

Univerza v Ljubljani – Ekonomska fakulteta
Dodiplomski študij – UPEŠ
Predmet: Ravnanje z ljudmi pri delu
Nosilca predmeta: prof. dr. Bogdan Lipičnik, prof. dr. Nada Zupan



Skupinska seminarska naloga
RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

»NAGRAJEVANJE
VODILNIH MANAGERJEV«

Ocena predstavitve: _____

Ocena naloge: _____

SKUPAJ: _____

POVZETEK

Nagrajevanje je del širšega »kroga uspeha«. V tem krogu je nagrada postavljena na vrhno mesto, ker je zgolj nagrada tisti element tega kroga, na katerega lahko vplivamo tako, da bo cikel obstojen oz. vzdržen tudi dolgoročno. Gre torej za to, da je delavec ob pričakovanju nagrade za uspešno opravljeno delo pri tem delu dejansko bolj uspešen. Ko tak delavec nato zaradi svoje uspešnosti doseže nagrado, ga le-ta motivira. Vedeti moramo, da, ko govorimo o »nagrajevanju« zaposlenih, lahko mislimo na nagrajevanje v širšem ali pa v ožjem smislu. Kadar govorimo o nagrajevanju v širšem smislu poleg plače, nagrad (dodatkov) in ugodnosti (nagrajevanja v ožjem smislu) upoštevamo še dobro delovno okolje in pogoje ter možnost osebne rasti in privlačne prihodnosti.

Značilnosti dela managerjev vodijo tudi v značilnosti nagrajevanja in ker so managerji najodgovornejše osebe v podjetju, saj predlagajo in izvajajo poslovno politiko ter hkrati tudi bistveno vplivajo na motiviranost ostalih delavcev, je še posebej pomembno za njih najti ustrezen sistem nagrajevanja. Nagrade ponavadi sledijo uspehom, vendar je ugotavljanje delovne uspešnosti pri managerjih zelo težavno, saj so njihove odločitve daljnosežne in tvegane. Zato je značilnost nagrajevanja managerjev v večji povezanosti z rezultati podjetja ali vsaj rezultatov delov podjetja, ki jih uravnava.

Dejstvo je tudi, da denar sicer tudi pri nagrajevanju vodilnih managerjev in ostalih zaposlenih pomeni veliko, vendar ne vse (primer odvetnikovi prosti petki). Splošen koncept v sistemih nagrajevanja managerjev v razvitih tržnih ekonomijah temelji na zahtevi uvajanja načela notranje pravičnosti in zunanje konkurenčnosti. Nagrado poleg osnovne plače sestavljajo še ugodnosti iz zaposlitve in posebne ugodnosti, ki se izplačujejo v enkratnem ali pa v večkratnih letnih zneskih (včasih tudi v obliki delnic) ter kratkoročne in dolgoročne spodbude (med katere štejemo npr. opcijsko nagrajevanje; tovrstne spodbude so zelo popularna praksa v Avstraliji in Ameriki). Zanimiva je praksa v Veliki Britaniji, kjer nagrajujejo tudi odpadle kandidate za mesto vodilnega managerja. V ZDA pa se vodilni managerji pogosto odpovejo fiksnemu delu plače. Vedeti moramo, da ni smiselno kar vsepovprek prevzemati sistemov nagrajevanja vodilnih managerjev po ameriškem vzoru, pač pa je pri tem potrebna velika mera zdravega razuma in selektivnosti.

Za Slovenijo lahko rečemo, da je struktura nagrajevanja posebna, saj so plače vodilnih managerjev največjih slovenskih javnih delniških družb skoraj v celoti fiksne. Kot pravi variabilni del nagrade bi lahko pri nas šteli nagrado upravi iz dobička. Področje nagrajevanja managerjev v Sloveniji urejajo kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev. Izkušnje kažejo, da nagrajevanje slovenskih managerjev zaenkrat še močno odstopa od načinov nagrajevanja, ki veljajo v tržnih gospodarstvih, vendar pa zaradi vsesplošne globalizacije že lahko zaznavamo izboljševanje stanja. K temu sta veliko pripomogla tudi vstop Slovenije v EU ter prevzem evra.

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 NA SPLOŠNO O NAGRAJEVANJU	2
1.1 UMESTITEV NAGRAJEVANJA V ŠIRŠI KONTEKST	2
1.2 SISTEM NAGRAJEVANJA V ŠIRŠEM IN OŽJEM SMISLU.....	3
1.3 SESTAVNI DELI SISTEMA NAGRAJEVANJA V OŽJEM SMISLU.....	4
1.3.1 Osnovna plača.....	4
1.3.2 Dodatki k osnovni plači.....	4
2 RAVNI MANAGEMENTA	5
3 NAGRAJEVANJE VODILNIH MANAGERJEV V TEORIJI	6
3.1 ZGODOVINSKI PROCES NASTAJANJA UPRAVLJALSKE FUNKCIJE	6
3.2 ZNAČILNOSTI MANAGERSKEGA DELA V POVEZAVI Z NAGRAJEVANJEM.....	7
3.3 STRUKTURA MANAGERSKIH PREJEMKOV.....	10
3.3.1 Osnovna plača.....	11
3.3.2 Variabilna plača.....	12
3.3.2.1 Kratkoročne spodbude.....	13
3.3.2.2 Dolgoročne spodbude.....	13
3.3.2.3 Ostali prejemki.....	14
3.4 NI VSE V DENARJU.....	15
4 NAGRAJEVANJE VODILNIH MANAGERJEV V PRAKSI	16
4.1 NAGRAJEVANJE VODILNIH MANAGERJEV V TUJINI.....	16
4.1.1 Osnovna plača.....	17
4.1.2 Ugodnosti.....	19
4.1.3 Kratkoročne in dolgoročne spodbude.....	19
4.1.4 Britanski fenomen »nagrajevanja odpadlih kandidatov za vodilne managerje«	21
4.1.5 Ameriški fenomen »vračanja pripadajočih zaslužkov«.....	22
4.1.6 Slabosti sistema nagrajevanja za uspešnost.....	23
4.1.7 Neslavni primeri nekontroliranega zapravljanja nagrad.....	23
4.1.8 Vpliv vlade ZDA.....	24
4.1.9 Zaslužki najbolj plačanih managerjev v ZDA v letu 2007	25
4.1.10 Primer podjetja: Agrokor.....	25
4.1.10.1 O podjetju.....	25
4.1.10.2 Agrokorjeva strategija delovanja.....	26
4.1.10.3 Situacija na trgu dela managerjev.....	26
4.1.10.4 Hrvaški managerji.....	27
4.2 NAGRAJEVANJE VODILNIH MANAGERJEV V SLOVENIJI.....	28
4.2.1 Raziskava: Kdo si je najbolj zaslužil plačo?.....	34
4.3 PRIMERJAVA NAGRAJEVANJA VODILNIH MANAGERJEV PRI NAS IN V TUJINI.....	35
SKLEP	37
SEZNAM LITERATURE IN VIROV	38
PRILOGE	39

KAZALO TABEL

TABELA 1: ZASLUŽKI NAJBOLJ PLAČANIH MANAGERJEV V ZDA V LETU 2007.....	25
---	----

KAZALO SLIK

SLIKA 1: GRAFIČNI PRIKAZ »KROGA USPEHA«.....	2
SLIKA 2: NAGRAJEVANJE V ŠIRŠEM (KVADRANTI I, II, III IN IV) TER V OŽJEM (KVADRANT III) SMISLU.....	3
SLIKA 3: NAČINI UREJANJA PLAČ ZA POSAMEZNA DELA.....	8
SLIKA 4: GRAFIČNI PRIKAZ SESTAVA CELOTNIH PREJEMKOV VODILNIH	18
SLIKA 5: SPREMEMBA STRUKTURE MANAGERSKIH PREJEMKOV V ZDA (2001-2005).....	20

UVOD

V današnjem svetu lahko uspejo le tista podjetja, ki nenehno iščejo nove izvore konkurenčnosti, do katere največkrat vodita znanje in ustvarjalnost zaposlenih. Ključ do konkurenčne prednosti globalnih podjetij dandanes predstavlja zmožnost imeti izjemne in visoko motivirane posameznike na vodilnih položajih. Eden najpogostejših načinov doseganja visoke motiviranosti vodilnih zaposlenih je z ustreznim sistemom nagrajevanja. Ustrezno nagrajeni zaposleni so ponavadi uspešnejši, uspešnejši zaposleni pa so praviloma bolj zadovoljni, ne le pri delu, temveč tudi v zasebnem življenju. S tem stopijo v pozitivno spiralo, saj je zadovoljstvo v naslednjem koraku temelj povečanja uspešnosti, ta pa spet izvor zadovoljstva (Zupan, 2001, str. 7).

V naši seminarski nalogi proučujemo nagrajevanje posebne, lahko rečemo celo najpomembnejše skupine zaposlenih v podjetju – vodilnih managerjev. Kdo pa sploh so vodilni managerji? Vodilni managerji so tisti po hierarhiji najvišje postavljeni zaposleni v podjetju ali skupku podjetij, ki ravnaajo podjetje ali skupek podjetij kot celoto – med seboj torej uskaljujejo poslovne enote (sestavljena podjetja) oz. poslovne funkcije (podjetja). Direktor družbe ali glavni vodstveni delavec je tisti najvišje postavljeni korporativen častnik, upravitelj, vodstveni delavec ali izvršilen manager, ki je odgovoren za celoten management in organizacijo družbe ter, ki v dvotirnem sistemu poroča nadzornemu svetu. Za družbe je značilno, da ima direktor družbe nekaj podrejenih vodstvenih delavcev, vsak od njih pa ima specifično zadolžitev in odgovornost. V praksi se za zgoraj opredeljene osebe uporabljajo tudi sledeči izrazi: top management, vrhnji management, (generalni) direktor, general, CEO (okrajšava za Chief Executive Officer), ipd.

Cilj pričujoče seminarske naloge je s pomočjo timskega dela predstaviti nagrajevanje vodilnih managerjev kot enega od pomembnih sredstev motiviranja, ki izboljšuje uspešnost celotnega podjetja. Dodatno je cilj prikazovanje teoretičnega ozadja nagrajevanja vodilnih zaposlenih na praktičnih primerih podjetij. Pri tem smo pozorni tudi na razlike, ki se pojavijo glede na poreklo podjetja.

Namen seminarske naloge je definiranje koncepta nagrajevanja ter prikaz vseh elementov tega za analiziranje vodilnih zaposlenih z namenom doseganja boljše delovne uspešnosti v organizacijah. Ob tem se bomo posebej dotaknili nagrajevanja vodilnih managerjev v praksi.

Seminarsko nalogo smo razdelili na tri glavna vsebinska poglavja. V prvem povemo nekaj na splošno o nagrajevanju, v drugem se dotaknemo nagrajevanja vodilnih managerjev v teoriji (kako naj bi bilo), v tretjem pa predstavimo dejansko situacijo na področju nagrajevanja vodilnih managerjev ne le v Sloveniji, pač pa tudi v tujini. Stanje na tem področju predstavimo tudi s primeri konkretnih podjetij, na koncu pa še primerjamo nagrajevanje vodilnih managerjev pri nas in v tujini in povemo svoje mnenje glede ustreznosti obstoječega sistema nagrajevanja pri nas.

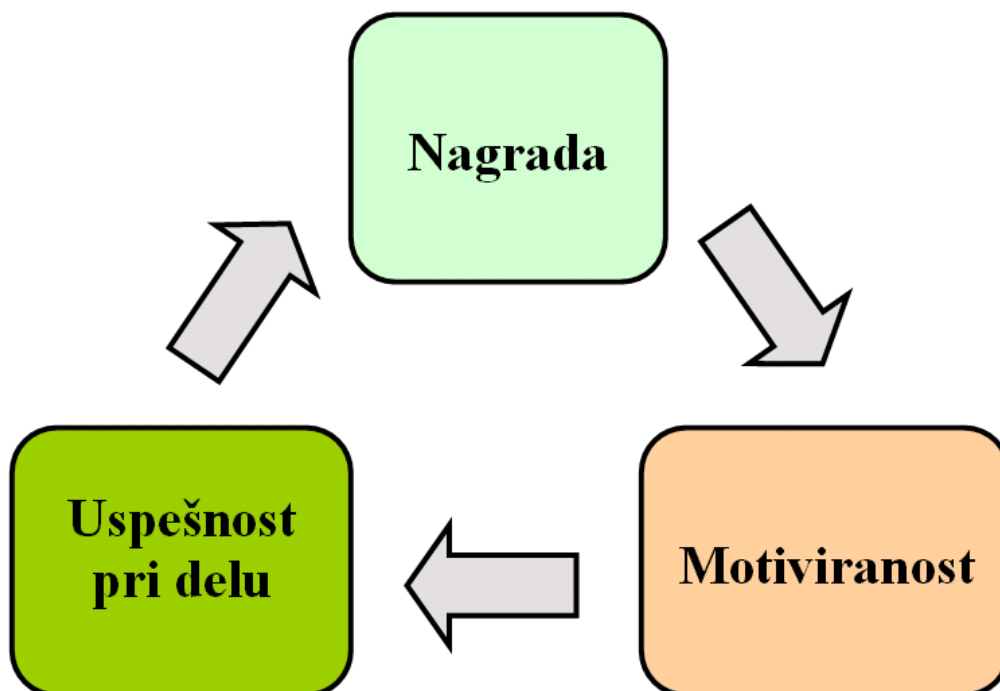
1 NA SPLOŠNO O NAGRAJEVANJU

Z nagrajevanjem in sistemi nagrajevanja se danes ukvarja mnogo strokovnjakov in nestrokovnjakov. Pri nagrajevanju se večinoma srečujemo z vprašanjem, kako nagraditi ljudi v skladu z njihovo pomembnostjo za organizacijo. Nagrade ponavadi delimo na finančne in nefinančne. Sistem nagrajevanja pa vključuje tudi filozofijo, strategijo, politiko, načrtovanje in procese, ki jih uporablja organizacija za razvoj in vzdrževanje sistema nagrad (Lipičnik, 1998, str. 191).

1.1 Umestitev nagrajevanja v širši kontekst

Nagrajevanja kot takega pravzaprav ne moremo obravnavati ločeno od ostalih procesov oz. dogajanj v podjetjih. Nagrajevanje je tako del širšega »kroga uspeha«, prikazanega na spodnji sliki. V tem krogu nagrado namenoma postavljamo na vrhno mesto, to pa zato, ker menimo, da je zgolj nagrada tisti element tega kroga, na katerega lahko vplivamo tako, da bo cikel obstojen oz. vzdržen tudi dolgoročno. Gre torej za to, da je delavec ob pričakovanju nagrade za uspešno opravljeno delo pri tem delu dejansko bolj uspešen. Ko tak delavec nato zaradi svoje uspešnosti doseže nagrado, ga le-ta motivira. Motivacija pa nato zopet generira upešnejše udejstvovanje delavca, čemur seveda sledi vnovična nagrada. In tako se krog ponavlja v nedogled. Nagrado lahko tako v splošnem smatramo po eni strani kot logično posledico uspešnosti pri delu ter po drugi strani kot vir motivacije za delavca.

Slika 1: Grafični prikaz »kroga uspeha«



Vir: Lastni prikaz

1.2 Sistem nagrajevanja v širšem in ožjem smislu

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik, 1998, str. 191).

Ko govorimo o »nagrajevanju« zaposlenih, lahko mislimo na nagrajevanje v širšem smislu (vsi štirje kvadranti v spodnji tabeli) ali pa na nagrajevanje v ožjem smislu (zeleno obarvan tretji kvadrant v spodnji tabeli). Kadar govorimo o nagrajevanju v širšem smislu tako poleg plač, nagrad in ugodnosti (nagrajevanje v ožjem smislu) upoštevamo še dobro delovno okolje in pogoje ter možnost osebne rasti in privlačne prihodnosti.

Slika 2: Nagrajevanje v širšem (kvadranti I, II, III in IV) ter v ožjem (kvadrant III) smislu

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

Vir: Prosojnice pri predmetu Ravnanje z ljudmi pri delu (Zupan, 2008)

Sistem nagrajevanja v ožjem smislu vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke,

osebni razvoj in še kaj) in v mnogih primerih sistem nagrajevanja uspešnosti. V naši seminarski nalogi se tako osredotočamo predvsem na nagrajevanje v ožjem pomenu besede.

