pogajalska moč pri določanju višine managerskih plač v primerjavi z managerji. Po mnenju Gregoričeve et al. (2008, str. 10) imajo managerji močnejši položaj od nadzornikov zaradi več razlogov. Najprej gre za asimetrijo informacij: managerji bolj poznajo podjetje in panogo kot nadzorniki, zato zlahka upravičijo rezultate podjetja. Nadzorniki so nepopolni predstavniki delničarjev in zasledujejo lastne interese. Na izkrivljene spodbude nadzornikov vpliva tudi način njihovega nagrajevanja, ki je pogosto povezan z dobičkom. Ne nazadnje pa sta neodvisnost in pogajalska moč nadzornega sveta manjši, če managerji sodelujejo pri izboru nadzornikov, če pozicije trajajo dlje, pa se med njimi spletajo osebne vezi.

Po sklenitvi pogodb se obveznosti nadzornih svetov nikakor ne končajo. Nadzorni sveti morajo sprotno spremljati uspešnost podjetja in tudi uspešnost delovanja posameznih članov uprave. Ker pa sprotno vrednotenje uspešnosti ni možno, je to treba vseeno storiti čim bolj pogosto. Vsaj enkrat na leto bi moral vsak nadzorni svet na seji brez navzočnosti uprave formalno oceniti uspešnost posameznih članov uprave in opredeliti konkretno višino spremenljivega dela plačila v skladu s kriteriji v pogodbi, kar določa tudi Kodeks (Bajuk et al., 2004, str. 24).

2.3.4 INDIVIDUALNA POGODBA O ZAPOSLOTVI

Izraz individualna pogodba se je v Sloveniji uveljavil kot poimenovanje za netipske pogodbe, ki se sklepajo s poslovodnimi zaposlenci, z zaposlenci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi ter z vrhunskimi strokovnjaki. Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju

⁶ (Zakon o gospodarskih družbah, 2006, člen 268 in 270).

ZDR) dopušča sklenitev pogodbe o zaposlitvi tudi poslovnim osebam, vendar pa v teh pogodbah ni vedno najti vseh elementov delovnega razmerja. Dejstvo, da so poslovodne osebe v drugačnem, bistveno manj podrejenem odnosu do delodajalca, ZDR upošteva pri ureditvi njihovega delovnopravnega položaja (Individualna pogodba o zaposlitvi, 2007).

Pojem poslovnih oseb opredeljuje ZGD. Le-ta določa, da so poslovodne osebe tiste, ki so po tem zakonu ali aktih podjetja pooblašene, da vodijo njegove posle. Za poslovodne osebe je značilen dvojni pravni položaj – statusopravni in pogodbeni. Po eni strani imajo poslovodne osebe pristojnosti in odgovornosti organa pravne osebe, katere posle vodijo, opredeljene v statusopravnih predpisih in aktih pravne osebe, po drugi strani pa so s pravno osebo v pogodbenem odnosu, saj imajo praviloma sklenjeno pogodbo, s katero se varuje njihov individualni, osebni položaj. Ta dva položaja sta v določeni meri povezana, zato morata biti v praksi med seboj usklajena (Individualna pogodba o zaposlitvi, 2007).

Individualna pogodba o zaposlitvi je eno izmed temeljnih orodij vodenja podjetij. Z optimalno pogodbo je mogoče dokaj učinkovito reševati problem, kako naj lastniki podjetij, ki sami ne upravljajo svojega premoženja, zagotovijo, da bodo managerji uresničevali njihove koristi.

Učinkovita pogodba med lastniki in managerji predstavlja konsistenten sistem (Slapničar, 2003, str. 60):

- meril uspešnosti, ki vodijo k uresničevanju ciljev lastnikov;
- ciljnih vrednosti meril, zastavljenih poslovodstvu v spodbudo za doseg določenega spremenljivega deleža nagrade ali ohranitev položaja; ter
- vrednosti in oblike nagrad, ki bodo izplačane za doseganje ciljev.

Posebnost individualnih pogodb je v možnosti, da se ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi določena vprašanja uredijo pod minimalnimi zakonskimi standardi. Odstop od minimalnih standardov, ki ga pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi s poslovodno osebo dovoljuje ZDR, omogoča strankam večjo pogodbeno svobodo, kar izraža naravo razmerja med poslovodno osebo in podjetjem, za katerega ta opravlja naloge poslovođenja. Odstop od standardov je mogoč glede omejitev sklepanja delovnega razmerja za določen čas, glede delovnega časa, zagotavljanja odmorov in počitkov, plačila za delo, disciplinske odgovornosti in prenehanja pogodbe o zaposlitvi (Terzič, 2005, str. 1).

Individualna pogodba mora vsebovati podatke o pogodbenih strankah, o delovnem mestu oziroma vrsti dela, o trajanju pogodbe in njenem prenehanju, pregledno določene delovne obveznosti, pristojnosti, odgovornosti in pravice, določbe glede plače (višina, bonitete, nagrada za poslovno uspešnost), lahko pa vsebuje tudi druge sestavine, kot so odpravnina, pravice ob prenehanju pogodbe, konkurenčna klavzula in odškodnina zaradi njenega uveljavljanja, razne ugodnosti (izobraževanje, preventivni zdravstveni pregledi, raba službenega vozila v osebne namene ...) in podobno (Terzič, 2005, str. 1).

2.3.4.1 Pogodba o poslovođenju

V praksi so poslovodni zaposlenci v večini primerov v delovnem razmerju, vendar je pravna podlaga opravljanja nalog poslovodnega organa lahko tudi drug pravni naslov, in sicer pogodba o poslovođenju, ki ni pogodba o zaposlitvi. S pogodbo o poslovođenju kot posebno vrsto pogodbe se ureja poslovno razmerje, v katerem podjetje in/ali lastnik podjetja zaupa vodenje in operativno kontrolo nad podjetjem poslovodstvu za določeno obdobje in za nadomestilo. Stranka, ki opravlja to poslovodstvo, ni v delovnem razmerju s podjetjem. Pogodba o poslovođenju je lahko sklenjena med lastnikom in poslovodjo ali med podjetjem in poslovodjo. Pri običajnih pogodbah o poslovođenju lastnik priskrbi denar in druga delovna sredstva, poslovodja pa poslovodske in druge tehnične izkušnje (Individualna pogodba o zaposlitvi, 2007).

2.3.4.2 Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev

Kriteriji so skupno priporočilo in napotilo delodajalskih organizacij (Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtna zbornica Slovenije, Združenje delodajalcev Slovenije, Združenje delodajalcev obrtnih dejavnosti) in stanovske organizacije slovenskih managerjev (Združenje Manager) pri sklepanju individualnih pogodb o zaposlitvi managerjev. Namenjeni so za uporabo v vseh podjetjih, ustanovljenih po ZGD. V nadaljevanju se osredotočam le na kriterije v zvezi z nagrajevanjem managerjev. Ti so (Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev, 2007):

1. Osnovna plača predsednikov uprave in poslovodij se določi tako, da se za polovico osnovne plače uporabi povprečna plača v Republiki Sloveniji in za drugo polovico osnovne plače povprečna plača zaposlenca v podjetju. Upoštevajo se zadnji znani podatki o trimesečnih povprečjih teh zneskov. Pri izračunu povprečne plače zaposlencev v podjetju se ne upoštevajo managerske plače po individualnih pogodbah.
2. Osnovna plača se določi tako, da se osnova iz prejšnjega odstavka poveča za ustrezen mnogokratnik glede na velikost podjetja⁷, in sicer:
 - mala podjetja: osnova x 4;
 - srednja podjetja: osnova x 6;
 - velika podjetja: osnova x 8.
3. V podjetjih, ki poslujejo z nadpovprečno stopnjo donosnosti v panogi ali skupini dejavnosti, se lahko osnovna plača iz prejšnje točke poveča največ do 25 %, in obratno v podjetjih, ki poslujejo z izgubo ali z občutno manjšo donosnostjo od povprečja panoge ali skupine dejavnosti.
4. V srednjih in velikih podjetjih osnovna plača predsednika uprave in poslovodje podjetja po teh kriterijih praviloma ni nižja od izhodiščne plače najvišjega tarifnega razreda v veljavni tarifni prilogi k splošni kolektivni pogodbi za gospodarske

⁷ Pri opredelitvi velikosti podjetja se uporabi kriterij iz 55. člena ZGD.

