

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

SKUPINSKO MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA NAGRAJEVANJA MANAGERJEV V ZAPRTIH  
DRUŽBAH V SLOVENIJI**

Ljubljana, september 2014

MAŠA MADON  
META MESTNIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Maša Madon in Meta Mestnik, študentki Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljava, da sva avtorici magistrskega dela z naslovom Analiza nagrajevanja managerjev v zaprtih družbah v Sloveniji, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sergejo Slapničar.

Izrecno izjavljava, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovoliva objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljava, da:

- je predloženo besedilo rezultat izključno najinega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sva
  - poskrbeli, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljava v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobili vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sva to v besedilu tudi jasno zapisali;
- se zavedava, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot najinih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedava posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za najin status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtoric: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 PROBLEMATIKA NAGRAJEVANJA MANAGEMENTA V ZAPRTIH DRUŽBAH .....</b>	<b>3</b>
1.1 Management in teorija zastopništva .....	3
1.2 Motivacija managerjev .....	5
1.2.1 Denarna motivacija.....	5
1.2.2 Nedenarna motivacija .....	6
1.3 Sestava managerske plače .....	7
1.4 Podjetniki.....	10
1.4.1 Značilnosti malih in srednje velikih podjetij .....	10
1.4.2 Značilnosti podjetnikov .....	14
1.4.3 Motivacija podjetnikov.....	15
<b>2 OPREDELITEV DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA MANAGERSKE PREJEMKE.....</b>	<b>16</b>
2.1 Vpliv lastništva.....	16
2.2 Vpliv velikosti podjetja .....	17
2.3 Vpliv uspešnosti podjetja .....	19
2.4 Vpliv internacionalizacije.....	21
2.5 Vpliv spola .....	22
2.6 Vpliv izobrazbe .....	23
2.7 Vpliv porekla lastniškega kapitala .....	24
2.8 Vpliv vrste lastništva .....	25
<b>3 PREJEMKI MANAGERJEV V SLOVENIJI SKOZI ČAS .....</b>	<b>26</b>
<b>4 PRAVNI OKVIR IN PRIPOROČILA GLEDE PREJEMKOV MANAGERJEV V SLOVENIJI.....</b>	<b>30</b>
4.1 Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) .....	31
4.2 Zakon o delovnih razmerjih (ZDR).....	33
4.3 Zakon o prejemkih poslovodnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti (ZPPOGD).....	34
4.4 Zakon o dodatnem davku od dohodkov članov poslovodstev in nadzornih organov v času finančne in gospodarske krize (ZDDDČPNO) .....	36
4.5 Priporočila Združenja Manager pri sklepanju individualnih pogodb vodilnih managerjev v gospodarskih družbah .....	37

4.6	Priporočila Združenja nadzornikov Slovenije za kadrovanje in nagrajevanje članov uprav in izvršnih direktorjev .....	43
<b>5</b>	<b>DAVČNI VIDIKI NAGRAJEVANJA MANAGERJEV .....</b>	<b>45</b>
<b>6</b>	<b>ANALIZA NAGRAJEVANJA MANAGERJEV V ZAPRTIH DRUŽBAH V SLOVENIJI .....</b>	<b>50</b>
6.1	Metode raziskovanja .....	50
6.2	Zbiranje podatkov .....	51
6.3	Sestava in opis anketnega vprašalnika .....	52
6.4	Obdelava podatkov .....	52
6.5	Opis spremenljivk .....	53
6.6	Opis vzorca .....	54
6.7	Opisni rezultati raziskave za leto 2013 .....	57
6.8	Upoštevanje Priporočil v praksi .....	72
6.9	Časovna primerjava analiz prejemkov in njihove sestave v letih 2008 in 2013 .....	74
6.10	Časovna primerjava analiz prejemkov in njihove sestave v letih 1992, 2001, 2008 in 2013.....	85
6.11	Preverjanje hipotez.....	92
6.11.1	Bivariatne povezave .....	92
6.11.2	Multipla linearna regresija .....	95
6.11.3	Ordinalna regresija .....	106
6.12	Pregled stanja potrjenih hipotez .....	112
6.13	Primerjava rezultatov raziskave o prejemkih managerjev v zaprtih družbah s prejemki managerjev v javnih delniških družbah v Sloveniji.....	114
<b>7</b>	<b>KOMENTAR SLOVENSКИH MANAGERJEV IN KADROVSKE STROKOVNJAKINJE NA RAZISKAVO.....</b>	<b>119</b>
	<b>SKLEP.....</b>	<b>121</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>123</b>
	<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Sestava managerske plače .....	8
Tabela 2: Velikost podjetij glede na število zaposlenih, letni promet ali bilančno vsoto .....	10
Tabela 3: Število podjetij v Sloveniji glede na velikost leta 2012 .....	11
Tabela 4: Značilnosti MSP-jev in razlike v primerjavi z velikimi podjetji.....	12

Tabela 5: Razmerje med bruto povprečno plačo in bruto najvišjo plačo v Sloveniji v letu 2008.....	29
Tabela 6: Razvrščanje družb po velikosti in kompleksnosti poslovanja.....	39
Tabela 7: Razponi plač po stopnjah zahtevnosti vodenja družbe.....	40
Tabela 8: Dohodninska lestvica v letu 2013.....	45
Tabela 9: Splošna davčna olajšava za leto 2013 v Sloveniji.....	46
Tabela 10: Prispevki delojemalcev (zavarovancev).....	46
Tabela 11: Prispevki delodajalcev.....	46
Tabela 12: Osnovni podatki o managerju.....	55
Tabela 13: Osnovni podatki o podjetjih – ordinalne spremenljivke.....	56
Tabela 14: Opisne statistike vzorca.....	57
Tabela 15: Variabilni del plače managerja.....	60
Tabela 16: Pomembnost kriterija v podjetju.....	65
Tabela 17: Solastništvo v podjetju managerja na prvi ravni glede na velikost podjetja.....	70
Tabela 18: Razmerje med najvišjo in povprečno plačo.....	71
Tabela 19: Izobrazba managerjev v letih 2008 in 2013.....	76
Tabela 20: Preizkus primerjave aritmetičnih sredin za spremenljivko razmerje med najvišjo in povprečno plačo v podjetju med letoma 2008 in 2013.....	78
Tabela 21: Delež variabilnega dela plače in bonitet v letih 2008 in 2013.....	78
Tabela 22: Plača respondenta glede na plačo managerja eno raven nižje v % v letu 2008 in 2013.....	80
Tabela 23: Preizkus primerjave aritmetičnih sredin za spremenljivko plača respondenta glede na plačo managerja eno raven nižje med letoma 2008 in 2013.....	81
Tabela 24: Lastništvo managerja v letih 2008 in 2013.....	83
Tabela 25: Rezultati multivariatne regresije pri preverjanju odvisnosti bruto managerjevih prejemkov.....	98
Tabela 26: Rezultati multivariatne analize pri preverjanju odvisnosti variabilnega dela managerjevih prejemkov.....	100
Tabela 27: Spremenljivke, ki vplivajo na višino bruto prejemkov managerja glede na prisotnost lastniškega deleža managerja v podjetju.....	104
Tabela 28: Spremenljivke, ki vplivajo na višino variabilnega deleža plače managerja glede na prisotnost lastniškega deleža managerja v podjetju.....	106
Tabela 29: Preverjanje ustreznosti ordinalnega regresijskega modela.....	107
Tabela 30: Prileganje podatkov v ordinalnem regresijskem modelu.....	107
Tabela 31: Pseudo R-Square ali navidezni determinacijski koeficient ordinalne regresijske analize.....	108
Tabela 32: Ordinalni regresijski koeficienti.....	108
Tabela 33: Povzetek statistično značilnih spremenljivk pri linearnem multivariatnem regresijskem modelu in ordinalnem regresijskem modelu.....	110
Tabela 34: Pričakovani odstotki primerov na podlagi koeficientov ordinalne regresijske analize.....	111
Tabela 35: Pregled stanja potrjenih hipotez.....	113

## KAZALO SLIK

Slika 1: Sestavine sistema plač in nagrajevanje .....	7
Slika 2: Elementi nagrade predsednikov uprav javnih družb v ZDA med letoma 1983 in 1998 v % .....	29
Slika 3: Povprečni letni bruto prejemki managerja na prvi ravni glede na velikost podjetja ..	59
Slika 4: Izobrazba managerja glede na velikost podjetja .....	59
Slika 5: Delež managerjev, ki imajo plačo deljeno na variabilni del glede na velikost podjetja.....	61
Slika 6: Odstotek povprečnega variabilnega dela plače v letnih bruto prejemkih managerjev glede na velikost podjetja .....	62
Slika 7: Dejavniki variabilnega dela plače managerjev glede na velikost podjetja .....	63
Slika 8: Pomembnost kriterijev, ki vplivajo na izračun variabilnega dela nagrade .....	64
Slika 9: Druge nagrade managerjev iz poslovne uspešnosti glede na velikost podjetja .....	66
Slika 10: Ugodnosti, ki pripadajo managerjem po individualni pogodbi glede na velikost podjetja .....	67
Slika 11: Odstotna razlika v plači managerja druge ravni glede na plačo managerja na prvi ravni po velikosti podjetja .....	68
Slika 12: Povprečna bruto plača v podjetju.....	69
Slika 13: Delež managerjev na prvi ravni, ki so solastniki, glede na velikost podjetja .....	70
Slika 14: Povprečno razmerje med najvišjo in povprečno plačo v podjetju .....	71
Slika 15: Upoštevanje Priporočil pri sklepanju individualnih pogodb z managerji glede na velikost podjetja.....	72
Slika 16: Sestava vzorca po velikosti podjetij v letih 2008 in 2013 .....	75
Slika 17: Izobrazba managerjev v letih 2008 in 2013 .....	76
Slika 18: Povprečni bruto prejemki po velikosti podjetja v letih 2008 in 2013.....	77
Slika 19: Razmerje med najvišjo plačo in povprečno plačo v podjetju v letih 2008 in 2013 ..	77
Slika 20: Delež realiziranega variabilnega dela plače v letih 2008 in 2013 .....	79
Slika 21: Delež bonitet v letih 2008 in 2013 .....	79
Slika 22: Odstotna razlika v plači managerja druge ravni glede na plačo managerja na prvi ravni v letih 2008 in 2013.....	80
Slika 23: Nagrade iz uspešnosti poslovanja v letih 2008 in 2013.....	82
Slika 24: Delež managerjev, ki so lastniki podjetja v letih 2008 in 2013 .....	83
Slika 25: Ugodnosti, ki so jih bili managerji deležni v letih 2008 in 2013 .....	84
Slika 26: Sestava vzorca glede na velikost podjetja v letih 1992, 2001, 2008 in 2013 .....	85
Slika 27: Izobrazbena struktura managerjev v letih 1992, 2001, 2008 in 2013.....	86
Slika 28: Lastniški delež managerja v letih 1992, 2001, 2008 in 2013.....	87
Slika 29: Povprečni lastniški delež managerja v podjetju v letih 1992, 2001, 2008 in 2013...	87
Slika 30: Povprečna letna bruto plača managerja glede na velikost podjetja v letih 1992, 2001, 2008 in 2013 v evrih.....	88
Slika 31: Odstotna razlika v plači managerja druge ravni glede na plačo managerja na prvi ravni v letih 1992, 2001, 2008 in 2013.....	89

Slika 32: Variabilni del plače v celotnih prejemkih v letih 1992, 2001, 2008 in 2013 .....	89
Slika 33: Druge nagrade iz poslovne uspešnosti v letih 1992, 2001, 2008 in 2013 .....	90
Slika 34: Ugodnosti, ki so jih bili managerji deležni po individualni pogodbi v letih 1992, 2001, 2008 in 2013 .....	91
Slika 35: Upoštevanje priporočil ZM v letih 1992, 2001, 2008 in 2013 v odstotkih .....	92
Slika 36: Primerjava prejemkov predsednika uprave in člana uprave v javni d.d. ter managerja v zaprti družbi v Sloveniji .....	116
Slika 37: Gibanje trenda bruto managerski prejemki v javnih d.d. in velikih zaprtih družbah.....	117
Slika 38: Mnogokratnik povprečne bruto plače managerja v primerjavi s povprečno bruto plačo zaposlenih v podjetju v javnih d.d. in velikih zaprtih družbah.....	118





## UVOD

Plače in nagrajevanje managerjev so v Sloveniji in tudi večinoma drugje po svetu zaupen podatek. Izvzeta so podjetja, ki kotirajo na borzi, saj morajo biti podatki o plačah objavljeni v letnih poročilih oziroma javno. Kakšno je stanje v ostalih podjetjih, pa praktično lahko samo sklepamo. Kot v svoji knjigi *Plače managerjev, miti in resnice* ugotavlja Krašovec (2002, str. 111), je tudi večji del Evrope glede managerskih plač večinoma skrivnosten. O nagrajevanju managerjev v zaprtih družbah ni veliko napisanega, saj ti podatki niso javno objavljeni, k temu podjetja ne zavezuje noben zakon. Vsem avtorjem, katerih dela sva pregledali, je skupna ugotovitev ta, da je na temo plač in nagrajevanja managerjev v zaprtih družbah napisanega zelo malo ali skoraj nič, saj večina domače in tuje literature preučuje omenjeno tematiko v velikih in javnih podjetjih. To je tudi razumljivo, saj so ti podatki večinoma javno dostopni, podatki o nagrajevanju managementa so vsakoletno objavljeni in analizirani s strani mnogih avtorjev in organizacij.

V zvezi z izsledki raziskav za zaprte družbe se lahko opiramo predvsem na tuje raziskave, saj je področje plač in nagrajevanja v istovrstnih podjetjih v Sloveniji raziskovalno zelo slabo pokrito (Zupan, 1998, str. 185). Preučevalci se najpogosteje opirajo na ankete, opravljene anonimno, javno dostopnih statističnih podatkov pa skorajda ni. V Sloveniji se celo med zaposlenimi ne govori o plačah, zato je jasno, da so plače managerjev še toliko bolj delikatne in zaupne, še posebno v času krize, ko se v veliko podjetjih plače znižuje ali pa celo zaposlene odpušča. Zaradi medijev postaja izredno razširjeno mnenje, da so managerske plače glede na rezultate podjetij previsoke in da naj denar raje kot za svoje plače namenjajo zaposlenim in nadaljnjemu razvoju podjetja.

Da lahko razumemo problematiko nagrajevanja managementa v zaprtih družbah, moramo najprej razumeti ključne značilnosti, povezave in razlike, s katerimi se soočamo. Eden izmed glavnih problemov zaprtih družb je omejena možnost privabljanja managerske delovne sile, saj se njihove plače in nagrade težko primerjajo z velikimi borznimi podjetji (Memili, Misra, Chang, & Chrisman, 2013). Reda (2013) pravi, da so managerji v zaprtih družbah nagrajevani drugače kot managerji v borznih družbah, medtem ko naj ne bi bilo večjih razlik med prejemki. Vendar so ravno plača in nagrade tisto, kar lahko vpliva na managerjevo vedenje. Po besedah Gibbonsa in Murphyja (1992) naj bi maksimizirali managerjev trud z optimalnimi spodbudami – plačo in nagradami kot eksplicitno spodbudo in kariernimi priložnostmi kot implicitno spodbudo. Watson (1994), ki je na področju Velike Britanije preučeval plače finančnih in ostalih managerjev v zaprtih družbah, ugotavlja, da je razlika med plačami managerjev velika. Kot glavna razloga navaja razlike v človeškem kapitalu in lastnostih podjetij. Bolje naj bi bili plačani tisti managerji, ki opravljajo vlogo finančnika, imajo višjo izobrazbo in so bolj delovno obremenjeni. Na razliko v plačah imajo po njegovih besedah vpliv tudi različna operativna okolja podjetja (npr. različne lokacije), velikost, rast, dobičkonosnost podjetja in finančne zmožnosti

podjetja. Na pogajalsko moč managerja o plačah in nagradah v zaprtih družbah poleg zgoraj navedenih dejavnikov vplivajo še: trg delovne sile – kakšna delovna sila je na razpolago in koliko je je, organizacijska struktura podjetja, panoga, v kateri deluje podjetje, in posamezna managerska funkcija – prodajna, računovodska, marketinška itd. (Watson, Storey, Wynarczyk, Keasey, & Short, 1994; Storey, Watson, & Wynarczyk, 1995).

Pomembno je opredeliti tudi drugi tip managerjev, ki imajo pomembno vlogo v gospodarstvu. To so managerji, ki so hkrati tudi lastniki. Njihove značilnosti, vzvodi, motivacija in predvsem nagrajevanje se pomembno razlikujejo od najetih managerjev, večinoma pa imajo v lasti majhna in srednje velika podjetja. Watson in drugi (1994) pravijo, da ti managerji višino plače in nagrad prilagajajo na način, da tako z osebnega kot korporativnega vidika zmanjšajo davčne obveznosti.

V Sloveniji področje plač in nagrajevanja raziskuje Združenje nadzornikov Slovenije (v nadaljevanju ZNS), ki je raziskavo o nagrajevanju uprav in nadzornih svetov izvedlo leta 2003 in 2007, skupaj z Združenjem Manager (v nadaljevanju ZM) in družbo Deloitte, nato pa ponovno leta 2012. ZM je raziskavo o nagrajevanju managerjev prvič izvedlo leta 1991 ter nato še leta 2001 in 2008, v vzorce pa so bila vključena vsa podjetja, tudi tista, ki kotirajo na borzi. Do sedaj objavljene raziskave o plačah managerjev obravnavajo tematiko plač in nagrajevanja managerjev predvsem v velikih borznih podjetjih. V sodelovanju z ZM želiva v magistrskem delu ugotoviti, kakšno je bilo stanje plač in nagrajevanja managerjev v Sloveniji leta 2013 v zaprtih družbah. Ugotavljali bova, kateri dejavniki vplivajo na višino managerskih plač in nagrad ter v kolikšni meri se pri tem upoštevajo Priporočila Združenja Manager pri sklepanju individualnih pogodb vodilnih managerjev v gospodarskih družbah (v nadaljevanju Priporočila). Preučevani vzorec zajema managerje iz različno velikih zaprtih družb, torej tistih, ki ne kotirajo na borzi. To je razlog, da je vzorec precej heterogen, saj managerji prihajajo iz različno velikih podjetij, ki imajo različno lastniško strukturo in trge delovanja, vključeni pa so tudi managerji, ki so hkrati tudi lastniki. Vzorec je heterogen tudi z vidika lastnosti in ciljev managerjev.

Namen magistrskega dela je analizirati z anketo pridobljene podatke o stanju in strukturi managerskih plač in nagrad v Sloveniji, ki so jih managerji prejeli leta 2013. Z magistrskim delom želiva dopolniti, po mnenju mnogih avtorjev, to slabo raziskano področje. Managersko stroko želiva seznaniti z obstoječim stanjem, saj bodo tako imeli možnost oceniti, ali so prejeta plača in nagrade ustrezne in primerljive z ostalimi managerji v Sloveniji in tujini ter tako podati podlago za spremembo Priporočil pri sklepanju individualnih pogodb vodilnih managerjev v gospodarskih družbah.

Cilj magistrskega dela je na podlagi regresijske analize odgovoriti na vprašanje, kakšni so povprečni letni bruto prejemki managerjev zaprtih družb v Sloveniji in kateri dejavniki vplivajo na njihovo višino ter ali pri določanju plač in nagrad managerji upoštevajo Priporočila .