1.3 Sestavni deli sistema nagrajevanja v ožjem smislu

1.3.1 Osnovna plača

Osnovna plača je raven plače (fiksna plača), ki izvira iz dela. Lahko je osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, pristojnosti ali zmožnosti delavca. Prav tako je osnovna plača lahko osnova za odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja. Osnovna raven plače za delo bi morala upoštevati in se prilagajati notranjim in zunanjim razmerjem plač. Notranja razmerja lahko merimo s pomočjo katere koli metode vrednotenja dela. Rezultati takšnega merjenja pa so notranja razmerja, ki odsevajo notranjo hierarhijo del. Zunanja razmerja pa dobimo z analizo razmerij plač na trgu. Alternativno lahko raven plač dosežemo tudi s pogajanjem, kot so npr. kolektivna pogajanja s sindikati, ali pa sklenemo individualno pogodbo. Osnovna plača za delo je včasih videti kot plača za odgovorno in usposobljeno osebo pri nekem delu. Torej osnovna plača lahko takšno osebo predpostavlja. Drugo vprašanje pa je, ali delo zares opravlja takšna oseba. Raven plače, ki se spreminja glede na zmožnosti in pristojnosti, je lahko prilagojena konkretnemu delavcu in njegovim zmožnostim (Lipičnik, 1998, str. 192-193).

1.3.2 Dodatki k osnovni plači

Osnovni plači se lahko dodajajo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj. Če teh plačil ne vključimo v osnovno plačo, jih lahko dodamo v obliki spremenljive plače. Variabilni del plače mora biti odvisen predvsem od enote (posameznik, skupina, podjetje), ki jo nagrajujemo, drugače nima učinka. Če na višino variabilnega dela plače preveč vplivajo zunanji faktorji, variabilni sistem nima velikega smisla. Glavni dodatki k osnovni plači so (Lipičnik, 1998, str. 193):

- *Plačilo individualne uspešnosti*, ki povečuje osnovno plačo ali pa ima obliko sistema bonus ter je odvisno od dosežene uspešnosti posameznikov.
- *Bonusi* – nagrade za uspešno delo, ki se izplačujejo v enkratnih zneskih glede na rezultate, ki so jih dosegli posamezniki, teami ali organizacije.
- *Nagrada za storilnost* – nagrade, povezane z doseganjem predhodno postavljenih ciljev, ki smo jih postavili zato, da bi spodbudili ljudi za čim višjo raven prizadevanj. Tovrstne cilje ponavadi opredeljujemo kot število kosov, obseg prodaje itd.
- *Provizije* – posebna oblika nagrade za storilnost, s katero so navadno nagrajeni prodajalci. Tako prodajalci dobijo delež od prodaje, ki so jo dosegli.

- *Plačilo servisne dejavnosti*, ki se ponavadi povečuje v konstantnih korakih po določeni lestvici, kar pa je odvisno od vrste lestvice in dejavnosti, kjer je uporabljena. Izjemoma se v neprofitnih dejavnostih uporabljajo tudi plačila, odvisna od uspešnosti posameznikov.
- *Plačilo za zmožnosti*, ki ga včasih imenujemo tudi plačilo za izobrazbo. Plačilo za zmožnosti se spreminja v odvisnosti od zmožnosti in individualnih dosežkov.
- *Plačilo pristojnosti* je odvisno od ravni pristojnosti, ki jo je glede na svoje zmožnosti in razvoj dosegel posameznik.
- *Plačilo za osebni razvoj (kariera)* je plačilo, ki ga navadno dobijo ljudje za povečane odgovornosti, ki so jih sprejeli z napredovanjem.
- *Dodatki*, ki jih ljudje dobijo za nadurno delo, delo v izmenah, itd.

Skupni dohodek delavca se ponavadi izračuna tako, da se seštejejo osnovna plača in vsa dodatno prejeta plačila. *Delavčeve ugodnosti pri delu* so poznana posredna plačila, ki vključujejo prispevek za pokojninsko zavarovanje, prispevek za zdravstveno zavarovanje, službeni avtomobil itd. Del teh nagrad se izplačuje v gotovini kot del zasluženega denarja ali dejansko porabljenih sredstev (stroškov). Del se lahko plačuje tudi kot plačilo za nedelo, torej nezasluženo (letni dopust) itd. *Celotni prihodek* delavca (nekateri temu pravijo osebni dohodek) je vrednost vseh denarnih izplačil, ki jih je delavec prejel in bo zanje moral plačati dohodnino (Lipičnik, 1998, str.193).

2 RAVNI MANAGEMENTA

Managerji se razlikujejo v pristojnostih in po vsebini dejavnosti, zato ločimo različne ravni managementa (Možina, 1994, str. 10):

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

V naši seminarski nalogi se torej osredotočamo zgolj na vrhno raven managementa, za pripadnike te ravni pa v nadaljevanju uporabljamo izraz »vodilni managerji«.

3 NAGRAJEVANJE VODILNIH MANAGERJEV V TEORIJI

3.1 Zgodovinski proces nastajanja upravljalne funkcije

Podlaga za vzpon moderne industrijske dobe ob koncu 19. stoletja je bila inovativna ločitev lastništva od managementa. Ta je povzročila dvoje. Prvič, nastanek trga kapitala. Brez te ločitve se namreč ne bi mogel razviti trg kapitala, korporacije pa ne bi mogle doseči hitre rasti. Dokler sta lastniška in managerska funkcija združeni, kapital vselej spremlja njegov lastnik, kar pomeni, da kapital ni na trgu. Z ločitvijo obeh funkcij pa kapital postane tržna dobrina, ki se obrača na kapitalnem trgu. Nastanek kapitalnih trgov je prva pomembna posledica omenjene ločitve lastništva od managementa. Omogočila je množično mobilizacijo nacionalnega in mednarodnega kapitala. V korporacije se je zaradi ločitve obeh funkcij in nastanka kapitalnih trgov začel stekati kapital številnih inštitucij in posameznikov, to pa je omogočilo njihovo hitro rast (Rus, 2003).

Drugič, vzpon profesionalnega managementa. Velike korporacije so se namreč znašle pred izzivom, kako obvladovati in usklajevati vse večje sisteme. Prišlo je do organizacijskih inovacij, ki so še danes stalnica vsake večje organizacije: centralizacije informacijskega toka in odločanja, funkcionalne razdelitve odgovornosti in pristojnosti, delitve na strokovno in linijsko vodenje in podobno. Organizacijska struktura velike železniške korporacije iz ZDA leta 1870 se skoraj v ničemer ne razlikuje od organizacijske sheme sodobnega podjetja. Profesionalni, visoko specializirani management je postal imperativ velikih korporacij. Razvoj managementa bi bil dosti počasnejši brez ločitve lastniške od managerske funkcije (Rus, 2003).

Ločitev lastniške in managerske funkcije ni problem, temveč civilizacijska pridobitev. Problem je zagotavljati enakopravnost med delničarji in izvajati učinkovit nadzor nad managementom. Zaradi napačne opredelitve problema so šli v napačno smer tudi predlogi rešitev. Protagonisti teorije agentov so namreč rešitev problema upravljanja videli v ponovni združitvi lastniške in managerske funkcije. Michael Jensen s Harvarda, eden najbolj znanih avtorjev na tem področju, je izdal knjigo z naslovom *The End of Public Corporation*. Pod vtisom osemdesetih let, ki so bila zaznamovana z norimi prevzemi, managerskimi odkupi in številnimi zlorabami delničarjev, je menil, da je ločitev managementa od lastništva pripeljala do takega pomanjkanja nadzora nad managementom, da javne korporacije preprosto ne bodo mogle več tekmovati z drugimi organizacijskimi oblikami za kapital. Delničarjev ne bo mogoče prepričati, da bi svoj denar vlagali v javne korporacije, ker tam izgubijo nadzor nad svojim denarjem in so izpostavljeni zlorabam (Rus, 2003).

Iz teh argumentov sta se v praksi izoblikovala dva trenda. Prvi je bila privatizacija podjetij. Argument, da je treba ponovno spojiti lastniško in managersko funkcijo, je pomagal upravičiti grobe managerske odkupe in prevzeme. V teh primerih so zasebne prevzemne skupine, včasih pod vodstvom managementa včasih pa brez, izpeljale prevzem z zadolževanjem na račun

podjetja. Rezultat tega je bilo prestrukturiranje velikih podjetij, ki so s privatizacijo prevzela nase velikanske dolgove. Te je bilo mogoče servisirati le s korenitim krčenjem stroškov, torej z množičnim odpuščanjem in prodajo posameznih delov podjetja (Rus, 2003).

Drug trend se je nanašal na nagrajevanje managementa. Če naj bi managersko motivacijo čim bolj povezali z lastniško, je bilo treba uvesti bolj podjetniško strukturo nagrajevanja vodilnih managerjev: le manjši del naj bi bil v obliki plače, večji del pa naj bi se izplačal v opcijah. Če podjetje doseže finančne rezultate, ki so prepričljivi za trg vrednostnih papirjev, potem management lahko unovči opcije in požanje velikanske nagrade. Če jim to ne uspe, poleg dogovorjene plače ne dobijo ničesar. Predlog je naletel na zelo pozitiven odziv. Večina korporacij je v devetdesetih letih prevzela to obliko nagrajevanja top managementa (Rus, 2003).

Oba poskusa združevanja lastniške in managerske funkcije danes izgubljata veljavo. Privatizacije podjetij od strani managementa ali zasebnih prevzemnih skupin so pogosto pripeljale podjetja do zloma. Z zlomom trga poceni obveznic (junk bonds) pa se je umirila tudi privatizacija ameriških podjetij. Tudi nagrajevanje z opcijami je povzročilo veliko težav. Vodilni management ni ravnal enako skrbno kot lastnik iz časov Adama Smitha, temveč je storil vse, da bi čim bolj napihnil vrednost delnic prav ob izteku opcij. Dolgoletni direktorji so dve leti pred upokojitvijo začeli sistematično prodajati pomembne dele podjetja, da so dosegli izredni dobiček in dvignili ceno delnic ter s tem vplivali na izkupiček svojih opcij. Podjetja so veliko kapitala prelila v odkup lastnih delnic in z dokapitalizacijo tehnično dvigovala tečaje svojih delnic. Medtem ko so podjetja leta 1978 za odkup lastnih delnic porabila v povprečju manj kot pet odstotkov dobička, je ta delež v sredini osemdesetih let poskočil nad 25 odstotkov. Dohodki direktorjev so zato skokovito narasli. V obdobju 1980-1995 je direktorska plača narasla za 500 odstotkov, dobiček podjetij za 145 odstotkov, medtem ko so plače tovarniških delavcev za 15 odstotkov zaostale za inflacijo (Rus, 2003).

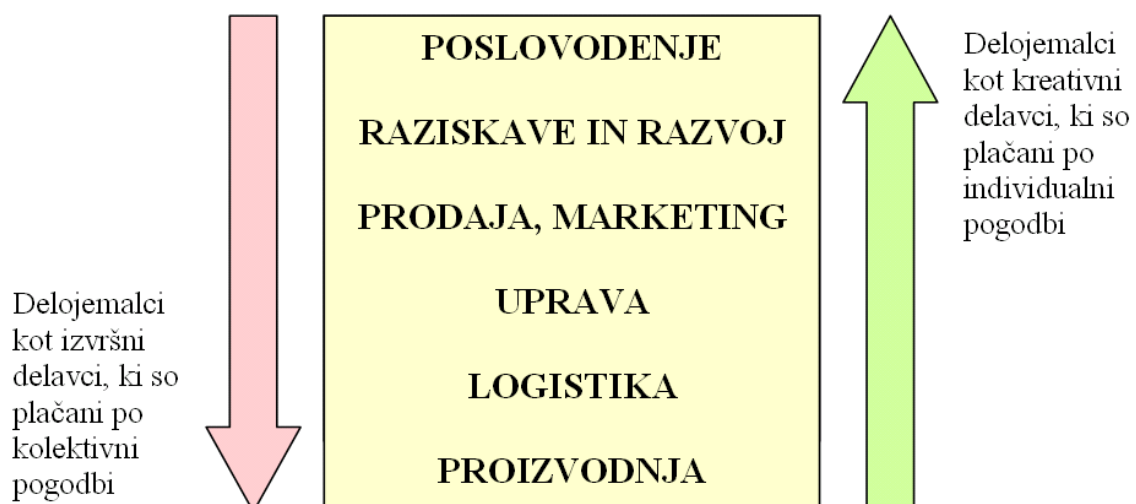
3.2 Značilnosti managerskega dela v povezavi z nagrajevanjem

Za managerje je v splošnem značilna usklajevalna narava njihovega dela in odločanja. Značilnosti dela managerjev vodijo tudi v značilnosti nagrajevanja. Iz navedenih značilnosti managerjevega dela sledi, da so managerji najodgovornejše osebe v podjetju, saj predlagajo in izvajajo poslovno politiko, hkrati pa tudi bistveno vplivajo na motiviranost ostalih delavcev. Ti dve vlogi se nenehno prepletata in poudarjata bistveno mesto sposobnih managerjev za učinkovitost dela v podjetju. Manager torej prevzame v izvedbo skupno nalogo podjetja, zamisliti pa si mora tudi pot za uspešno izvedbo naloge. Izredno pomembno je, da zna manager za delovne naloge in cilje podjetja pridobiti svoje podrejene, jih ustrezno motivirati in pripraviti k sodelovanju. Če podrejeni jasno razumejo svoje delovne naloge in cilje podjetja, so možnosti za uspešno izvedbo delovne naloge bistveno večje. Manager je torej odgovoren za izvedbo skupne delovne naloge in za delo svojih podrejenih. V primeru, da delovna naloga ni bila primerno izvedena, je za ta neuspeh odgovoren manager in on nosi tudi

večino posledic. Od tod izvira tudi velika odgovornost in tveganje. Zato je normalno za zahtevnejše in odgovornejše naloge pričakovati večje nagrade. Pri nagrajevanju je treba opozoriti tudi na različne ravni managementa. Višja kot je raven, zahtevnejše so naloge, večja je odgovornost, večja je avtoriteta, večji vpliv in seveda tudi temu ustrezna višja nagrada.

Managerji pri svojem delu tudi odločajo, kar pomeni, da lahko izbirajo med različnimi možnostmi. Zato so pri svojem delu bistveno bolj svobodni in lahko v svoje delo vključijo več svojih značilnosti, pri tem pa se srečujejo tudi z večjim tveganjem. Tako s svojimi odločitvami bistveno vplivajo na uspešnost poslovanja. Pri svojem delu nimajo predpisanih delovnih norm, kar pa je značilno za izvedbene delavce. Izvedbeni delavci tudi nimajo možnosti samostojno odločati, saj delajo po navodilih svojih nadrejenih. Tako so v izvedbeni funkciji zaslužki enaki za enako delo v vseh podjetjih, medtem ko so razlike v zasluških pri managerjih večje, saj so odvisne od panoge, velikosti podjetja in seveda od uspešnosti podjetja kot celote. Tako vodilni managerji kot tudi managerji na splošno se od ostalih zaposlenih v podjetju torej razlikujejo tudi po načinu urejanja plač. Ker so cilji v različnih dejavnostih v podjetju ali organizaciji različni, kaže namreč imeti tudi različne programe plač. Še več, v organizacijah obstajajo celo različna dela, za katera ni mogoče sklepati kolektivne pogodbe, pač pa se je za plačo mogoče dogovoriti le individualno. Seveda v primeru kreativnih del ne moremo oblikovati visoke plače glede na veliko zahtevnost dela, pač pa jo je mogoče oblikovati le glede na pričakovane rezultate. Brez meril, ali je delavec izpolnil dogovorjene obveznosti ali ne, pa v takšnem sistemu sploh ne gre. Tovrstna priporočila iz literature kaže spodnja slika. Bolj ko je delo kreativno, primerneje je skleniti z delavcem individualno pogodbo in narobe, bolj ko je delo rutinsko, primerneje je skleniti pogodbo z več delavci hkrati – kolektivna pogodba (Lipičnik, 1998, str. 210-211).

Slika 3: Načini urejanja plač za posamezna dela



Vir: Lipičnik, 1998, str. 210

Tako iz zgornje slike, kot tudi iz logičnega razmisleka lahko torej sklepamo, da je »top management« dejansko skupina zaposlenih, s katerimi je potrebno ravnati na popolnoma drugačen način kot z ostalimi zaposlenimi, tako zaradi njihove maloštevilčnosti kot tudi zaradi njihovega relativno večjega pomena za podjetje.

Pri managerjih se kot mehanizem za razdeljevanje nagrad bolj uporablja konkurenca podrejenih za delovno mesto, medtem ko se pri izvajalcih uporablja predvsem tržni mehanizem ali pa konkurenca za prekoračenje delovnega učinka. Prav tako velja, da je varnost zaposlitve praviloma toliko večja, na kolikor višji ravni je delovno mesto, in da je varnost večja v ravnalni kot v izvedbeni funkciji.