- dejavnosti, povečane za 20 %. V malih podjetjih je lahko osnovna plača poslovodje podjetja tudi nižja.
5. Pogodbeni stranki individualne pogodbe o zaposlitvi sporazumno določita gibljivi del plače, ki je odvisen od tekočih poslovnih rezultatov. Ob nedoseganju načrtovanih tekočih poslovnih rezultatov se izplačilo osnovne plače lahko ustrezno zniža, pri preseganju pa se lahko ustrezno zviša. Merila za izračune nižanja oziroma višanja gibljivega dela plače se vnaprej določijo z individualno pogodbo o zaposlitvi v skladu z akti podjetja.
 6. Nagrada, ki pripada managerju na osnovi uspešnega poslovnega rezultata in jo določi pristojni organ podjetja, je odvisna od:
 - izpolnitve zastavljenih poslovnih ciljev iz poslovnega načrta in obveznosti po individualni pogodbi o zaposlitvi;
 - dobičkonosnosti kapitala;
 - povečanja vrednosti kapitala;
 - povečanja vrednosti delnic na trgu vrednostnih papirjev oziroma na notranjem trgu;
 - stopnje ekonomske dodane vrednosti ali dodane vrednosti na zaposlenca;
 - drugih kazalcev ali kazalnikov, relevantnih za poslovno uspešnost podjetja.
 7. V podjetjih v krizi pristojni organ lahko izven določil točke 6 izjemoma določi managerju po zaključnem računu ustrezno nagrado zaradi zmanjšanja negativnega poslovnega izida v skladu s sanacijskim ali drugim ustreznim gospodarskim načrtom. Praviloma se ti rezultati nagrajujejo šele v času pozitivnega poslovanja.
 8. Predsednik uprave, generalni direktor oziroma poslovodja prejme nagrado iz uspešnega poslovnega rezultata, ki dosega do tretjine njegovih letnih prejemkov. Ostali managerji prejmejo sorazmerno nižji delež glede na svoje obveznosti, pooblastila in odgovornosti.
 9. Nagrada v obliki deleža v dobičku se managerju izplača v gotovini, o merilih za ta delež, načinu in času izplačila pa odloči v skladu s politiko delitve dobička pristojni organ podjetja, in sicer vnaprej za poslovno obdobje, v katerem je manager zadolžen uresničiti zastavljene poslovne cilje. Pri tem mora biti določen tudi odstotek dobička, ki pride v poštev za nagrado managerju v obliki deleža v dobičku.
 10. Nagrada v obliki delnic podjetja se managerju dodeli na osnovi delniškega načrta, ki ga vnaprej določi pristojni organ in obenem zagotovi potrebni sklad lastnih delnic za namene nagrajevanja. Nagrada v obliki delnic je izvedljiva pod naslednjimi pogoji:
 - cena delnic, uporabljena za izračun števila delnic, je višja ali enaka povprečni tehtani tržni ceni delnic v zadnjem letu, če delnice podjetja kotirajo na trgu vrednostnih papirjev, v drugih primerih pa se upošteva njihova nakupna cena z dodano revalorizacijo;
 - prejemnik tako pridobljenih delnic ima prepoved odtujitve teh delnic do izteka svojega mandata po individualni pogodbi.

11. Delniška opcija se managerju dodeli na osnovi odločitve pristojnega organa, ki opcijsko shemo določi vnaprej za srednjeročno obdobje, ali v obliki pravic za nakup delnic ali izvedenih vrednostnih papirjev. Pri tem je treba upoštevati:

- rok za izvršitev delniške opcije je vsaj pet let od njene dodelitve;
- izvršilna cena delnic na dan dodelitve delniške opcije ni nižja od povprečne tehtane tržne cene delnic v zadnjem letu pred mesecem dodelitve delniške opcije;
- po izvršitvi delniške opcije manager še najmanj šest mesecev ne sme odtujiti na ta način pridobljenih delnic.

Sistem nagrajevanja managerjev slovenskih podjetij je v večji meri natančen odraz splošnih Kriterijev za individualne pogodbe, ne pa tudi posebnosti poslovnega okolja in sistema poslovanja posameznega podjetja, kar potrjujejo tudi rezultati nekaterih raziskav.

2.3.5 PREDLOGI OBLIKOVANJA PLAČ IN NAGRAJEVANJA SLOVENSКИH MANAGERJEV

Praksa in razne študije kažejo, da nagrajevanje slovenskih managerjev za zdaj še ni v skladu z načini nagrajevanja managerjev, ki veljajo v tržnih ekonomijah. Kljub vsemu je zadnja leta v Sloveniji opazen trend nagrajevanja managerjev v smeri zmanjšanja stalnega dela plače v korist povečanja spremenljivega dela plače, torej tistega dela plače, ki je odvisen od uspešnosti poslovanja in ne nazadnje od uspešnosti posameznika.

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

Raziskava Združenja članov nadzornih svetov o stroških upravljanja slovenskih javnih delniških družb (2005–2006) je pokazala, da so povprečni letni celotni bruto prejemki člana uprave v letu 2006 znašali 145.848 evrov. Pri tem je bil povprečni delež spremenljivega dela prejemkov v celotnih prejemkih (sem spada tako udeležba pri dobičku kot spremenljivi del plače) člana uprave 16,99 odstotka, predsednika uprave pa 18,41 odstotka (Pušnik & Simonič, 2008, str. 29). V Prilogi 1 so navedene najvišje bruto plače managerjev v zasebnem sektorju za leto 2007.

V Sloveniji bi bilo po mojem mnenju treba povečati delež spremenljivega dela prejemkov v celotnih prejemkih poslovodstva, v katerih bi bile za protiutež stalnemu delu kratkoročne

in dolgoročne spodbude. Te naj bi vplivale na dejavnost managerjev tako za ukrepe, ki imajo takojšnje učinke, kot tudi za odločitve, ki prispevajo k razvoju podjetja.

Zagotovo je najpomembnejše spodbujanje povezovanja plač z uspešnostjo, predvsem z dolgoročnimi spodbudami. Za usklajevanje interesov managerjev in lastnikov je poleg nagrajevanja v obliki delnic oziroma delniških opcij zelo pomembno tudi spodbujanje managerjev k nakupu delnic podjetja, saj le na takšen način v resnici prevzamejo nase večji del tveganja (Predanič Smrkolj, 2005, str. 45).