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh sestavnih delov: teoretičnega in praktičnega. V teoretičnem delu bova predstavili problematiko nagrajevanja managementa v zaprtih družbah. Na kratko se bova dotaknili teme o managementu in teoriji zastopništva, kakšna je motivacija managerjev in kako je sestavljena njihova plača. Posebej bova predstavili podjetnike, katere so njihove značilnosti in kaj v primerjavi z managerji, ki lastniške funkcije nimajo, motivira njih. Sledi opredelitev nekaterih dejavnikov, ki lahko vplivajo na managerske prejemke. Mnenja avtorjev v do sedaj napisani literaturi so si deljena, povzemali bova le ključne ugotovitve. V tretjem poglavju bodo na kratko predstavljeni prejemki managerjev v Sloveniji skozi čas, kakšna je njihova struktura, kakšne so razlike med podjetji in ali so prejemki slovenskih managerjev primerljivi s tistimi v tujini. V nadaljevanju bova opisali še pravni okvir prejemkov managerjev v Sloveniji in priporočila stanovskih organizacij (ZM in ZNS). Teoretični del magistrske naloge bova zaključili z davčnimi vidiki nagrajevanja managerjev v zaprtih družbah.

V praktičnem delu bova analizirali nagrajevanje managerjev v zaprtih družbah v Sloveniji. Predstavili bova opisne rezultate raziskave za leto 2013 in jih nato primerjali z rezultati prejšnjih raziskav ZM. Podrobnejšo primerjavo bova naredili z raziskavo iz leta 2008, z ostalimi raziskavami pa bova primerjali samo ključne ugotovitve. Z multiplo linearno regresijo in ordinalno regresijo bova preverjali, kateri dejavniki vplivajo na velikost managerskih plač in kakšen delež njihovega variiranja lahko s temi dejavniki pojasnimo. Izsledke te raziskave in raziskav ZM bova nato primerjali še z rezultati raziskave o prejemkih managerjev v javnih delniških družbah iz leta 2009 (Slapničar, Prijović, & Podbevšek, 2010) in 2012 (Kravanja Novak, Prijović, & Slapničar, 2013). V želji pridobitve kar najširšega pogleda na managerske plače v Slovenij bova magistrsko delo zaključili s komentarji slovenskih managerjev na izvedeno raziskavo ter kakšni so na tem področju njihovi predlogi za prihodnost.

## **1 PROBLEMATIKA NAGRAJEVANJA MANAGEMENTA V ZAPRTIH DRUŽBAH**

### **1.1 Management in teorija zastopništva**

V magistrski nalogi preučujeva plače in nagrajevanje vrhnjih managerjev. Po besedah Dimovskega in drugih (2003) je najpomembnejša vloga vrhnjega managementa postavljati cilje organizacije, razviti strategijo in določiti ustrezno obliko organizacije ter s tem organizacijo prilagajati spreminjajočemu se okolju.

Število ravni managementa je v podjetju odvisno predvsem od velikosti podjetja. Večje kot je podjetje, večje število ravni managementa ima. Večina avtorjev za razumevanje managerjevega dela prikazuje tri ravni: vrhnji, srednji in nižji management. Različna raven managementa je odgovorna za različne oddelke, službe in imajo različne zahteve za doseganje rezultatov. Vrhnji management je odgovoren za celotno organizacijo, za

postavljanje ciljev, oblikovanje in implementacijo strategij, spremljanje in analiziranje zunanjega okolja, prepoznavanje sprememb okolja ter sprejemanje dolgoročnih strateških odločitev, ki zadevajo organizacijo kot celoto (Dimovski & Penger, 2008, str. 15).

V trenutku, ko lastniki v podjetju za vodenje poslov določijo najetega managerja, se soočimo z agencijskim problemom, imenovanim tudi problem principala in agenta. Mnogi avtorji, med drugimi tudi Devers, Cannella Jr., Reilly in Yoder (2007), poudarjajo, da je agencijska teorija teoretični okvir, ki se najbolj pogosto uporablja za utemeljevanje nagrajevanja managerjev. To je teorija, katere glavni fokus je konflikt interesov, ki izvira iz ločitve lastniške in upravljaljske funkcije, torej agencijskim problemom 1 (Berle & Means, 1991). Jensen in Meckling (1979) sta teorijo podrobneje razložila na primeru, pri katerem ena ali več oseb (principali) zadolžijo drugo osebo (agenta) za opravljanje storitev v imenu principala, pri čemer mora slednji delegirati odločitve in dajati avtoriteto agentu. Teorija predvideva, da so vsi posamezniki (principal in agent) racionalni, nenaklonjeni tveganjem in predvsem nagnjeni k dejanjem, ki povečujejo njihovo osebno blaginjo. Agencijski strošek torej lahko nastane kot rezultat konflikta interesov med managerjem (agentom) in lastnikom (principalom). Teoretiki se strinjajo, da kombinacija nadzora in prilagojenih spodbud zniža agencijski strošek (Hartzell & Starks, 2003).

V malih in srednje velikih podjetjih (v nadaljevanju MSP-ji) sta lastniška in managerska funkcija velikokrat združeni. Združitev obeh funkcij v eni osebi odpravi agencijski strošek, saj so cilji agenta in principala usklajeni oziroma so združeni v eni in isti osebi (Chrisman, Chua & Litz, 2004; Duh, 2010). Nižje agencijske stroške lahko pripišemo tudi visokemu medsebojnemu zaupanju in deljenju istih vrednot med družinskimi člani. Nižje stroške zaznajo predvsem v podjetjih, v katerih je uveljavljena disciplina in imajo objektivna merila za merjenje uspešnosti managerjev, ki so hkrati tudi lastniki (Dyer Jr., 2006). Tudi v primeru zaposlitve zunanjega managerja v podjetjih s koncentriranim lastništvom navadno nimajo visokih agencijskih stroškov, saj je usmerjanje managerja zaradi poenotenih preferenc veliko lažje.

Z vidika lastnikov podjetja je poleg nadzora managerjev seveda pomembno tudi to, da je njihov sistem plač in nagrajevanja managerjev konkurenčen, saj le na ta način lahko pridejo do ustreznih managerskih kadrov. Osnovni motivacijski model lahko razložimo s pomočjo teorije pričakovanj (angl. *expectancy theory*), ki pravi, da bo posameznik določeno alternativo izbral glede na pričakovano nagrado. Izbira temelji na velikosti nagrade in na verjetnosti, da bo nagrado tudi dobil. To pomeni, da so pri managerskih plačah zelo pomembna velikost obljubljenega izplačila v primeru doseganja rezultatov, realnost postavljenih ciljev in ne prevelika odmaknjenost izplačil glede na čas doseganja rezultatov (Zupan, 1998, str. 187).

## 1.2 Motivacija managerjev

Fiksni del plače, ki je sicer v Sloveniji še vedno zelo prisoten, ne zagotavlja motivacije za visoko uspešnost, pravzaprav je na managerski ravni celo neke vrste sistematični demotivator. Podjetja morajo svojim managerjem, ki niso lastniki, ponuditi najnižji, a sprejemljivi del fiksne plače in se predvsem osredotočiti na variabilni del plače. Kajti to je tisto, kar dejansko vpliva na njihovo uspešnost (Kocabıykoğlu & Popescu, 2007). Tako se je mnogo podjetij odločilo, da managerjem ne bodo več povečevala celotne fiksne plače na letni ravni, ampak jim namesto tega ponujajo del plače, ki temelji na bonusih v povezavi z uspešnostjo.

Managerji, ki so hkrati tudi lastniki, so visoko motivirani, saj si močno želijo, da jim posel, v katerega so se podali, uspe (dobiček, rast podjetja itd.). Precej jih motivirajo tudi osebni, neekonomski cilji: avtonomnost in neodvisnost, osebno zadovoljstvo in dosežki, fleksibilnost dela in delovnega časa ter prispevek k družbi in okolici (Wang, Walker, & Redmond, 2007). Mnogi pravijo, da je podjetje pravzaprav njihov »otrok«. Managerji si lastništvo interpretirajo kot motivacijo za izboljšanje učinkovitosti, izboljšanje procesa strateškega odločanja in spodbujanje strategije zniževanja stroškov (Green, 1992).

Mnenja med avtorji, kaj najbolj motivira managerje, ki niso lastniki, so si precej različna. Mehran (1995) pravi, da managerje bolj kot višina kompenzacije motivira oblika oziroma sestava kompenzacije. To sta potrdili tudi Kocabıykoğlu in Popescu (2007). Po drugi strani naj bi managerje pri dvigovanju vrednosti podjetja najbolj motivirala kompenzacija v obliki lastniških deležev (bolj kot denarna oblika) (Jensen & Murphy, 1990). Seveda tudi pri teh kot motivacijski dejavnik ne pridejo v poštev samo plače in nagrade, ampak tudi uspeh in priznanje pri delu, osebni razvoj, možnost uveljavitve, ugled in spoštovanje. Dejstvo je, da že zaradi teorije zastopništva managerji, ki niso lastniki, potrebujejo drugačno vrsto motivacije kot tisti, ki so lastniki. Lastniki s pomočjo plače in nagrad pridobijo večjo stopnjo pripadnosti podjetju in pripravljenosti na delo, medtem ko imajo managerji lastniki te lastnosti že ukoreninjene.

### 1.2.1 Denarna motivacija

V teoriji je sicer opredeljenih mnogo različnih teorij motivacije, sami pa se bova za namen magistrske naloge omejili predvsem na denarno in nedenarno motiviranje. Dejstvo je, da sta vrednost in pomen posameznih nagrad, ki jih prejme manager, odvisna od posameznika in časa (Šturman, 2008).

Teorija ekonomske motivacije označuje ljudi kot bitja, ki so primarno motivirana z denarnimi nagradami, a le, če so te neposredno povezane z doseženimi rezultati. Instrumentalna teorija denar obravnava kot sredstvo, ki daje razlog za doseganje ciljev. Denar je kot motivator tako odvisen od mnogo okoliščin oziroma predvsem od potreb in

preferenc posameznikov (Armstrong, 2010). V različnih obdobjih kariere imajo posamezni managerji različne potrebe po denarnih nagradah. Manager si na začetku svoje kariere sicer želi dobro plačo, saj mu bo ta na neki način odprla pot do moči in uveljavitve, vendar pa so mu bistvenega pomena tudi izkušnje, ki jih pridobiva. Kot sva že omenili, je denar lahko tudi demotivator, še posebej če se pojavi v prevelikem deležu fiksnega plačila ali pa da manager meni, da plačila ni prejel in to dejstvo enači kot neke vrste kazen, potrebno je tudi plačilo davka, kar pa vsekakor zniža vrednost denarne nagrade. Denarne nagrade so fleksibilne, a imajo svoje omejitve. Mnogi strokovnjaki s področja človeških virov se sprašujejo, ali je denarna motivacija vedno dovolj za poplačilo vloženega truda in vzpostavitev nadaljnje motivacije. Denar ne povečuje pripadnosti managementa podjetju (kar je za managersko funkcijo precej ključnega pomena), mnogokrat pa lahko denarni bonusi v managerskih glavah ne igrajo več vloge nagrade, ampak kot upravičen in stalen dodatek k mesečni plači (Cadrain, 2003).

### **1.2.2 Nedenarna motivacija**

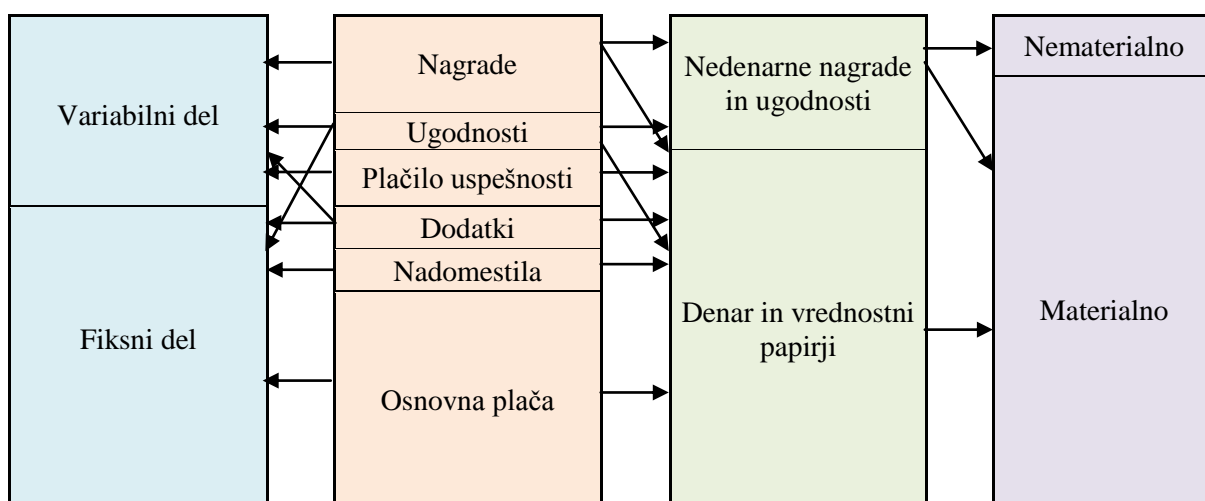
Najbolj prepričljiv razlog, zakaj poleg denarnih nagrad vpeljati tudi nedenarne nagrade, je v učinkovitosti, saj denarna nagrada ni vedno najbolj učinkovita, niti dovolj za motiviranje zaposlenih oziroma managerjev. Po mnenju različnih avtorjev imajo nedenarne nagrade vedno večjo vlogo in učinek. Tovrstne nagrade zadovoljijo potrebe po uspehu, prepoznavanju oziroma priznanju, odgovornosti, vplivu in osebni rasti. Potreba po uspehu je zadovoljena navadno takrat, ko je izpolnjen neki osebni standard managerja. Prepoznavanje naj bi bilo po besedah Armstronga (2010) eden izmed glavnih motivatorjev. To je po najinem mnenju tudi glavni motivator managerjev, ki so hkrati tudi lastniki. Seveda si vsak podjetnik, ki svoje podjetje postavi iz nič, želi biti spoštovan in ugleden v družbi predvsem zato, ker takšen podvig ne uspe vsem, ki se tega lotijo. Največ k temu pripomoreta priznanje družbe iz okolja, v katerem manager deluje, in priznanje stanovskih kolegov. Po drugi strani je največji motivator za Maslowa osebna rast, ki jo vidi kot samouresničevanje. V svoji teoriji potreb jo je postavil na najvišjo stopnico trikotnika. Osebna rast naj bi človeka na splošno najbolj motivirala že zato, ker je to navsezadnje tisto, k čemur stremi vsak posameznik – k uresničevanju samega sebe in svojih ciljev.

Pri motiviranju in nagrajevanju managementa je treba biti še posebej previden, saj so managerji tisti, ki so najbolj odgovorni za uspešno poslovanje. S svojim delom in sprejemanjem odločitev so zagotovo najbolj povezani z rastjo podjetja, pa naj bo to na strani prihodkov ali števila zaposlenih. Nagrajevanje je z ekonomskega, socialnega, predvsem pa motivacijskega vidika občutljivo družbeno-politično vprašanje. To pa zato, ker se na tem področju prepletajo interesi lastnikov, zaposlenih in države (Šturman, 2008).

### 1.3 Sestava managerske plače

Med prebiranjem različne slovenske literature o nagrajevanju sva ugotovili, da v Sloveniji nimamo enotnega izraza za plače in nagrajevanje. Angleško govoreči narodi imajo oba naša izraza združena v eni besedi. Uporabljajo izraz *compensation* in *remuneration*. Ta dva izraza vsebinsko zajemata plačo, ugodnosti in nagrade, ki jih manager dobi v zameno za svoj vložen trud. Slovenski izraz **plača** zajema vse prejemke, ki jih zaposleni dobi skupaj s plačo, sem je vključeno tudi plačilo za uspešnost. **Nagrade** manager prejme za dobro opravljeno delo in jih dobi poleg plače. Svetlik in drugi avtorji (2009) **ugodnosti** poenostavljeno štejejo med nagrade. Celovit sistem plač in nagrajevanja je prikazan v Sliki 1.

Slika 1: Sestavine sistema plač in nagrajevanje



Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*, 2001, str. 19.

Fiksni del plače je odvisen od vrste dela, variabilni del pa od kakovosti opravljenega dela. Razlika med fiksnim in variabilnim delom je tudi v tem, da je prvi enak pri vseh, ki opravljajo ista dela, drugi pa se spreminja glede na uspešnost posameznika.

Mnogo avtorjev poroča, da se je sestava managerske plače v zadnjih 20 letih precej spremenila. Spremembe so prisotne predvsem na strani variabilnega dela izplačila, katerega vloga se tudi v Evropi povečuje. V Sloveniji je variabilni delež managerske plače po podatkih iz ankete ZM leta 2001 znašal med 15 in 20 odstotki, ob podobnem vprašalniku iz leta 1996 pa do 10 odstotkov (Krašovec, 2002, str. 112). To pomeni, da se je tudi v Sloveniji variabilni delež povečal. Eden izmed razlogov za nižji povprečni variabilni del plače (v primerjavi z Evropo, kjer se variabilni del plače giblje med 20 in 60 odstotki) je tudi v tem, da so si nekateri slovenski direktorji v preteklosti priborili tako visoke osnovne plače in druge ugodnosti, da bi se pri nagrajevanju z variabilnimi oblikami njihovi zaslužki znižali. Zanimivo je tudi dejstvo, da so variabilnim oblikam nagrajevanja precej

manj naklonjeni v tistih podjetjih, v katerih so razmerja med plačami najvišja (Zupan, 2001, str. 237).

Teoretično je zaželeno, da so managerske pogodbe o plačah in nagradah optimalne oziroma odzivne na okolje. To pomeni, da bi moral biti še večji del plače variabilen. Vendar so v realnosti optimalne pogodbe težko izvedljive. Razlog za to je v preveliki kompleksnosti teh pogodb, saj bi morale zajeti vse dejavnike, ki vplivajo ne samo na dobiček podjetja, ampak tudi dejavnike, ki so vezani na strateške cilje podjetja (Kocabıyıkoglu & Popescu, 2007). Težava je tudi ta, da pogodbe niso kratkoročne, ampak so sestavljene za večletno obdobje in mogoče je, da kasneje ta ne bo več optimalna.

Managerske plače in nagrade se v svoji sestavi od plač drugih zaposlenih praviloma razlikujejo po treh značilnostih (Zupan, 2001, str. 234):

- delež osnovne plače je manjši oziroma občutno večji del so nagrade odvisne od uspešnosti,
- pri nagradah gre za daljša obračunska obdobja (največkrat poslovno leto) in za drugačna merila uspešnosti, ki bolj izražajo uspešnost celotnega podjetja kot posameznika,
- manj je dodatkov na plačo, ki izhajajo iz delovnih razmer, in več je dodatkov oziroma ugodnosti, ki izhajajo iz managerjevega položaja na hierarhični lestvici.

Managerske plače in nagrade so lahko sestavljene iz petih postavk, ki so predstavljene v spodnji tabeli, sami pa sva na podlagi sestavin sistema plač in nagrajevanja posameznim postavkam dodelili, ali gre za fiksni ali variabilni del. Sestava managerske plače je prikazana v Tabeli 1.