Potrebno je opozoriti na dejstvo, da je ugotavljanje delovne uspešnosti pri managerjih zelo težavno, saj so njihove odločitve daljnosežne in tvegane. Zato je značilnost nagrajevanja managerjev v večji povezanosti z rezultati podjetja ali vsaj rezultatov delov, ki jih uravnavajo. Tako bo manager proizvodnje povezan z doseganjem stroškov in izkoriščanjem zmogljivosti, manager prodaje pa z doseganjem prodajne vrednosti. Vendar pa so zaradi spodbujanja, da ne delujejo uspešno samo kot del, ampak tudi kot celota, vezani na rezultate celote, na dobiček. Delo managerjev se ocenjuje subjektivno, saj marsikaj, za kar si manager prizadeva, ni lahko merljivo. Delovanje managerjev, njihovo planiranje, organiziranje in kontrola se v končni fazi kaže v rezultatih poslovanja. Zato je kontrola uspešnosti celotnega poslovanja podjetja ali njegovih delov pogosto tudi že kontrola managerjev, predvsem najvišje in srednje ravni managementa.

Slabost takšnega ocenjevanja je, da na uspešnost poslovanja vplivajo tudi drugi dejavniki ter časovni zamik kontrole. Uspešnost managerja lahko ocenjujemo tudi z doseganjem zastavljenih ciljev, na podlagi lastnosti in vedenja managerjev, na podlagi ujemanja z vrednotami podjetja. Eden izmed pristopov pa je tudi sestavljeni pristop, ki predvideva, da je uspešnost dela managerja subjektivno določena z vidika ocenjevalca. Tako bo manager drugače uspešen v očeh podrejenih kot v očeh upravnega odbora.

Nivo managerjevega zaslužka pa v veliki meri določa različna sestava nagrad. Osnovna plača brez različnih dodatkov in upoštevanja uspešnosti je v absolutnem znesku sicer resda največja pri najvišji ravni, vendar pa je relativno njen delež v celotni nagradi najmanjši pri najvišjih ravneh managementa. Pri najvišji ravni namreč velik del zaslužka predstavljajo razne dodatne ugodnosti kot so življenjsko zavarovanje, zdravstvena zaščita, ugodnost pri upokojitvi in podobni dodatki k osnovni plači.

Povečuje pa se tudi nagrada, ki je vezana na uspešno delo-udeležba na dobičku. Osnovna plača naj bi pri nižjih managerjih predstavljala dve tretjini, pri najvišjih ravneh pa le tretjino celotne nagrade. Na najvišjih ravneh prevladujejo predvsem dolgoročne spodbude, pri najnižjih pa kratkoročne spodbude.

V manjših podjetjih je vodilni manager nižje plačan, saj je lastniški segment manjši kot pri velikih korporacijah, kar gre pripisati nižjim ravnem lastništva delnic in manjšim poudarkom na delniško povezano obliko nadomestil v teh podjetjih

Več kot je ravni managementa, višji je zaslužek managerja. Ker imajo večje korporacije večje število ravni managementa, prejemajo njihovi managerji višje zaslužke kot tisti v manjših podjetjih.

Kar pa se tiče motiviranosti vodilnih managerjev, lahko rečemo, da so v primerjavi z njimi zaposleni, ki delajo na manj zahtevnih delovnih nalogah in prejemajo zato manjše nagrade, bolj motivirani z osebnim dohodkom, saj jim bo le-ta omogočil nakup dobrin, ki jih potrebujejo za preživetje. Pri managerjih, pri katerih gre običajno že za neko zadovoljivo (dovolj visoko) denarno nagrado, pa se kot najpomembnejši motivacijski dejavniki pojavljajo: zanimivo in dinamično delo, možnost uveljavljanja svojih zamisli in idej, soodločanje pri delu in gospodarjenju, medsebojni odnosi.

Do podobnih rezultatov sta prišla tudi profesorja za management Rob Goffe in Richard Scase, ki sta opravila raziskavo med 375 britanskimi managerji iz 50 najpomembnejših družb in ugotovila, da 70% managerjev daje zadovoljstvu pri delu, osebnemu spoštovanju, položaju ter možnosti samostojno razsojati prednost pred osebnim dohodkom.

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

3.3 Struktura managerskih prejemkov

Sestava managerske plače in nagrajevanja se je v zadnjih dvajsetih letih precej spremenila, pojavljajo pa se tudi velike razlike med državami. Pri inovacijah glede managerskih plač so na prvem mestu ZDA, kjer imajo tudi najbolj razvite programe variabilnega izplačila, to je povezovanje plače z uspešnostjo. V Evropi se tudi počasi povečuje variabilni del managerskih plač, ki je na začetku devetdesetih let znašal med 10 in 30 %, zdaj pa se giblje med 20 in 60 % celotnih izplačil (Zupan, 2001, str. 235). V okviru variabilnega dela plač narašča predvsem del negotovinskih izplačil, to je dolgoročnih spodbud v okviru kapitalnih planov (delnice in delniške opcije). Sestava managerskih plač in nagrad se od plač drugih zaposlenih praviloma razlikuje po treh značilnostih. Delež osnovne plače je manjši oziroma občutno večji del predstavljajo nagrade, ki so odvisne od uspešnosti. Pri slednjih gre za daljša obračunska obdobja (največkrat poslovno leto) in za drugačna merila uspešnosti, ki bolj izražajo uspešnost celotnega podjetja kot pa posameznika. Manj je tudi dodatkov na plačo, ki izhajajo iz delovnih razmer, in več je dodatkov oziroma ugodnosti, ki izhajajo iz managerjevega položaja na hierarhični lestvici (Zupan, 2001, str. 234).

Tako kot plača delavca v sistemu kolektivnih pogodb je tudi plača managerjev sestavljena iz različnih elementov. Temeljna je delitev na osnovno plačo in na tisto, ki se spreminja in je odvisna od rezultatov dela. Spremenljivi del plače je vezan na kratkoročne in dolgoročne dosežke ter materialne in nematerialne nagrade. Seveda pa je struktura plače managerjev odvisna od številnih vidikov, med njimi (Merkač, 1995, str. 378):

- ali se ugotavlja povezava med uspešnostjo združbe na podlagi ekonomskih in kakšnih drugih kazalcev ter višino plače managerja;
- vrsta dejavnosti in razmere v njej;
- mesto managerja v hierarhiji združbe;
- tradicija v združbi in državi;
- cilji delodajalca ipd.

3.3.1 Osnovna plača

Osnovna plača je v celotnem sistemu plač in nagrajevanja izhodišče, ki izraža pomen managerjevega dela za organizacijo, ter oceno, kako uspešno posamezni manager opravlja svoje naloge. Plače so običajno povezane z velikostjo podjetja in s tem s kompleksnostjo managerjevega dela, s poslovno uspešnostjo, do določene mere pa so odvisne tudi od osebnostnih lastnosti managerja (Glas, 1987, str. 9). Osnovna plača ima, tako kot pri drugih zaposlenih, tudi pri managerjih reproduktivno funkcijo. Razen tega, da zagotavlja socialno varnost, pomeni za managerja tudi statusni simbol. Je izhodišče celotnega sistema nagrajevanja in izraža pomen managerjevega dela za podjetje ter oceno, kako uspešno posamezni manager opravlja svoje naloge.

Njena višina je odvisna od:

- velikosti podjetja (obseg proizvodnje, število zaposlenih, znesek profita, itn.);
- poslovne uspešnosti podjetja (donosnost kapitala, profit kot delež prihodka);
- panoge, ki ji pripada podjetje;
- osebnih lastnosti managerja (starost, formalna izobrazba, ugled, delovni staž, itn.),
- poslovnih funkcij, ki jih opravlja manager, itn.

Pomembno vlogo pri določitvi višine plače igrata tudi ocena delovnega mesta ter ohranjanje notranje stabilnosti med plačami v podjetju. Absolutno je največja pri najvišji ravni managementa, relativno pa je njen delež v celotni nagradi najmanjši na višji in večji na nižjih ravneh managementa. V strukturi dohodkov managerjev je osnovna plača dolgo imela največjo težo, danes pa se njen pomen relativno znižuje in to predvsem iz dveh razlogov. Prvi je ta, da je za podjetje smiselno, če funkcionalno poveže prejemke vodstva z dosežki podjetja, drugi pa se nanaša na progresivno obdavčitev prejemkov.

Raziskave kažejo, da osnovna plača pri nižjih managerjih predstavlja dve tretjini, pri najvišjih ravneh managementa pa le tretjino celotne nagrade (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 246). Osnovna plača managerja je izkaz konkurenčnosti na trgu kadrovskega virov, kjer imajo določeni profili z dobrimi referencami višjo ceno kot drugi. Poleg tržnega elementa so na eni strani med pogoji, ki določajo osnovno plačo, tipični elementi vrednotenja dela (kot so zahtevnost dela, usposobljenost in uspešnost delavca), ki se mora posledično pokazati v uspešnosti združbe oziroma enote, ki jo vodi, na drugi strani pa tudi velikost in dejavnost združbe ter njeni poslovni cilji. Višino osnovne plače posameznemu managerju je mogoče določiti na tri načine (Merkač, 1995, str. 378):

- v okviru ugotavljanja zahtevnosti del v združbi,
- na podlagi povprečnih plač v združbi,
- določitev osnovne plače v določenem znesku.

Delež osnovne plače v strukturi prejemka se manjša z rastjo ravni, ki ji manager pripada. Na splošno delež osnovne plače v strukturi pada, prav tako delež kratkoročnih spodbud, naraščata pa deleža dolgoročnih spodbud in različnih drugih ugodnosti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 246).

Delež osnovne plače v strukturi celotne plače managerjev druge ravni predstavlja v povprečju 90 % celotne plače. Managerji druge ravni prejemajo zaradi manjše zahtevnosti dela in s tem manjše odgovornosti nižje plače kot managerji prve ravni. Zaradi tega potrebujejo višjo stopnjo socialne varnosti. Prav osnovna plača je tisti del zaslužka, ki to varnost zagotavlja. Plačo vodilnih in vodstvenih delavcev lahko določa trg tako, da določi plačo podrejenih (low level management), s primerjavo ocen delovnih mest pa se določi plača nadrejenih. Prav tako lahko določajo njihovo plačo donosnost podjetja, velikost prodaje in število zaposlenih. Pojavlja se tudi mnenje, da njihovo plačo določajo člani upravnih odborov, v katerih prevladujejo managerji drugih podjetij.

3.3.2 Variabilna plača

Drugi del plače v strukturi plače managerja predstavljajo različne nagrade za uspešnost. Te naj bi predvsem spodbujale ustrezne kratkoročne in dolgoročne učinke poslovnih odločitev. Nagrade za uspešnost imajo po definiciji spremenljiv značaj, saj so odvisne od rezultatov vnajprej dogovorjenih ciljev in nedvoumnih kriterijev. Odvisne so tudi od poslovnih rezultatov, ki naj bi bili v veliki meri posledica poslovnih odločitev posameznika.

Spodbude predstavljajo možnost posebnega nagrajevanja managerjev in omogočajo večjo fleksibilnost plačila. Njihova privlačnost za managerje in podjetja je odvisna predvsem od veljavnih davčnih predpisov (ali so izvzete iz obdavčevanja ali ne, kako se obračunavajo v davčni prijavi managerja, podjetja, itn.). Delimo jih na:

- kratkoročne in

- dolgoročne spodbude za delovne dosežke.

Med kratkoročne spodbude uvrščamo različne oblike stimulativnih plačil za delovne dosežke – rezultate (udeležba pri dobičku, denarne premije in podobno). Lahko so povsem individualne nagrade ali pa gre za vključevanje v delitev dobička glede na rezultate skupine, oddelka ali podjetja, ki se uvajajo na določeni ravni vodstvenega osebja. Izplačljive so v gotovini ali nominirane v obliki delnic, izplačujejo se sproti ali pa z zamikom glede na končne rezultate. Pogojene so lahko tudi z dodatnim finančnim naporom (npr. nagrajenec mora vplačati določen delež, izražen v odstotku, da postane upravičenec do celotne delnice).

3.3.2.1 Kratkoročne spodbude

Te omogočajo večjo fleksibilnost plačila ter možnost posebnega nagrajevanja za uspeh. Lahko so povsem individualne nagrade ali pa vključevanje v delitev dobička glede na rezultat skupine, oddelka ali podjetja. Uvajajo se na določeni ravni vodstvenega osebja in tudi glede na vpliv posameznega managerja. Kratkoročne spodbude za dosežke se praviloma izražajo kot bonusi, ki jih v Sloveniji najpogosteje uporabljamo v te namene, poleg njih pa še različne premije, udeležbe pri dobičku in podobno. Bistveni učinek kratkoročnih spodbud je v tem, da na njihovi podlagi prihaja med posamezniki na isti organizacijski ravni do bistvenih razlik v plači (Merkač, 1995, str. 382).

Bonusi so plačilo, predvsem pa nagrada in priznanje za uspeh, za presežene poslovne cilje, ki se kažejo predvsem v obliki doseganja planov, pridobivanja novih trgov, osvajanja novih konkurenčnih proizvodov, doseganja dobička itn. (Zeni, 1993, str. 59). So neodvisni od osnovne plače, posamezniku lahko pripadajo ali pa ne, medtem ko osnovna plača običajno ni vprašljiva. Bonusi ustvarjajo veliko razliko v plačah posameznikov na isti ravni in so direkten odraz njihove uspešnosti. Običajno se izplačujejo nosilcem individualnih pogodb. V kakšnih časovnih obdobjih se bonus ugotavlja in obračunava, je v prvi vrsti odvisno od izbiranja kriterijev, na osnovi katerih se meri upravičenost do bonusa. Praviloma gre za merjenja po končanem poslovnem letu, redkeje za kvartalna ali celo mesečna (Merkač, 1995, str. 383).

3.3.2.2 Dolgoročne spodbude

Kratkoročne spodbude prevladujejo zlasti na nižjih ravneh managementa, na višjih ravneh pa prevladujejo dolgoročne spodbude. Te so vezane na solastnino premoženja podjetja (nagrade v obliki delnic, možnost nakupa delnic podjetja po izredno ugodnih pogojih, itn.). Oblike so zelo pestre in odvisne od davčne zakonodaje ter politike. Te spodbude se nanašajo na rezultate večletnega dela. Namenjene so vodstvu, kjer je za oceno dejanskega prispevka potreben daljši čas, njihov namen pa je spodbuditi dolgoročno iniciativo managerjev podjetju. V določeni meri se ta oblika nagrajevanja pojavlja zaradi interesa lastnika. Managerja vežejo na dolgoročno uspešnost podjetja, s čemer naj bi se interesi lastnikov kapitala in interesi managerjev izenačili. Tako managerjem po njihovem odhodu iz podjetja ne bi smelo biti vseeno, ali se bo uspešnost podjetja zmanjšala ali ne. Po drugi strani pa to obliko nagrajevanja

spodbuja tudi davčna politika, ki z različnimi davčnimi olajšavami usmerja podjetja, da spodbujajo managerje k varčevanju in investiranju v lastno podjetje.

Med dolgoročne spodbude sodijo tudi nakup police življenjskega zavarovanja, pokojninsko zavarovanje, luksuzna odprema pisarn, vrhunski tehnični pripomočki, uporaba službenega avtomobila v zasebne namene, članstvo v različnih klubih, stroški za luksuzne hotele in podobno (Merkač, 1995, str. 385). Dolgoročne spodbude so običajno vezane na delnice ali možnost nakupa delnic pod izjemno ugodnimi pogoji. Še posebej so uveljavljene delniške opcije. Te lastniku omogočajo, da v določenem obdobju kupi od podjetja delnice po vnaprej določeni ceni. Maksimalno obdobje nakupa traja običajno deset let. Pogosto je mogoče delnico kupiti po ceni, ki je za 5 % nižja od tržne vrednosti delnice. Število opcij je določeno v planu po posebni formuli. Plan lahko zahteva nakup delnic podjetja v enem bloku ali pa v več blokih. Plan tudi natančno določa, kaj se z opcijami zgodi, če niso bile uporabljene (smrt, upokojitev, odhod iz podjetja...).

3.3.2.3 Ostali prejemki

Med ostale prejemke sodijo druge oblike denarnih nagrad oz. dohodkov v naravi, ugodnosti iz zaposlitve ter posebne ugodnosti. Značilnost ugodnosti je ekskluzivnost in dolgoročnost, njihov glavni cilj pa je vezati posameznika na podjetje, da ne bi prešel h konkurenci ali odprl lastno podjetje. Predstavljene so v nadaljevanju.

- *Druge oblike denarnih nagrad oziroma dohodka v naravi*

Mednje uvrščamo različne oblike izplačil z zakasnitvijo, že omenjene bonusne plane, izplačane v delnicah podjetja, in plane udeležbe managerjev pri dobičku podjetja, ki so namenjeni izključno managerjem. Prav tako v to skupino uvrščamo različne plane varčevanja v podjetju, ki jih uporablja poseben sklad. Sklad investira v nakup različnih vrednostnih papirjev, ki jih manager prejme ob odhodu v pokoj.

- *Ugodnosti iz zaposlitve*

Različne ugodnosti (benefits) so običajno večje pri vodstvu (dobijo jih tudi ostali zaposleni – npr. življenjsko, pokojninsko zavarovanje). Managerji pogosto dobijo še nekatere druge ugodnosti, kot so dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje in podobno (Zupan, 2001, str. 234).