Naslednji predlog imam o vlogi države pri nagrajevanju managerjev. Država mora odigrati bolj aktivno in predvsem bolj učinkovito vlogo. Predvsem posredno z davčnimi mehanizmi in manj z neposrednim zakonskim omejevanjem, ki se doslej ni izkazalo za posebej učinkovito. Država namreč ne more razviti tako zapletenih pravil, ki bi upoštevala pestrost situacij, s katerimi se soočajo podjetja. Uniformna pravila in postavljanje absolutnih mej bi še najbolj verjetno vodila do tega, da bi si plače povečali ravno tisti, ki jih glede na ekonomske značilnosti ne zaslužijo (Gregorič et al., 2008, str. 10). Glede na to, da naj bi se tudi zaradi procesov lastninjenja država postopno vse bolj umikala iz podjetij in da se s tem povečuje odgovornost managerjev, je nesmotrno, da država po drugi strani managerje omejuje pri njihovih plačah. V primerih, ko podjetja poslujejo dobro, naj managerji dobijo takšne plače, kot si jih po mnenju lastnikov zaslužijo. To pomeni večji poudarek spremenljivemu delu plače (Merkač, 1995, str. 391).

Ne nazadnje pa bi morali zaradi pomanjkanja ustreznih podatkov in znanja o managerskih plačah pospešiti sistematično zbiranje podatkov in proučevanje različnih vidikov managerskih plač. Plače posameznih managerjev bi morale biti javne in ne zgolj razkrite v skupnih prejemkih članov uprave, kot to določa zakon iz leta 2002. Koristi bi imeli ustrezni državni organi, lastniki podjetij in sami managerji, ki bi se na ta način zavarovali pred neobjektivnimi in pomanjkljivimi podatki o njihovih plačah in nagradah, na podlagi katerih so včasih neupravičeno »na slabem glasu«. Koristni učinki objav so tudi v tem, da postane vidnejša povezava med uspešnostjo podjetja in nagrado managerja. Z objavami se anomalije v strukturah nagrad zmanjšajo.

V Sloveniji je določanje managerskih plač veliko manj formalno kot v ZDA ali v mnogih evropskih državah, kjer v ta namen določajo posebne komisije, ki naj bi upoštevale osnovne dejavnike⁸ nagrajevanja. Pri nas predlog individualne pogodbe največkrat pripravijo tisti, ki imajo pobudo pri sklepanju te pogodbe, ob tem pa naj bi upoštevali priporočila Združenja Manager, ki predvideva osnovne elemente za sklepanje individualnih pogodb ter priporočeno višino osnovne plače in ostalih elementov nagrajevanja (Zupan, 2000, str. 122).

⁸ Glej stran 9.

2.4 NAGRAJEVANJE POSLOVODSTVA V TUJINI

Razlike v nagrajevanju članov uprav po svetu so posledica soodvisnosti nagrajevanja, koncentracije lastništva in posebnosti sistemov vodenja različnih držav. Največ podatkov o nagradah članov uprav v podjetjih, ki kotirajo na borzi, imamo iz Velike Britanije in ZDA. V teh državah je posebej močno prepričanje, da so za motiviranje managerjev odločilnega pomena premoženjske spodbude. Zato ni presenetljivo, da v anglosaksonskih državah ob odsotnosti kontrole velikih delničarjev in razpršeni lastniški strukturi ravno sistem nagrajevanja predstavlja enega izmed najpomembnejših mehanizmov poslovođenja podjetij, saj usklajuje interese managerjev in lastnikov.

V Evropi je, razen Velike Britanije, razkrivanje podatkov o nagradah managerjev še precej v povojih, zlasti ko govorimo o posameznih in ne skupnih prejemkih uprav. Vendar pa v zadnjih letih v Franciji, na Nizozemskem, Finskem, Švedskem in Italiji čedalje več podjetij upošteva priporočila v smeri bolj obsežnih in individualnih razkritij nagrajevanja članov uprav, še posebej predsednikov uprav (Gregorič et al., 2004, str. 42).

V Veliki Britaniji je razkrivanje nagrad članov uprav in članov nadzornega sveta določeno z dvema obvezujočima predpisoma, in sicer z zakonom o pravni ureditvi družb⁹ ter z borznimi pravili, ki so strožja od zakona. Po teh pravilih je treba za vsakega člana posebej objaviti datum pogodbe, trajanje pogodbe in podrobnosti glede odpovednega roka, vse postavke plače in drugih materialnih koristi, provizij, udeležbe v dobičku, določilo o odpravnini ter druge podrobnosti, s katerimi bi vlagatelji lahko ocenili potencialne obveznosti ob predčasni prekinitvi pogodbe. V ZDA to področje ureja zakon o trgu vrednostnih papirjev¹⁰, po katerem morajo podjetja razkriti vnaprej določeno letno shemo prejemkov, navadno izplačanih v denarju, in shemo dolgoročnega nagrajevanja, izplačanega v finančnih instrumentih. Objaviti morajo celo formulo, po kateri izračunajo od uspešnosti odvisno nagrado članom uprave (Slapničar, 2004, str. 50).

Zanimivo je to, da je nagrajevanje managerjev z delnicami in delniškimi opcijami bistveno bolj prisotno v ZDA kot v evropskih državah, kjer gibljivi del plače za poslovno uspešnost večinoma izplačujejo v denarju. Raziskava, ki so jo leta 2004 izvedli Ferrarini in drugi avtorji, razkriva, da gibljivi delež celotne plače v evropskih državah, ki natančno razčlenjujejo izplačila predsednikov uprav, predstavlja v Veliki Britaniji 78 odstotkov celotne plače, v Franciji 60 odstotkov, v Italiji 35 odstotkov, na Nizozemskem in Švedskem okoli 30 odstotkov, na Finskem in Irskem pa le okoli 28 odstotkov (Gregorič et al., 2004, str. 42).

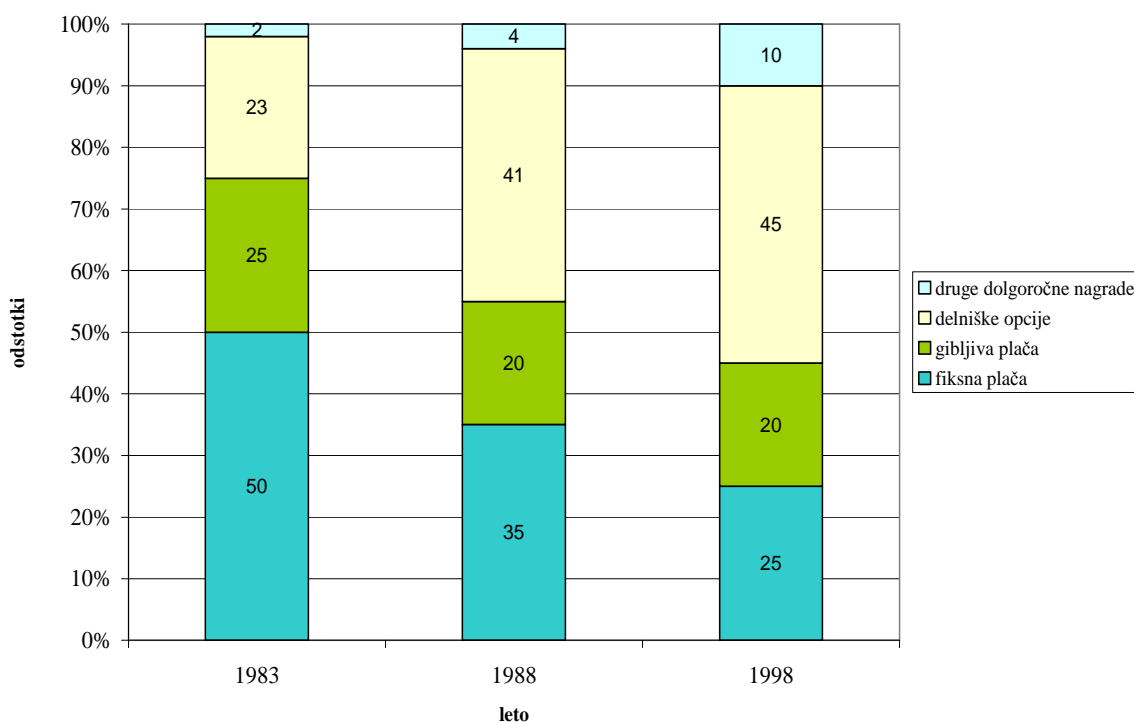
Gregoričeva in sodelavci (2004, str. 42) v svoji raziskavi ugotavljajo, da je razmerje med večjim stalnim in manjšim gibljivim deležem v plačah deloma povezano tudi s kulturnim