*Tabela 1: Sestava managerske plače*

<p><b>Osnovna plača</b> (angl. <i>base salary</i>), ki je z individualno pogodbo dogovorjeno gotovinsko plačilo za opravljanje managerskega dela. Podjetje ga navadno izplačuje v dvanajstih mesečnih obrokih. V številnih državah je v managerske pogodbe že vključeno določilo, da managerju pripada letno 13 ali 14 plač. Čeprav osnovna plača postopno izgublja svoj pomen v celoti managerskih prejemkov, pa je dokaj pomemben element, ki odraža pomembnost podjetja in njegovih vodij ter tekmovalnost podjetij pri pridobivanju vodilnih kadrov.</p>	<p><b>FIKSNI DEL</b></p>
<p><b>Kratkoročne ali enoletne spodbude oziroma nagrade</b> (angl. <i>short-term incentives</i>), ki so vezane na doseganje letnih poslovnih ciljev in jih praviloma izplačujejo v gotovini. Navadno gre za vsakoletna managerska plačila in jih izplačujejo po objavljenih bilancah.</p>	<p><b>VARIABILNI DEL</b></p>

nadaljevanje



se nadaljuje

<b>Dolgoročne spodbude in kapitalski plani</b> (angl. <i>long-term incentives</i> ), ki plačilo vežejo na dolgoročno uspešnost podjetja in jih praviloma izplačujejo v obliki delnic ali delniških opcij (glede na davčno zakonodajo v državi). To so negotovinske nagrade v vrednostnih papirjih oziroma v pravicah do nakupa delnic. Vezane so na poslovne rezultate podjetja za vrsto let.	<b>VARIABILNI DEL</b>
<b>Različne ugodnosti</b> (angl. <i>benefits</i> ), ki jih sicer dobijo tudi drugi zaposleni, vendar običajno pri vodilnih uslužbencih pride do veliko večjih ugodnosti (npr. življenjsko, pokojninsko zavarovanje); poleg tega managerji pogosto dobijo še nekatere druge ugodnosti, kot so dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje itd.	<b>FIKSNI DEL</b>
<b>Izjemne ugodnosti</b> (angl. <i>perquisites</i> ), ki so lahko povezane z delom v podjetju (razkošna pisarna, posebna jedilnica, rezervirano parkirišče in podobno) ali s poslovanjem zunaj podjetja (avto, plačilo članarin v klubih, združenjih, plačilo razkošnih hotelskih in prometnih storitev itd.), 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 itd.).	

Vir: G.T. Milkovich, *Compensation*, 1996, str. 590–594; N. Zupan, *Plače in nagrajevanje managerjev v slovenskih podjetjih*, 1998, str. 189.

Različne in izjemne ugodnosti lahko štejemo kot fiksni del plače, saj ko je enkrat managerju dodeljeno pokojninsko, zdravstveno zavarovanje ali pa avto itd., potem to postane stalno. Vse te ugodnosti so vezane na vrsto dela, ki ga manager opravlja, ne pa na samo kakovost. Te ugodnosti manager, potem ko so mu bile enkrat dodeljene, lahko izgubi le, če se finančno stanje v podjetju zelo poslabša ali pa šele, ko gre podjetje v stečaj. V času krize je bilo v Sloveniji kar nekaj takih primerov. Kratkoročne in dolgoročne spodbude so v celoti variabilni del managerjevih prejemkov, odvisne pa so od meril in sistemov nagrajevanja, ki se od podjetja do podjetja razlikujejo.

Načeloma je taka sestava managerske plače, kot je prikazana v Tabeli 1, bolj prisotna v večjih podjetjih, v katerih je več managerskih ravni. V MSP-jih je sestava managerske plače prilagojena, še posebej če je manager hkrati tudi lastnik. V tem primeru je plača v večini primerov fiksna, lastnik sam sebi seveda ne določi variabilnega dela. V začetnih obdobjih rasti podjetja so njihove plače lahko tudi zelo nizke, saj želijo čim večji zaslužek podjetja investirati nazaj v posel. O teh in drugih posebnostih managerjev, ki so hkrati tudi lastniki (podjetniki), bova pisali v nadaljevanju.

## 1.4 Podjetniki

### 1.4.1 Značilnosti malih in srednje velikih podjetij

V skladu z obstoječo literaturo ima velikost podjetja velik vpliv na nagrajevanje managementa, tudi v primerih, ko je manager hkrati tudi lastnik, podjetnik (več o tem v poglavju 2.2 Vpliv velikosti podjetja). Podjetniki imajo največkrat v lasti mala in srednje velika podjetja, delno zato, ker se njihova rast na določeni točki ustavi, ker z lastnim kapitalom ne morejo več financirati podjetja in pritegnejo dodaten kapital, ali pa zato, ker podjetje na določeni točki prodajo.

Mala in srednje velika podjetja so opredeljena v Zakonu o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/09 – UPB3, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 - odl. US in 82/13, v nadaljevanju ZGD-1), kar pa je povzeto po priporočilu EU 2003/361.

Glavna vidika za to, ali se podjetje uvrsti v mikro, malo ali srednje veliko podjetje, sta:

- število zaposlenih in
- letni promet ali bilančna vsota.

*Tabela 2: Velikost podjetij glede na število zaposlenih, letni promet ali bilančno vsoto*

<b>Velikost podjetja</b>	<b>Število zaposlenih</b>	<b>Letni promet v EUR</b>	<b>Bilančna vsota v EUR</b>
Srednje veliko	< 250	do 35 milijonov	do 17,5 milijona
Malo	< 50	do 8,8 milijona	do 4,4 milijona
Mikro	< 10	do 2 milijona	do 2 milijona

*Vir: Zakon o gospodarskih družbah, Ur. l. RS, št. 65/09 – UPB3, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 - odl. US in 82/13.*

Velika družba je družba, ki ne spada v mikro, malo ali srednje velika podjetja, ampak ima število zaposlenih nad 250 in letni promet nad 50 milijonov evrov ali bilančno vsoto nad 43 milijonov evrov.

Vendar pa se na ravni EU odpirajo vprašanja, ali bi bilo treba dvigniti zgornjo mejo, torej da med srednje velika podjetja uvrščamo le tista, ki imajo do 250 zaposlenih. Če bi se ta zgornja meja dvignila na 500 zaposlenih, kar predlagajo nekateri tuji avtorji, bi v Sloveniji lahko pod velika podjetja klasificirali le še 130 podjetij (v letu 2012 smo jih 344, prikazano v tabeli 3). Ravno ta podjetja z vmesno velikostjo (angl. *enterprises of an intermediate size*) pa so po raziskavi Komisije evropskih skupnosti (2012) najbolj zastopana, imajo največjo zmožnost inoviranja in ustvarjajo največ delovnih mest. Ista raziskava je pokazala, da je bilo leta 2010 izmed vseh podjetij v Evropi kar 99,8 odstotka takšnih z

manj kot 250 zaposlenimi, ustvarila pa so 66,9 odstotka vseh delovnih mest. Tudi večina ameriških podjetij je MSP-jev, večina američanov je tudi zaposlena v teh, s tem da je zanimivo dejstvo, da so podjetja v primerjavi z EU klasificirana kot velika, ko imajo več kot 500 zaposlenih (Audretsch, 2001).

Med letoma 2002 in 2007 je število MSP-jev v EU naraslo za več kot dva milijona, medtem ko se je število velikih podjetij povečalo le za dva tisoč (Bistričić, Agatić, & Kuzman, 2011). Avtorji tudi ugotavljajo, da je zastopanost MSP-jev v Sloveniji v skladu z evropskim povprečjem.

*Tabela 3: Število podjetij v Sloveniji glede na velikost leta 2012*

	<b>Mikro podjetje</b>	<b>Majhno podjetje</b>	<b>Srednje veliko podjetje</b>	<b>Veliko podjetje</b>
V absolutnem številu	152.423	6.827	2.042	344
V odstotkih	94,3	4,2	1,3	0,2

*Vir: Statistični urad Republike Slovenije 2014, Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno, 2014.*

Vendar pa Stokes in Wilson (2006, str. 6) določata majhna podjetja glede na različne panoge. Podjetje klasificirata kot majhno, če ima manj kot 200 zaposlenih v industriji, manj kot 25 zaposlenih v gradbeništvu ali manj kot pet vozil v prevozništvu.

V Tabeli 4 je Rebernik (1997, str. 24–27) opredelil naslednje značilnosti MSP-jev in razlike v primerjavi z velikimi podjetji.

Tabela 4: Značilnosti MSP-jev in razlike v primerjavi z velikimi podjetji

MSP	Velika podjetja
<b>Vodenje</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lastnik, podjetnik (ni možna menjava),</li> <li>– pomanjkljivo znanje o vodenju podjetja,</li> <li>– patriarhalno vodenje,</li> <li>– pomembna improvizacija in intuicija,</li> <li>– planiranja skoraj ni,</li> <li>– pri napačnih odločitvah ni povratka.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Manager (možna menjava),</li> <li>– dobro znanje o vodenju podjetja,</li> <li>– vodenje po načelih managementa,</li> <li>– manj pomembna improvizacija in intuicija</li> <li>– obsežno planiranje,</li> <li>– pri napačnih odločitvah možnosti popravkov.</li> </ul>
<b>Kadri</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Široko strokovno znanje,</li> <li>– večje zadovoljstvo pri delu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tendenca po specializaciji,</li> <li>– manjše zadovoljstvo pri delu.</li> </ul>
<b>Organiziranost</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Podjetnik ima sam celoten pregled nad poslovanjem,</li> <li>– kopičenje funkcij,</li> <li>– močna osebna povezanost,</li> <li>– neznatna stopnja formalizacije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kompleksna organizacijska struktura,</li> <li>– delitev dela,</li> <li>– šibka osebna povezanost,</li> <li>– velika stopnja formalizacije.</li> </ul>
<b>Raziskave in razvoj</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kratkoročno intuitivno usmerjene R &amp; R,</li> <li>– krajše časovno obdobje od iznajdbe do uporabe,</li> <li>– inovacije predstavljajo velik riziko.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dolgoročno sistematično zastavljene R &amp; R,</li> <li>– daljše časovno obdobje od iznajdbe do uporabe,</li> <li>– riziko inovacij, porazdeljeno med več projektov.</li> </ul>
<b>Financiranje</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– v družinski lasti,</li> <li>– omejene možnosti financiranja, oviran dostop do kapitala,</li> <li>– državna podpora v krizi ni verjetna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pogosto razpršena lastnina,</li> <li>– veliko možnosti financiranja, neoviran dostop do kapitala,</li> <li>– državna podpora v krizi je zelo verjetna.</li> </ul>

Vir: M. Rebernik, *Podjetništvo in management malih podjetij*, 1997, str. 24–27.

V slovenskem gospodarstvu imajo MSP-ji izredno pomembno vlogo, v letu 2012 smo imeli npr. kar 161.292 MSP-jev. Podjetništvo je pri nas začejalo svojo pot v devetdesetih letih, k čemur naj bi prispevala ugodna zakonodaja glede zasebne lastnine, ki je omogočala preprosto ustanavljanje novih podjetij, veliki socialistični sistemi pa so izvajali prestrukturiranje z množičnim odpuščanjem (Drnovšek, 2005). Država je izredno spodbujala in promovirala nastajanje novih, majhnih podjetij, tudi z ustanavljanjem različnih organizacij za podporo tem, saj so pomenila pomemben vir zaposlitve prebivalstva.

Zgodovinsko pomemben dejavnik je tudi močna obrtniška kultura Slovencev, od leta 1850 do 1991 se je število obrtnikov povečalo s približno 15.000 na 35.699, veliko teh obrtnikov pa je postalo podjetnikov (Glas & Drnovšek, 1999). Slovenijo je zaznamovalo tudi obdobje privatizacije, v socializmu so namreč prevladovala družbena lastnina in državna podjetja, ki so jih vodili managerji, zaposleni in politične organizacije. Leta 1991 je bilo na trgu 84,4 odstotka privatnih podjetij, do leta 1996 jih je bilo že 91,5 odstotka in 2,9 odstotka v mešanem lastništvu (Glas & Drnovšek, 1999).

Glas in Drnovšek (1999) navajata naslednje skupine podjetnikov, ki so ustanavljali nova podjetja v obdobju po osamosvojitvi Slovenije:

- nekdanji zaposleni v srednjih in velikih državnih podjetjih, ki so se odločili za svojo podjetniško pot,
- managerji podjetij, ki so poskusili s podjetniško potjo brez socialistične preteklosti,
- uspešni obrtniki z že vzpostavljenim poslovnim modelom, imeli so začetni kapital in obstoječe kupce,
- ljudje brez zaposlitve, ki so opravili razpisane programe za samozaposlitev,
- strokovnjaki, ki so odprli svoje podjetje za komercializacijo njihovih storitev (računovodje, pravniki, svetovalci in drugi).

Podjetniki se danes soočajo predvsem z izrazito težkim financiranjem, visokimi davki (podjetnike najbolj obremenjujejo dohodnina, prispevki in davek od dohodka pravnih oseb), dolgotrajnimi postopki in birokracijo ter pomanjkanjem državne pomoči, močno konkurenco, slabo kupno močjo in drugo.

Ena izmed posebnosti, ki jo navajajo avtorji in podjetniki sami, je omejenost MSP-jev s finančnimi in človeškimi viri (Wiklund, Patzelt, & Shepherd, 2013, str. 18–24; Glas, Drnovšek, Mirtič, & Pšeničny, 2002). Zaradi težkega pridobivanja finančnih sredstev so lastniki nadalje navedli tudi težave pri kritju nekaterih stroškov, npr. vlaganje v opremo, raziskave in razvoj, marketinške dejavnosti in drugo. V raziskavi Svetovne banke leta 2010 je Slovenija še vedno spadala med države, v kateri je bilo težje dobiti bančno posojilo, banke so namreč pogoje za posojila po nastopu svetovne gospodarske krize (2008) le še poostrile. Med letoma 2006 in 2009 se je delež bančnih posojil povečal v vseh slovenskih podjetjih, razen v majhnih (Mörec & Raškovič, 2011). Morava pa seveda predstaviti tudi drugo plat, posojila MSP-jem so za banke bolj tvegana zaradi nižje transparentnosti, imajo slabši vpogled v preteklo poslovanje, pretekla posojila, lastniki pogosto nimajo ekonomskega znanja (v Sloveniji je namreč več kot 50 odstotkov podjetnikov s tehničnim znanjem (Glas et al, 2002)), tveganje za preživetje MSP-ja je večja.

Slovenski MSP-ji oz. njihovi lastniki se po večini financirajo z lastnimi in bančnimi viri ter državnimi ali evropskimi sredstvi (ta so sicer v zadnjem času vedno bolj razširjena, vendar pa so potrebni priprava obširne dokumentacije in relativno dolgotrajni birokratski

postopki). Niso pa lastniki MSP-jev najbolj naklonjeni zunanjim investitorjem, to se jim zdi predrago, bojijo se izgube nadzora nad lastnim podjetjem. Vse naštetu je tudi del razlogov, da si podjetniki ne izplačujejo visokih plač ali udeležbe v dobičku, ampak denar namenjajo za prihodnji razvoj podjetja in investicije, rast financirajo z notranjimi viri.

V empiričnem delu magistrske naloge bova preverjali, ali obstajajo razlike med prejemki managarjev, ki so hkrati tudi lastniki podjetja (podjetniki), in managerji, ki lastniške funkcije nimajo, in ali obstajajo razlike med dejavniki, ki vplivajo na višino prejemkov ene in druge skupine.

### 1.4.2 Značilnosti podjetnikov

Podjetniki so tisti, ki zaznajo poslovno priložnost, zberejo potrebne vire, pripravijo poslovni model in izpeljejo načrt, torej ustanovijo podjetje. Če je poslovanje uspešno, jim seveda pripadajo tudi nagrade (Rebernik, 1997, str. 34). Podjetniki naj bi pogosto izhajali iz družin, v katerih so tudi starši ali sorodniki imeli podjetje, pozitiven vpliv naj bi imelo celo dejstvo, da njihova družina prihaja iz tuje države. Podjetniki naj bi imeli pogosto težave z avtoriteto, naj bodo to učitelji ali kasneje nadrejeni, dosegajo tudi nižje stopnje izobrazbe (Cooper & Dunkelberg, 1986). Med podjetniki naj bi prevladovali moški z družino v srednjih letih (Stokes & Wilson, 2006, str. 38). Podjetniki v Sloveniji naj bi imeli tudi relativno nizko stopnjo izobrazbe, kar je povezano z že naštetimi razlogi za začetek podjetništva v Sloveniji. V obdobju po osamosvojitvi je imelo skoraj 50 odstotkov podjetnikov le srednješolsko izobrazbo, značilno je bilo tudi pomanjkanje poslovnih znanj in vodstvenih sposobnosti. Za njihov uspeh so bile bolj pomembna strokovna znanja, motiviranost, ambicije, fleksibilnost in drugo (Glas & Drnovšek, 1999).

Stokes in Wilson (2006, str. 43) navaja naslednje osebnostne lastnosti podjetnikov:

- potreba po dosežkih,
- potreba po avtonomnosti,
- potreba po nadzoru,
- nagnjenost k tveganju,
- verjame vase in v svoje zmožnosti.

Poleg tega pa mora podjetnik za uspeh imeti tehnična/strokovna znanja, sposobnost vodenja poslov in vodenja podjetja na sploh (management) ter primerne osebnostne značilnosti, o katerih govori tudi Rebernik (1997, str. 36), ki navaja štiri podjetniške dimenzije, ki so potrebne za uspeh:

- **Dream**: podjetnik mora imeti vizijo, znati mora sanjati.
- **Dare**: podjetnik si mora upati uresničiti svojo vizijo, sanje.
- **Do**: podjetnik mora znati narediti, kar je potrebno, da bo njegova vizija vodila do cilja.

– *Delegate*: podjetnik mora znati naloge delegirati, razdeliti delo med sodelavce.

Pri podjetnikih je posebnost ta, da so v poslovanje vpleteni tudi osebno ali celo družinsko. Za podjetnika je njegovo podjetje in vse povezano z njim tudi del njegove zasebnosti, njegov življenjski slog, s podjetjem zadovoljuje potrebo po dosežkih in neodvisnosti, je vir njegovih financ in življenjskega statusa.

Robinson, Per Davidsson, Van der Mescht in Court (2007) ugotavljajo, da se podjetniki v MSP-jih pogosto srečujejo s poslovnimi odločitvami, ki jih postavljajo v konflikt med tem, kaj je prav in etično, in na drugi strani, kaj bo prineslo dobiček podjetju in omogočilo njegovo rast. Maksimiziranje vrednosti za lastnika pa je glavna gonilna sila teh odločitev, s tem da je za odločitve v MSP-jih značilno, da jih je treba sprejemati hitro, pogosto pa se podjetnik nima s kom posvetovati o različnih možnostih. Robinson in drugi (Kirzner, 1983) tudi navajajo vloge lastnika MSP-ja, podjetnika, kot prevzemnika tveganja, inovatorja, organizatorja, špekulatorja idr. Schumpeter (1934) je navedel tri temeljne kategorije motivacije podjetnikov: želijo si ustvariti svoje zasebno kraljestvo, želijo dokazati, da so boljši od drugih oz. se dokazati, motivira pa jih tudi veselje do ustvarjanja, zbiranja delovne energije in inovacij na enem mestu.

### 1.4.3 Motivacija podjetnikov

Motivacija podjetnikov se zelo razlikuje od motivacije managerjev, ki niso lastniki podjetja (opisana v poglavju 1.2). Podjetnike seveda motivirajo materialni dejavniki, vendar pa v zameno za finančne prejemke sprejemajo tudi zelo visoka tveganja, najbolj pomembno je predvsem tveganje neuspeha, da bo podjetje propadlo. Zanimivo je tudi dejstvo, da podjetniki cilj zagotavljanje dolgoročnega obstoja podjetja na trgu postavljajo pred cilj zagotavljanje varnosti sebi in svojim družinskim članom. Kot ostale cilje navajajo tudi maksimiziranje dobička in obsega prodaje ter širitev trga (Drenik, 2003, str. 75).

Iz napisanega sklepava, da podjetnikov ne motivira njihova plača, ki si jo tako ali tako določajo sami, ampak uspeh celotnega podjetja. Zato in pa zaradi visoke obdavčitve plač v Sloveniji sklepava, da bodo rezultati raziskave pokazali, da so plače managerjev, ki so hkrati tudi lastniki, torej podjetniki, nižje, kot pa plače managerjev, ki niso lastniki podjetja. Kot že rečeno, podjetniki denar namenoma puščajo v podjetju za nadaljnje investicije. Zagotovo pa je tudi, da podjetniki svoje plače nimajo razdeljene na fiksni in variabilni del.