- *Posebne ugodnosti*

Izjemne ugodnosti (perquisites) so lahko povezane z delom v podjetju (razkošna pisarna, posebna jedilnica, rezervirano parkirišče in podobno) ali s poslovanjem zunaj podjetja (avto, plačilo članarin v klubih, združenjih, plačilo razkošnih hotelskih in prometnih

storitev in podobno), lahko pa so osebne bonitete, ki so praviloma posebej obdavčene (posojila pod ugodnimi pogoji, plačano svetovanje, počitnice, uporaba počitniško-rekreacijskih objektov podjetja pod ugodnejšimi pogoji in podobno) (Zupan, 2001, str. 234 - 235).

3.4 Ni vse v denarju...

Spodaj navedene besede niso zgodbica, pač pa se nanašajo na resnične dogodke. Z njimi skušamo prikazati dejstvo, da denar sicer tudi pri nagrajevanju vodilnih managerjev in ostalih zaposlenih pomeni veliko, vendar ne vse. Dogodke povzemamo po angleškem članku z naslovom *Rewarding wisely* (Bruce, 2005).

»Zgodba« govori o odvetniku v nekem podjetju, ki je že precej zgodaj v svoji karieri uspešno izpeljal patentno zaščito določenega proizvoda, iznajdenega znotraj tega podjetja, kar je temu podjetju v prihodnjih letih prineslo ogromne količine denarja. Njegov dosežek je bil prepoznan kot pionirski, zato mu je podjetje ponudilo velikodušno nagrado. Vprašali so ga, kaj bi rad – morda bonuse, enkratno izplačilo ali nagrado v kakšni drugi obliki.

Bil je to skrben in obziren mož in v tem podjetju je ostal kot dobro plačan član ekipe vodilnih managerjev do konca svojih dni. Imel pa je jasno vizijo, kje ležita veselje in zadovoljstvo zaposlenih. Ni se odločil za velike vsote denarja.

Vedel je, da mu je kot »hišnemu« odvetniku zagotovljen ustrezen materialni status, zato se je odločil za izpogajanje neprelomljive pogodbe, ki ga naj bi oskrbovala s sredstvi sproščanja in potjo, da obdrži svoje poslovno življenje v kontekstu. Njegova pogodba mu je do konca zaposlitvenih dni pri podjetju zagotavljala pravico, da si vsak petek vzame prosto za igranje golfa. In to je bilo, tudi v času napetih pogajanj in vročičnih poslovnih sprememb, natanko to, kar je počel do konca svoje kariere pri podjetju.

Bil je to srečen mož. Bil je tudi neverjetno uspešen. Vedel pa je tudi, da se lahko enkrat tedensko umakne v kontemplativno stanje in se osredotoči na preproste užitke, ki mu jih nudi preganjanje majhne bele žogice po igrišču za golf. To mu je dalo nekaj, kar bi mi dandanes opisali kot svoj lastni prostor.

Zveni kot preprosta ideja. Ampak zahtevala je precejšnjo karakterno moč, ki lahko zagotovi vdanost „petkovi rutini“ raje kot soočanje s pritiski „pomembnih sestankov samo še tokrat“. In zato je to še toliko bolj očarljivo in privlačno.

Obstajata dve pomembni karakteristiki. Prvič, vpletena oseba je dokazala svojo vrednost. In drugič, pogoji nagrajevanja so bili izbrani s strani te osebe. To je zgodnji primer povezave dosežkov z opolnomočenjem. Je pa tudi primer, kako lahko podjetja ubežijo pasti nesrečnih zaposlenih in v veliki meri nepoštenih bonusnih sistemov. Podjetja morajo razmišljati. In

potem biti dovolj fleksibilna, da lahko priskrbijo nekaj, kar nekdo potrebuje. Podjetja to poskušajo delati za stranke. Morala bi se potruditi in to početi tudi za zaposlene.

Denar je zapleten cilj, ki se - poleg seveda fizioloških - prepleta z različnimi potrebami, zato ga včasih težko razumemo. Posameznik si z denarjem lahko kupi vrsto materialnih dobrin, na primer nov avtomobil, s katerim se bo postavil pred družbo (statusni simbol) in celo zadovoljil potrebo po samopotrjevanju (vožnja avtomobila).

Najpomembnejša značilnost denarja je njegova simbolna moč. Pomembno je, kaj si posameznik z denarjem lahko privošči, ne pa denar sam po sebi. Simbolična moč denarja pa ni povezana samo z njegovo tržno vrednostjo. Denar nima nobene notranje vrednosti, zato lahko predstavlja katerokoli individualno potrebo; z drugimi besedami, denar pomeni tisto, kar si ljudje o njem predstavljajo. Z denarjem lahko zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti, če je prihodek dovolj velik. Poleg tega lahko rečemo, da denar ne sodi med notranje spodbujevalce aktivnosti, vendar pa je pomembna njegova moč, ker z njim lahko dosežemo toliko različnih ciljev. Denar igra različne vloge za različne ljudi in za isto osebo v različnih časovnih obdobjih. Denar je pogosto prevladujoči dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega (Lipičnik, 1998, str. 199).

Seveda ne moremo mimo dejstva, da so med nagradami zelo priljubljene denarne. Vendar je kljub temu, da so preproste in lahko razumljive, z njimi povezanih precej težav. Denar hitro napravimo in enako hitro pozabimo, da smo nagrado sploh dobili. So tudi povsem običajne, saj nam ni treba prav nič razmišljati, kaj bomo podarili. Zato nagrajencu ne prinesejo globlje vrednosti. Morda pa je še največja težava v tem, da jih je zelo težko nadgraditi, saj nagrajenci za vsako naslednjo nagrado samodejno pričakujejo višji znesek. Negativna plat nagrad je, da se jih zaposleni hitro privadijo in tako postanejo same po sebi umevne. Če nagrado dobijo, torej niso posebej veseli, če je ne bi dobili, pa bi bili pošteno razočarani.

4 NAGRAJEVANJE VODILNIH MANAGERJEV V PRAKSI

4.1 Nagrajevanje vodilnih managerjev v tujini

Cilj nagrajevanja v zahodnih gospodarstvih je v tem, da motivira zaposlene, da delajo za nagrado bolj učinkovito in da je sistem nagrajevanja sprejemljiv tako za zaposlene kot tudi delodajalce.

Temeljna zahteva pri nagrajevanju managerjev v razvitih državah je torej zagotovitev visokih pozitivnih rezultatov. Tako pogosto managerji ob vstopu v podjetje ponudijo nek program, s katerim predstavijo zamišljeno pot do cilja. Če so pri realizaciji svojih programov uspešni, pa seveda upravičeno pričakujejo visoko plačilo, napredovanje, prevzem zahtevnejših nalog in moralna priznanja. Podjetju se v primeru uspešne realizacije programa nedvomno spleča

zaposliti in ustrezno nagraditi uspešnega managerja, zato navadno pri nagrajevanju ne varčuje.

Splošen koncept v sistemih nagrajevanja managerjev v razvitih tržnih ekonomijah temelji na zahtevi uvajanja načela notranje pravičnosti in zunanje konkurenčnosti. Nagrado poleg osnovne plače sestavljajo še drugi elementi, katerih relativni pomen se v celotni nagradi veča skupaj z večanjem nagrade kot celote.

Struktura managerjevih prejemkov v razvitih kapitalističnih državah navadno vključuje:

- osnovno plačo,
- ugodnosti iz zaposlitve in posebne ugodnosti ter
- kratkoročne in dolgoročne spodbude.

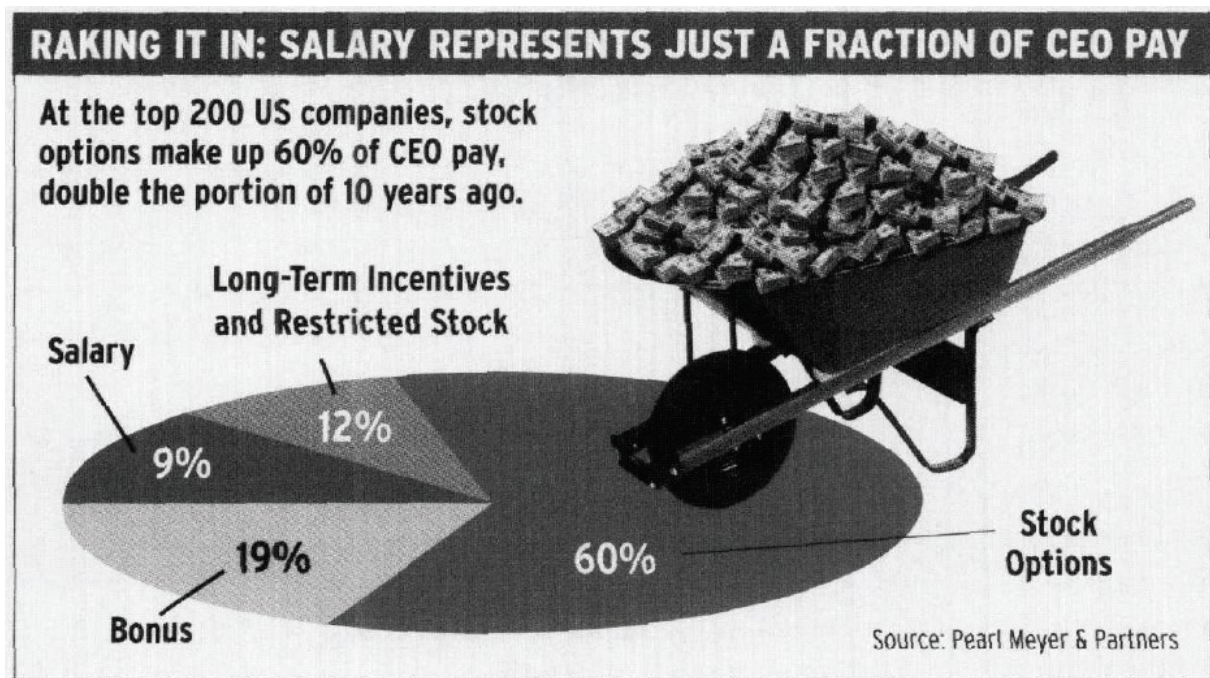
4.1.1 Osnovna plača

Osnovna plača je izhodišče v celotnem sistemu nagrajevanja, ki izraža pomen managerjeva dela za podjetje. Običajno so plače povezane z velikostjo podjetja in s tem s kompleksnostjo dela managerja, s poslovno uspešnostjo ter s tržnimi razmerji plač. Pomembno vlogo pri določitvi višine plače pa igrata tudi ocena delovnega mesta in ohranjanje notranje stabilnosti med plačami. Osnovna plača je v strukturi dohodkov managerjev dolgo imela največjo težo. V zadnjem času pa se njen pomen relativno znižuje.

Pomen osnovne plače se v tujini znižuje, ker je za podjetje smiselno, če funkcionalno poveže prejemke managerjev z dosežki podjetja, za managerje pa je pri standardnem progresivnem davčnem sistemu ugodneje, če prejme del zaslužka v negotovinski obliki. Tako v razvitem svetu lahko zasledimo zelo izrazit trend v smeri zniževanja osnovne plače in v večji povezanosti plače z uspešnostjo – večji variabilni del plače.

Povedano lepo prikazuje tudi spodnja slika, iz katere je razvidno, da je osnovna plača vodilnih managerjev v dvesto največjih ameriških podjetjih leta 2000 predstavljala borih devet odstotkov njihovih celotnih prejemkov. Dvanajst odstotkov celotnih prejemkov so predstavljale dolgoročne spodbude, devetnajst odstotkov dodatki ter kar šestdeset odstotkov nagrade v obliki opcij (Platt, 2002). Leta 2000 je več kot polovica 200 največjih ameriških podjetij svojim vodilnim managerjem izplačalo nagrade v obliki opcij, ki so po vrednosti presegale 10 mio \$.

Slika 4: Grafični prikaz sestava celotnih prejemkov vodilnih managerjev največjih 200 ameriških podjetij leta 2000



Vir: Platt, 2002

Andy Goldstein iz svetovalne hiše *Watson Wyatt Worldwide* ugotavlja, da so prejemki vodilnih managerjev občutljivi na finančne vidike dosežkov njihovih podjetij na trgu. Goldstein tako pravi, da prejemke vodilnih managerjev zato določa pravzaprav trg (Platt, 2002).

Leta 2000 je mediana celotnih prejemkov vodilnih managerjev 1.350 največjih ameriških podjetij sicer zabeležila 32-odstotni upad in se je tako vrtela okoli 1,3 mio \$, vendar pa so ameriški top managerji kljub občutnemu znižanju svojih prejemkov po le-teh leta 2001 še vedno krepko prekašali svoje kolege po svetu, kar lepo prikazuje tudi grafični prikaz v prilogi 1. Kljub temu pa strokovnjaki ugotavljajo, da prakse nagrajevanja managerjev vse bolj konvergirajo, kar je posledica vse večje globalizacije podjetij. Hkrati z globalizacijo podjetij se namreč globalizirajo tudi vsi podsistemi poslovanja podjetij, vključno s sistemi nagrajevanja oz. HRM sistemi. Tudi evropski standardi se počasi zlivajo s svetovnim trendom zniževanja pomena osnovne plače v celotnih managerskih prejemkih. Fabrizio Alcobe-Fierro iz raziskovalne skupine *Tower Perrin* ugotavlja, da fiksne plače v prejemkih evropskih vodilnih managerjev predstavljajo »le« še 45-55 odstotkov v primerjavi s 60 odstotki izpred nekaj let (Platt, 2002).

Ameriški *Institute for Policy Studies* je ugotovil, da so managerski prejemki med letoma 1990 in 2000 zrasli za 571 odstotkov in da vodilni ameriški managerji danes zaslužijo več kot 500-krat več od povprečnega delavca. Povprečni prejemek tridesetih najbolje plačanih žensk v

ameriških korporacijah je po razsikavi omenjenega inštituta leta 2000 znašal 8,7 mio \$, medtem ko je povprečni prejemek tridesetih najbolje plačanih moških v ameriških korporacijah leta 2000 znašal 112,9 mio \$ (Platt, 2002).

Leta 1980 je vodilni manager velikega ameriškega podjetja zaslužil 42-kratno plačo povprečnega ameriškega delavca. Do leta 2006 se je ta vrzel povečala na več kot 364-kratnik (Ivey, 2008).

4.1.2 Ugodnosti

Tudi ugodnosti igrajo v kompenzacijskih paketih managerjev pomembno vlogo in so primerno oblikovane za naraščanje motivacije za delo. Uporabljajo se predvsem pri nagrajevanju managerjev v industriji in bančništvu in so običajno sorazmerne velikosti osnovne plače in odvisne od različnih meril (velikosti dobička, prodaje...). Ne uporabljajo jih v tistih podjetjih, kjer delničarji ne jemljejo ugodnosti za pomembno spodbudo. Prav tako jih ne srečamo v neprofitnih institucijah ter v državni upravi. Običajno pa veljajo ugodnosti le za managerje, ki imajo pomemben vpliv na delovanje podjetja. V večini podjetij s tem sistemom so osnovne plače praviloma nižje kot v podjetjih, ki ga ne uporabljajo.

Ugodnosti se izplačujejo v enkratnem letnem znesku ali pa v večkratnih letnih zneskih. Obdavčeni so po obstoječih davčnih stopnjah na dohodke prebivalstva. Podjetje pa ugodnosti včasih izplačajo tudi v obliki delnic podjetja. Delnice lahko dobi manager v enkratnem znesku ali pa v nekajletnih zneskih. Tudi tako izplačane ugodnosti so obdavčene po obstoječi davčni lestvici kot normalni dohodki.

Ugodnosti kot pomemben del plačilnega paketa managerjev so zanimivo urejene na Japonskem. Navadno so izplačljive dvakrat letno, njihova velikost pa je odvisna od uspešnosti poslovanja podjetja (običajno štiri mesečne plače). Če podjetje ob koncu leta doseže manjšo poslovno uspešnost, se v naslednjem letu zmanjšajo. Obseg ugodnosti, ki jih prejme posameznik, pa je poleg njegove učinkovitosti odvisen tudi od delovne dobe.

4.1.3 Kratkoročne in dolgoročne spodbude

Avstralska in ameriška podjetja ponavadi vključijo kratkoročne spodbude v managerske plače v obsegu 35-50 odstotkov celotnih prejemkov. Da pa uravnotežijo kratkoročne in dolgoročne poslovne cilje in odločitve, tuja podjetja ponavadi uporabijo kombinacijo kratkoročnih in dolgoročnih spodbud. Ta kombinacijo ustvari rahla, »zdrava« trenja med kratkoročnimi in dolgoročnimi poslovnimi cilji in bolj »poravnajo« interese vrhnjega managementa z interesi deležnikov.