⁹ Companies Act, Schedule 7 A.

¹⁰ Securities Act, Regulation S-K, Item 402.

okoljem, kjer je več poudarka na razmerju plač, ki ustreza hierarhični lestvici, in kjer imajo skupinski dosežki večjo težo od individualnih. Če vzamemo za primer ZDA, pa je ravno nasprotno. Ameriška kultura daje večji poudarek individualizmu in izpostavljanju osebnih dosežkov, zato je od uspešnosti odvisen gibljivi del plače pomembnejši kot stalni. Slika 2 prikazuje, kako je v ZDA v zadnjih letih naraščal delež lastniškega nagrajevanja predsednikov uprav, namenjen motiviranju v smeri čim večje tržne vrednosti podjetja. Obenem prikazuje tudi padanje stalnega dela plače, ki se je v petnajstih letih zmanjšal za polovico, in sicer s 50 odstotkov leta 1983 na 25 odstotkov leta 1998.

Slika 2: Grafični prikaz elementov nagrade predsednikov uprav javnih podjetij v ZDA



Legenda: * Analiza zajema javna (borzna) podjetja z več kot 1 mrd USD prihodkov v letu 1983, več kot 3 mrd USD prihodkov v letu 1988 in več kot 5 mrd USD prihodkov v letu 1998.

Vir: A. Gregorič et al., *Koliko stanejo naši direktorji?*, 2004, str. 43.

3 NAGRAJEVANJE POSLOVODSTVA V PODJETJU HELIOS, D. D.

V nadaljevanju predstavljam izbrano podjetje Helios, d. d., in njegovo nagrajevanje poslovodstva. V tem delu želim prikazati strukturo prejemkov, predvsem pa kriterije, po katerih je nagrajeno poslovodstvo. Podatke in informacije za predstavitev sem pridobil neposredno od vodstva podjetja, od gospe Sonje Špoljarič, ki je vodja kadrovske dejavnosti, iz predstavitvenega materiala podjetja in z njihove spletne strani.

3.1 OPIS PODJETJA

Helios je vodilni proizvajalec barv in premazov za zaščito in dekoracijo lesa, kovin, betona, ometov in fasad v jugovzhodni Evropi. Njegovi začetki segajo v leto 1924, ko je bila ustanovljena Marxova tovarna lakov na Količevem. Namen ustanovitve tovarne je bil izdelovati specialne barve in lake na industrijski način. Mejniki v razvoju pa je bil 1. julij 1959, ko sta se združili Kemična tovarna Domžale ter Tovarna barv in lakov Helios Količevo v Združeno kemično industrijo Domžale, ki se je leta 1969 preimenovala v Helios, kemična industrija Domžale. Leta 1994 je bil v Heliosu sprejet program lastninskega preoblikovanja, ki je bil formalno zaključen leta 1996 z vpisom statusnih sprememb v sodni register. Takrat je podjetje Helios postalo delniška družba, ki se z uspešnim poslovanjem vseskozi širi.

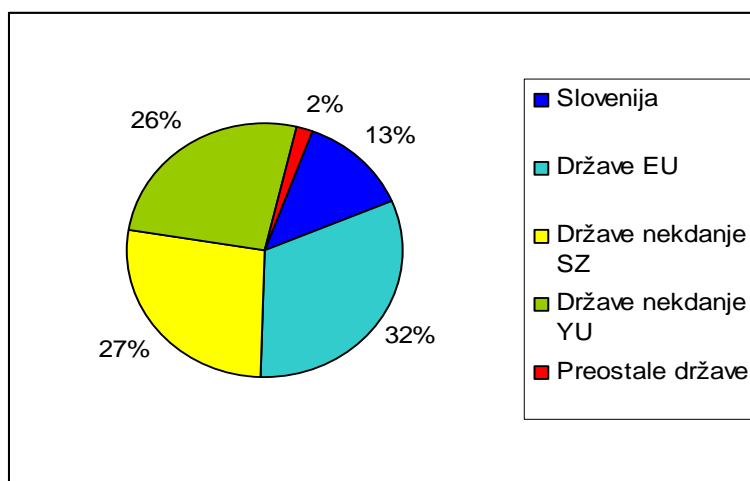
Skupino Helios danes poleg krovnega podjetja Helios Domžale, d. d., sestavlja še vrsta odvisnih podjetij. Med drugim proizvodni podjetji HELIOS, Tovarna barv, lakov in umetnih smol Količevo, d. o. o., in HELIOS, Kemična tovarna Domžale, d. o. o. Helios ima danes zelo močno mrežo podjetij in predstavništev v Rusiji, Belorusiji, Poljski, Češki, Madžarski, Italiji, Romuniji, Ukrajini, Hrvaški, Bosni in Hercegovini ter Srbiji. Pod njegovo okrilje so prišla naslednja premazna podjetja: Zvezda iz G. Milanovca, zagrebški Chromos Boje i lakovi, češki Chedo, Odilak iz Rusije in druga. Leta 2004 je prevzel podjetje Color Medvode, lani pa se mu je pripojila še ljubljanska kemična tovarna Belinka. Vsa struktura skupine Helios, d. d., je razvidna v Prilogi 2.

Strategija podjetja Helios temelji na nenehni rasti prodaje in izvoza, uvajanju novih, ekološko prijaznih izdelkov in učinkoviti notranji organizaciji podjetja, ki omogoča stalno racionalizacijo poslovanja. Njegov prodajni in proizvodni program danes obsega:

- umetne smole,
- premaze za avtomobilsko industrijo,
- avtoreparaturne premaze,
- posebne premaze za zaščito lesa, kovin in mineralnih površin,
- premaze za široko porabo in gradbeništvo,
- lepila,
- škrobe in škrobne modifikate,
- material za horizontalno cestno signalizacijo,
- praškaste premaze.

Helios je pri svojem poslovanju zelo uspešen. V lanskem letu je ustvaril 312 milijonov evrov čistih prihodkov od prodaje, kar na letni ravni pomeni 20-odstotno rast. Več kot 85 odstotkov izdelkov proda na tujih trgih, od tega 32 odstotkov v državah Evropske unije, 27 odstotkov v državah nekdanje Sovjetske zveze in 26 odstotkov v državah nekdanje Jugoslavije, kar je razvidno tudi na Sliki 3.