Na podlagi opisane teorije o podjetnikih postavljava hipotezo:

**H1: Managerji, ki so hkrati tudi lastniki, imajo nižji variabilni del plače v celotnih bruto prejemkih kot managerji, ki lastniške funkcije nimajo.**

Ker pri managerjih, ki so hkrati tudi lastniki, ni problem principal – agent in ni potreben nadzor nad delom managerja oz. ta zagotovo dela v lastno korist, torej korist lastnika, sklepava, da imajo managerji, ki so hkrati tudi lastniki, nižji variabilni del plače kot managerji, ki lastniške funkcije nimajo. Managerji, ki so hkrati tudi lastniki, sami sebe ne nagrajujejo na podlagi doseganja postavljenih ciljev, tudi njihovi dejavniki motivacije so drugačni kot pri managerjih, ki niso lastniki.

## **2 OPREDELITEV DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA MANAGERSKE PREJEMKE**

### **2.1 Vpliv lastništva**

Koncentrirano lastništvo je razširjeno po vsej Evropi in ima lahko vpliv na plačo in nagrade managerjev. Raziskovalci so razdeljeni na dva pola. Eni pravijo, da so plače managerjev, ki niso lastniki, nižje od tistih, ki imajo poleg managerske tudi lastniško funkcijo, drugi so prišli do ravno obratnih zaključkov.

V družinskih MSP-jih managerjem, ki niso člani družine, lastniki zelo neradi kot nagrado ponudijo delniško opcijo, saj njihovi cilj niso samo ekonomsko, ampak tudi socio-emocionalno bogastvo (Memili et al., 2013). Plače in nagrade managerjev v MSP-jih, ki niso lastniki podjetja, naj bi bile nižje iz dveh razlogov. Prvi razlog naj bi bil, da ti managerji niso v celoti pripravljeni prispevati k neekonomskim ciljem podjetja in ohranjanju socio-emocionalnega bogastva. Kot drugi razlog avtorji navajajo, da lahko večja stopnja kompenzacije managerjem, ki niso člani družine, vpliva na splošno korist družinskih članov, ki so lastniki, saj potem za njih ostane manj. To pomeni, da če lastniki niso hkrati tudi managerji in imajo v svojem podjetju managersko delovno silo najeto, se bodo vedno trudili svoje cilje uskladiti z managerji, hkrati pa njihovo plačo in nagrade čim bolj minimizirati za doseg zastavljenega cilja.

Po drugi strani pa McConaughy (2008) in Gomez-Mejia, Tosi in Hinkin (1987) pravijo ravno nasprotno. Če je lastnik tudi manager, v povprečju prejme nižjo celotno plačo kot manager, ki nima lastniške funkcije. Visoko koncentrirano lastništvo je povezano z nižjo managersko plačo, saj so managerji, ki so tudi lastniki, veliko bolj motivirani dobro in uspešno voditi podjetje kot pa gledati na osebno korist v smislu visoke plače in nagrad (Barontini & Bozzi, 2011). Managerji lastniki se preko nižje plače želijo izogniti tudi razlastitvi drugih lastnikov. Lastniku ni treba izčrpati podjetja v obliki visokih izplačil, po drugi strani pa se dobre managerje privablja predvsem z visoko plačo. Z visoko plačo in nagradami naj bi se z zunanjim managerjem lastniki izognili tudi tveganju, ki ga opredeljuje teorija zastopništva. Z visokim variabilnim deležem si lastniki zagotovijo delovanje managerja v skladu z njihovimi cilji in prepričanji ter se tako izognejo kakršnim koli zavednim manipulacijam, ki bi lahko oškodovale lastnikovo premoženje.



Weisskopf (2012) je prišel do zaključka, da lastniška struktura nima vpliva na plačo managerjev in da managerje v MSP-jih, ki niso lastniki podjetja, raje nagrajujejo v denarni kot v kapitalski obliki. To je tudi razumljivo, saj si lastniki, še posebej če je podjetje v družinski lasti, ne želijo novih lastnikov in s tem tudi novih in drugačnih preferenc. Kapitalska oblika nagrajevanja naj bi bila bolj značilna za javne delniške družbe. To potrjuje tudi Mehran (1995), ki pravi, da je kapitalska oblika nagrajevanja bolj razširjena v podjetjih, ki ima več zunanjih managerjev, ki nimajo lastniške funkcije.

Plača in nagrade managerjev, ki niso lastniki, bodo vedno določene z direktnim in individualnim pogajanjem z lastnikom, saj je možnost združenja managerjev v sindikat nižja kot v večjih podjetjih (Medoff, Brown, & Hamilton, 1990, Watson et al., 1994). Tako je tudi v praksi, saj je večina managerskih pogodb individualnih, predvsem v manjših podjetjih, v katerih je navadno samo en manager. V nasprotju s tem je določanje plačil managerju, ki je hkrati tudi lastnik, vedno določeno s preferencami, ki so v skladu s sedanjimi in prihodnjimi prihodki ter davčnimi ugodnostmi (Watson et al., 1994).

V MSP-jih sta lastniška in direktorska funkcija velikokrat pomešani. To v praksi pomeni, da imajo odločitve o direktorjevi plači lahko posledice na direktorjevo premoženje (Watson, 1991). Avtor nadaljuje, da je odločitev o višini plače pomembna predvsem tam, kjer je razlika med davčno stopnjo osebnega prihodka drugačna od davčne stopnje dohodka pravnih oseb. Na podlagi različnih davkov in davčnih stopenj se direktorji lahko odločijo, da si dobičke podjetja raje izplačajo in plačajo dohodnino ali pa da dobičke zadržijo v podjetju in posledično plačajo davek od dohodka pravnih oseb. Kot pravi Watson (1991), je direktorjeva plača v MSP-jih del podjetniške strategije in je formirana tako, da so nastale davčne obveznosti čim manjše. Večja kot je razlika med obdavčitvijo dohodka fizičnih oseb in dohodkom pravnih oseb, bolj bo podjetje motivirano za implementacijo strategije z minimalnimi davčnimi obveznostmi.

Znano je, da je v državah z višjo davčno stopnjo, ki je celo progresivna, več sive ekonomije. Visoka davčna stopnja se odraža tudi v načinu izplačevanja plač managerjev, ki so hkrati tudi lastniki podjetja. Podjetniki si torej zaradi davčnih razlogov, predvsem pa tudi zaradi večje notranje motivacije, ki je povezana z željo po uspehu njihovega podjetja, izplačujejo nižje plače kot managerji, ki niso lastniki. Na tem mestu postavlja hipotezo:

**H2: Managerji, ki so hkrati tudi lastniki, imajo nižje bruto prejemke kot managerji, ki lastniške funkcije nimajo.**

## **2.2 Vpliv velikosti podjetja**

Velikost podjetja je glede na obstoječo literaturo eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na velikost managerskih prejemkov. Plača managerjev naj bi se povečala za eno tretjino, če se velikost podjetja podvoji (Jaeyoung & Swan, 2009). Gabaix, Landier in Sauvagnat (2014)

so ugotovili, da so se skozi obdobje 2004–2011 velikosti podjetij občutno spreminjale, v skladu s tem pa so se gibale tudi managerske plače. V ZDA naj bi v obdobju 2007–2009 vrednost podjetja v povprečju padla za 17,4 odstotka, vrednost kapitala za 37,9 odstotka, plače managerjev pa za 27,7 odstotka. V obdobju 2009–2011 se je zgodilo obratno, vrednost opazovanih podjetij je v povprečju narasla za 19 odstotkov, vrednost kapitala za 27 odstotkov, plače managerjev pa naj bi se dvignile za 22 odstotkov. Jaeyoung in Swan (2009) pravita, da so razlogi za večanje managerskih plač z večanjem velikosti podjetja lahko različni: na eni strani naj bi bila plača večja zato, ker morajo biti managerji v večjih podjetjih bolj sposobni, po drugi strani pa naj bi rast podjetja preprosto kazala višjo managersko moč.

Gerhard in Milkovich (1990) pravita, da je število zaposlenih v podjetju pozitivno povezano s plačilno politiko podjetja. Glede na teorijo učinkovitosti plač (Shapiro & Stiglitz, 1984) je večanje števila zaposlenih v velikih podjetjih lahko težavno z vidika nadzorovanja uspešnosti vsakega posameznega zaposlenega. Tako velika podjetja vodilnim zaposlenim plačujejo več, hkrati pa zastrujejo standarde zaposlovanja. Managerske plače se po besedah Canarella in Nourayija (2008) z velikostjo podjetja povečujejo tudi zato, ker vodenje večjega števila zaposlenih oziroma kompleksnejše organizacijske strukture in raznolikost aktivnosti zahtevajo večjo stopnjo spretnosti in vodstvenih sposobnosti.

Hallock (2011) z Inštituta za študije o nagrajevanju (angl. *Institute for Compensation Studies*) pravi, da je velikost podjetja ena izmed spremenljivk, ki je visoko korelirana s plačo predsednika uprave. Pravi celo, da ni važno, na kakšen način je merjena velikost podjetja (skozi sredstva, tržno vrednost, prihodkov od prodaje ali števila zaposlenih), dejstvo je, da večja podjetja vodilnim zaposlenim plačujejo več. Tudi če bi lahko izključili vpliv vseh spremenljivk na plačo vodilnih managerjev (npr. vpliv panoge, dobičkonosnosti itd.), povezave med velikostjo podjetja in plačo ter nagradami managerjev ne bi mogli ovreči. Glede na raziskavo, ki je bila narejena v ZDA, je Hallock (2011) ugotovil, da če podjetje zraste za deset odstotkov, se plače vodilnih managerjev v povprečju povišajo za tri odstotke. To naj bi veljalo tako za javna podjetja, ki kotirajo, kot tudi za tista, katerih glavni namen ni pridobivanje dobička, med njimi so tudi delavska združenja.

Do podobnega zaključka je v svoji raziskavi prišel tudi Kostjuk (1990). Ugotovil je, da je plača managerja odvisna od velikosti podjetja ob izločenem vplivu obvladovanja podjetja, panoge, v katerih deluje, in drugih individualnih karakteristikah (zavedati se moramo, da v realnosti te karakteristike podjetja pri določanju managerskih plač in nagrad niso izločene). Povezava med velikostjo podjetja in plačo ter nagradami je pomembno stabilna skozi čas. To pomeni, da so bile plače primerljive med enako velikimi podjetji tako v preteklosti kot so danes. Različni avtorji so na podlagi empiričnih raziskav prišli do skupnega zaključka: plače vodilnih managerjev so bolj odvisne od velikosti podjetja kot od dobičkonosnosti ali od spremembe tržne vrednosti podjetja (Storey et al., 1995).

Na podlagi ugotovitev mnogo avtorjev postavlja hipotezo:

**H3: Managerji v večjih podjetjih imajo višje bruto prejemke.**

Velikost podjetja je navadno premosorazmerna s številom organizacijskih ravni v podjetju, saj je treba delo bolj natančno organizirati, planirati, voditi in kontrolirati, potrebnega pa je tudi več vodilnega kadra. Zato postavlja tudi hipotezo:

**H4: Managerji, ki delujejo v podjetju z več organizacijskimi ravnmi, imajo višje bruto prejemke kot managerji, ki so zaposleni v podjetju z manj organizacijskimi ravnmi.**

Z velikostjo podjetja naj bi torej rastle tudi plače managerjev, ker so njihove funkcije zahtevnejše. Ne moremo pa reči, da je podobno tudi z ostalimi zaposlenimi, ki ne opravljajo managerskih funkcij. Njihove plače so bolj kot od uspešnosti in velikosti podjetja odvisne od panoge, v kateri podjetje deluje. Na tem mestu postavlja hipotezo:

**H5: V večjih podjetjih je višje razmerje med plačo managerja in povprečno plačo v podjetju.**

Managerski procesi so v večjih podjetjih tudi bolj zahtevni kot v manjših podjetjih, v manjših podjetjih so managerji pogosteje lastniki. Zato sklepava, da je variabilni del plače prisoten v večjem obsegu v večjih podjetjih. Postavlja hipotezo:

**H6: Managerji v večjih podjetjih imajo večji delež variabilne plače v celotnih bruto prejemkih.**

## **2.3 Vpliv uspešnosti podjetja**

Raziskave kažejo, da podjetja z večjimi računovodskimi dobički in večjo rastjo prodaje plačajo svoje izvršne managerje več (Baker, Jensen, & Murphy, 1988). Torej bolj kot je uspešno podjetje, več so plačani managerji. Vendar pa sta Gerhart in Milkovich (1990) opozorila, da je treba biti pri interpretaciji računovodskih kazalcev previden – z vidika koliko lahko manager dejansko vpliva na uspešnost podjetja in kaj vpliva na spremembo določenega kazalca. Poglejmo kazalec ROE, ki ga izračunamo tako, da delimo dobiček s kapitalom. Znano je, da v MSP-jih velikokrat prilagajajo računovodske izkaze in (zmanjšajo ali približajo ničelni vrednosti) vrednost končnega dobička, saj želijo podjetja plačati čim manj davka od dobička pravnih oseb. To pomeni, da bo kazalec ROE posledično toliko nižji. Če je plača managerja dejansko vezana na ta kazalec uspešnosti in je podjetje prilagodilo svoj dobiček, potem managerjeva plača ni odraz dejanske uspešnosti. Lahko se zgodi tudi obratni dogodek, sploh če je podjetje še na začetku svoje poti. Čisto možno je, da podjetje prvo leto svojega delovanja doseže precej velik dobiček v

primerjavi z vloženim kapitalom, kar pomeni, da bo kazalec ROE velik (večji od povprečja). Računovodski kazalniki temeljijo na izkazih, kar pomeni, da so predvsem usmerjeni v notranje delovanje podjetja in so neposredno ali posredno povezani s finančnim načrtom. Kazalniki so splošni in ne odražajo tesne povezave s poslovno strategijo. V nekaterih primerih lahko celo nagradijo managerje, ki delajo v nasprotju z interesi in strategijo lastnikov. (Risher, American Management & American Compensation, 1999, str. 51; Zupan, 2001, str. 238).

Zanimivo je, da večina strokovne literature, ki se navezuje na povezavo med spremenljivkama plače in nagrade managerjev ter uspešnost podjetja, govori o vplivu uspešnosti podjetja na nagrajevanje managerjev. Obratna tema, kako nagrajevanje managerjev vpliva na uspešnost podjetja, pa je tako rekoč kontroverzna in še neraziskana (Canarella & Nourayi, 2008). Avtorja razlog za to vidita predvsem v sami naravi merjenja uspešnosti podjetja, ki sva jo na kratko opredelili že zgoraj. Načeloma naj bi bila uspešnost podjetja pozitivno povezana z dvema postavkama: z velikostjo deleža kapitala, ki je v lasti managerja, in deležem managerske kompenzacije, ki je vezana na kapital (Mehran, 1995). To pomeni, da na velikost managerjevih prejemkov nima vpliva samo dejanska uspešnost managerja, ampak tudi struktura managerske kompenzacije, ki vpliva na managerjev trud in uspešnost podjetja.

Statistična povezava med nagrajevanjem in uspešnostjo podjetja je precej občutljiva na posamezno merilo uspešnosti. Raziskovalci so za kazalce uspešnosti podjetja uporabili tako imenovane računovodske kazalce (na primer ROE, ROA itd.) in tržne kazalce (cena delnice, dobiček na delnico itd.). Tržni kazalci za MSP-je niso primerni, saj svoje tržne vrednosti ne morejo izračunati tako preprosto kot podjetja, ki kotirajo na borzi, pa tudi na splošno tržna vrednost podjetja, ki je na ravni MSP-jev, kot kazalnik za nagrajevanje ne igra pomembne vloge. Uspešnost se v primeru MSP-jev meri predvsem na podlagi računovodskih kazalcev, ki pa imajo sami po sebi tudi nekaj slabosti. Sestavljeni so iz historičnih podatkov, iz krize pa smo se naučili, da znajo biti te računovodske kategorije precej gibljive in posledično lahko precej zavajajoče. Računovodski izkazi niso vedno reprezentativni za prikaz uspešnosti MSP-jev, posledično pa tudi niso primerni za določitev managerjeve plače in nagrad.

Da podjetja za prikaz uspešnosti še vedno uporabljajo računovodske kazalnike, je razlog predvsem v njihovi preprostosti in razumevanju. Za njihov izračun niso potrebna dodatna spremljanja in managerji jih zelo dobro razumejo (kaj pomenijo in kako lahko vplivajo na njih) (Zupan, 2001, str. 239).

Na podlagi obstoječe literature postavljava hipotezo:

**H7: Managerji, ki so zaposleni v bolj uspešnih podjetjih, imajo višje bruto prejemke.**

## 2.4 Vpliv internacionalizacije

Internacionalizacija je dinamičen in večdimenzionalen proces, s katerim podjetja povečujejo vključenost v mednarodne aktivnosti. Vključenost v mednarodno poslovanje lahko nastopi ob prodaji proizvodov na tuje trge, nakupu proizvodov ali sodelovanju s tujimi podjetji na tujih trgih (Ruzzier & Konečnik, 2007).

Plače managerjev so se v Sloveniji v zadnjih dvajsetih letih precej povišale, rast se je nekoliko umirila le med krizo. Podobno se je dogajalo z internacionalizacijo MSP-jev, saj so danes slovenska podjetja večinoma izvozno usmerjena (Gospodarska zbornica Slovenije, 2012). Ali to pomeni, da obstaja povezava med internacionalizacijo in plačami managerjev?

Večina do sedaj napisane literature potrjuje pozitivno povezavo med velikostjo plače in internacionalizacijo podjetja. Slednja spodbuja uspešnost podjetja, saj s širitvijo na nove trge podjetja pridobijo nove kupce, povečujejo prodajo in pospešujejo rast. Po drugi strani večja stopnja vpletenosti v mednarodno okolje od managerja zahteva večjo stopnjo tveganja in odgovornosti (Reeb, Kwok, & Baek, 1998). Posledično se seveda pričakuje tudi večje plače in nagrade managerjev.

Oxelheim in Randøy (2004) opredeljujeta tri vrste managerske kompenzacije, ki so odvisne od uspešnosti podjetja in drugih dejavnikov ter tako imenovana premija za tveganje (angl. *risk premium*). Zadnja je namenjena predvsem managerjem, katerih podjetja so zaradi internacionalizacije in posledično negotovega mednarodnega okolja izpostavljena tveganjem, ki jih manager ne more direktno obvladovati. Možnost krajšega mandata in potencialni negativni vpliv na managerjev ugled zahtevata višjo stopnjo kompenzacije – torej večjo plačo in nagrade. K pozitivni povezavi med internacionalizacijo in plačo pripomorejo tudi lastnosti, ki jih mora imeti manager, da lahko deluje na mednarodnem trgu. Ponudba mednarodno orientiranih managerjev je zelo omejena (Oxelheim & Randøy, 2004), zato so za pridobitev najboljših potrebne visoke plače in nagrade. Ti managerji morajo obvladati in razumeti tako domače kot tuje zakone, regulatorje, investitorje in lastnike, predvsem pa kupce in dobavitelje.

Razlike med plačami managerjev, katerih podjetja delujejo samo na domačem trgu, in managerjev, katerih podjetja delujejo na mednarodnem trgu, so višje, če so managerske plače v domači državi (v primerjavi z drugimi) nizke. To razliko lahko opazimo med managerji iz ZDA in managerji iz EU. Oxelheim in Randøy (2004) pravita, da so plače managerjev iz EU precej nižje kot plače njihovih stanovskih kolegov iz ZDA. Problem se pojavi takrat, ko se na primer podjetje iz Evrope internacionalizira in razširi na trge ZDA, saj managerji (še posebej če so iz ZDA) pričakujejo enakovredne plače, kot jih imajo njihovi stanovski kolegi v isti državi. Tako se za podjetje lahko posledično pojavi dodaten

strošek plač, saj je na neki način prisiljeno znižati razliko med plačami managerjev na ravni države.