Uporaba dolgoročnih spodbud (npr. opcijsko nagrajevanje) je široko razširjena v ameriških podjetjih. Več kot 90 odstotkov ameriških podjetij ponuja svojemu vrhnjemu managementu

najmanj eno obliko dolgoročnih spodbud. Pred dobrimi desetimi leti se je ta odstotek vrtel okoli številke 60. Tudi v Avstraliji je bilo v zadnjem desetletju moč opaziti občutno spremembo v strukturi oz. obliki plačilnih paketov vodilnih managerjev. Dolgoročne spodbude namreč danes v avstralskih podjetjih predstavljajo kar okoli 35 odstotkov vseh povračil vodilnim avstralskim managerjem (Higbee, 2004).

Situacija v zvezi z dolgoročnimi spodbudami, predvsem opcijskim nagrajevanjem, pa se je v zadnjem desetletju v ZDA (in posledično seveda tudi drugod po svetu) močno spremenila. Možnost nagrajevanja z delniškimi opcijami namreč v zadnjih nekaj letih izgublja na pomenu, saj se zaradi nestabilnih borznih razmer ta nestabilnost prenaša tudi v prejeme managerjev, zato je, kot je razvidno tudi iz spodnjega prikaza, zaznati upad deleža opcijskega dela prejemkov znotraj celotnih managerjevih prejemkov. Vidimo lahko, da je delež dolgoročnih spodbud v celotnih prejemkih ameriških vodilnih managerjev padel od 71% leta 2001 na 62% leta 2005. To zmanjšanje se na drugi strani pozna v obliki povečanja deleža bonusov v celotnih izplačilih (Business finance, 2006).

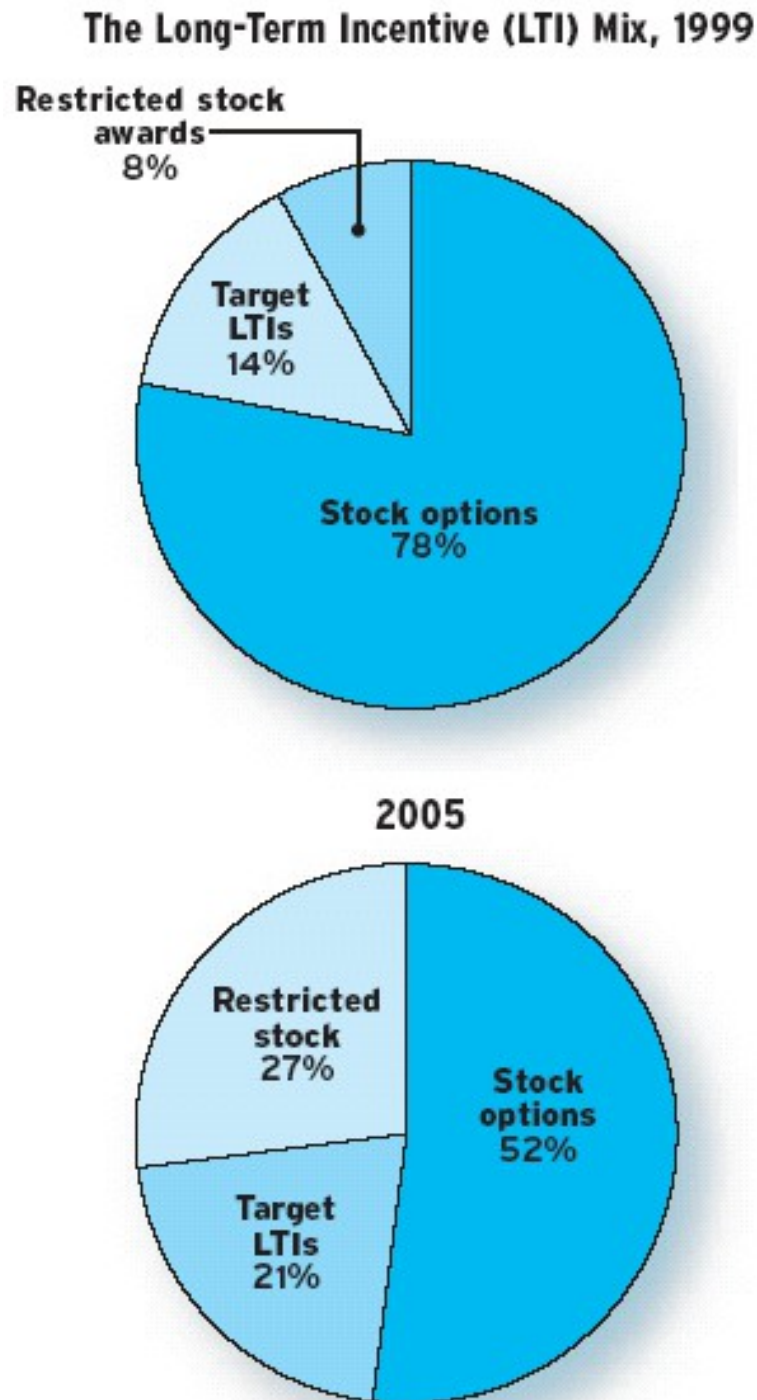
Slika 5: Sprememba strukture managerskih prejemkov v ZDA (2001-2005)

The CEO Pay Mix			
YEAR	SALARY	BONUS	LONG-TERM INCENTIVES
2001	16%	13%	71%
2002	16%	16%	68%
2003	18%	19%	63%
2004	15%	23%	62%
2005	16%	22%	62%

Vir: Business finance, 2006

Zanimivo pa je tudi omeniti, da se hkrati s spreminjanjem strukture celotnih managerskih prejemkov spreminja tudi sama struktura dolgoročnih spodbud, saj se znotraj le-teh zmanjšuje delež delniških opcij na račun ostalih oblik dolgoročnih spodbud, npr. vezanih delnic (angl. restricted stock) ter »ciljnih« dolgoročnih spodbud (povezanih z uspešnostjo) (Business finance, 2006). Povedano je razvidno tudi iz spodnjega grafičnega prikaza.

Slika: Primerjava mešanic dolgoročnih spodbud v ZDA leta 1999 in leta 2005



Vir: *Business finance*, 2006

4.1.4 Britanski fenomen »nagrajevanja odpadlih kandidatov za vodilne managerje«

V Veliki Britaniji se pojavljajo zanimivi pomisleki glede nagrajevanja managerjev s strani investicijskih družb. Najvplivnejša britanska investicijska skupina *Association of British Insurers* je namreč letošnjega marca javno izrazila izrazito negativno mnenje glede določene

vrste nagrajevanje managerjev. Gre namreč za to, da, ko se lastniki nekega podjetja odločijo za zamenjavo vodilnega managerja v podjetju (bodisi zaradi upokojitve bodisi zaradi kakršnihkoli drugih razlogov), se začne v tem podjetju interni »lov« na nove kandidate za mesto vodilnega managerja. Ko po nekajmesečnem selekcijskem postopku končno najdejo novega vodilnega managerja, seveda v tej »tekmi« za to pozicijo odpade nekaj preostalih kandidatov. Zato se je v Veliki Britaniji v preteklih letih za te »odpadle« kandidate uveljavila praksa, da se jih nagradi z določeno bodisi denarno bodisi nedenarno nagrado (npr. možnost pridobitve opcij), to pa zato, da bi te nadarjeni kandidati ostali v podjetju (Armitstead, 2008).

Opisani praksi pa nasprotujejo v zgoraj omenjeni najvplivnejši britanski investicijski skupini, češ da ti posamezniki po opisanem selekcijskem postopku ostanejo na istem delovnem mestu z istimi odgovornostmi in da jim zato ne pripadajo nikakršne nagrade, saj v teh primerih nagrad ne moremo povezati z individualno ali kolektivno uspešnostjo, kar naj bi bilo sicer prvo pravilo nagrajevanja (Armitstead, 2008).

4.1.5 Ameriški fenomen »vračanja pripadajočih zaslužkov«

V ZDA se v zvezi s prejemki vodilnih managerjev pojavlja še en zanimiv fenomen. Nekaj vodilnih managerjev se je namreč v preteklih letih prostovoljno odločilo, da se bodo zaradi zadrege, altruizma ali nujnosti situacije odpovedali določenemu delu svojih prejemkov (Platt, 2002):

- **Donald Carty** (*American Airlines*) se je po tragediji »WTC« leta 2001 odpovedal svoji plači in ostalim dodatkom. Ostali vodilni managerji v ameriški letalski industriki so se prav tako odpovedali povišicam za nadaljnji dve leti.
- **Roger Enrico** (*Pepsico*) se je leta 2001 odpovedal svoji 900.000 \$ vredni fiksni plači ter z le-to štipendiral otroke zaposlenih v njegovem podjetju. Seveda pa je na drugi strani zaslužil milijone z delniškimi opcijami (čemur pa se ni odpovedal).
- **James Cayne** (*Bear Stearns*) se je leta 2001 skupaj s svojimi sodelavci odpovedal polovici letnih bonusov. Le-te so zanj znašali 11,66 milijonov \$.
- **John Chambers** (*Cisco*) si je znižal plačo na 1 \$ na leto, vendar pa je na drugi strani prejel 2 mio \$ v obliki delniških opcij. Po plači zgolj »1 dolar« na leto sta zaslovela tudi kontroverzna managerja Jobs (*Apple*) ter Iaccoca (*Chrysler*).

Če na kratko pokomentiramo zgoraj opisan fenomen »vračanja pripadajočih zaslužkov«, lahko rečemo, da ni nič čudnega, da so vsi štirje gospodje, ki so se odpovedali delu svojih prejemkov, iz ZDA. Gre namreč za to, da se tovrstni »heroji« ponavadi odpovejo zgolj fiksnemu delu plače, ki pa, kot je razvidno iz slike 3 znaša v povprečju le okoli 9 odstotkov njihove fiksne plače. Lahko rečemo, da gre za velikodušne, vendar zaradi razložene situacije s strani javnosti morda nekoliko preveč opevane geste. Če zavzamemo neko skrajno mnenje, lahko rečemo, da so tovrstna dejanja celo v posmeh zaposlenim na nižjih položajih, češ:

»Poglejte mene – podjetje vodim za samo en dolar na leto. Zgledovati bi se morali po meni!«
A hkrati si taisti managerji polnijo žepe s svojimi delniškimi opcijami.

4.1.6 Slabosti sistema nagrajevanja za uspešnost

Letošnja dogajanja na ameriškem borznem parketu so nam dala vedeti, da mora biti z obubožanimi podjetji nekaj hudo narobe. Vendar se le malokdo zaveda, da gre ključne vzroke za borzne polome v letošnjem letu pravzaprav iskati v tako »mehkih« temah, kot je npr. sistem nagrajevanja vodilnih managerjev. Gre pa namreč za to, da so plačilni paketi vodilnih managerjev danes pogosto v korelaciji z merami uspešnosti, npr. rast dobička ali donosnosti kapitala. To seveda top management navaja k prevzemanju vse večjih in večjih tveganj v imenu povečevanja kratkoročnih učinkov (tržna cena podjetja) na račun dolgoročnih delničarjev in samega podjetja (Ivey, 2008).

David Newby, predsednik organizacije *AFL-CIO* je dejal: »Ko vodilni managerji za slabe odločitve prejemajo nespodobne vsote denarja, to prizadane povprečnega Američana, zadolženega s hipotekami (Ivey, 2008).« Letos je bilo to lepo vidno na primeru podjetja *Bear Stearns* in njegovega direktorja Jamesa Caynea, ki je v letu 2006 prejel 17 mio \$ bonusa, skupaj z 14,8 mio \$ vrednimi vezanimi delnicami, 1,7 mio \$ vrednimi delnicami ter 6,1 mio \$ vrednimi ostalimi oblikami kompenzacije. Tovrstna izplačila so seveda temeljila na neverjetnih dosežkih, le-ti pa so temeljili na tveganih managerskih odločitvah – tveganih hipotekah in kompleksnih derivatih. To je bilo lepo vidno v letošnjem zlomu kreditnega trga, ko se je podjetje *Bear Stearns* v marcu z nakupom s strani podjetja *J.P. Morgan* komaj izognilo stečaju (Ivey, 2008).

Iz povedanega lahko torej sklenemo, da je z ameriškim sistemom nagrajevanja vodilnih managerjev nekaj hudo narobe in da ga bo zato treba v prihodnjih letih temeljito preurediti. Ni vse, kar se sveti, zlato. Zato tudi ni smiselno kar vsepovprek prevzemati sistemov nagrajevanja vodilnih managerjev po ameriškem vzoru, pač pa je pri tem potrebna velika mera zdravega razuma in selektivnosti.

4.1.7 Neslavni primeri nekontroliranega zapravljanja nagrad

Ločitveni procesi nekdanjega direktorja General Electric-a Jacka Welcha, so odkrili, da je leta v svoji karieri pridobil darila kot so privatni avion in karte za ogled košarkaških tekem. Vse te ugodnosti so bile odobrene s strani delničarjev General Electric-a, čeprav se je Welch upokojil že z multi-milijonsko odpravnino.

Direktor Home Depot-a, Bob Nardelli, je »pripomogel« podjetju, da se je vrednost delnic prepolovila. Ker je oškodoval delničarsko vrednost, je bil nagrajen z 210 milijoni dolarjev zgodnje pokojnine.

Enronov direktor Kenneth Lay je zapravil 5.000 dolarjev za držalo za dežnik.

Bivši direktor podjetja Tyco, Dennis Kozlowski, je porabil 1 milijon delničarskega denarja za 2 milijona vredno zabavo za svojo ženo. Na zabavi ni manjkala niti ledena skulptura Michelangelovega Davida, ki urinira eno boljših vodk.

WorldCom-ov Bernie Ebbers je dobil letno pokojnino v višini 1,5 milijona za bankrotiranje podjetja (Investopedia, 2008).

Primeri prikazujejo, kako nesmiselno se v določenih primerih porabi denar delničarjev, ki bi lahko namesto za omenjene nesmisle, bil porabljen za bolj koristne zadeve. To so le eni izmed primerov, ki so prišli v javnost, vendar je tega še veliko.

Na drugi strani imamo direktorje podjetij, ki so ravno tako zaslužili ogromno denarja, govorimo lahko celo o milijardah dolarjev, vendar ta denar držijo zase oz. z njim ne naredijo nič. Nekaj časa je za takega veljal tudi Bill Gates, a je kasneje začel z velikodušnimi donacijami in vračanju prisluženega bogastva v dobrodelne namene.

Kot je nekoč rekel kontroverzni oče podjetja Apple, Steve Jobs: »Menim, da je Svet postal boljši, saj je Bill (Gates) ugotovil, da njegov cilj ni biti najbogatejši človek na pokopališču. Kajne? To je dobra stvar.«

4.1.8 Vpliv vlade ZDA

Vladni organi so začeli z akcijo, vendar so se bolj osredotočili na specifična obnašanja, namesto na osnovno strukturo vodstva podjetja. Vlada ZDA se bolj počasi ukvarja z vodstvenimi spremembami, ki bi delničarjem dale več moči, zato obstaja veliko skeptikov, ki se pritožujejo, da so dosedanja ukrepi nezadostni, da bi zreducirali zlorabe položajev. Posledično managerji, delničarji in vlada še zmeraj stojijo pred problemom ki zadevajo vodstvo podjetij. Vprašanja so sledeča: Koliko si vodilni dejansko želijo povrniti spoštovanje javnosti, ki so ga izgubili s svojimi dejanji? So pripravljeni zamenjati premoženje za spoštovanje? Ali lahko prepričajo delničarje, da si dejansko zaslužijo tako ekstremno velike nagrade?

Nezadovoljstvo med ljudmi je vsako leto večje, vlada ne naredi nič konkretnega, medtem pa vodilni v podjetjih še naprej vlečejo ogromne zaslužke iz poslovanja podjetij. Kdo lahko zaustavi te absurdno velike zaslužkarje, če ne vlada?

Pa vendar niso vsi tako nedotakljivi. Leta 2002 je bilo 23 velikih ameriških podjetij pod preiskavo zaradi proračunskih nepravilnosti. Nagrada vodilnih v teh podjetjih je znašala kar 62 milijonov dolarjev od leta 1999 do leta 2001, v primerjavi s povprečjem 36 milijonov dolarjev za vse vodilne velikih podjetij v ZDA. Delnice podjetij pod preiskavo so izgubile 73 % njihove celotne vrednosti, odpustili pa so tudi kar 162.000 delavcev. Potem, ko je dobiček

padal v teh 2 letih, so vodilni izgubili zelo malo, nekateri pa so celo veliko pridobili (Oxford University Press, 2005).

Kakor koli že, potrebno bo še veliko dela in pa predvsem konkretnih sprememb glede nagrajevanja managerjev, predvsem v ZDA, saj tam očitno ne poznajo meja.