Slika 3: Grafični prikaz vrednostne sestave prodaje po območjih v letu 2007



Vir: Letno poročilo skupine Helios 2007, 2008, str. 27.

Skupina Helios torej dosega visoke poslovne rezultate iz poslovanja, kar je razvidno tudi iz tabele 2. Povečan obseg poslovanja in rast skupine sta narekovala tudi povečan obseg zaposlovanja v vseh segmentih delovanja podjetja, predvsem pa na področju proizvodnje, prodaje in razvoja. Skupina Helios ima danes več kot 2.900 zaposlenecv v več kot 30 podjetjih v 14 državah. V primerjavi z letom 2006 se je število zaposlenecv povečalo za več kot 700. To povečanje pa izhaja predvsem iz novopridruženih trgovskih podjetij in pripojenega podjetja Belinka, d. d.

Tabela 2: Pomembnejši podatki o poslovanju skupine Helios

	2007	2006
Čisti prihodki od prodaje (v 000 EUR)	311.796	259.321
Čisti poslovni izid (v 000 EUR)	12.680	13.233
Čista dobičkonosnost kapitala (v %)	7,9	11,6
Čisti poslovni izid v prihodkih od prodaje (v %)	4,1	5,1
Bruto dividenda za delnico (v EUR)	12,04	12,04
Čisti dobiček na delnico (v EUR)	52,20	61,88

Vir: Letno poročilo skupine Helios 2007, 2008, str. 6.

V konsolidirane računovodske izkaze so za zadnja dva meseca leta 2007 vključeni tudi rezultati pripojenega podjetja Belinka. Tako je čisti dobiček v znesku 12,7 milijona evrov za 4 odstotke manjši kot v letu 2006 in pomeni nekaj več kot 4-odstotni delež v prihodkih od prodaje. Poslovni rezultati leta 2007, brez upoštevanja pripojenega podjetja Belinka, kažejo, da bi bili prihodki od prodaje za 19 odstotkov večji kot v letu 2006, čisti dobiček pa bi za 9 odstotkov presegel izid predhodnega leta. Dobičkonosnost kapitala je bila 7,9-odstotna, brez upoštevanja rezultatov pripojenega podjetja Belinka za zadnja dva meseca

minulega leta pa bi bila 11,5-odstotna. Enotni tečaj Heliosove delnice je v prvih petih mesecih leta 2007 sledil splošnemu trendu rasti tečajev na Ljubljanski borzi, nato pa je na sredini leta vrednost delnice za nekaj mesecev zastala, predvsem zaradi špekulacij vlagateljev glede razpleta pripojitve podjetja Belinka. V zadnjem četrtletju je vrednost delnice spet skokovito narasla na 1.596,54 evra (na dan 31. 12.), kar je bilo posledica splošnega optimizma na Ljubljanski borzi.

Podjetje Helios je tipično srednje multinacionalno podjetje, ki je v svoji panogi vodilno v neki regiji. Njegova **vizija** je uvrstiti se med deset vodilnih izdelovalcev barv in lakov v Evropi. **Poslanstvo** skupine Helios lahko razdelimo v štiri sklope (Letno poročilo skupine Helios 2007, 2008, str. 22):

- Razvijati in tržiti inteligentne, kupcem prilagojene rešitve in kakovostne izdelke, ki poplejšajo videz in podaljšajo uporabnost.
- Biti poslovno odlični in uspešni, a ekonomsko rast uravnovežati z izpolnjevanjem pričakovanj vseh deležnikov: lastnikov, zaposlencev, poslovnih partnerjev in okolja.
- Odgovorno uporabljati vire, ki jih imajo na razpolago, tako da varujejo okolje ter da bo njihovo delovanje v korist in dobro današnjim in jutrišnjim generacijam.
- Biti ugledno podjetje, na katero bodo ponosni tako zaposlenci kot njihovo ožje in širše družbeno okolje.

3.2 STRUKTURA NAGRAJEVANJA POSLOVODSTVA

V teoriji se danes največ razpravlja o povezanosti plač poslovodstva z njegovo uspešnostjo oziroma uspešnostjo podjetja. Če pogledamo sistem nagrajevanja poslovodstva v Heliosu, ugotovimo, da je nagrajevanja po uspešnosti zelo malo; določeno je v individualnih pogodbah, in sicer največ do treh mesečnih plač v primeru, da presegajo zastavljene cilje. To velja tako za upravo kot tudi za nižje ravni managementa, s tem da ima uprava možnost tudi udeležbe pri dobičku.

Podjetje Helios Domžale, d. d., ima pet članov uprave, ki so v lanskem letu prejeli skupno 852.000 evrov nagrade za opravljeno delo. V Tabeli 3 na strani 37 je prikazana struktura prejemkov uprave in zaposlencev po individualnih pogodbah, v katerih prevladujejo stalna izplačila. Ključnim kadrom v podjetju ne pripada mesečna stimulacija, ampak nagrada za uspešno opravljeno delo, ki se jo izplača enkrat letno. Nagrado predlaga uprava na podlagi doseženih ciljev.

Tabela 3: Prejemki uprave in zaposlencev na podlagi individualnih pogodb v letu 2007

v EUR	Uprava	Zaposlenci po individualnih pogodbah
Stalni del plač ¹¹	663.000	2.578.000
Udeležba pri dobičku	145.000	0
Bonitete ¹²	40.000	180.000
Drugi prejemki ¹³	5.000	46.000
Skupaj	852.000	2.804.000

Vir: Letno poročilo skupine Helios 2007, 2008, str. 105.

Stalni del plače v povprečju predstavlja kar 78 odstotkov celotnih prejemkov uprave, medtem ko je spremenljivega dela samo 22 odstotkov. Na nižjih ravneh posloводства je stanje še slabše, saj delež spremenljivega dela plače v celotnih prejemkih predstavlja v povprečju zgolj 8 odstotkov. Pri vsem tem me najbolj moti dejstvo, da v podjetju Helios pri nagrajevanju managerjev ne uporabljajo dolgoročnih spodbud, kjer imam v mislih predvsem nagrajevanje v obliki delnic ali delniških opcij. Kot so mi zatrili v podjetju, nagrad v obliki delniških opcij nimajo predvsem zaradi toge davčne zakonodaje, ki ni naklonjena sodobnim smernicam na področju plač in nagrajevanja.

Poslovodstvo v Heliosu ima tudi različne ugodnosti oziroma bonitete, kot so rentno zavarovanje, managersko zavarovanje, naložbeno zavarovanje, dodatno pokojninsko zavarovanje in uporaba službenega vozila tudi v zasebne namene. Poleg tega mu pripada tako kot drugim zaposlencem še regres in 13. plača ter številni dodatki in nadomestila, kot so plačani prevoz na delo (če ne uporablja službenega vozila), prehrana in dodatki za delovno dobo. V podjetju Helios pa poslovodstvo nagrajujejo tudi nematerialno v obliki priznanj in zahval.