Na podlagi obstoječe literature postavljava hipotezo:

**H8: Managerji v internacionaliziranih podjetjih imajo višje bruto prejemke kot managerji, ki delujejo samo na domačem trgu.**

## 2.5 Vpliv spola

Razlike med spoloma še vedno ustvarjajo pomembne politične in socialne dileme ter debate. Kot že večkrat slišano iz različnih medijev, praktično ni države, v kateri bi vladale ženske, pa naj bo to v parlamentu ali gospodarstvu, se pa sicer delež žensk na vodilnih funkcijah skozi leta vztrajno povečuje. Bo besedah Vieita in Khana (2012) naj bi se delež žensk v Ameriki na vodstvenih ravneh od leta 1992 do leta 2004 povečal za 5,03 odstotne točke oziroma na 6,15 odstotka. Kljub prevladovanju moških na vodstvenih funkcijah pa naju vseeno zanima, ali se plače za enako opravljeno delo na managerski ravni med spoloma razlikujejo in ali res obstaja tako imenovani stekleni zid, ki ga ženske ne morejo prestopiti.

Mnenja med avtorji so različna. Mnogo avtorjev v svojih raziskavah pravi, da je med spoloma še vedno prisotna razlika v nagrajevanju, predvsem v prid moškim. Vieito in Khan (2012), ki sta sicer preiskovala razlike v ameriških javnih podjetjih, pravita, da razlika je prisotna, a se po letu 2000 bistveno znižuje. To naj bi bila posledica dobro delujočega managerskega trga. Podobno meni tudi Bell (2005). V svoji raziskavi je prišel do zaključka, da moški v povprečju prejmejo od osem do 25 odstotkov nagrad več kot ženske, pri čemer je vpliv panoge in velikosti podjetja izločen. Bertrand and Hallock (2001) sta v svoji raziskavi prišla do podobne ugotovitve kot avtorji prej: nepojasnjena razlika v plačah med spoloma je manjša kot pet odstotkov, na večjo razliko pa imajo vpliv še senioriteta, panoga in velikost podjetja. Na splošno naj bi ženske managerke bile mlajše in prisotne v manjših podjetjih. Zanimiv se nama je zdel tudi podatek iz poročila, da so ženske managerke na Češkem, ki jo lahko po socio-ekonomskih značilnostih primerjamo s Slovenijo, plačane okoli 20 odstotkov manj kot njihovi primerljivi moški kolegi (Jurajda & Paligorova, 2006).

Kljub temu pa so Bugeja, Matolcsy in Spiropoulos (2012) ugotovili, da razlik med spoloma v nagrajevanju (plača in bonusi) managerjev ni. Moški managerji in ženske managerke, ki imajo enako stopnjo kontrole in odgovornosti, delujejo v podjetjih, ki so približno enake velikosti in imajo podobne upravljaljske značilnosti ter so približno enako stari, so plačani in nagrajevani enako oziroma razlike v skupnem znesku ni. Če imajo ženske možnost, da se povzpnejo po korporativni lestvici do vrha, potem pristranskosti med spoloma v plačah ni. Do nepomembnih razlik prihaja predvsem zato, ker ženske niso

naklonjene sprejemanju tveganih odločitev in nerade sprejmejo sisteme nagrajevanja, ki temelji na uspešnosti (Bugeja et al., 2012). To seveda pomeni, da bo manager prejel večji variabilni del nagrade, če je v primeru sistema nagrajevanja, ki temelji na uspešnosti, sprejel več odločitev, ki so sicer tvegane, a imajo visoko stopnjo dobičkonosnosti. Manager pa je lahko v tem primeru tako ženska kot moški. Medtem ko naj bi bile razlike v fiksnem delu plače nepomembne, razliko v variabilnem delu nagrajevanja v svojem prispevku potrjujeta tudi Ren in Yunxia (2010).

Na podlagi obstoječe literature postavljava hipotezo:

**H9: Moški managerji imajo višje bruto prejemke kot ženske managerke.**

## **2.6 Vpliv izobrazbe**

Iz prakse sklepamo, da ima v Sloveniji v današnjem času izobrazba vpliv na plačo (redko na nagrade) le še v javnem sektorju, medtem ko je v zasebnem sektorju plača le redko vezana na izobrazbo. Formalna izobrazba ima v Sloveniji večjo pomembnost pri tradicionalnih managerskih karierah (pomembnejša je kot motivacija, fleksibilnosti in druge sposobnosti) (Glas & Drnovšek, 1999). Plača je na izobrazbo vezana predvsem v velikih podjetjih, vendar le, če je zaposleni na delovnem mestu, ki zahteva tako izobrazbo. Glede na izobrazbo so sistematizirane začetne plače, kasneje, ob napredovanjih, pa izobrazba pri plačah in nagradah načeloma ne igra nobene vloge več.

Izobrazba odraža managerjevo kakovost in je kot lastnost človeškega kapitala signal, da lahko zaposleni bolje opravi svoje naloge in zahteve in posledično zasluži večjo plačo in nagrade. Chung in Pruitt (1996) sta v svoji raziskavi ugotovila, da izobrazba ne vpliva na managersko plačo. Ta rezultat potrjuje, da v poslovnem svetu na managerski ravni izobrazba ni tako pomembna pri določitvi managerjeve plače. Slednjo bolj določajo praktične izkušnje, veščine in izobraževanje na delovnem mestu. Do podobne ugotovitve je prišel tudi Michael Sampson-Akpuru (2008), ki ravno tako potrjuje, da določena izobrazba nima vpliva na managerjeve prejemke. Po drugi strani sta Cole in Mehran (2008) v svoji raziskavi zaključila, da je plača managerjev pozitivno povezana z izobrazbo, ki jo je manager dosegel. Pravita, da manager s končano srednjo šolo zasluži pomembno večji znesek prejemkov kot manager s končano osnovno šolo, hkrati pa ta isti manager zasluži pomembno manjši znesek kot manager, ki ima končano univerzitetno izobrazbo.

Vpliv izobrazbe je zagotovo ničeln pri managerjih, ki so hkrati lastniki. V Sloveniji je veliko primerov, ko je en sam človek lastnik in manager uspešnega podjetja oziroma podjetnik, pa ima končano samo osnovnošolsko ali srednješolsko izobrazbo. To seveda ne pomeni, da si bo zaradi nižje izobrazbe pripisal tudi nižjo plačo in obratno. Mnogokrat je celo tako, da je lastnik lahko visoko izobražen, vendar si zaradi drugih omejitev (finančnih in davčnih) ne bo nakazoval visoke plače. Slednje so večinoma prilagojene tako, da so

davčno čim manj obremenjene, saj jim država že preko drugih kanalov pobere precejšen delež prihodkov in dobička.

Pretekla raziskava nakazuje (Glas & Drnovšek, 1999), da je v Sloveniji izobrazba podjetnikov (managerjev, ki so hkrati tudi lastniki) sicer višja od slovenskega povprečja, a nižja od izobrazbe managerjev, ki niso lastniki. Precej nad povprečjem so tako imenovani dinamični podjetniki, ki so v preteklosti opravljali samo vlogo managerja, a so zaradi želje po novih izkušnjah in dosežkih nato zašli v podjetniške vode. Najnižje izobraženi so samozaposleni podjetniki, ki so začeli svojo podjetniško pot zaradi izgube prejšnje službe.

Na podlagi do sedaj napisane literature postavlja hipotezo:

**H10: Višje izobraženi managerji imajo višje bruto prejemke.**

Večja podjetja so bolj kompleksna, pogosto imajo delovna mesta tudi formalno opredeljene opise delovnih nalog in zahtevano izobrazbo. Višja ko je raven delovnega mesta, višja je tudi zahtevana stopnja izobrazbe (vsaj univerzitetna). Zato postavlja hipotezo:

**H11: Managerji, zaposleni v večjih podjetjih, imajo višjo izobrazbo kot managerji, ki so zaposleni v mikro, malih in srednje velikih podjetjih.**

## **2.7 Vpliv porekla lastniškega kapitala**

S pojmom poreklo kapitala želiva meriti, ali je lastništvo v podjetju večinoma (več kot 50 odstotkov) v tuji lasti ali je večinoma v lasti domačih lastnikov. Zanima naju, ali se plače in nagrade managerjev v podjetjih z različnim poreklom kapitala razlikujejo oziroma ali ima poreklo kapitala kakšen vpliv na višino managerskih prejemkov.

Rezultati različnih raziskav s tega področja kažejo, da so managerji v podjetjih z večjim deležem tujega kapitala bolje plačani kot managerji v podjetjih z domačim kapitalom. Tuji investitorji naj bi bolj podpirali plače in nagrajevanje na podlagi spodbud kot domači investitorji (Huang, 2010). Ti so tudi bolj zainteresirani za plačevanje managerjev na podlagi dosežene uspešnosti in bolj poudarjajo vzpostavitev formalnega sistema za izboljšanje uspešnosti podjetja (Firth, Fung, & Rui, 2007). Tuji investitorji večkrat izvajajo pritisk na podjetja, da svoje managerje plačujejo v skladu z uspešnostjo podjetja (Firth et al., 2007; Huang, 2010). Da bi podjetja lažje pridobila tuje investitorje, so pripravljena sprejeti mednarodne standarde vodenja in poslovnih praks. To pa pomeni, da morajo imeti podjetja visoko kvalificirano in z mednarodnimi izkušnjami podkrepljeno managersko delovno silo. Ti managerji si posledično lahko izpogajajo višjo plačo.



Domači investitorji imajo več znanja o lokalnem okolju in podjetjih, vendar lahko tuji investitorji zagotavljajo boljšo tehnologijo, finančno znanje, človeški kapital, mednarodne izkušnje in znanje o poslovodstvu. Tuji investitorji dajo podjetju večjo kredibilnost in večji ugled. To še posebej pride do izraza, če so podjetja iz držav v razvoju, investitorji pa iz rastočih držav sveta. Huang (2010) je v svojem raziskovalnem delu potrdil, da imajo tuji investitorji v azijskih državah več znanja in resursov, da lahko za spodbujanje uspešnosti podjetja zagotovijo večji obseg spodbud.

Povezava med poreklom kapitala in managerjevimi prejemki obstaja samo v tistih podjetjih, v katerih manager ni lastnik podjetja v celoti. Če je manager tudi stoddstotni lastnik, potem je poreklo kapitala v podjetju domače oziroma slovensko. Po drugi strani je povezava med poreklom kapitala in managerjevimi prejemki močnejša v podjetjih, v katerih so večinski lastniki tujci in okolja, v katerem deluje podjetje, ne poznajo dobro. To pomeni, da so prisiljeni najeti managerja z mednarodnimi izkušnjami. Na njihovo vedenje, tako kot je navedeno zgoraj, lahko precej vplivajo z visokimi plačami in nagradami.

Na podlagi napisanega postavljava hipotezo:

**H12: Managerji, ki delujejo v podjetjih s pretežno tujim kapitalom, imajo višje bruto prejemke kot managerji, ki delujejo v podjetjih s pretežno domačim kapitalom.**

## **2.8 Vpliv vrste lastništva**

V zadnjih desetletjih je privatizacija podjetij mnoge raziskovalce in avtorje pritegnila k raziskovanju, katere spremembe v podjetju prinese sprememba lastništva podjetja. Avtorji se večinoma strinjajo, da sprememba lastništva podjetja iz javnega v privatno s seboj prinese večjo uspešnost podjetja (Lin & Su, 2009; Sun & Tong, 2003). Mnogo teorij o privatizaciji pripisuje neučinkovite managerske spodbude oziroma plače in nagrade državnemu lastništvu. Shleifer in Vishny (1997) pravita, da državna podjetja nadzirajo birokrati, ki imajo veliko moč nadzora, ampak nimajo pravice do neposrednega uravnavanja in usmerjanja denarnega toka. To pomeni, da je glavna naloga birokratov doseči politične in ekonomske cilje, ki pa so velikokrat drugačni od ciljev zasebnega podjetja (na primer maksimiranje dobička ali vrednosti podjetja).

V Sloveniji ima vrsta lastništva zagotovo vpliv na managerske plače. Na eni strani so plače v podjetjih v državni lasti zakonsko omejene, po drugi strani pa so plače managerjev v zasebnih podjetjih izključno v rokah lastnikov in managerjev. Te so odvisne od njunega dogovora in od managerja, kako dobro zadovolji cilje lastnika. V državah članicah OECD so plače managerjev v državnih podjetjih nižje od povprečja na trgu. Plače managerjev v državnih podjetjih so v praksi regulirane na dva načina: ali so uravnavane glede na povprečje na trgu ali pa so navzgor omejene (OECD, 2012). Direktorica Združenja Manager Sonja Šmuc je za časopis Delo (2014) povedala, da zakonsko omejevanje plač v

državnih podjetjih lahko prinese mnogo težav, kot so uravnalovka, popolna nepovezanost plač z uspešnostjo podjetja (o čemer poroča mnogo avtorjev) in diskriminacija med managerji državnih in zasebnih družb, saj so plače managerjev v javnih družbah navzgor omejene (tako fiksni kot variabilni del), v zasebnih družbah so plače managerjev lahko v popolnem nasprotju z zakonodajo, ki obravnava plače managerjev v državnih podjetjih. Po poročanju OECD (2012) naj bi bila v praksi močna težnja po približanju plač managerjev v državnih podjetjih na raven plač managerjev iz privatnega sektorja. Vendar je plača managerjev v državnih podjetjih za enake kompetence, izkušnje in odgovornosti v večini držav OECD še vedno pod povprečjem na managerskem trgu plač.

Na podlagi zgornjega odstavka postavlja hipotezo:

**H13: Managerji, ki delujejo v zasebnih podjetjih, imajo višje bruto prejemke kot managerji, ki delujejo v podjetjih z drugačno vrsto lastništva (državno, mešano ali zadružno).**

### **3 PREJEMKI MANAGERJEV V SLOVENIJI SKOZI ČAS**

V Sloveniji so bila podjetja pred obdobjem tranzicije v družbeni lasti, plače managerjev pa so bile oblikovane na državni ravni, na višino je vplivala izobrazba managerja in kompleksnost delovnega mesta (Gregorič, Polanec, & Slapničar, 2010). V Sloveniji je vladala močna skrb za pravičnost in ustreznost razmerij med plačo managerjev in ostalimi zaposlenimi, pogosto jo lahko občutimo še danes. V nadaljevanju bova opisali spreminjanje višine in sestave celotnih prejemkov managerjev v slovenskih delniških družbah od obdobja tranzicije dalje.

Liberalizacija plač se je začela šele z obdobjem tranzicije, največji premik pa dosegla s prvimi oblikovanimi kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev, ki sta jih pripravila ZM in Gospodarska zbornica Slovenije (v nadaljevanju GZS) leta 1992 (Gregorič et al., 2010). Obsegali so splošna navodila in Priporočila za nadzorne svete in managerje. Priporočali so višino osnovne plače, oblikovano na podlagi višine povprečne plače v podjetju in na podlagi velikosti podjetja. Anketa iz leta 1993, ki jo je izvedlo ZM, je pokazala, da so bila Priporočila v podjetjih upoštevana deloma ali v celoti v kar 83 odstotkih anketiranih podjetij. Nagrajevanje managerjev je bilo sestavljeno izključno iz fiksnih prejemkov, variabilni del praktično takrat ni obstajal (Prašnikar, Ferligoj, Cirman, & Valentinčič, 1999). Poudariti velja, da je ZM izvedlo anketo med svojimi člani.

Leta 1994 je ZM predlagalo dvig managerskih plač na razmerje 5 : 1 glede na povprečno plačo zaposlenih v podjetju. To je povzročilo veliko nestrinjanja v javnosti, kar je kazalo, da so v Sloveniji še vedno prisotne egalitarne socialistične vrednote in mnenje, da bi morali biti managerji obravnavani enako kot vsi ostali (Zupan, 2001; Gregorič et al., 2010). S tem ko so plačo managerja vezali na povprečno plačo v podjetju, so po besedah

Gregoričeve in drugih (2010) iskali ravnovesje med tremi najpomembnejšimi skupinami: managerji, zaposlenimi in državo. Leta 1997 pa so v ZM izdali prenovljena Priporočila oz. kriterije za sklepanje individualnih pogodb managerjev, ki so bila objavljena v Uradnem listu in so pomenila velik premik v managerskih plačah (seveda Priporočila niso bila za podjetja nikoli obvezna, le smernice, ki so jih podjetja v veliki meri upoštevala kot primer dobre prakse in jih še danes). Določala so višino plače managerjev na podlagi velikosti podjetja (malo, srednje veliko ali veliko podjetje), osnovna bruto plača pa je obsegala od štiri do osem povprečnih plač, upoštevano povprečno plačo v podjetju in panogi. Osnovna plača managerja je morala biti vsaj za deset odstotkov višja od najvišje plače v podjetju, določene s kolektivno pogodbo. Prvič so priporočili tudi variabilni del plače, in sicer se je ta lahko zvišal do 25 odstotkov v primeru nadpovprečnih rezultatov managerja oz. znižala do 25 odstotkov v primeru podpovprečnih rezultatov. Kriteriji so predvideli tudi udeležbo v dobičku do višine 30 odstotkov letnih prejemkov managerja in druge oblike prejemkov managerjev, kot so izobraževanja, zavarovanja, uporaba službenega vozila v privatne namene in drugo. Pomanjkljivost priporočil pa je bila v tem, da niso opredeljevala, kolikšen pomen na variabilni del prejemkov naj ima posamezna mera uspešnosti podjetja (Prašnikar et al., 1999; Zupan, 2001; Gregorič et al., 2010).

Kljub kriterijem, ki so priporočali uvedbo variabilnega dela plače managerjev, je raziskava Prašnikarja in drugih (1999) pokazala, da je bilo v Sloveniji še vedno prevladujoče nagrajevanje managerjev v obliki fiksne plače in raznih dodatkov. Raziskava je sicer odkrila naklonjenost managerjev do variabilnih oblik nagrajevanja v obliki delnic podjetja in delniških opcij, vendar pa je bilo to nekako davčno zavirano, saj je bilo obdavčeno kot dohodek iz rednega delovnega razmerja, za fiksni del plače managerjev pa je veljala celo nižja efektivna stopnja obdavčitve. Čok (1999), razlaga, da je fiksni del, torej osnovna plača managerja, zniževal osnovo davka od dobička, druge oblike nagrajevanja pa ne. Zato je treba pri obdavčitvi nagrad na ravni posameznika upoštevati tudi davek od dobička na ravni podjetja.

Slapničar in drugi (2005) so na podlagi raziskave ugotovili, da je med letoma 2000 in 2003 v Sloveniji še vedno prevladovala predvsem fiksna plača managerjev (variabilni del je, glede na rezultate ankete, znašal le med 10 in 15 odstotki). Med najpogostejšimi kriteriji za variabilno nagrajevanje so bili čisti dobiček, dobičkonosnost kapitala in prihodki. Ekstremnih primerov prejemkov med člani uprav nefinančnih podjetij, ki so kotirali na Ljubljanski borzi, je bilo malo. Za primerjavo: v Franciji je npr. leta 2001 variabilni del celotnih prejemkov managerjev znašal 47 odstotkov od celotne plače, v Italiji 35, na Švedskem 30, najnižji pa je bil variabilni del na Finskem in Irskem, med 27 in 28 odstotki (Ferrarini, Maloney, & Vespro, 2004).

ZM je leta 2001 izvedlo raziskavo, anketo o nagrajevanju slovenskega top-managementa, v vzorcu so zajeli tako velike, srednje kot tudi majhne gospodarske družbe (torej ne samo javnih delniških družb, na katerih so temeljile prejšnje raziskave). Rezultati so pokazali, da

je variabilni del prejemkov managerjev v povprečju znašal med 10 in 20 odstotki (Krašovec, 2002, str. 112). Krašovec (2002) navaja tudi razmerje med plačo managerja in povprečno plačo zaposlenega v podjetju, to je leta 2002 v Sloveniji znašalo 6 : 1, na Poljskem 12 : 1 in Češkem 15 : 1 (pri tem upoštevamo, da sta Poljska in Češka prav tako tranzicijski državi). Razmerje v plači managerja v slovenskem podjetju je bilo glede na plačo managerja v Avstriji ali Nemčiji v višini 1 : 3.