4.1.9 Zasluzki najbolj plačanih managerjev v ZDA v letu 2007

Tabela 1: Zasluzki najbolj plačanih managerjev v ZDA v letu 2007

Mesto	Zasluzek (mio \$)	Ime managerja	Ime podjetja
1.	83,1	John Thain	Merrill Lynch
2.	61,2	Lawrence Ellison	Oracle
3.	54,0	Lloyd Blankfein	Goldman Sachs Group
4.	50,1	Kenneth Chenault	American Express
5.	33,6	Ray Irani	Occidental Petroleum
6.	29,0	Miles White	Abbott Laboratories
7.	28,9	James Dimon	JPMorgan Chase
8.	27,7	Robert Iger	Walt Disney
9.	26,9	Alan Lafley	Procter & Gamble
10.	26,6	George David	United Technologies

Vir: USA Today, 2008

4.1.10 Primer podjetja: Agrokor

4.1.10.1 O podjetju

Agrokor holding je največje zasebno podjetje na Hrvaškem ter eno od najmočnejših podjetij v jugovzhodni Evropi s skupnim prihodom več kot 2 mia EUR ter z več kot 31.000 zaposlenimi.

Znotraj Agrokor koncerna, katerega primarne dejavnosti so proizvodnja in distribucija živil in pijač ter maloprodaja, med drugim poslujejo tudi Jamnica (največji hrvaški proizvajalec mineralne vode), Ledo (sladoled), Zvijezda (olje, margarina, majoneza), PIK Vrbovec (največja hrvaška industrija mesa) ter veriga maloprodajnih trgovin Konzum. Vodilne pozicije

Agrokorjevih podjetij so izražene z visokim tržnim deležem. Ledo zavzema 77% hrvaškega trga sladoleda, Zvijezda 83% trga margarine, Jamnica dominira z 79% na trgu ustekleničenih vod.

Poleg hrvaških podjetij Agrokor združuje tudi podjetja iz bivše Jugoslavije: iz Bosne in Hercegovine so Ledo Čitluk, Sarajevski kiseljak in Velpro Sarajevo; iz Srbije Dijamant, Frikom in Idea; ter madžarski Ledo in Fonyodi.

4.1.10.2 Agrokorjeva strategija delovanja

Človeški potencial igra ključno vlogo v koncernu Agrokor, zato je neposredni dejavnik v poslovnem razvoju in širjenju proučevanega koncerna. Kot regionalni vodja v prehrabeni industriji ter v maloprodajnem in veleprodajnem poslovanju, je Agrokor edinstvena organizacija, ki jasno sporoča svoje poslanstvo ter tako privablja, zaposluje, motivira in razvija svoj človeški kapital kot temeljno bistvo zdajšnjih in bodočih uspehov.

Politika zaposlovanja ter nagrajevanja je ista na vseh regionalnih trgih dela, ter temelji na vnovični rekrutaciji in lokalnem zaposlovanju ter sodelovanje pri ekonomiji znanja. Glede na velikost Agrokor koncerna eden izmed največjih potencialov in priložnosti za razvoj leži ravno znotraj samega podjetja.

Kot rezultat pritiskov na trgu dela in potrebe po specializiranem znanju, je Agrokor ustanovil tudi lastno akademijo znanja. Agrokor akademija je centralno mesto ustvarjanja in izmenjave znanja in izkušenj med vodilnim kadrom in ostalimi zaposlenimi. Vodilni kader, običajno opremljen z več znanja, prevzema vlogo trenerja – managerja, ki pridobljena znanja prenaša na svoje podrejene. Vsak trener – manager je primerno izobražen ter se od njega zahteva visoka stopnja dinamičnosti, fleksibilnosti ter pripravljenosti na kontinuirano učenje skozi sinergijsko mrežo znanja podjetij znotraj koncerna.

V izobraževanje managementa je bilo v preteklosti investiranih več deset milijonov evrov. Prispevek vsakega managerja podjetju se smatra kot zelo velik ter je po besedah lastnika Agrokorja, Ivice Todorica, neprecenljiv, tako da ga ni mogoče ovrednotiti s številkami. Vendar se vsak izmed managerjev, ne glede na status v podjetju ter moč, ki jo imajo, zaveda tudi svoje zamenljivosti. Managerski posel je v Agrokorju zelo zahteven, treba se je odreči privatnosti v vsakem pogledu, kar pa ni lahko.

4.1.10.3 Situacija na trgu dela managerjev

Hrvati raje zapravljajo kot delajo; najbolje plačano managersko mesto je povezano z marketinško dejavnostjo in prodajo (povprečno okoli 6.500 evrov), najslabše pa je plačano delovno mesto, povezano s proizvodnjo (okoli 3.500 evrov). Ravno v nasprotju z globalnimi trendi računalničarji zaslužijo slabše kot managerji podjetij, ki delujejo v proizvodni panogi, v

večini primerov pa so njihovi prihodki manjši tudi od managerjev podjetij, ki delujejo v finančnih dejavnostih. Najboljše plače managerjev so v podjetjih z večinsko lastjo tujcev.

4.1.10.4 Hrvaški managerji

Biti manager je danes eno izmed najbolj donosnih poklicev, ki pa obenem prinaša ogromno odgovornosti. Agrokor po besedah generalnega managerja in lastnika koncerna svojim managerjem ne izplačuje visokih plač. Pri tem je pomembno omeniti da plača lastnika koncerna Agrokor, Ivica Todorica, znaša okoli 12.000 evrov. Znotraj holdinga Agrokor je približno 70 članov uprave, kar spada pod srednji management, vsak izmed direktorjev posameznih podjetij pa je pa del vrhnjega management.

Ko govorimo o vrhnjem management koncerna Agrokor, je treba omeniti da je njihova plača sestavljena iz variabilnega in fiksne dela. Na variabilni del odpade približno 20 do 30 odstotkov plače posameznega managerja. Ugodnosti, ki so jih ti posamezniki deležni so:

- mobilni telefoni in plačani telefonski računi,
- prenosni računalniki,
- življenjsko zavarovanje in dodatna zavarovanja,
- zdravniški pregledi,
- avtomobili,
- stroški stanovanja,
- popusti pri nakupu matičnih izdelkov podjetja ter
- v nekaterih primerih tudi razni krediti, kot so npr. stanovanjski kredit, nenamenski krediti, ipd.

Posebne nagrade se odredijo po principu mere uspešnosti poslovanja ter se izplačujejo za preteklo kaledarsko leto, po prejemu finančnih poročil.

Člani uprave samega holdinga so deležni tudi opcij na delnice, seveda po zaslužku. Plače v tem rangu varirajo med 4000 in 8000 evrov.

Glede na to da je zelo težko biti v eliti managerjev, obstaja tudi tveganje za vsakega izmed managerjev. Politika je zelo enostavna, temelji pa na rezultatih. In sicer, noben izmed njih ni zaposlen za določen čas, niti nima zagotovljenega delovnega mesta, kar pomeni da je lahko v vsakem trenutku odpuščen. Seveda pa je v interesu podjetja, da se take stvari ne bi dogajale ter da obdrži dober kader oziroma nauči kader kako postati dober. Zato so tu tudi različna izobraževanja, ki jih je približno 70 na leto, tako enodnevnih kot tudi dvodnevnih. Agrokor je zelo ponosen tudi na svojo lastno akademijo izobraževanja, katera pripomore k manjši fluktuaciji delovne sile, v našem primeru managerjev.

Agrokor je tako determiniral model nagrajevanja, ki odloča kako bodo posamezni managerji nagajeni. Temelji prvenstveno na že prej formiranem proračunu, iz katerega se izplačuje variabilni del plače posameznikov. Faktorji nagrajevanja so vnaprej določeni, in so kot taki merljivi in transparentni. Merijo se pa po enostavnem ključu, ki sestoji iz učinkovitosti, kvalitete opravljanja dela ter sposobnosti prenašanja znanja.

Managerske plače v Agrokorju progresivno rastejo z naraščanjem števila posameznikov, ki so managerju podrejeni. Vendar je pri tem pomembno omeniti, da se višina končne plače razlikuje tudi odvisno od tega, kakšno delo manager opravlja, kar pomeni da bodo načeloma managerji v financah ali računovodstvu slabše plačani od tistih v oddelku človeških resursov. Logika je jasna – več ljudi kot vodiš, višja je odgovornost (ker si poleg svojega dela neposredno odgovoren tudi za njih ter njihovo delo), zato je višja tudi plača oziroma več nanese variabilni del plače.

4.2 Nagrajevanje vodilnih managerjev v Sloveniji

Nagrajevanje vodilnih managerjev predstavlja v naši državi precejšnjo tabu temo. V večini slovenskih podjetij neradi javno govorijo o zaslužkih vodstva oziroma managerjev, kateri iz leta v leto ustvarjajo vse večje dobičke. Danes so skladno z zakonom o gospodarskih družbah javni le podatki o skupnih prejemkih uprav, podatkov o nagradah in ostalih prejemkih pa ni na voljo. Podatki o zaslužkih so tako čedalje bolj nedosegljivi, tudi zaradi zakonske zaščite osebnih podatkov.

Izhodiščni položaj managementa v Sloveniji je bistveno močnejši od položaja managementa v tujini. Najprej zaradi njegove zgodovinske vloge v času tranzicije, zdaj pa zaradi dejstva, da še vedno nima za svojega sogovornika lastnika v klasičnem pomenu te besede. S tem imamo v mislih lastnika, ki natančno pozna vsebino in vrednost svoje naložbe, načine vrednotenja ter prodaje. Managerska ekipa je največji "insider", ki do potankosti pozna neizkoriščene poslovne priložnosti, neoptimirane finančne vire, podcenjene "izredne prihodke", precenjene "izredne odhodke" in s pretirano skrbnostjo in konzervativnim pristopom vrednotene bilančne postavke (nepremičnine, blagovne znamke, know how, patenti ipd.) (Peklar, 2007).

V splošnem lahko rečemo, da je struktura zaslužka uprav slovenskih podjetij precej posebna. Plače vodilnih managerjev so tudi v največjih slovenskih javnih delniških družbah skoraj v celoti fiksne. Kot pravi variabilni del nagrade bi lahko pri nas šteli nagrado upravi iz dobička. Načela takega nagrajevanja pa so vse prej kot jasna in vnaprej razumljiva delničarjem in managerjem. Za nagrado iz dobička se mora uprava pogajati z nadzornim svetom istočasno z reševanjem vprašanja nagrad nadzornega sveta ter dividend. Pri tem uspešnost preteklega leta prav gotovo ni edina stvar na tehtnici.

V Sloveniji se variabilni del giblje od 25 do 130 odstotkov fiksnega dela plače. Zanimivo je, da so v Sloveniji srednji managerji precej manj stimulatивно nagrajevani kot njihovi nadrejeni direktorji in predsedniki uprav (variabilni del pri srednjih managerjih dosega od 7 do 45

odstotkov). Dejstvo pa je, da na evropski in tudi slovenski ravni primanjkuje sposobnih srednjih managerjev. Zato bo potreba po stimulativnejšem nagrajevanju dobrih delovnih rezultatov naraščala, v upravah podjetij pa bodo morali povečati nagrade srednjim managerjem, če jih bodo želeli dolgoročno zadržati.

Po podatkih iz ankete revije Manager (leta 2004) so prejemki predsednika uprave za 25 odstotkov večji od prejemkov drugih članov uprave. Povprečni prejemki članov uprav (brez nagrade iz dobička) za podjetja v opazovanem vzorcu so znašali v povprečju 92 tisoč evrov in v povprečju 8,1-krat presegli povprečno bruto plačo v Sloveniji; za podjetja v vzorcu bruto plača managerjev šestkrat presega povprečno plačo zaposlenih.

Med najpomembnejšimi izsledki raziskave revije Manager (leta 2004) je ugotovitev, da so glavni dejavniki, ki določajo velikost prejemkov uprav v slovenskih borznih podjetjih, velikost podjetja, povprečna plača v podjetju ter število let predsednika uprave na položaju. Večje je število let na položaju, večji so prejemki uprave.

Dejavnik, ki vpliva na managerske plače in je specifičen za Slovenijo, je povprečna plača v podjetju. Rezultati kažejo: če naraste povprečna plača v podjetju za odstotek, se poveča plača upravi za pol odstotka. Vzrok za to so priporočila o oblikovanju plač managerjev, ki so jih v skupnem dokumentu Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev dali Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje Manager, Obrtna zbornica Slovenije, Združenje delodajalcev Slovenije in Združenje delodajalcev obrtnih dejavnosti Slovenije GIZ, in jih v slovenskih podjetjih očitno zelo upoštevajo. V skladu s temi priporočili naj bi bila plača uprave mnogokratnik povprečne plače v podjetju ter Sloveniji, pomnožena s faktorjem velikosti podjetja. Podobnih tipskih pogodb v svetu ni.

V analizi nagrad upravam in nadzornim svetom za štiriletno obdobje (od 2000 do 2003), v kateri so zajeta vsa nefinančna podjetja organiziranega in prostega trga Ljubljanske borze, se pokaže, da je višina dobičkonosnosti sredstev odgovorna le za 6,4% razlik v nagradah, dobičkonosnost kapitala 3%, dobičkonosnost sredstev skupaj z rastjo prihodkov in tržne vrednosti pa 8,5%. Če upoštevamo le 80 enot v opazovanem štiriletnem obdobju (povprečno 20 podjetij na leto daje nagrade), potem dobičkonosnost, prihodki in tržna vrednost pojasnjujejo 13,5% nagrad upravam.

V prvem primeru upoštevamo torej vsa podjetja, tudi denimo tista, kjer so imeli zelo dobre rezultate, nagrade pa niso dobili. Kar nad 85% razlik v nagradah torej nastane iz nepojasnjenih razlogov oziroma individualnih dejavnikov. Dolgoročnih vzpodbud v Sloveniji praktično ni (Slapničar et al., 2005).

Raziskava, ki jo je opravilo Združenje članov nadzornih svetov (2007), v katero so zajeli 72 slovenskih javnih delniških družb in 561 članov uprav in nadzornih svetov družb, ki so imele svoje delnice uvrščene v enega izmed treh segmentov organiziranega trga vrednostnih

papirjev Ljubljanske borze in minimalno tržno kapitalizacijo na dan 31.12.2006 vsaj 1.043 EUR, je razkrila, da so povprečni letni bruto prejemki posameznega člana uprava v letu 2005 znašali 134.109 EUR, v letu 2006 pa 145.848 EUR. Letni bruto prejemki člana nadzornega sveta so v letu 2005 v povprečju znašali 8.636 EUR, v letu 2006 pa 9.041 EUR (Dolinar et al., 2007).

Pri strukturi prejemkov članov uprav so v raziskavi ugotavljali delež variabilnih prejemkov predsednikov in članov uprav v skupnih prejemkih. V povprečju vseh družb se je variabilnost prejemkov zmanjšala, saj je v letu 2005 povprečni delež variabilnih prejemkov v skupnih prejemkih članov uprav znašal 23,73%, v letu 2006 pa le še 16,99%. Prav tako je povprečni delež variabilnih prejemkov v skupnih prejemkih predsednikov uprav v letu 2005 znašal 25,53%, v letu 2006 pa 18,41% (Dolinar et al., 2007).

Analiza prejemkov uprav v podjetjih, ki kotirajo na borznem in prostem trgu Ljubljanske borze, je pokazala, da je absolutna višina prejemkov uprav na člana uprave močno odvisna od absolutnih dobičkov zadnjih štirih let v podjetju. To pomeni, da podjetja managerjem, ki upravljajo veliko premoženja in zato zmorejo ustvarjati absolutno visoke dobičke, plačujejo visoke osnovne plače. Višina prejemkov se namreč ne da razložiti z uspešnostjo podjetja, merjeno niti z računovodskimi merili (dobičkonosnostjo kapitala in sredstev), niti s tržnimi oziroma finančnimi merili (rastjo vrednosti delnic, dividendno donosnostjo in denarnim tokom iz poslovanja).

Le nekatera slovenska podjetja so, kot je razbrati iz javno objavljenih informacij, že pričela izkoriščati moč individualne pogodbe za motiviranje managerjev, ki jo ponujajo pogodbe o zaposlitvi (in nagrajevanju). A na splošno se zdi, da je dobra struktura pogodbe s skrbno izbrano peščico meril, izzivajočimi ciljnim vrednostmi ter veliko težo nagrade za uspešnost, izplačljivo tudi z dolgoročnim učinkom, potencial, ki ga mnogi nadzorni sveti še niso v polni meri izkoristili (Slapničar, 2003, str. 65).