3.3 MERILA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Vsako podjetje v skupini Helios ima svoje ključne kadre, ki so odgovorni za uspeh in učinkovitost posameznega podjetja. Ključni kadri so vodje z veliko odgovornosti, ki sodelujejo na vseh pomembnih sestankih uprave Heliosa, tako da vedo, kakšni so strateški cilji skupine Helios in kakšni so cilji posameznih podjetij znotraj skupine. Odgovorni so za uspeh posameznih poslovnih organizacijskih enot v posameznih podjetjih. Njihova naloga je izpolnitev svojih ciljev, ki so ponavadi povezani z uspešnostjo oddelkov, ki jih vodijo.

¹¹ Bruto plača (tudi 13. plača).

¹² Rentno zavarovanje, menedžersko zavarovanje, naložbeno zavarovanje, uporaba službenega avtomobila.

¹³ Regres, dodatno pokojninsko zavarovanje.

Kot sem že omenil, je poslovodstvo upravičeno do nagrade za uspešnost, če doseže oziroma preseže zastavljene cilje. Uprava na podlagi zahtev nadzornega sveta napiše in objavi strategijo skupine Helios, s katero planira svojo dolgoročno prihodnost. Na osnovi te strategije se vsako leto napišejo in objavijo temeljni cilji skupine Helios, ki se uporabljajo kot podlaga za cilje hčerinskih podjetij, programov in drugih organizacijskih enot. Temeljni letni cilji skupine Helios so razdeljeni v naslednje kategorije:

- prodajni cilji,
- drugi finančni in gospodarski cilji,
- cilji na področju razvoja,
- investicije,
- tržne komunikacije in odnosi z javnostmi,
- celovito obvladovanje kakovosti (angl. *total quality management – TQM*),
- splošni kadrovske cilji,
- specifični cilji, ki izhajajo iz strategije.

Gre za cilje v najširšem smislu. Zavezanost vodstva tem ciljem se kaže v tem, da vodstvo planira in zagotavlja sredstva za investicijska vlaganja in investicijsko vzdrževanje ter človeške in finančne zmogljivosti za učinkovito in uspešno vodenje in izvajanje poslovnih procesov.

Poslovodstvo se enkrat v četrtletju sestane na ravni celotne skupine Helios. Na sestankih se preveri poslovanje posameznih podjetij v skupini, pregledujejo se rezultati in primerjajo s cilji, ocenjujeta uspešnost in učinkovitost doseženih rezultatov ter po potrebi ukrepa tako, da se preverijo oziroma dopolnijo cilji za naslednje četrtletje.

Kriteriji, na podlagi katerih se presoja uspešnost poslovodstva, so različni glede na raven managementa. Uprava je v 80 odstotkih zavezana finančnim merilom uspešnosti, v katerih prevladuje poslovni izid. Pri drugi in tretji ravni managementa, kamor sodijo izvršni direktorji in direktorji posameznih podjetij znotraj skupine, ima poslovni izid manjšo težo, vendar je kljub temu pomemben pokazatelj uspešnosti poslovanja. Pri njih so pomembna merila še prihodki od prodaje in racionalnost poslovanja ter številni osebni cilji, ki se razlikujejo od posameznika do posameznika. V Heliosu priznavajo, da so kriteriji na nižjih ravneh pomanjkljivi in da se pri ocenjevanju uspešnosti poslovodstva bolj gleda splošno stanje uspešnosti poslovanja posameznih poslovnih enot, kjer za primerjavo vzamejo povprečje vseh podjetij znotraj skupine Helios.

3.4 NAČRTI IN PREDLOGI ZA PRIHODNOST

V Heliosu si prizadevajo, da bi v bližnji prihodnosti dodelali sistem nagrajevanja po uspešnosti, predvsem pri določanju jasnih kriterijev, ki bi se dosledno upoštevali pri nagrajevanju. V podjetju se strinjajo, da je treba vsakemu managerju določiti take kriterije

uspeha, na katere ima dejansko največ vpliva in na katere ne vplivajo neobvladljivi dogodki.

Dobil sem vtis, da managerji na nižjih ravneh niso dovolj motivirani, da bi dosegli oziroma presegli zastavljene cilje, kar je po mojem mnenju posledica previsokega deleža stalne plače v celotnih prejemkih. Postopoma bi morali zniževati stalno osnovno plačo v korist spremenljivemu delu plače. Zavedam se, da bi takšen ukrep naletel na precejšen odpor posloводства, vendar bi se ga dalo ublažiti s povečanjem celotnih prejemkov v primeru, da bi delovali uspešno.

SKLEP

V diplomskem delu sem se posvetil proučevanju računovodskih informacij za nagrajevanje posloводства. Ugotovil sem, da je to področje precej kompleksno in odvisno od številnih dejavnikov, vendar kljub temu lahko med podjetji najdemo določene vzporednice.

Nagrajevanje managerjev je tema, ki v javnosti sproža živahne razprave, njihove plače pa so v našem okolju še vedno precej prikrite. Plače managerjev so sestavljene iz stalnega in spremenljivega dela, pri čemer so glavni del plačil v večini slovenskih podjetij še vedno stalne nagrade, v katerih prevladujejo denarna plačila. Gibljivo (variabilno) nagrajevanje je razmeroma redko, vendar se v zadnjih letih opaža trend povečanja tovrstnega nagrajevanja. Spremenljivi del plače se kaže v kratkoročnih in dolgoročnih spodbudah. Kratkoročne spodbude so vezane na krajša poslovna obdobja ter denarna in materialna izplačila, dolgoročne pa na lastniško povezanost managerja s podjetjem (nagrade v obliki delnic, delniških opcij itd.). Med spremenljivi del plače lahko uvrstimo tudi ugodnosti iz zaposlitve in posebne ugodnosti.

Bistveno za gibljivo nagrajevanje posloводства je ustrezno formuliranje kriterijev, na katere so nagrade vezane. V mnogih podjetjih je gibljivo nagrajevanje le navidezno gibljivo, saj so kriteriji tako nedoločeni ali lahko določljivi, da gre pravzaprav za stalne nagrade. Krivda za to pa gre nadzornim svetom, ki so pri pripravljanju pogodb o zaposlitvi managerjev, še bolj pa pri spremljanju izpolnjevanja kriterijev zelo pasivni.

V Sloveniji bi morali temeljito pretresti in urediti sistem plač in nagrajevanja managerjev, pri čemer bi morali poleg upoštevanja usklajenosti s prakso okolja, tradicijo podjetja in kulturno tradicijo dati večji pomen spremenljivemu delu plač. V strukturi nagrade mora spremenljivi del za uspešnost razlikovati med nadpovprečnimi in povprečnimi dosežki, njegov motivacijski učinek pa bo dosežen le, če bo v pogodbi kvantitativno opredeljenih, denimo, od tri do pet ciljev, višina nagrade pa eksplicitno povezana z realizacijo. Le tako se lahko zagotovi vpliv uspešnosti posloovanja na višino prejemkov članov uprav.

Poleg učinkovitejših sistemov vodenja v podjetju bi potrebne spremembe na tem področju morali spodbuditi tudi s spremembo obstoječe davčne zakonodaje, ki sistemom povezovanja plač z uspešnostjo ni naklonjena. V razvitih državah namreč prav davčne spodbude vodijo k uvajanju različnih gibljivih oblik nagrajevanja vodilnih uslužbencev.