Razmerje med plačami in pojem enakosti imata velik vpliv tudi na motivacijo zaposlenih. Zupan (2001) navaja dve teoriji, in sicer teorijo enakosti (nagrade morajo biti odvisne od posameznikovega prispevka) in teorijo relativne deprivacije (negativne posledice, če ljudje primerjajo svojo nagrado z referenčno skupino in ugotovijo, da je njihova nagrada nižja kljub enakemu prispevku). Nekateri avtorji in tudi praktične izkušnje dokazujejo, da manjše neenakosti med plačami v podjetju vodijo do izboljšanih odnosov v podjetju in večje konkurenčnosti. Kljub temu lahko v tujini opazimo zelo visoke razlike v plačah, v Evropi se gibljejo največ do razmerja 1 : 40, v ZDA pa celo do razmerja 1 : 240. Nizko razmerje v Sloveniji je še vedno posledica socialistične preteklosti in poudarjanja enakosti (Zupan, 2001; Slapničar et al., 2005).

Vsi podatki o plačah članov uprav javnih družb so bili do leta 2002 manj zanesljivi, zbrani le z anketami, saj podatki do tega leta niso bili javno objavljeni. Podatki o prejemkih uprav v slovenskih podjetjih so postali javni šele s prevzemom bilančne direktive EU o ureditvi kapitalskih družb v zakon o gospodarskih družbah (ZGD).

Gregorič, Rejc in Slapničar (2004) ter Šešok (2002) so ugotovili, da je leta 2002 25 odstotkov borznih podjetij svojim managerjev nagrado izplačalo v dobičku, nagrada v obliki delnic je bila bolj redka. Bruto plača managerjev je bila v povprečju šestkratnik povprečne bruto plače v podjetju. Leta 2003 je bilo po podatkih ZM to razmerje v višini devetkratnika.

Leta 2007 je bila izvedena raziskava med predsedniki in člani uprav ter med predsedniki in člani nadzornih svetov (Šturman, 2008), ki je pokazala, da je večji del plačil managerjev še vedno sestavljen iz fiksne plače, se je pa večina anketiranih strinjala, da to ne spodbuja dolgoročne učinkovitosti. Kljub realnim razmeram se je večina anketiranih strinjala, da bi morala biti plačila managerjev sestavljena iz 30–40 odstotkov variabilnega dela. Še vedno najdemo razloge za neuporabo dolgoročnih spodbud (nagrajevanje z delnicami ali delniškimi opcijami) v davčni zakonodaji in regulative.

Leta 2009 je Združenje Manager ponovno izvedlo raziskavo o plačah menegerjev v slovenskih podjetjih za leto 2008. Variabilni del je v celotnih prejemkih managerjev znašal 25 odstotkov v malih podjetjih, 15 odstotkov v srednje velikih podjetjih in 30 odstotkov v velikih podjetjih. Razmerja med plačo managerja na prvi ravni v podjetju in med povprečno plačo v podjetju so prikazana v Tabeli 5.

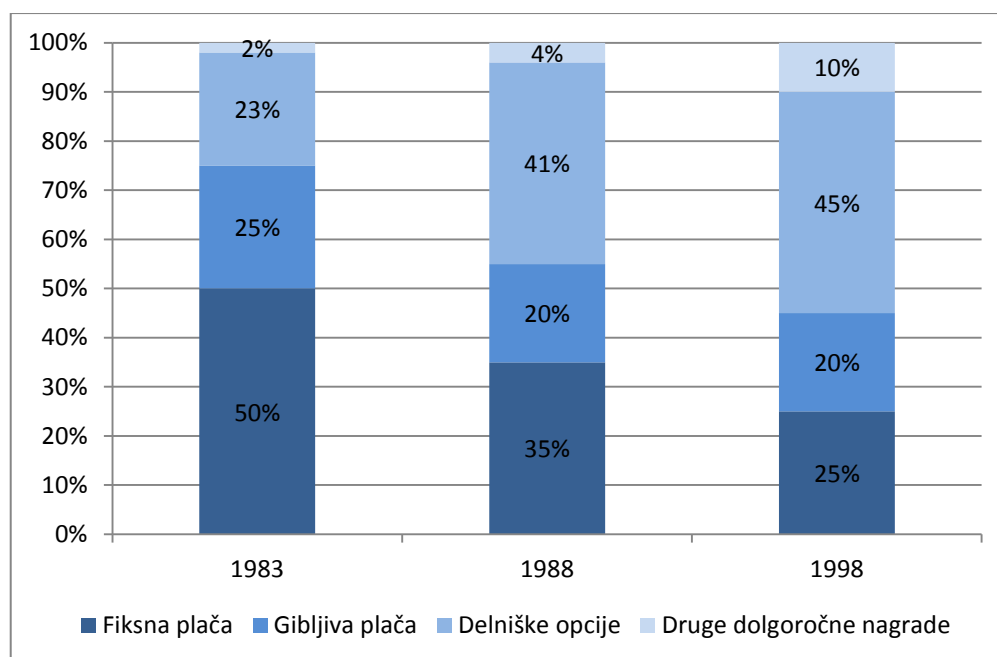
Tabela 5: Razmerje med bruto povprečno plačo in bruto najvišjo plačo v Sloveniji v letu 2008

	Razmerje
<b>Mala podjetja</b>	1 : 3,5
<b>Srednje velika podjetja</b>	1 : 5,8
<b>Velika podjetja</b>	1 : 9,5

Vir: Združenja Manager, Razmerje med bruto povprečno plačo in bruto najvišjo plačo v Sloveniji v letu 2008, str. 6.

Razmeroma nizek delež variabilnih prejemkov v celotnih prejemkih managerjev v Sloveniji je poleg davčnih razlogov izrazito povezan tudi s kulturnim okoljem. V Sloveniji je iz zgodovinskih razlogov prevladoval kolektivism (socializem in družbena lastnina), za katerega je značilen manjši pomen osebnih dosežkov pri prejemkih zaposlenih, bolj vplivajo hierarhična lestvica, pripadnost podjetju in skupinski dosežki (Slapničar et al., 2005). Popolnoma različno je npr. v ZDA, kjer je in še vedno prevladuje kultura individualizma, pomembni so le osebni dosežki managerjev, poleg tega pa so bili variabilni prejemki managerjev in dolgoročne spodbude vedno tudi davčno optimizirani. Iz navedenih razlogov lahko na spodnjem grafu vidimo visoko rast določenih oblik variabilnih nagrad med letoma 1983 in 1998, ko so se te v Sloveniji začele šele uvajati.

Slika 2: Elementi nagrade predsednikov uprav javnih družb v ZDA med letoma 1983 in 1998 v %



Vir: M.K. Company, T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, Valuation. Measuring and Managing the Value of Companies, 2000, str. 7.

Kot že večkrat omenjeno, je bila davčna omejitev v Sloveniji tudi eden izmed pomembnih razlogov za nizek delež variabilnega dela plače in predvsem nizek delež nagrad na podlagi uspešnosti. Toga davčna zakonodaja ni spodbujala plačevanja managerjev z nagradami na podlagi uspešnosti, ampak so se povečevali osnovni, fiksni prejemki managerjev (Zupan, 2001). Tudi analiza davčne obravnave različnih načinov nagrajevanja managerjev je pokazala, da je za podjetja davčno najugodnejše plačevanje osnovne plače (Čok, 1999). Zupanova (2001) je pisala tudi o potrebni spremembi slovenske zakonodaje, da so potrebne davčne spodbude, ki bodo vodile do nagrajevanja managerjev na podlagi uspešnosti. O potrebnih davčnih spodbudah so pisali tudi Krašovec (2002) in številni drugi avtorji, vendar pa o istem problemu davčnih omejitev pri nagrajevanju managerjev in drugih zaposlenih na žalost govorimo še danes.

Prašnikar in drugi (1999) so razlog za večji del fiksnih prejemkov iskali tudi v vplivu tranzicijskega gospodarstva. Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij z notranjo prodajo družbene lastnine po diskontnih cenah so managerji v Sloveniji izkoristili v 80 odstotkih lastninjenih podjetij. Managerji so na ta način torej povečali svoje lastniške deleže, a so si ti managerji v nasprotju s teorijo prilaščali del presežnih sredstev, ustvarjenih v podjetju, ki bi jih drugače namenili za investicije. Takšno obnašanje po besedah Prašnikarja in drugih sicer ni značilno za modele z notranjim lastništvom, temveč za modele z zunanjim lastništvom. Avtorji navajajo tudi, da je nekaterim slovenskim managerjem uspelo v svojih individualnih pogodbah priboriti izredno visoke osnovne plače, fiksne in druge ugodnosti ter da bi se pri uvedbi variabilnega nagrajevanja na podlagi uspešnosti njihovi celotni prejemki lahko celo znižali.

Že obstoječa literatura in izvedene raziskave slovenskih avtorjev nam torej pokažejo, da so bili vse do leta 2008 (ko je bila izvedena zadnja raziskava) celotni prejemki managerjev sestavljeni pretežno iz fiksnega dela, variabilni del je predstavljal le 10 do 20 odstotkov. Izjemno nizek delež so imele tudi druge nagrade na podlagi uspešnosti, zelo malo je bilo dolgoročnih spodbud. Razmerje med plačo najvišjega managerja v podjetju in povprečno plačo v podjetju se je v zadnjih letih pred krizo gibalo med tri in 10, še vedno pa je bilo nižje kot v tujih podjetjih. Razloge so avtorji iskali predvsem v poprivatizacijskem vedenju slovenskih podjetij, nespodbujajoči davčni zakonodaji in posledicah socialistične kulture, ki daje prednost kolektivismu in enakosti tudi na področju plač.

V nadaljevanju bova opredelili pravni vidik in davčni sistem, ki na področju nagrajevanja managerjev velja danes.

#### **4 PRAVNI OKVIR IN PRIPOROČILA GLEDE PREJEMKOV MANAGERJEV V SLOVENIJI**

Zakoni in priporočila pomembno vplivajo na višino in sestavo celotnih prejemkov managerjev v Sloveniji. Določena področja so zakonsko omejena, za druga področja dajejo

zakoni le smernice, najbolj pa v Sloveniji na sestavo managerske plače še vedno vplivajo zakoni in predpisi o davkih in prispevkih. Davčna zakonodaja je tudi tista, s katero lahko država najbolj vpliva na vrsto in način nagrajevanja managerjev ter spodbuja nagrajevanje na podlagi uspešnosti podjetja (Zupan, 2001; Krašovec, 2002; Čok, 1999). Priporočila različnih stanovskih organizacij sicer niso obvezna, vendar jih podjetja v veliki meri upoštevajo kot primere dobre prakse.

V tem poglavju bova opisali pravni okvir prejemkov managerjev v Sloveniji za vsa podjetja, razen tistih, ki kotirajo na borzi (pravni okvir, ki je veljal leta 2013, saj se na leto 2013 nanaša pričujoča raziskava). Zakonsko ali pa zgolj s priporočili stanovskih organizacij in smernicami urejajo področje nagrajevanja managerjev naslednji dokumenti: Zakon o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD-1), Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR), Zakon o prejemkih poslovodnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti (v nadaljevanju ZPPOGD), Zakon o dodatnem davku od dohodkov članov poslovodstev in nadzornih organov v času finančne in gospodarske krize (v nadaljevanju ZDDDDČPNO), Priporočila Združenja Manager pri sklepanju individualnih pogodb vodilnih managerjev v gospodarskih družbah, Smernice Združenja nadzornikov Slovenije za upravljanje nejavnih delniških družb (v nadaljevanju Smernice).

Smernice in Priporočila so sicer predstavljena še v nekaj dokumentih, vendar pa so vsi oblikovani in zapisani v sodelovanju z ZM in ZNS, zato lahko upravičeno sklepamo, da so priporočila glede prejemkov managerjev v vseh teh dokumentih enaka, razlikujejo se zgolj glede na pravni status podjetja (v raziskavo bodo vključena, kot že napisano, vsa Slovenska podjetja, družbe z omejeno odgovornostjo in delniške družbe, ki ne kotirajo na borzi).

#### **4.1 Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)**

Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/09 – UPB3, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US in 82/13, v nadaljevanju ZGD-1) ureja področje prejemkov managerjev v treh členih: Udeležba članov uprave v dobičku (269. člen ZGD-1), Prejemki članov uprave (270. člen ZGD-1), Razrešnica in določitev politike prejemkov članov organov vodenja ali nadzora (294. člen ZGD-1).

##### **Udeležba članov uprave pri dobičku (269. člen ZGD-1)**

269. člen ZGD-1 pravi, da se s statutom lahko določi, da se članom uprave za njihovo delo zagotovi udeležba v dobičku. Višina udeležbe pri dobičku se praviloma določi v odstotku letnega dobička družbe.

### **Prejemki članov uprave (270. člen ZGD-1)**

270. člen ZGD-1 pravi, da mora nadzorni svet pri določitvi celotnih prejemkov posameznega člana uprave (plača in povračilo stroškov, bonitete, nagrada za poslovno uspešnost – delniški in opcijski program nagrajevanja, udeležba v dobičku itd., odpravnina in drugi prejemki) poskrbeti za to, da so celotni prejemki v ustreznem sorazmerju z nalogami članov uprave in finančnim stanjem družbe ter v skladu s politiko prejemkov iz 294. člena tega zakona. Če skupščina ne določi politike prejemkov članov organov vodenja, mora nadzorni svet pri določitvi prejemkov posameznega člana uprave slediti načelom iz 294. člena tega zakona.

Po 2. odstavku 270. člena lahko nadzorni svet zniža prejemke, če se po določitvi prejemkov poslabša poslovanje družbe, ki bi ogrozilo njeno gospodarsko stanje ali ji povzročilo škodo.

Nadzorni svet (3) lahko zahteva vrnitev že izplačane nagrade za poslovno uspešnost ali njen sorazmeren del:

- Če se pravnomočno ugotovi ničnost letnega poročila in se ničnostni razlogi nanašajo na postavke ali dejstva, ki so bila podlaga za določanje nagrade.
- Na podlagi posebnega revizorjevega poročila, s katerim se ugotovi, da so bili napačno uporabljeni kriteriji za določitev nagrade ali da pri tem odločilni računovodski, finančni in drugi podatki ter kazalci niso bili pravilno ugotovljeni ali upoštevani.

Vrnitev že izplačane nagrade je po 4. odstavku tega člena mogoče zahtevati v roku treh let od dneva izplačila nagrade ali dela nagrade.

### **Razrešnica in določitev politike prejemkov članov organov vodenja ali nadzora (294. člen ZGD-1)**

294. člen ZGD-1 (6) pravi, da lahko Skupščina določi politiko prejemkov članov organov vodenja ali nadzora (v nadaljevanju le članov organov vodenja, saj so ti relevantni za potrebe raziskave). Vsi prejemki članov organov vodenja morajo biti v skladu s tako politiko prejemkov. Pri določitvi politike prejemkov članov uprave in izvršnih direktorjev skupščina sledi naslednjim načelom (7):

- Politika prejemkov članov uprave in izvršnih direktorjev spodbuja dolgoročno vzdržnost družbe in zagotavlja, da so prejemki v skladu z doseženimi rezultati in finančnim stanjem družbe.
- Celotne prejemke lahko sestavljata fiksni in variabilni del. Variabilni del prejemkov mora biti odvisen od vnaprej določenih in merljivih meril. Skupščina lahko določi najvišji znesek variabilnega dela prejemka.
- Odpravnina se lahko izplača le v primeru predčasne prekinitve pogodbe.



- Odpravnina ne more biti izplačana, če je član uprave ali izvršni direktor odpoklican iz razlogov, določenih v 268. členu tega zakona, ali če član uprave ali izvršni direktor sam odpove pogodbo. Skupščina lahko določi najvišji znesek odpravnine.

ZGD-1 torej opredeljuje, da so lahko prejemki managerjev sestavljeni iz fiksnega in variabilnega dela, pri čemer morajo biti merila za variabilni del v naprej opredeljena. V zakonu piše tudi, da naj bo višina prejemkov določena na podlagi uspešnosti podjetja, v primeru slabših rezultatov pa se lahko ti prejemki tudi znižajo. Nikjer pa zakon točno ne opredeljuje višine ali razmerja fiksnega in variabilnega dela niti ne omenja višine drugih priporočenih nagrad iz uspešnosti.

## **4.2 Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)**

Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 21/13 in 78/13 – popr., v nadaljevanju ZDR-1) ureja delovna razmerja, ki se sklepajo s pogodbo o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem, velja tudi za poslovodno osebo, torej managerja, če sklepa z družbo, ki jo vodi, tudi pogodbo o zaposlitvi. Managerji pa lahko svoje delo opravljajo tudi na podlagi kakšne druge vrste pogodbe, na primer pogodbe civilnega prava – pogodbe o poslovođenju, vendar s tem managerjem niso zagotovljene minimalne pravice, ki jih zagotavlja ZDR (Šturman, 2008).

V 73. členu je določeno, da lahko v pogodbi o zaposlitvi manager in delodajalec drugače uredita pravice, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja v zvezi z (te lahko tudi odstopajo od minimalnih zahtev, ki jih določa ta zakon):

- pogoji in omejitvami delovnega razmerja za določen čas,
- delovnim časom,
- zagotavljanjem odmorov in počitkov,
- plačilom za delo,
- disciplinsko odgovornostjo,
- prenehanjem pogodbe o zaposlitvi.

Navedene pravice in obveznosti so pri managerjih pogosto vezane na obseg njihovega dela, zahtevnost in specifikko nalog, daljšega delovnega časa, prevzemanje tveganj itd.

Ne glede na 4. člen tega zakona se v primeru, ko se pogodba o zaposlitvi sklone med poslovodno osebo in družbo, katere edini lastnik je ta poslovodna oseba, oziroma zavodom, katerega edini ustanovitelj je ta poslovodna oseba, takšno razmerje lahko šteje kot delovno razmerje.

### **4.3 Zakon o prejemkih poslovodnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti (ZPPOGD)**

Zakon o prejemkih poslovodnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti (Ur. l. RS, št. 21/10, 8/11 – ORZPPOGD4 in 23/14 – ZDIJZ-C, v nadaljevanju ZPPOGD), tudi tako imenovan Lahovnikov zakon, ureja prejemke predsednikov, članov uprav, izvršnih direktorjev, poslovodij in prokuristov (v nadaljnjem besedilu: direktor) v gospodarskih družbah, v katerih so neposredno ali posredno imetnice večinskega deleža Republika Slovenija oziroma samoupravne lokalne skupnosti (v nadaljnjem besedilu: družba). Zakon določa pravila, ki jih morajo člani organov nadzora družb upoštevati pri odločanju o sklepanju pogodb o zaposlitvi, civilnopравnih pogodb in aneksov k tem pogodbam direktorjev.

3. člen o prejemkih direktorja določa, da je direktor v skladu s pogoji, določenimi v tem zakonu, upravičen do:

- osnovnega plačila, to je bruto plačila, nezmanjšanega za davke in prispevke,
- spremenljivega dela plačila za uspešnost poslovanja,
- odpravnine.

1. odstavek 4. člena določa, da mora pogodba z direktorjem družbe upoštevati naslednja pravila, določena v ZPPOGD:

- Prejemke direktorja na podlagi pogodbe lahko sestavljata osnovno plačilo in spremenljivi prejemek. Če je slednji v pogodbi predviden, mora biti določeno tudi njegovo najvišje možno plačilo ne glede na merila za izračun spremenljivega prejemka.
- Spremenljivi prejemek mora biti odvisen od vnaprej določenih in merljivih meril uspešnosti (obseg poslovanja, povečanje števila zaposlenih, ustvarjanje dodane in tržne vrednosti, širitev poslovanja na tuje trge, primerjava poslovanja s konkurenčnimi družbami ipd.).
- Merila uspešnosti morajo vsebovati tudi posebna merila kakovosti za razvoj družbene odgovornosti družbe (odgovornost do zaposlenih, potrošnikov, lokalne skupnosti, varstva okolja itd.).
- Spremenljivi prejemek se določi s sklepom organa nadzora na koncu vsakega poslovnega leta. Izplačilo 50 odstotkov tega prejemka se odloži najmanj za dve leti (v nadaljnjem besedilu: obdobje odloga izplačila). Če direktorju mandat poteče pred potekom obdobja odloga izplačila, je upravičen do izplačila 50 odstotkov spremenljivega prejemka že ob izteku mandata. Če je bil direktor manj kot dve leti, mu 50 odstotkov spremenljivega prejemka ne pripada.
- Plačilo direktorjev z delnicami ali s sodelovanjem v delniških shemah in opcijah ni dovoljeno, razen če zakon, ki ureja udeležbo delavcev pri dobičku, določa drugače.