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

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

Podlaga za pridobitev pravic iz individualne pogodbe je realizacija obveznosti in odgovornosti managerja. Te podlage so opredeljene z letnim ali večletnim gospodarskim načrtom družbe, cilji poslovanja družbe, sanacijskim programom ali na drug način. Obveznosti managerja morajo biti določene konkretno vsaj za eno poslovno leto, tako da zagotavljajo možnost zanesljivega merjenja njihove realizacije. Med najpomembnejša merila za spremljanje realizacije obveznosti managerja in podlago za udeležbo pri dobičku uvrščamo (Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev, 1997):

- načrtovani dobiček in donosnost na vloženi kapital (najpomembnejši merili);
- izboljšanje gospodarskega položaja družbe ali podjetja v okviru dejavnosti, panoge, skupine ali podskupine, merljivo s kazalci, značilnimi za dejavnost družbe;
- primerjava dobička in donosnosti kapitala družbe glede na sorodne gospodarske družbe;
- gibanje dobička v primerjavi z minulim poslovnim letom;
- povečevanje izvoza;
- ohranjanje in povečevanje števila delovnih mest;
- zmanjšanje negativnega poslovnega izida ter druga merila.

Osnovna plača se v pogodbi o zaposlitvi izraža v bruto znesku. Osnovna plača predsednikov uprave in poslovodij se določi tako, da se za polovico osnovne plače uporabi povprečna plača na zaposlenega v gospodarski družbi (PPP) in za drugo polovico povprečna plača v Republiki Sloveniji. Upoštevajo se zadnji znani podatki o trimesečnih povprečjih teh zneskov. Osnovna plača se določi tako, da se osnovo iz prejšnjega odstavka glede na velikost družbe poveča za ustrezen mnogokratnik, in sicer:

- **male družbe = (PPS+PPP): 2 * 4**
- **srednje družbe = (PPS+PPP): 2 * 6**
- **velike družbe = (PPS+PPP): 2 * 8**

Legenda:

PPS=povprečna plača v Republiki Sloveniji

PPP=povprečna plača na zaposlenega v gospodarskih družbah

V gospodarskih družbah, ki poslujejo z nadpovprečno stopnjo donosnosti v panogi ali skupini dejavnosti, se lahko osnovna plača iz prejšnjega odstavka poveča največ do 25 %. V družbah, ki poslujejo z izgubo ali z občutno manjšo donosnostjo od povprečja panoge ali skupine dejavnosti, lahko pristojni organ osnovno plačo zmanjša največ do 25 %.

Osnovna plača managerjev po kriterijih praviloma ni nižja od izhodiščne plače v gospodarski družbi za najvišji tarifni razred po splošni kolektivni pogodbi za gospodarske dejavnosti, povečana za 10 %. Pogodbeni stranki individualne pogodbe o zaposlitvi sporazumno določita variabilni del plače, ki je odvisen od tekočih poslovnih rezultatov. Ob nedoseganju

načrtovanih poslovnih rezultatov se izplačilo osnovne plače lahko ustrezno zniža, pri preseganju načrtovanih tekočih poslovnih rezultatov pa se izplačilo lahko ustrezno zviša.

Udeležba pri dobičku, ki jo določi pristojni organ gospodarske družbe v skladu z zakonom o gospodarskih družbah, je odvisna od:

- izpolnitve zastavljenih nalog in obveznosti po individualni pogodbi o zaposlitvi,
- stopnje dobička glede na kapital,
- povečanja vrednosti kapitala in drugih kazalcev.

Pri tem naj bi predsednik uprave oziroma poslovodja kot upravičenec do udeležbe pri dobičku ob dobrih poslovnih rezultatih glede na politiko delitve dobička gospodarske družbe iz tega vira praviloma prejel do 30 % svojih letnih prejemkov, drugi managerji pa sorazmerno nižji delež. Delež pri dobičku naj bi se izplačal v gotovini ali v delnicah oziroma deležih gospodarske družbe ali pa deloma v prvi in deloma v drugi obliki, lahko tudi z odloženim plačilom.

V individualni pogodbi o zaposlitvi se lahko določijo tudi naslednje pravice managerjev oziroma nekatere med njimi:

- pravica do dopolnilnega izobraževanja;
- pravica do preventivnih zdravstvenih pregledov in preventivnega zdravstvenega varstva;
- povračila posebnih dodatnih stroškov službenih potovanj in sredstev za reprezentanco;
- obseg in način življenjskega, nezgodnega oziroma pokojninskega zavarovanja;
- namensko posojilo;
- uporaba službenega vozila za osebne potrebe;
- članarina za managerska stanovska združenja in klube ter druge pravice.

Poleg tega naj bi po teh kriterijih managerjem ob prenehanju pogodbe pripadala odpravnina:

- najmanj 24-kratni znesek zadnje mesečne plače pri razrešitvi brez utemeljenega razloga po Zakonu o gospodarskih družbah;
- 6-kratni znesek zadnje mesečne plače pri sporazumnem prenehanju mandata pred potekom roka, za katerega so bili imenovani (daljša bolezen, trajna nezmožnost za delo in drugi upravičeni razlogi);
- 6-kratni znesek zadnje mesečne plače v primeru prenehanja mandata na željo managerja in ob pozitivni oceni pristojnega organa o njegovem delu;
- 6-kratni znesek zadnje mesečne plače v primeru prenehanja mandata in delovnega razmerja zaradi upokojitve;

- 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 oz. v sistemu povezanih družb odpravnino le enkrat.

Prav tako kriteriji določajo, da če ob prenehanju delovnega razmerja managerja gospodarska družba uveljavlja skladno z zakonom v pogodbi o zaposlitvi opredeljeno konkurenčno klavzulo, pripada managerjem oziroma vrhunskim strokovnjakom odškodnina zaradi manjše možnosti pridobivanja dohodkov. Osnova za odškodnino je povprečna plača v zadnjih treh mesecih, določena v individualni pogodbi. Vendar se odškodnina izplačuje le za čas trajanja konkurenčne klavzule (Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev, 1997).

Nekaj najpogostejših ugodnosti, ki so jih deležni managerji v Sloveniji (Pinterič, 1997, str. 40):

- od deset do petnajst dni izobraževanja v tujini (le redki se odločijo in to ugodnost izkoristijo tudi naslednje leto);
- službeni avto za zasebne namene (najbolj pogosto);
- ugodnosti življenjskega in nezgodnega zavarovanja;
- dodatek na urejenost itn.

Najnovejši predlogi nagrajevanja managementa in nadzornih svetov se nanašajo predvsem na dolgoročne spodbude managementa, strokovnjakov in nadzornih svetov, ki naj bodo v odvisnosti od poslovne uspešnosti. Združenje Manager predlaga, da morajo dolgoročne spodbude (delniški in opcijski načrti) postopoma dosegati okrog 30 odstotkov osnovne plače ter zahteva izpolnitev določenih pogojev, in sicer normalizacijo delovanja trga vrednostnih papirjev, dokončanje privatizacije in občutno zmanjšanje lastninskega deleža države, za dosego tega cilja.

Izkušnje kažejo, da nagrajevanje slovenskih managerjev zaenkrat še močno odstopa od načinov nagrajevanja, ki veljajo v tržnih gospodarstvih. Prav tako nadzorni sveti, ki so odgovorni za nagrajevanje managerjev, ne spoštujejo priporočil in kriterijev Združenja Manager v pravi meri.

Problematika managerskih plač in nagrajevanja je zelo kompleksna, zato jo je treba obravnavati z različnih vidikov: višine, razmerja med managerskimi plačami in ostalimi plačami ter sestave managerske plače in nagrajevanja. Ob tem je sama višina plače z vidika nadzora, motiviranja in uspešnosti podjetja še najmanj pomembna. Bolj pomembna so razmerja med plačami, ki v zadnjem času dvigajo veliko prahu in sestava managerske plače. Slednja dva parametra sta pomembna tudi z makroekonomskega stališča.

Združenje Manager je v svoji anketi ugotovilo, da podjetja spoštujejo njihova priporočila o mnogokratnikih povprečne plače, vendar je treba dodati, da prikazi povprečij uspešno zakrijejo vse ekstremne primere. Podatki v okviru raziskave po eni strani potrjujejo tako ugotovitve ankete Zduženja Manager, kot tudi kažejo na primere precej višjih izplačil v posameznih podjetjih. Najbolj zanimive so velike razlike med podjetji, kar velja tako za plače po kolektivni pogodbi, kot po individualnih pogodbah. Potrebno je omeniti, da v nekaterih anketiranih podjetjih individualnih pogodb ne uporabljajo le za vrhnji management, pač pa tudi za managerje na nižjih ravneh, svetovalce in vrhunske strokovnjake, zato znajo biti povprečne plače po individualnih pogodbah še višje. Višina plač v anketiranih podjetjih je v največji meri pogojena s panogo in velikostjo podjetja, manj pa z njegovo uspešnostjo.

Raziskava analizira tudi razne dodatne oblike nagrajevanja, ki jih podjetja vključujejo v plačne pakete tako nižjih in srednjih kot tudi vrhnjih managerjev. Poleg tega podjetja še vedno nudijo različne oblike, ki jih zajemajo v pojmu družbeni standard, kot so npr. počitniške zmogljivosti, zdravstvene usluge, šport in rekreacija.

Na sliki v prilogi 2 prikazujemo najvišje bruto plače v zasebnem sektorju leta 2007. Tako lahko vidimo, da delež variabilnega dela plače in drugih prejemkov najbolj plačanih managerjev že znaša okoli 50%, vendar to še vedno velja zgolj za tiste managerje, ki na lestvici najvišje plačanih managerjev zasedajo najvišja mesta.

Kljub vsemu povedanemu pa lahko rečemo, da je v zadnjih nekaj letih zaznati izboljševanje stanja na področju nagrajevanja vodilnih managerjev. To je po eni strani najverjetneje posledica vsesplošne globalizacije oz. prihoda večih tujih multinacionalnih na slovenska tla, ki svojo prakso iz tujine prenašajo tudi k nam, po drugi strani pa je za ta dogajanja verjetno »kriv« tudi vstop Slovenije v EU ter prevzem evra, kar je seveda rezultiralo v večji odprtosti slovenskega gospodarstva in posledičnem višanju plačilnega in življenjskega standarda v Sloveniji.

4.2.1 Raziskava: Kdo si je najbolj zaslužil plačo?

Časnik Finance je leta 2007 objavil zanimive rezultate njihove raziskave, kjer so primerjali rast zaslužkov vodij najpomembnejših slovenskih borznih družb z gibanjem tečaja njihovih delnic. Manj ko so si opomogli sami in več ko so pridobili njihovi delničarji, višje so se uvrstili na lestvici.

Za predsednike uprav izbranih družb, ki kotirajo na ljubljanski borzi so izračunali, koliko so se lani njihovi prejemki povečali v primerjavi s predlani, in to primerjali s spremembo tečaja delnice podjetja v letu dni. Prejemki večine direktorjev so sestavljeni iz fiksnega in variabilnega dela plače ter nekaterih drugih bonitet in nadomestil, izločili pa so odpravnine. Ker so na Financah menili, da mora predsednik uprave rast svojih prejemkov opravičiti z rastjo vrednosti podjetja, so za glavni merili vzeli rast plače in rast cene delnice podjetja. Tako

so ti za vsak odstotek pozitivne rasti cene delnice dobili eno točko, za vsak odstotek višjo plačo pa so jim eno točko odbili. Obe merili sta veljali enako, tako da je končni rezultat seštevek vseh točk. Torej takšna primerjava zgolj pove, delničarji katerih družb so največ pridobili in kateri direktorji so si za to pridobitev najmanj "zaračunali".

Med managerji je najvišjo plačo prejel prvi mož novomeške Krke Jože Colarič, in sicer 551 tisoč evrov. Najnižjo plačo pa je prejel predsednik uprave Dela Danilo Slivnik, 134 tisoč evrov.

Zgoraj povedano prikazujemo v prilogi 3.

4.3 Primerjava nagrajevanja vodilnih managerjev pri nas in v tujini

Če torej primerjamo nagrajevanje vodilnih managerjev in drugih zaposlenih v Sloveniji in tujini lahko ugotovimo, da obstajajo razlike tako v sistemu nagrajevanja kot tudi v višini nagrad. Delno lahko te razlike pojasnimo z različno stopnjo razvoja, saj se Slovenija v tem trenutku nahaja v prehodnem obdobju, ko le s težavo sledi svetovnemu trendu gospodarske rasti. Na drugi strani pa pri nagrajevanju v tujini opazimo bistveno večjo povezanost plače z uspešnostjo.

Celotni sistem nagrajevanja je bil v preteklosti v Sloveniji napačno in neprimerno zasnovan. Težil je k fiksnim osebnim dohodkom, ki niso upoštevali vloženega delovnega napora in rezultatov delavcev. Bil je v skladu z ideološkim prepričanjem o enakosti med delavci. Prav zaradi svoje togosti pa je zmanjševal zavzetost za povečanje produktivnosti dela.

S podpisom kolektivnih in individualnih pogodb smo dosegli določene izboljšave na področju nagrajevanja. Vendar pa še vedno dajemo prevelik poudarek osnovni plači, ki izraža samo zahtevnost dela, zanemarjamo pa stimulatívni del plače, ki je vezan na uspešnost poslovanja. Tako se postavlja vprašanje spodbud za večjo uspešnost, zlasti dolgoročnih spodbud izven plačila osnovne plače. Prav tako bi veljalo opozoriti na problem raznih ugodnosti, do katerih so uspešni managerji v tujini upravičeni, pri nas pa le, če se zanje pogodijo z delodajalcem.

Če primerjamo možnosti nagrajevanja tako vodilnih kadrov, kot tudi vseh ostalih zaposlenih pri nas in v tujini, naletimo tudi na vprašanje obdavčenosti nagrad. V tujini je namreč znesek, katerega pri podeljevanju nagrad za neobdavčenost nagrad ne smemo prekoračiti, postavljen višje kot v Sloveniji. Kot pa da to še ni dovolj, mora v Sloveniji davek od nagrade v primeru prekoračitve mejnega zneska plačati delojemalec, medtem ko lahko taisti davek v tujini plača delodajalec.

V Sloveniji je torej prisotno neke vrste načrtno zatiranje nagrajevanja zaposlenih, kar pa se gledano dolgoročno lahko državi kot bumerang vrne v negativni obliki. Gre namreč za to, da je nagrajevanje najbolj učinkovita motiviranja zaposlenih. Motivacija zaposlenih pa je v tesni

povezanosti z uspešnostjo posameznikov, kateri tvorijo celoto – podjetje. Vsa podjetja znotraj neke države pa tvorijo nacionalno gospodarstvo. S tem, ko država onemogoča oz. otežkoča nagrajevanje zaposlenih v podjetjih, preko zniževanja produktivnosti delavcev praktično znižuje svoj lastni BDP, kar lahko označimo kot svojevrsten paradoks. Tudi npr. zdraviliške usluge, ki jih podjetja nudijo zaposlenim, so s strani države obdavčene, zato se jih podjetja seveda poslužujejo v manjši meri, kot bi se jih, če tovrstne nagrade zaposlenim ne bi bile obdavčene. Vsi pa se zavedamo, da bi z oddihom in zdravim načinom življenja, kar zdraviliški turizem definitivno je, zaposlene razbremenili stresa, kar bi zopet rezultiralo v višji produktivnosti ter posledično v večji motiviranosti zaposlenih. Poleg tega pa bi se s tem v zvezi najverjetneje zmanjšali tudi stroški javnega zdravstva – več zdravih, manj bolanih.

SKLEP

V seminarski nalogi ugotavljamo ali in kako smiselno je nagrajevanje vodilnih managerjev, koliko je pristopov, kakšne ideje se uporabljajo in katere so dileme in izzivi, s katerimi se srečujemo pri nagrajevanju vodilnih managerjev.

Ugotavljamo, da so vsi delovni procesi odvisni od človekove prizadevnosti in usmerjenosti, človekovih pričakovanj in odločitev, zato je zelo pomembno, da podjetja ustrezno motivirajo in nagrajujejo svoje vodilne zaposlene. Nekatera podjetja posvečajo več pozornosti materialnim, druga pa nematerialnim nagradam. Znano je, da zaposleni niso zadovoljni če prejema samo materialne ali samo nematerialne nagrade, zato mora podjetje zagotoviti pravo kombinacijo obeh ter oblikovati sistem motiviranja in nagrajevanja, ki bo vplival na vodilne zaposlene tako, da bo zagotovljena uspešnost podjetja in hkrati zadovoljstvo podrejenih.

Preživetje organizacije in njena uspešnost sta odvisni od vodilnih ljudi v organizaciji in njihovih sposobnosti zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni kapital organizacije. Temeljna naloga vodilnih managerjev je, da omogočijo nižje rangiranim zaposlenim, da postanejo uspešni in motivirani.

Sistemi nagrajevanja se razlikujejo od podjetja do podjetja in od države do države. Zato je pri oblikovanju za podjetje ustreznega sistema nagrajevanja pomembno, da podjetje razumno kombinira različne vrste nagrad, tako finančne kot nefinančne, saj ima vsaka vrsta nagrad svoje prednosti, ki jih je potrebno izkoristiti in slabosti, katerim se je potrebno izogniti. Vsaka nagrada ima namreč posebno vlogo pri motiviranju managerja in določeno vlogo pri zadovoljevanju njegovih potreb. Medtem ko imajo različne ugodnosti predvsem namen privabljanja managerjev in njihove lojalnosti, denarno plačilo še vedno predstavlja primarni motivator.