Računovodska funkcija v podjetju tudi v sistemu nagrajevanja posloводства zavzema zelo pomembno mesto. V podjetju bi morale nagrajevanje izhajati iz podatkov, ki jih poslovodno računovodstvo pridobi v primerjavi med predračuni in obračuni, ter iz proučevanja vzrokov za odmike. Le tako lahko ugotovimo, kako uspešno je svoje delo opravljalo poslovodstvo podjetja in kako je to lahko uresničilo. Kot je razvidno iz proučevanega podjetja ter opravljenih raziskav domačih in tujih avtorjev, so najpogostejši kriteriji za ocenjevanje uspešnosti posloводства tradicionalni oziroma računovodski kazalci ali kazalniki. Med njimi je najpogostejši poslovni izid podjetja, pomembni pa so tudi kazalniki dobičkonosnosti.

Pri proučevanju podjetja Helios sem prišel do zaključka, da mora biti sistem nagrajevanja posloводства v posameznem podjetju edinstven in nekaj posebnega, da je lahko uspešen, saj univerzalna formula za uspešen sistem nagrajevanja ne obstaja. Ker je skupina Helios zelo velika in tudi mednarodna, je usklajevanje nagrajevanja posloводства v vseh podjetjih v skupini zelo težko, saj je treba upoštevati vse geografske, kulturne in tudi jezikovne ovire. Ker pa se podjetje trudi tudi na tem področju, sem prepričan, da mu bo uspelo najti ustrezne rešitve in še izboljšati dosednji sistem nagrajevanja managerjev ter s tem slediti sodobnim smernicam, ki jih že uporabljajo številna primerljiva podjetja v tujini.

LITERATURA IN VIRI




1. Armstrong, M. & Stephens, T. (2005). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan Page Limited.
2. Bajuk, J., Kostrevc, D. & Podbevšek, G. (2004). *Nagrajevanje uprav in nadzornih organov v EU in Sloveniji*. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov.
3. Čadež, S. (2000). *Pomen računovodskih informacij za doseganje strateških ciljev slovenskih podjetij* [magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. *Domača stran podjetja Helios*, d. d. Najdeno 10. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.helios.si>.
5. Feltham, G. A. & Xie, J. (1994). Performance Measure Congruity and Diversity in Multitask Principal/Agent Relations. *The Accounting Review*, 69 (3), 429-453.
6. Gregorič, A., Rejc, A. & Slapničar, S. (2004). Koliko stanejo naši direktorji?. *Manager*, (3), 42-45.
7. Gregorič, A. & Slapničar, S. (2005, 21. marec). Odpravnine – nagrade za neuspeh?. *Finance*, str. 8-9.
8. Gregorič, A. & Polanec, S. & Slapničar, S. (2008, 30. avgust). Je (samo)regulacija učinkovita?. *Sobotna priloga Dela*, str. 10-11.
9. Hočevar, M. (2003). Kako izboljšati računovodske informacije za poslovodno odločanje?. *Iks*, 30 (9), 14-27.
10. *Individualna pogodba o zaposlitvi* [Združenje delodajalcev Slovenije]. Najdeno 11. decembra 2007 na spletnem naslovu [http://www.zds.si/uploads/files/Individualna%20pogodba%20o%20zaposlitvi%20\(2\).pdf](http://www.zds.si/uploads/files/Individualna%20pogodba%20o%20zaposlitvi%20(2).pdf).
11. Interni viri podjetja Helios, d. d., 2008.
12. Ittner, C. D., Larcker, D. F. & Rajan, M. V. (1997). The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts. *The Accounting Review*, 72 (2), 231-255.
13. Kamnik, M. (2004). *Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih v podjetju Prava naložba d.o.o.* [diplomsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Kaplan, S. R. & Norton, P. D. (1996). *The balanced scorecard – translating strategy into action*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
15. Kavčič, S., Koželj, S. & Odar, M. (1998). Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih. *Revizor*, (3), 40-57.
16. Kodeks upravljanja javnih delniških družb. (2004). *Uradni list RS*. (Št. 44/2004, 28. april 2004).
17. Koletnik, F. (1996). *Računovodstvo za notranje uporabnike informacij*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
18. *Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev* [Združenje Manager]. Najdeno 15. oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/si/ozdruzenju/delovanje/kriteriji-individualno-zaposlovanje/>.
19. *Letno poročilo skupine Helios 2007*. (2008). Najdeno 10. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.helios.si/pdf/LPHELIOS_2007.pdf.

20. Lutar-Skerbinjek, A. (2002). Povezave med računovodskimi in neračunovodskimi informacijami. *Organizacija*, 35 (7), 423-430.
21. Mavrič, K. (2003). *Računovodske informacije za odločanje pri finančni funkciji* [diplomsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Merkač, M. (1995). Plače poslovnih zaposlencev. V I. Kejžar et al. (ur.), *Modra knjiga: Plače v Sloveniji* (str. 375-399). Ljubljana: Moderna organizacija.
23. Merkač, M. (1996). Kako do uporabnih informacij o plačah?. *Gospodarski vestnik*, 45 (34), 69-74.
24. Milost, F. (2003). Nefinančni kazalniki poslovanja: Korak naprej ali izhod v sili?. *Organizacija*, 36 (6), 410-413.
25. Pogovor z gospo Špoljarič Sonjo, 4. julij, 2008.
26. Prašnikar, J. (1992). Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih. V J. A. Čibej et al. (ur.), *Slovensko podjetje jutri*. (str. 283-314). Ljubljana: CISEF.
27. Predanič Smrkolj, N. (2005). *Analiza vpliva plač na aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih* [magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Pušnik, M. & Simonič, J. (2008, 13. marec). Najbolje zaslužil Colarič s plačo pol milijona evrov. *Finance*, str. 29.
29. Rejc, A. (1998). Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. *Slovenska ekonomska revija*, 49 (5), 485-502.
30. Rejc, A. & Slapničar, S. (2003a). Vpliv pogodb o nagrajevanju članov uprav na merjenje uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih. *Organizacija*, 36 (10), 668-677.
31. Rejc, A. & Slapničar, S. (2003b). Modeli za merjenje uspešnosti managementa. *Manager*, (2), 60-67.
32. Slapničar, S. (1998). *Uporaba računovodskih informacij pri nadzoru poslovanja* [magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Slapničar, S. (2003). Pogodba, ki učinkuje. *Manager*, (12), 60-65.
34. Slapničar, S. (2004). Skrivnostni menedžerski zaslužki. *Gospodarski vestnik*, 53 (3), 50-52.
35. Slovenski računovodski standardi. (2005). *Uradni list RS*. (Št. 118/2005, 27. december 2005).
36. Terzič, N. (2005, 27. december). Individualna pogodba o zaposlitvi. *Revija Moje Delo*. Najdeno 29. maja 2007 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/individualna-pogodba-o-zaposlitvi-152.aspx>.
37. Turk, I. (2000). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
38. Turk, I., Kavčič, S. & Koželj, S. (2003). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
39. Turk, I., Kavčič, S. & Kokotec-Novak, M. (2003). *Poslovnostno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
40. Uhan, S. (2004). Plača za delovno uspešnost. *Organizacija*, 37 (2), 106-113.
41. Uhan, S. (2003). Plače menedžerjev. *Organizacija*, 36 (10), 713-719.