- Odpravnina poleg primerov, določenih v zakonu, ki ureja gospodarske družbe, ne more biti izplačana, če se direktor po prekinitvi pogodbe ponovno zaposli v družbi.
- Pravica do odpravnine se lahko določi v višini največ šestkratnega osnovnega mesečnega plačila direktorja.

Določitev višine osnovnega plačila in spremenljivega prejemka dopolnjujeta naslednji dve uredbi:

- Uredba o določitvi najvišjih razmerij za osnovna plačila ter višine spremenljivih prejemkov direktorjev (Ur. l. RS, št. 34/10 in 52/11).
- Uredba o dopolnitvi Uredbe o določitvi najvišjih razmerij za osnovna plačila ter višine spremenljivih prejemkov direktorjev (Ur. l. RS, št. 34/10 in 52/11).

### **Osnovno plačilo**

Uredba o določitvi najvišjih razmerij za osnovna plačila ter višine spremenljivih prejemkov direktorjev v 2. členu določa, da se osnovno plačilo določi v višini povprečne bruto plače, izplačane v družbah v skupini, ki imajo sedež na območju Republike Slovenije, ali v družbi, če ni skupine, v preteklem poslovnem letu, pomnožene z mnogokratnikom, ki je določen glede na velikost in dejavnost družbe:

- za male družbe največ tri<sup>1</sup>,
- za srednje družbe največ štiri,
- za velike družbe največ pet,
- izjeme za družbe, ki opravljajo dejavnosti oskrbe z električno energijo, plinom in paro ter v rudarstvu (dovoljeni mnogokratniki so dve, tri in štiri).

### **Variabilni prejemek**

Uredba o dopolnitvi Uredbe o določitvi najvišjih razmerij za osnovna plačila ter višine spremenljivih prejemkov direktorjev v 3. členu določa, da lahko spremenljivi prejemek znaša največ 30 odstotkov izplačanih osnovnih plačil direktorja v poslovnem letu. Izjeme so v družbah, ki opravljajo dejavnosti oskrbe z električno energijo, plinom in paro ter v rudarstvu (največ 15 odstotkov) in v družbah, ki opravljajo gospodarsko javno službo (največ 10 odstotkov).

Z ZPPOGD naj bi se dosegla večja preglednost prejemkov managerjev v podjetjih, v katerih je država delni ali večinski lastnik, predvsem pa bi se plače in nagrade omejile, saj so po mnenju mnogih v zadnjih letih dosegale previsoke zneske. Vendar pa odzivi na nov zakon večinoma niso bili pozitivni, nestrinjanja so se pojavljala že med politiki, predvsem pa v gospodarstvu, očitajo mu predvsem, da je rešitev kratkoročna in da morajo biti

---

<sup>1</sup> Pri opredelitvi velikosti družbe se uporabljajo merila, kot jih določa zakon, ki ureja gospodarske družbe.

prejemki managerjev oblikovani tako, da spodbujajo dolgoročni razvoj družbe, predvsem pa morajo biti odvisni od rezultatov poslovanja podjetja. Svoje stališče so posredovali tudi iz ZM, in sicer da zakon ustvarja dva razreda managerjev, tiste, ki delujejo v podjetjih, ki so v posredni ali neposredni večinski lasti države, in tiste, ki vodijo zasebne gospodarske družbe. Po njihovem mnenju ne bi smelo biti razlikovanja med lastništvom države in občin na eni strani ter preostalih lastnikov na drugi strani. Ustava Republike Slovenije pozna le eno, zasebno lastnino, zaradi česar razlikovanje, ki išče podlago v statutu imetnika delnic, po njihovem mnenju ni umestno (Delo, 2009).

#### **4.4 Zakon o dodatnem davku od dohodkov članov poslovdstev in nadzornih organov v času finančne in gospodarske krize (ZDDDČPNO)**

Zakon o dodatnem davku od dohodkov članov poslovdstev in nadzornih organov v času finančne in gospodarske krize (Ur. l. RS, št. 78/09 in 107/13 – odl. US, v nadaljevanju ZDDDČPNO), tudi tako imenovan Trofenikov zakon, je uvedel dodatni davek od dohodkov članov poslovdstev in nadzornih organov med finančno in gospodarsko krizo v družbah, ki so prejele poročstva ali jamstva od države oz. druge ukrepe za blaženje posledic finančne in gospodarske krize. Z davkom po tem zakonu so po 4. členu obdavčeni naslednji dohodki managerjev:

- plače in nadomestila plače ali vsako drugo plačilo za vodenje poslov poslovnega subjekta na podlagi poslovnega razmerja (v nadaljnjem besedilu: plače),
- nagrade za poslovno uspešnost,
- odpravnine,
- dohodki na podlagi udeležbe na dobičku,
- bonitete, ki jih poslovni subjekt zagotovi v korist zavezanca ali njegovega družinskega člana, in sicer pravice zavezanca do nakupa delnic in darila, ki jih zagotovi poslovni subjekt ali zavezancu na podlagi njegove nekdanje, sedanje ali bodoče zaposlitve ali njegovemu družinskemu članu,
- drugi dohodki za vodenje poslov poslovnega subjekta, razen povračil stroškov v zvezi z delom in drugih bonitet, ki niso navedene v prejšnji točki.

5. člen določa, da je davčna osnova od dohodka iz naslova vodenja poslov poslovnega subjekta dohodek, (našteti zgoraj) zmanjšan za obvezne prispevke za socialno varnost, ki jih je na podlagi posebnih predpisov dolžan plačevati zavezanec, v delu, ki presega:

- ob plači – znesek v višini 12.500 evrov mesečno,
- ob nagradi za poslovno uspešnost – znesek v višini 25.000 evrov letno,
- ob odpravnini – znesek v višini 75.000 evrov letno,
- ob dohodku na podlagi udeležbe v dobičku – znesek v višini 25.000 evrov letno,
- ob boniteti – znesek v višini 25.000 evrov letno.

6. člen določa, da se davek izračuna in plača od letne davčne osnove po stopnji 49 odstotkov.

Zakon je začel veljati 1. oktobra 2009 in se je uporabljal za vse dohodke od tega trenutka dalje ter je po 13. členu veljal do 31. decembra 2010 oziroma do konca davčnega leta, v katerem se iztečejo poročila oziroma jamstva in ukrepi za blažitev posledic finančne in gospodarske krize.

ZDDDDČPNO je (bil) v strokovni javnosti, tako kot večina ostalih zakonov, deležen pozitivnih in negativnih kritik. Po eni strani so mu priznavali, da bo omejil visoke nagrade v družbah, ki so prejele državno pomoč med finančno in gospodarsko krizo, kar pomeni, da njihovo poslovanje vsekakor ni bilo uspešno. Tudi takratni predsednik Združenja Manager Aleksander Svetelšek je menil, da je dejstvo, da podjetja nimajo dobrih poslovnih rezultatov, če so prejela državno pomoč, in tako plače njihovih managerjev ne morejo biti nadpovprečne. S tem zakonom država vpliva na razporejanje prejete pomoči in preprečuje, da bi se ta prelila v managerske plače (Dnevnik, 2009).

#### **4.5 Priporočila Združenja Manager pri sklepanju individualnih pogodb vodilnih managerjev v gospodarskih družbah**

ZM je stanovsko združenje managerjev Slovenije. Zavzema se za napredek managerskega poklica, konkurenčnost slovenskega gospodarstva in zaščito stanovskih interesov. S svojimi aktivnostmi vplivajo na družbeno okolje in pogoje za gospodarjenje, mnenje managementa pa posredujejo tistim, ki krojijo gospodarske razmere (Združenje Manager, 2014). S Priporočili želi ZM vodilnim slovenskim managerkam in managerjem nuditi pomoč pri sklepanju individualnih pogodb o zaposlitvi ali drugih pogodb za urejanje njihovega statusa v različnih gospodarskih družbah – predvsem delniških družbah in družbah z omejeno odgovornostjo (Priporočila, Združenje Manager, 2014). Vodilni managerji so namreč izvzeti iz osebne veljavnosti splošne kolektivne pogodbe za gospodarske dejavnosti in delno iz kolektivnih pogodb gospodarskih dejavnosti, zato lahko pri urejanju zaposlitvenega ali drugega razmerja za vodenje družbe uporabljajo ta Priporočila.

Razlogi za uveljavitev Priporočil segajo nazaj v preteklost, v čas Jugoslavije. Takrat so bila slovenska podjetja družbena lastnina, skupno pa so jih vodile tri skupine: managerji, zaposleni in politične organizacije. Specifike takega vodenja so se odražale tudi v značilnostih managerskih plač in nagrajevanja. Pogodbe o plačah so bile enake tako za vse zaposlene kot za managerje. Plače managerjev so bile določene na ravni države, razliko nad ostalimi zaposlenimi pa sta prinesla izobrazba in kompleksnost dela (Gregorič, Polanec, & Slapničar, 2010).

Po osamosvojitvi je Združenje Manager predlagalo splošno povišanje plač managerjev. Plače naj bi bile petkratnik povprečne plače zaposlenih v podjetju. Kontinuirano poviševanje plač po uvedbi reform in zahtevah Združenja Manager je javnost kmalu zmotilo, saj je bila še iz preteklosti prepričana, da je managerje treba obravnavati enako kot ostale zaposlene. Pojavile so se težnje po uravnoteženju in zgornji omejitvi plač, zato je leta 1997 Združenje Manager prvič pripravilo usmeritve pri plačah managerjev oziroma tako imenovane Kriterije. Sebastjan Piskar (2004, str. 19), eden izmed ustanovitvenih članov Združenja Manager je poudaril, da za dobre managerje ni zgornjih meja pri plačah: »Plačna razmerja so danes večja kot nekoč, zato je potrebno, da to sprejme tudi javnost in visoke plače managerjev smatra kot primerne in pravične.«

Čeprav kriteriji niso zakonsko opredeljeni in jih ni treba dosledno upoštevati, so usmeritve predstavljale pravično plačo za slovenske managerje (Gregorič et al., 2010). S Kriteriji oziroma zdajšnjimi Priporočili naj bi tako managerjem zagotovili primerno plačo, še posebej med finančno nestabilnostjo.

Priporočila upoštevajo veljavno literaturo s tega področja doma in v tujini, priporočilo komisije Evropske unije, kodeks upravljanja javnih delniških družb ter Priporočila Združenja članov nadzornih svetov za imenovanje, odpoklic in ureditev prejemkov članov uprav. Priporočila so se od prve objave leta 1992 večkrat prenovila, nazadnje leta 2005, leta 2013 pa se je oblikovala posebna delovna skupina za ponovno prenovo priporočil, ki bo izvedena tudi na podlagi raziskave managerskih plač leta 2013, ki sledi v nadaljevanju.

Priporočila se nanašajo na naslednja področja, ki urejajo delovna ali druga razmerja:

- dogovarjanje o pravicah, obveznostih in odgovornosti vodilnih managerjev v skladu z zahtevnostjo vodenja družbe,
- opredeljevanje temeljnih elementov poslovnih in strateških načrtov, po katerih se presoja uspešnost vodilnih managerjev,
- določitev meril spodbudnega nagrajevanja vodilnih managerjev,
- postopki in plačila ob prenehanju funkcije vodilnega managerja.

Za potrebe raziskave bova v nadaljevanju predstavili le področje nagrajevanja managerjev in plačil ob prenehanju funkcije managerja.

### **Nagrajevanje vodilnih managerjev**

Priporočila opredeljujejo, da so celotni prejemki managerjev sestavljeni iz stalnih prejemkov (plača in bonitete) in gibljivih prejemkov (nagrada za poslovno uspešnost).

Pri določanju plače se upoštevajo:

- zahtevnost vodenja družbe (dva sklopa meril: velikost gospodarske družbe in kompleksnost njenega poslovanja),
- primerljiva razmerja s plačami vodilnih managerjev na podobnih mestih v družbah s podobno zahtevnimi nalogami vodenja doma in v tujini,
- znanje, izkušnost in specifične veščine posameznega vodilnega managerja.

Merila, ki opredeljujejo velikost gospodarske družbe:

- povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje,
- vrednost aktive.

Merila, ki odražajo kompleksnost poslovanja gospodarske družbe, so:

- internacionalizacija poslovanja (domači trg, mednarodni trg, globalni trg),
- diverzifikacija in zahtevnost izdelkov ali storitev (nizka, srednja, visoka, najvišja),
- organizacijska kompleksnost družbe (nizka, srednja, visoka, najvišja).

*Tabela 6: Razvrščanje družb po velikosti in kompleksnosti poslovanja*

Merila velikosti družbe (zgornje vrednosti posamezne skupine)				Merila kompleksnosti poslovanja družbe		
Skupina*	Število zaposlenih (do)	Prodaja (v mio EUR)**	Vrednost aktive (v mio EUR)	Internacionalizacija poslovanja	Diverzifikacija oz. zahtevnost izdelka/storitve	Organizacijska kompleksnost
1	50	7	4	domači trg	nizka	nizka
2	100	30	15			
3	220	70	30		mednarodni trg	srednja
4	600	170	70			
5	1400	450	150	visoka		visoka
6	3500	800	400			
7				globalni trg	najvišja	najvišja

**Opombe:** \* Razvrstitev v skupine je skladna s stopnjo zahtevnosti vodenja.

\*\* Pri bankah se to merilo nadomesti z bilančno vsoto.

*Vir: Združenje Manager, Priporočila Združenja Manager pri sklepanju individualnih pogodb vodilnih managerjev v gospodarskih družbah, 2005, str. 5.*

Tabela 7: Razponi plač po stopnjah zahtevnosti vodenja družbe

<b>Stopnja zahtevnosti</b>	<b>Osnovna letna bruto plača v tisoč EUR (razpon)</b>
1	do okvirno 55.000
2	od 45.000 do okvirno 65.000
3	od 55.000 do okvirno 85.000
4	od 65.000 do okvirno 105.000
5	od 85.000 do okvirno 135.000
6	od 115.000 do okvirno 150.000
7	zunaj meril

*Vir: Združenje Manager, Priporočila Združenja Manager pri sklepanju individualnih pogodb vodilnih managerjev v gospodarskih družbah, 2005, str. 6.*

Priporočena osnovna bruto plača velja za najvišjo managersko funkcijo v družbi, za naslednji vodilni managerski rang je priporočena najmanj za petino nižja plača. Priporočila dopuščajo izjeme (višjo ali nižjo bruto plačo) glede na poslovne rezultate družbe ali morebitne krizne razmere.

### **Nagrada vodilnemu managerju za poslovno uspešnost**

Nagrada za vodilnega managerja se določi na osnovi uspešnega poslovnega rezultata družbe in je odvisna od izpolnitve zastavljenih poslovnih ciljev iz poslovnega načrta in drugih obveznosti po individualni pogodbi o zaposlitvi v poslovnem letu. Pristojni organ družbe upošteva vsaj po dve merili iz skupine poslovnih in finančnih meril. Priporočena poslovna merila so:

- porast specifičnih naložb (v razvojno-raziskovalno dejavnost, spodbujanje inovacij, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih),
- uspešnost procesov (procesi vodenja, kakovosti dela, obvladovanja tveganj, notranjega nadzora, poročanja delničarjem in javnosti),
- dosežene izboljšave (pri zadovoljstvu in zvestobi strank, pri pridobivanju novih strank, pri zadovoljstvu zaposlenih, ugledu gospodarske družbe in njenih blagovnih znamk),
- napredek na specifičnih področjih (krepitev družbene odgovornosti gospodarske družbe, uveljavljanje etičnosti članov uprave oziroma poslovodij, učinkovitost upravljanja zaposlenih in podobno),
- druga merila.

Če je mogoče, se za doseganje in izpolnjevanje poslovnih meril opredelijo kvantitativne mere, v nasprotnem primeru pa se uporabijo kvalitativne mere.



Priporočena finančna merila so:

- povečevanje obsega poslovnih aktivnosti (merjeno z rastjo prihodkov, bilančne vsote ali drugače),
- povečevanje sposobnosti ustvarjanja dodane vrednosti (merjeno z dodano vrednostjo na zaposlenega, deležem dodane vrednosti v prihodkih ali drugače),
- povečevanje sposobnosti ustvarjanja denarnih tokov (merjeno z dobičkom iz poslovanja pred amortizacijo, čistim dobičkom pred amortizacijo, s poslovanjem z ustvarjenim denarnim tokom, čistim denarnim tokom ali drugače),
- povečevanje dobičkonosnosti (merjeno s čisto dobičkonosnostjo lastniškega kapitala, čisto dobičkonosnostjo prihodkov ali drugače),
- povečevanje tržne vrednosti podjetja (smiselno merjeno s tržno kapitalizacijo pri podjetjih, katerih delnice kotirajo na borzi, oz. ocenjeno s strani pooblaščenega ocenjevalca vrednosti podjetij ali drugih strokovnjakov pri ostalih podjetjih),
- druga finančna merila, merjena z ustreznimi kvantitativnimi merami.

Pristojni organ družbe lahko v gospodarskih družbah v krizi oblikuje posebna merila za nagrajevanje managerjev, ki upoštevajo cilje in uspešnost uresničevanja sanacijskega programa (na primer: izjemno hitro zmanjševanje izgube, uveljavljanje izdelkov in storitev gospodarske družbe na novih trgih, uvajanje novih izdelkov in storitev, nove zaposlitve, izboljšanje odnosov med zaposlenimi in podobno).

Priporočena nagrada vodilnemu managerju je odvisna od stopnje uspešnosti poslovanja podjetja in je naslednja:

- do šest mesečnih plač (podjetje je v vseh ključnih vidikih doseglo načrtovano raven poslovne uspešnosti za opazovano poslovno leto in/ali doseglo raven preteklega leta),
- najmanj šest mesečnih plač (podjetje je v vseh ključnih vidikih preseгло načrtovano raven poslovne uspešnosti za opazovano poslovno leto in/ali pomembno preseгло raven za preteklo leto),
- posebna nagrada za enkratne dosežke, ki jo določi pristojni organ družbe (podjetje je izjemno preseгло načrtovano raven poslovne uspešnosti, tudi zaradi izjemnih naporov vodilnega managerja).

### **Delniški in opcijski programi nagrajevanja vodilnih managerjev**

Da bi se vodilni managerji poistovetili z dolgoročnimi cilji gospodarske družbe in uresničevali glavne usmeritve njene razvojne strategije, se za nagrajevanje uporabljajo tudi delniški in opcijski programi.

Nagrada v obliki delnic se managerju dodeli iz sklada lastnih delnic in je izvedljiva pod naslednjimi pogoji:

- cena delnic, uporabljena za izračun števila delnic, je višja ali enaka povprečni tehtani tržni ceni delnic v zadnjem letu, če delnice družbe kotirajo na trgu vrednostnih papirjev, v drugih primerih pa se na tak način upošteva njihova ocenjena vrednost s strani pooblaščenih ocenjevalcev vrednosti podjetij ali drugih strokovnjakov,
- za prejemnika tako pridobljenih delnic velja prepoved odtujitve teh delnic za obdobje najmanj treh let oziroma do izteka njegovega mandata po managarski pogodbi.