Podjetje mora sestaviti vse te kombinacije v tako obliko, da managerji zaznavajo sistem nagrajevanja kot pravičen in objektiven, saj samo na ta način lahko uspešno uresničujejo cilje, ki delujejo v smeri zadovoljevanja koristi lastnikov podjetja.

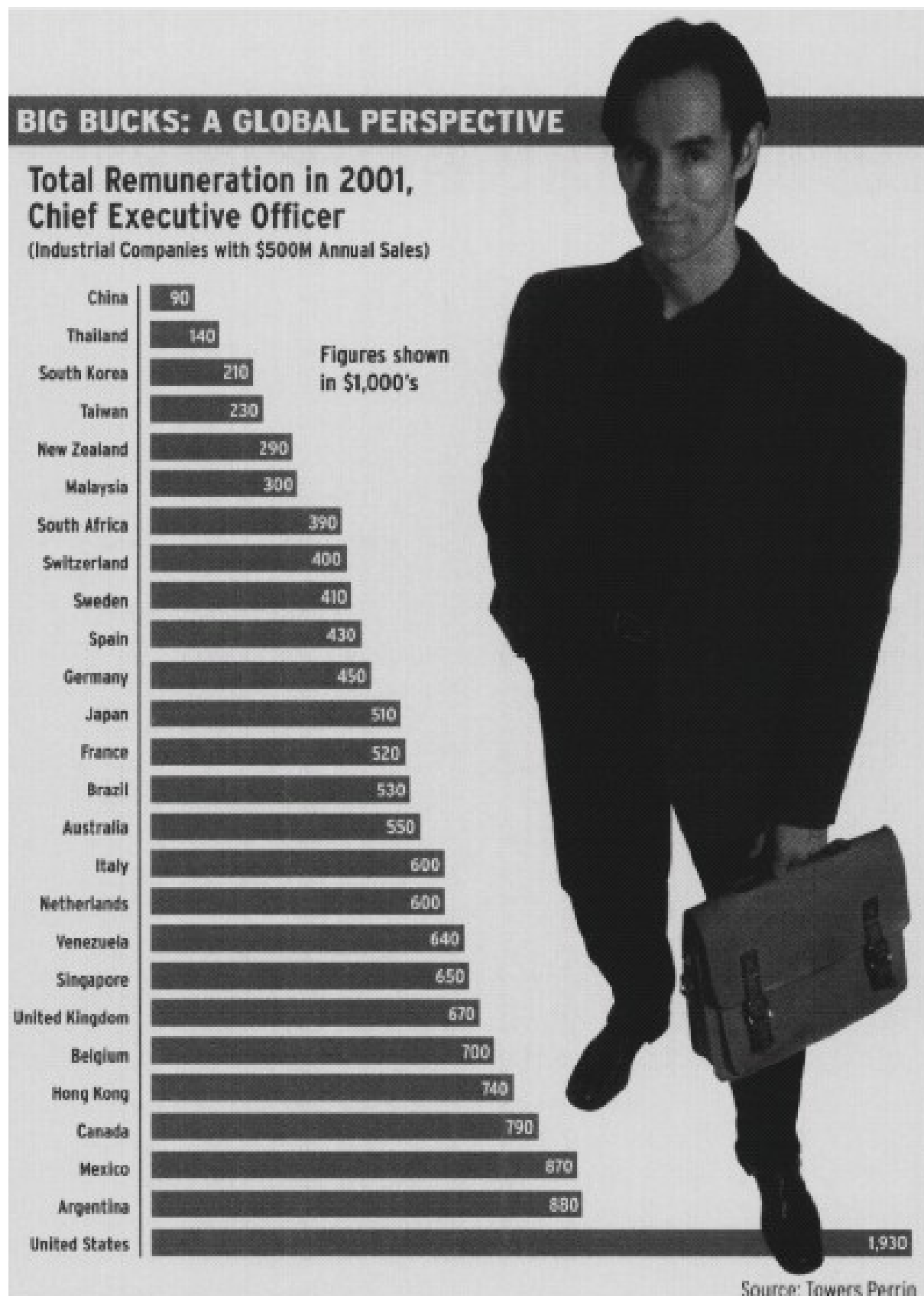
SEZNAM LITERATURE IN VIROV

- Anonymous (2008, 10. april). The 10 biggest pay packages; Executive Compensation 2007. *USA Today*, str. 3.
- Armitstead, L. (2008). Investor group attacks executive 'rewards for failure'. *The Sunday Telegraph*, Mar 23.
- Bruce, R. (2005). Opinion: Rewarding wisely. *Accountancy*, 136 (1345), 23.
- Dolinar, U. et al. (2007). *Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2005-2006*. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov.
- Glas, M. (1987). *Osební dohodki poslovodnih delavcev*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Higbee, H. (2004). Remuneration; Risk and Reward. *New Zealand Management*, Aug 2004, 37.
- Investopedia; najdeno 1. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.investopedia.com/articles/07/rich_get_richer.asp
- Ivey, M. (2008, 22. april). Cheers! Here's to outrageous CEO pay. *Madison Capital Times*, str. 8.
- Leadership And Management In The 21St Century Business Challenges Of The Future. Oxford University Press, 2005.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Merkač, M. (1995). *Plače poslovodnjih delavcev. Modra knjiga: Plače v Sloveniji*. Ljubljana: Moderna organizacija.
- Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Peklar, L.F. (2007, 8. junij). Sedem največjih napak pri managerskih odkupih. *Socius*. Najdeno 20. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.socius.si/si/knjiznica>
- Platt, G. (2002). CEOs find performance does matter. *Global Finance*, 16 (4), 26.
- Prosojnice predavanj pri predmetu Ravnanje z ljudmi pri delu (Zupan, 2008).
- Prosojnice predavanj pri predmetu Temelji managementa (Rozman, 2006).
- Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rus, A. (2003). Dokazovanje ega, nadarjenosti in ambicij. *Manager*, 5, 108.
- Slapničar, S. (2003). Pogodba, ki učinkuje. *Manager*, 12, 60-65.
- Slapničar, S., Gregorič, A. & Rejc, A. (2005). Plače v kalupu družbene sprejemljivosti. *Manager*, 4, 32-33.
- Zeni, J. (1993). Urejanje plač na podjetniški način. *Gospodarski vestnik*, 1993, 15, 59.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

PRILOGA 1: PRIMERJAVA CELOTNIH PREJEMKOV VODILNIH MANAGERJEV PO SVETU LETA 2001.....	40
PRILOGA 2: NAJVIŠJE BRUTO PLAČE V ZASEBNEM SEKTORJU V SLOVENIJI LETA 2007.....	41
PRILOGA 3: REZULTATI RAZISKAVE ČASNIKA FINANCE (2007).....	41

Priloga 1: Primerjava celotnih prejemkov vodilnih managerjev po svetu leta 2001



Vir: Platt, 2002

Priloga 2: Najvišje bruto plače v zasebnem sektorju v Sloveniji leta 2007

NAJVIŠJE BRUTO PLAČE V ZASEBNEM SEKTORJU LETA 2007						
PREJEMNIK PLAČE, PODJETJE	CELOLETNI PREJEMKI (v EUR)	FIKSNJA/OSNOVNA PLAČA (v EUR)	VARABILNI DEL PLAČE IN DRUGI PREJEMKI* (v EUR)	POVPREČNA Mesečna PLAČA (v EUR)	POVPREČNA Mesečna FIKSNJA/OSNOVNA PLAČA (v EUR)	DELEŽ VARABILNEGA 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 Kryžanovski Petrol	372.476	196.800	175.676**	31.039,66	16.400,80	47,16
5. Bine Kordž Merkur Kranj	363.917	148.950	214.967	30.326,42	12.412,50	59,07
6. Žiga Debeljak Mercator	331.000	207.000	124.000	27.583,33	17.250,00	37,46
7. Andrej Kocč Zavarovalnica Triglav	293.916	176.286	117.630	24.493	14.690,50	40,02
8. Franjo Bobinec Gorenje	267.695	144.023	143.672	23.974,58	12.001,92	49,94
9. Robert Časar Lula koper	248.850	177.486	71.364	20.737,50	14.790,50	28,68
10. Bojan Drenelj Telekom Slovenije	234.646	182.605	35.374	19.553,83	9.800	44,78
11. Marko Simonek Ljubljanska borza vrednostnih papirjev	212.968	117.600	95.368	17.767,33	10.842,42	27,39
12. Zmago Skolnik Aerodrom Ljubljana	179.193	130.109	49.084	14.932,75	11.684,17	20,42
13. Etok Birci Žito	176.392	140.210	35.982	14.682,66	12.519,50	10,77
14. Andrej Lovšin InverEuropa	148.369	150.234	18.135	14.030,75	12.945,00	0
15. Slobodan Vučićević*** Droga Kolinska	155.340	155.340	nima	12.945,00	1.625	0
16. Branko Šušteršič Miba Investiranje in razvoj	19.500	19.500	0,00	1.625	1.625	0
17. Marko Kranjc**** Banja Slovenije	n. p.	n. p.	n. p.	7.597,58	n. p.	n. p.

Op.: razstavlja so samo podjetja, ki so poselja podjetje; banke in zavarovalnice podatkov večinoma niso hotele posredovati; n. p. = ni podatka; * vključni so varabilni del plače, nagrade, regres, bonitete in drugi prejemki; ** varabilni del plače zveša 10 mesečnih plač; *** podatki so samo za 9 mesecev, od aprila, na le nastopni funkciji, 6. decembra; **** Marko Kranjc je v letu 2007 funkcijo opravljal 15 mesecev in 13 dni; mesečno prejemala le rezonano zavarovanje 25,56 evra.

Vir: odgovorji fondelne#

Vir: Predavanja pri predmetu Ravnanje z ljudmi pri delu (Zupan, 2008)

Priloga 3: Rezultati raziskave časnika Finance (2007)

KDO SI JE NAJBOLJI ZASLUŽIL PLAČO?					
 <p>1</p>	 <p>2</p>	 <p>3</p>	 <p>4</p>	 <p>5</p>	 <p>6</p>
<p>Robert Časar, Luka Koper</p> <p>Skupni prejemki: 146.432 evrov</p> <p>Sprememba v višini prejemkov: -18,2 %</p> <p>Sprememba vrednosti delnice: 183,27 %</p> <p>Število točk: 201,47</p> <p>Sprememba dobička iz poslovanja: + 2,7 %</p>	<p>Igor Ilavčar, Iserabenz</p> <p>Skupni prejemki: 256.239 evrov</p> <p>Sprememba v višini prejemkov: -43,20 %</p> <p>Sprememba vrednosti delnice: 111,41 %</p> <p>Število točk: 154,61</p> <p>Sprememba čistega dobička: +171 %</p>	<p>Marko Kryžanowski, Petrol</p> <p>Skupni prejemki: 208.454 evrov</p> <p>Sprememba v višini prejemkov: -51,17 %</p> <p>Sprememba vrednosti delnice: 93,68 %</p> <p>Število točk: 144,85</p> <p>Sprememba dobička iz poslovanja: + 46,9 %</p>	<p>Žiga Debeljak, Mercator</p> <p>Skupni prejemki: 203.843 evrov</p> <p>Sprememba v višini prejemkov: -51,98 %</p> <p>Sprememba vrednosti delnice: 62,49 %</p> <p>Število točk: 114,47</p> <p>Sprememba dobička iz poslovanja: +17,4 %</p>	<p>Uroš Slavinec, Helios</p> <p>Skupni prejemki: 189.701 evrov</p> <p>Sprememba v višini prejemkov: -20,11 %</p> <p>Sprememba vrednosti delnice: 65,76 %</p> <p>Število točk: 85,87</p> <p>Sprememba dobička iz poslovanja: - 4,2 %</p>	<p>Vinko Može, Aerodrom Ljubljana</p> <p>Skupni prejemki: 220.435 evrov</p> <p>Sprememba v višini prejemkov: 6,50 %</p> <p>Sprememba vrednosti delnice: 84,43 %</p> <p>Število točk: 77,93</p> <p>Sprememba dobička iz poslovanja: + 23,2 %</p>
KDO SI JE NAJBOLJI ZASLUŽIL PLAČO?					
 <p>7</p>	 <p>8</p>	 <p>9</p>	 <p>10</p>	 <p>11</p>	 <p>12</p>
<p>Andrej Lovšin, Intereuropa</p> <p>Skupni prejemki: 123.504 evrov</p> <p>Sprememba v višini prejemkov: -24,31 %</p> <p>Sprememba vrednosti delnice: 50,66 %</p> <p>Število točk: 74,97</p> <p>Sprememba dobička iz poslovanja: - 71,1 %</p>	<p>Janez Bohonič, Sava</p> <p>Skupni prejemki: 332.282 evrov</p> <p>Sprememba v višini prejemkov: -0,47 %</p> <p>Sprememba vrednosti delnice: 69,38 %</p> <p>Število točk: 69,85</p> <p>Sprememba čistega dobička: + 33,1 %</p>	<p>Mladen Kučič, Teme Čatež</p> <p>Skupni prejemki: 215.369 evrov</p> <p>Sprememba v višini prejemkov: -0,75 %</p> <p>Sprememba vrednosti delnice: 52,68 %</p> <p>Število točk: 53,43</p> <p>Sprememba dobička iz poslovanja: + 27,5 %</p>	<p>Franjo Bobinac, Gorenje</p> <p>Skupni prejemki: 298.656 evrov</p> <p>Sprememba v višini prejemkov: 1,81 %</p> <p>Sprememba vrednosti delnice: 55,21 %</p> <p>Število točk: 53,40</p> <p>Sprememba dobička iz poslovanja: + 56,4 %</p>	<p>Bine Kordelj, Merkur</p> <p>Skupni prejemki: 272.258 evrov</p> <p>Sprememba v višini prejemkov: 14,06 %</p> <p>Sprememba vrednosti delnice: 67,38 %</p> <p>Število točk: 53,32</p> <p>Sprememba dobička iz poslovanja: + 49,5 %</p>	<p>Tomaž Benčina, Cinkarna Celje</p> <p>Skupni prejemki: 168.582 evrov</p> <p>Sprememba v višini prejemkov: -12,50 %</p> <p>Sprememba vrednosti delnice: 36,91 %</p> <p>Število točk: 49,41</p> <p>Sprememba dobička iz poslovanja: + 68,3 %</p>

KDO SI JE NAJBOLJ ZASLUŽIL PLAČO?					
					
13	14	15	16	17	18
<p>Jože Colarič, Krika</p> <p>Skupni prejemki: 550.956 evrov</p> <p>Sprememba v višini prejemkov: 22,71 %</p> <p>Sprememba vrednosti delnice: 58,76 %</p> <p>Število točk: 36,05</p> <p>Sprememba dobička iz poslovanja: + 51,6 %</p>	<p>Boško Šrot, Pivovarna Laško</p> <p>Skupni prejemki: 215.557 evrov</p> <p>Sprememba v višini prejemkov: 26,83 %</p> <p>Sprememba vrednosti delnice: 58,77 %</p> <p>Število točk: 31,94</p> <p>Sprememba dobička iz poslovanja: + 16,9 %</p>	<p>Danilo Sivrnik, Delo</p> <p>Skupni prejemki: 134.118 evrov*</p> <p>Sprememba v višini prejemkov: -9,99 %</p> <p>Sprememba vrednosti delnice: 28,92 %</p> <p>Število točk: 31,91</p> <p>*Dolžnost je 15.100 evrov prejel njegov prejšnji delodajalec Tisot-Ferrovit</p> <p>Sprememba dobička iz poslovanja: + 25,5 %</p>	<p>Robert Ferko, Droga Kolinska</p> <p>Skupni prejemki: 208.872 evrov</p> <p>Sprememba v višini prejemkov: 19,18 %</p> <p>Sprememba vrednosti delnice: 48,60 %</p> <p>Število točk: 29,42</p> <p>Sprememba dobička iz poslovanja: + 44,8 %</p>	<p>Iztok Brič, Žito</p> <p>Skupni prejemki: 141.045 evrov</p> <p>Sprememba v višini prejemkov: 59,98 %</p> <p>Sprememba vrednosti delnice: 86,36 %</p> <p>Število točk: 26,38</p> <p>Sprememba dobička iz poslovanja: + 1986 %</p>	<p>Milivoj Bolar, Jateks</p> <p>Skupni prejemki: 170.013 evrov</p> <p>Sprememba v višini prejemkov: 39,05 %</p> <p>Sprememba vrednosti delnice: 11,14 %</p> <p>Število točk: -27,91</p> <p>Sprememba dobička iz poslovanja: - 14,1 %</p>

Vir: Finance, 2007