42. Zakon o gospodarskih družbah. (2006). *Uradni list RS*. (Št. 42/2006, 18. april 2006).
43. Zupan, N. (1995). Plače in konkurenčnost. *Gospodarski vestnik*, 44 (44), 69-73.
44. Zupan, N. (1998). Plače in nagrajevanje managerjev v slovenskih podjetjih. *Slovenska ekonomska revija*, 49 (5), 185-198.
45. Zupan, N. (2000). Nagrajevanje vodilnih uslužbencev. *Zbornik 32. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 119-133). Portorož: Društvo ekonomistov Slovenije.

PRILOGA 1: Prejemki nekaterih managerjev v letu 2007

NAJVIŠJE BRUTO PLAČE V ZASEBNEM SEKTORJU LETA 2007

PREJEMNIK PLAČE, PODJETJE	CELOLETNI PREJEMKI (v EUR)	FIKSNA/OSNOVNA PLAČA (v EUR)	VARIABILNI DEL PLAČE IN DRUGI PREJEMKI* (v EUR)	POVPREČNA MESEČNA PLAČA (v EUR)	POVPREČNA MESEČNA FIKSNA/OSNOVNA PLAČA (v EUR)	DELEŽ VARIABILNEGA DELA PLAČE IN DRUGIH PREJEMKOV (v %)
 1. Jože Colarič, Krka	531.253	274.901	256.352	44.271,08	22.908,42	48,25
 2. Herman Rigelnik, ACH	483.401	245.697	237.704	40.283,42	20.474,75	49,17
 3. Janez Bohorič, Sava Kranj	373.986	204.016	169.970	31.165,50	17.001,33	45,45
4. Marko Kryžanowski, Petrol	372.476	196.800	175.676**	31.039,66	16.400,00	47,16
5. Bine Kondež, Merkur Kranj	363.917	148.950	214.967	30.326,42	12.412,50	59,07
6. Žiga Debeljak, Mercator	351.000	207.000	124.000	27.583,33	17.250,00	37,46
7. Andrej Kocič, Zavarovalnica Triglav	293.916	176.286	117.630	24.493	14.690,50	40,02
8. Franjo Bobinac, Gorenje	287.695	144.023	143.672	23.974,58	12.001,92	49,94
9. Robert Casar, Luka Koper	248.850	177.486	71.364	20.737,50	14.790,50	28,68
10. Bojan Dremelj, Telekom Slovenije	234.646	182.605	35.374	19.553,83	9.800	44,78
11. Marko Simoneti, Ljubljanska borza vrednostnih papirjev	212.968	117.600	95.368	17.747,33	10.842,42	27,39
12. Zmago Skobir, Aerodrom Ljubljana	179.193	130.109	49.084	14.932,75	11.684,17	26,42
13. Iztok Brnci, Žito	176.192	140.210	35.982	14.682,66	12.519,50	10,77
14. Andrej Lovšin, Intereuropa	168.369	150.234	18.135	14.030,75	12.945,00	0
15. Slobodan Vučičević***, Droga Kolinska	155.340	155.340	nima	12.945,00	1.625	0
16. Branko Sušteršič, Nika, investiranje in razvoj	19.500	19.500	0,00	1.625	1.625	0
17. Marko Kranjc****, Banka Slovenije	n. p.	n. p.	n. p.	7.597,58	n. p.	n. p.

Op.: na lestrvi so samo podjetja, ki so poslala podatke; banke in zavarovalnice podatkovvečinoma niso hotele posredovati; n. p. = ni podatka; *vključeni so variabilni del plače, nagrade, regres, bonitete in drugi prejemki; **variabilni del plače znaša 10 mesečnih plač; ***podatki so samo za 9 mesecev, od aprila, ko je nastopil funkcijo, do decembra; **** Marko Kranjc je v letu 2007 funkcijo opravljal 15 mesecev in 13 dni; mesečno prejemale riezgodno zavarovanje 23,56 evra. Vir: odgovori podjetij

Vir: M. Pušnik & J. Simonič, Najbolje zaslužil Colarič s plačo pol milijona evrov, 2008, str. 29.

PRILOGA 2: Sestava skupine Helios

Odvisno podjetje	Lastniški deleži %
Slovenija	
HELIOS, Tovarna barv, lakov in umetnih smol Količevo, d. o. o.	100,00 %
HELIOS, Kemična tovarna Domžale, d. o. o.	100,00 %
COLOR, Industrija sintetičnih smol, barv in lakov, d. d., Medvode	92,11 %
BELINKA BELLES, d. o. o., Ljubljana	100,00 %
BELINKA KEMOSTIK, d. o. o., Kamnik	100,00 %
MAVRICA, Trgovsko podjetje z barvami in laki, d. d., Domžale	100,00 %
EXIDO, Zunanja in notranja trgovina, zastopanje in posredovanje, d. o. o. (v mirovanju)	98,64 %
CHROMCOM, Inženiring, vzdrževanje in meritve, d. o. o.	99,59 %
BELMOS, d. o. o.	100,00 %
EKOHEL, d. o. o., Količevo (v mirovanju)	100,00 %
CHROMOS, d. o. o., Ljubljana	87,64 %
Belorusija	
HELKO Minsk (v likvidaciji)	50,00 %
Bolgarija	
HELIOS BULGARIA, Ltd.	66,67 %
Bosna in Hercegovina	
HELKOS, Boje i lakovi, d. o. o., Sarajevo	60,00 %
HELAKOR, d. o. o., Tuzla	50,00 %
COLOR TRADE, Sarajevo	64,48 %
Češka	
CHEDO, Spol.s.r.o., Uherské Hradiště	50,12 %
Hrvaška	
HELTRADING, d. o. o., Zagreb	70,08 %
CHROMOS, Boje i lakovi, d. d., Zagreb	87,64 %
COLOR TRADE, Rijeka	92,02 %
BELINKA HRVATSKA, d. o. o.	100,00 %
METAKEM, d. o. o., Ludbreg	100,00 %
Italija	
HELIOS ITALIA, S.p.A., Gorizia	100,00 %
SIIP, S.p.A. (v likvidaciji)	100,00 %
Madžarska	
ZENTAX-HELIOS, Kft, Szolnok	60,00 %
SZOLNOK-HELIOS, Kft, Szolnok	100,00 %
Makedonija	
HELIO-HEM, d. o. o., Skopje	50,00 %
COLOR TRADE, Skopje	92,11 %
Nemčija	
COLOR Gmbh, München	92,11 %
Nizozemska	
ZVON, b.v.	50,00 %
Poljska	
HELIOS POLSKA, Sp.z.o.o., Ostrów Wielkopolski	97,65 %
Romunija	
HELIOS COATINGS, Brasov	60,00 %
Rusija	
OAO ODILAK, a.c., Odincovo	82,33 %
OOO HELORS, Moskva	51,00 %
ZAO ODIHEL, Odincovo	51,00 %
OOO HELMOS, Moskva	98,00 %
OOO COLOR TRADING, Moskva	92,11 %
Slovaška	
HELIOS SLOVAKIA, s.r.o., Žilina	76,12 %
Srbija	
ZVEZDA-HELIOS, a.d., Gornji Milanovac	77,13 %
DUGA IBL, a.d., Beograd	49,84 %
DCB HELIOS, d. o. o., Beograd	100,00 %
BELFIN, d. o. o., Beograd	100,00 %
BELINKA, d. o. o., Beograd	100,00 %
Ukrajina	
OOO AVRORA, Čerkassi	100,00 %
OOO SICOLORS, Kijev	75,00 %

Vir: Letno poročilo skupine Helios 2007, 2008, str. 19.