Pri nagrajevanju preko opcijskega upravičenja vodilnega managerja se upošteva:

- rok za izvršitev opcijskega upravičenja je najmanj dve leti in največ pet let od sklenitve pogodbe,
- izvršilna cena delnic na dan dodelitve delniške opcije ni nižja od povprečne tehtane tržne cene delnic v zadnjem letu pred mesecem dodelitve delniške opcije oziroma od ocenjene vrednosti delnice s strani pooblaščenega ocenjevalca vrednosti podjetij,
- po izvršitvi delniške opcije manager še najmanj šest mesecev ne sme odtujiti na ta način pridobljenih delnic.

Tako nagrajevanje izvira iz teorije agenta in principala, po kateri managerji glede varnosti zaposlitve in zanesljivosti prejemkov niso naklonjeni tveganju. Sami so odvisni od enega samega podjetja, ki ga vodijo, medtem ko lahko lastniki, da bi se izognili večjemu tveganju, svoje premoženje razpršijo. Zato so lastniki zainteresirani za uvedbo ustreznega variabilnega plačila managerjev z delnicami in delniškimi opcijami, ker spodbuja management k večjemu tveganju in večanju vrednosti podjetja ter s tem k zadovoljitvi interesov lastnikov. Glavne prednosti opcijskega nagrajevanja so (Krašovec, 2002, str. 45):

- poenotenje ciljev vodij oziroma managerjev z dolgoročnimi cilji podjetja in delničarjev oziroma lastnikov,
- vzpostavljanje in krepitev povezave med premoženjem managementa in premoženjem delničarjev,
- spodbujanje nenehnega povečevanja uspešnosti, ki je osredotočeno na rast cene delnic,
- s tem ko imajo vodilni delnice podjetja, se povečuje zaupanje v podjetje, to pa je pomembno tudi za strateško povezovanje,
- krepijo se motiviranost, pripadnost podjetju in skupinsko delo med vodilnimi.

Kot spodbude se lahko vodilnim managerjem omogočijo tudi naslednje bonitete:

- pravica do dopolnilnega izobraževanja doma in v tujini,
- obseg in način življenjskega ter nezgodnega zavarovanja,
- dodatno pokojninsko ali rentno zavarovanje,
- uporaba službenega vozila za osebne potrebe managerja,
- članarina za managarska stanovska združenja in klube,
- morebitne druge ugodnosti in spodbude managerju.

## **Razrešitev vodilnega managerja, odpravnina in odškodnina zaradi konkurenčne klavzule**

Možnosti prenehanja funkcije vodilnega managerja so sporazumno prenehanje, odpoklic s strani družbe ali enostranski odstop člana uprave.

Vodilni manager je upravičen do odpravnine v višini najmanj bruto zneska celotnih letnih prejemkov zadnjega koledarskega leta ali polovice tega zneska, odvisno od razloga za razrešitev (razrešitev zaradi ekonomsko-poslovnih razlogov v skladu z 250. členom ZGD-1, sporazumno prenehanje mandata pred njegovim iztekom iz objektivnih razlogov, kot so daljša bolezen, trajna nezmožnost za delo itd., ali zaključek mandata brez nadaljnega podaljšanja).

Če ob prenehanju managerske funkcije gospodarska družba uveljavlja v pogodbi o zaposlitvi ali podobni pogodbi opredeljeno konkurenčno klavzulo, pripada vodilnemu managerju odškodnina v višini povprečne plače vodilnega managerja, do katere bi bil upravičen v obdobju, v katerem velja konkurenčna prepoved, če mu ne bi prenehala funkcija.

V povezavi s Priporočili, teorijo o velikosti podjetja ter teorijo o razlikah med podjetniki in managerji, ki niso lastniki, postavljava v nadaljevanju opredeljeni hipotezi. Večja podjetja imajo bolj hierarhično strukturo in formalno urejene sisteme. Zaradi tega sklepava, da se pri sklepanju individualnih pogodb tudi v večji meri opirajo na Priporočila. Predvidevava tudi, da managerji, ki so hkrati tudi solastniki podjetja, pri oblikovanju svojih pogodb o delu ne upoštevajo Priporočil v takšni meri kot managerji, ki nimajo lastniške funkcije. Managerji, ki so solastniki podjetja, pogodbe oblikujejo na podlagi subjektivnih presojanj, lastnih odločitev in predvsem potreb.

**H14: Pri managerjih v večjih podjetjih se pri sklepanju individualnih pogodb pogosteje upoštevajo Priporočila.**

**H15: Pri managerjih, ki so hkrati tudi lastniki podjetja, se Priporočila pri sklepanju individualnih pogodb uporabljajo v manjši meri kot pri managerjih, ki niso solastniki podjetja, v katerem so zaposleni.**

## **4.6 Priporočila Združenja nadzornikov Slovenije za kadrovanje in nagrajevanje članov uprav in izvršnih direktorjev**

Priporočila Združenja nadzornikov Slovenije (2007) se uporabljajo za člane uprav in izvršne direktorje v vseh delniških družbah, ki so ustanovljene v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah. Pri določanju sistema nagrajevanja člana uprave ali izvršnega direktorja naj nadzorni svet ali upravni odbor upošteva vrednost lastnega kapitala družbe in

vrednost sredstev družbe, zmožnost družbe za ustvarjanje prihodkov in dobička ter celoten strošek poslovanja in upravljanja družbe, ki zajema celotne in skupne stroške za prejemke vseh članov uprave, izvršnih direktorjev in oseb iz kroga širšega managementa ter vseh članov nadzornega sveta ali upravnega odbora.

Član uprave ali izvršni direktor naj ima pravico do pridobitve naslednjih prejemkov:

- fiksni prejemki (denarna plačila in bonitete) za sprejem odgovornosti in nalog, opravljeno delo, porabo časa in lojalnost družbi,
- variabilni prejemki (denarna plačila),
- prejemki za kratkoročno uspešnost na podlagi meril, ki zagotavljajo kratkoročno rast vrednosti kapitala družbe, in sicer za doseganje letnih poslovnih načrtov in za preseganje letnih poslovnih načrtov,
- prejemki za dolgoročno uspešnost na podlagi meril, ki zagotavljajo dolgoročno rast družbe in rast vrednosti za delničarje, rast vrednosti kapitala oziroma povečevanje tržne cene delnice ob upoštevanju izplačil dividend,
- izredne nagrade in udeležba v dobičku.

Fiksni prejemki naj bodo praviloma v obliki fiksnih denarnih plačil, lahko pa tudi v obliki bonitet (te naj ne presegajo 10 odstotkov celotnih fiksnih prejemkov):

- nezgodno in življenjsko zavarovanje, razen če je upravičenec do zavarovalnine ali odškodnine družba,
- dodatno zdravstveno zavarovanje,
- dodatno pokojninsko zavarovanje po načrtu, ki velja za ostale zaposlene v družbi,
- službeni avtomobil višjega razreda, tudi za zasebno uporabo,
- managerski zdravstveni pregled enkrat na leto, glede na zdravstveno stanja člana uprave ali izvršnega direktorja lahko tudi dvakrat na leto.

Variabilni prejemki naj bodo sestavljeni iz variabilnih prejemkov za kratkoročno uspešnost in variabilnih prejemkov za dolgoročno uspešnost. Izplačujejo naj se v obliki denarnih in nedenarnih prejemkov (ti so lahko v obliki delnic, nakupnih delniških opcij, izvedenih finančnih instrumentov in podobno).

Sistem nagrajevanja z variabilnimi prejemki za kratkoročno uspešnost naj bo oblikovan tako, da lahko manager za doseganje ciljev pridobi variabilne prejemke v višini približno 50 odstotkov letnih fiksnih prejemkov, ob preseganju načrtovane uspešnosti pa ima manager možnost pridobiti prejemke v višini, ki je navzgor odprta. Kratkoročna uspešnost naj se spremlja z vnaprej opredeljenimi kvantitativnimi (porast kapitala, pozitivni denarni tok, racionalizacija stroškov idr.) in kvalitativnimi kazalniki (inputi, procesi, nefinančni kazalniki idr.).

Prejemki za dolgoročno uspešnost naj bodo v obliki delnic, opcij ali drugih instrumentov, ki bodo vezali prejemke za dolgoročno uspešnost na gibanje cene delnic. Ti prejemki navzgor niso omejeni, vendar pa je treba v instrumente vgraditi elemente, ki preprečujejo manipulacijo s ceno delnice.

Na podlagi obstoječega sistema nagrajevanja, uspešnosti družbe in drugih kriterijev se lahko skupščina odloči tudi za nagrado managerju z uporabo bilančnega dobička.

## 5 DAVČNI VIDIKI NAGRAJEVANJA MANAGERJEV

Kot sva pisali že v prejšnjih poglavjih, ima država pomembno vlogo pri nagrajevanju managerjev z vidika davčne politike. Država lahko z učinkovito plačno politiko in učinkovitim davčnim sistemom spodbuja nagrajevanje managerjev na podlagi uspešnosti. V nadaljevanju bova opisali davčni sistem v Sloveniji na področju obdavčitve plač, bonitet, obdavčitve udeležbe managerjev pri dobičku in obdavčitve delniških opcij.

### Obdavčitev plače

Slovenija velja za državo, ki spada v sam vrh glede obdavčitve plač zaposlenih. Od plače managerja (osnovne in variabilne) je v Sloveniji treba odvesti dohodnino v skladu z Zakonom o dohodnini (Uradni list RS, št. 13/11 - uradno prečiščeno besedilo, 9/12 - odl. US, 24/12, 30/12, 40/12 - ZUJF, 75/12, 94/12, 52/13 - odl. US, 96/13, 29/14 - odl. US in 50/14, v nadaljevanju ZDoh-2). Dohodninska lestvica v Sloveniji v letu 2013 je prikazana v Tabeli 8.

*Tabela 8: Dohodninska lestvica v letu 2013*

Če znaša neto letna davčna osnova (v EUR)		Znaša dohodnina v EUR in %
Nad	Do	
	8.021,34	16 %
8.021,34	18.960,28	1.283,41 + 27 % nad 8.021,34
18.960,28	70.907,20	4.236,92 + 41 % nad 18.960,28
70.907,20		25.535,16 + 50 % nad 70.907,20

*Vir: Zakon o dohodnini, Ur. l. RS, št. 13/11 - uradno prečiščeno besedilo, 9/12 - odl. US, 24/12, 30/12, 40/12 - ZUJF, 75/12, 94/12, 52/13 - odl. US, 96/13, 29/14 - odl. US in 50/14.*

Splošna davčna olajšava za leto 2013, njena višina je odvisna od skupnih dohodkov v tem letu, je znašala kot prikazano v Tabeli 9.

Tabela 9: Splošna davčna olajšava za leto 2013 v Sloveniji

Če znaša neto letna davčna osnova (v EUR)		Splošna olajšava v EUR
Nad	Do	
	10.866,37	6.519,82
10.866,37	12.570,89	4.418,64
12.570,89		3.302,70

Vir: Zakon o dohodnini, Ur. l. RS, št. 13/11 - uradno prečiščeno besedilo, 9/12 - odl. US, 24/12, 30/12, 40/12 - ZUJF, 75/12, 94/12, 52/13 - odl. US, 96/13, 29/14 - odl. US in 50/14.

Poleg splošne davčne olajšave se pri izračunu dohodnine upoštevata tudi osebna in posebna davčna olajšava. Če izplačevalec plače managerja ni njegov glavni delodajalec, se ob obračunu akontacije dohodnine ne sme upoštevati olajšav in se akontacijo dohodnine obračuna po stopnji 25 odstotkov od davčne osnove.

Od dohodka managerja se plačujejo tudi prispevki za socialno varnost, določeni v skladu z Zakonom o prispevkih za socialno varnost (enako kot za dohodke ostalih delojemalcev). Posebnosti so opredeljene le, če je manager zaposlen pri več delodajalcih.

Tabela 10: Prispevki delojemalcev (zavarovancev)

Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje	15,50 %
Prispevek za obvezno zdravstveno zavarovanje	6,36 %
Prispevek za starševsko varstvo	0,10 %
Prispevek za zaposlovanje	0,14 %
Skupaj	22,10 %

Vir: Zakon o dohodnini, Ur. l. RS, št. 13/11 - uradno prečiščeno besedilo, 9/12 - odl. US, 24/12, 30/12, 40/12 - ZUJF, 75/12, 94/12, 52/13 - odl. US, 96/13, 29/14 - odl. US in 50/14.

Tabela 11: Prispevki delodajalcev

Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje	8,85 %
Prispevek za obvezno zdravstveno zavarovanje	6,56 %
Prispevek za zavarovanje za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni	0,53 %
Prispevek za starševsko varstvo	0,10 %
Prispevek za zaposlovanje	0,06 %
Skupaj	16,10 %

Vir: Zakon o dohodnini, Ur. l. RS, št. 13/11 - uradno prečiščeno besedilo, 9/12 - odl. US, 24/12, 30/12, 40/12 - ZUJF, 75/12, 94/12, 52/13 - odl. US, 96/13, 29/14 - odl. US in 50/14.

Od plače, ki se izplačuje managerju, je moral delodajalec do 1. 1. 2009 obračunati tudi davek na izplačane plače, ki je bil predpisan z Zakonom o davku na izplačane plače.

V skladu z Zakonom o davku od dohodka pravnih oseb (v nadaljevanju ZDDPO-2) se plače in druga izplačila v zvezi z zaposlitvijo poslovodnim delavcem priznajo kot odhodek v obračunanem znesku v skladu z zakonom oziroma s pogodbo o zaposlitvi. Enako velja tudi za povračila stroškov, kot davčno nepriznani odhodki se štejejo le izplačila, ki nimajo ustrezne podlage v pogodbi o zaposlitvi.

Za managerske plače to torej pomeni obdavčitev z najvišjo stopnjo po dohodninski lestvici v višini 50 odstotkov (če glede na višino bruto prejemkov spadajo v najvišji dohodninski razred) in še plačilo prispevkov z neomejeno osnovo. To dvoje pa po mnenju nekaterih slovenskih ekonomistov pripelje obdavčitev najvišjih slovenskih plač v sam svetovni vrh. Nekdanji predsednik ZM Aleksander Svetelšek je tako kot mnogi drugi avtorji zagovarjal uvedbo tako imenovane socialne kapice, kar pomeni, da se po določeni višini plače socialni prispevki na plačo ne bi več plačevali. Na ta način bi znižali davčni primež najpomembnejših vodilnih in razvojnih kadrov, hkrati pa bi njihove pravice do socialne varnosti ostale nespremenjene.

### **Obdavčitev bonitet**

Po ZDoh-2 je boniteta določena kot vsaka ugodnost v obliki proizvoda, storitve ali druge ugodnosti v naravi, ki jo, v našem primeru, managerju ali njegovemu družinskemu članu zagotovi delodajalec ali druga oseba v zvezi z zaposlitvijo.

Bonitete po ZDoh-2 vključujejo:

- uporabo osebnega vozila za privatne namene,
- nastanitev,
- posojilo brez obresti ali z obrestno mero, ki je nižja od tržne,
- popust pri prodaji blaga in storitev,
- izobraževanje delojemalca ali njegovega družinskega člana,
- zavarovalne premije in podobna plačila,
- darila, ki jih zagotovi delodajalec delojemalcu ali njegovemu družinskemu članu,
- pravico delojemalcev do nakupa delnic.

Bonitete, ki izhajajo iz delovnega razmerja, se davčno obravnavajo enako kot dohodki iz delovnega razmerja. Bonitete, ki izhajajo iz drugega pogodbenega razmerja, se davčno obravnavajo enako kot dohodki iz drugega pogodbenega razmerja.

Bonitete so po ZDDPO-2 opredeljene kot druga izplačila v zvezi z zaposlitvijo, ki so kot takšna davčno priznan odhodek v obračunanem znesku, če so obračunane v skladu s pogodbo o zaposlitvi.

## **Obdavčitev udeležbe v dobičku**

Udeležba v dobičku se po ZDoh-2 obravnava kot dohodek iz delovnega razmerja, enako se obravnava tudi, če manager ni v delovnem razmerju s podjetjem, ampak vodi posle na podlagi civilne pogodbe o poslovanju. Če je manager hkrati tudi družbenik, je udeležba v dobičku obdavčena kot dividenda, torej 25 odstotkov.

Za plačilo iz udeležbe pri dobičku je treba presoditi, ali lahko družba plačilo iz udeležbe pri dobičku opredeli kot delež v razširjenem dobičku, če pa je mogoče nagrado izplačati le v breme čistega dobička, za znesek izplačila ni mogoče znižati davčne osnove.

Če pri udeležbi pri dobičku upoštevamo, da je treba poleg tega, da je udeležba obdavčena enako kot izplačilo plač, plačati še davek na dobiček, ugotovimo, da je pravzaprav dražja kot izplačilo plače.

## **Obdavčitev dohodkov iz kapitala**

119. člen Zakona za uravnoteženje javnih financ (ZUJF) se je spremenil s 1. 1. 2013. Višina davčne stopnje za obdavčitev dohodkov iz kapitala iz prvega odstavka 132. člena ZDoh-2 se je povišala z 20 odstotkov na 25 odstotkov. Za dohodek iz kapitala se štejejo:

- obresti (25-odstotna obdavčitev),
- dividende (25-odstotna obdavčitev),
- dobiček iz kapitala:
  - do dopolnjenih 5 let imetništva kapitala (25-odstotna obdavčitev),
  - do dopolnjenih 5–10 let imetništva kapitala (15-odstotna obdavčitev),
  - do dopolnjenih 10–15 let imetništva kapitala (10-odstotna obdavčitev),
  - do dopolnjenih 15–20 let imetništva kapitala (petodstotna obdavčitev),
  - po dopolnjenih 20 letih imetništva kapitala (ničodstotna obdavčitev).

## **Obdavčitev delniških opcij**

Opcija je pravica za nakup delnice po vnaprej določeni (fiksni ali vezani) ceni čez določeno obdobje, ki jo družba podeli vodilnim delavcem, da jih s tem spodbudi za delovanje dolgoročne uspešnosti podjetja na trgu (Kordež, 2002). Opcije od podelitve do trenutka izvršitve praviloma niso prosto prenosljive in načeloma davčne zakonodaje na to obdobje ne vežejo davčnih posledic. V Sloveniji davčni zakoni dolgo časa delniških opcij managerjev niso opredeljevali niti obdavčitve teh. Zadnji veljavni zakon, ki opredeljuje obdavčitev delniških opcij, je zakon o dohodnini – ZDoh-2. Pri tovrstnem nagrajevanju je pomembno, katere vrste davka je treba obračunati oziroma plačati in kdaj nastopi trenutek obdavčitve. V trenutku podelitve opcije je pomemben podatek o tržni ceni delnice, ki je predmet opcije, ker se na njeni podlagi določi cena, po kateri lahko upravičenec v prihodnosti kupi delnico (izvrši opcijo). Tudi v ZDoh-2 ni določbe, ki bi predpisovala



obdavčitev v trenutku podelitve opcije. Upravičenec izvrši opcijo tako, da izjavi, da bo opcijo zamenjal za delnice. Za obdavčitev je relevantna razlika med tržno ceno delnice in opcijsko ceno. Razlika med tržno ceno delnice (cena delnice v trenutku izvršitve opcije) in nabavno ceno delnice je prejemek imetnika opcije. Kapitalski dobički, ustvarjeni s prodajo izvedenih finančnih instrumentov (opcije), so v prvem letu obdavčeni 40-odstotno, kasneje pa enako kot delnice.

Od podelitve opcije do trenutka izvršitve opcija praviloma ni prosto prenosljiva in načeloma davčne zakonodaje na to obdobje ne vežejo davčnih posledic. Tudi v ZDoh-2 ni najti določbe, ki bi predpisovala obdavčitev v trenutku podelitve opcije. V sedanjem zakonu je kot trenutek obdavčitve določen trenutek izvršitve opcijske pravice. Obveznost obdavčitve tako nastopi v tistem trenutku, ko opcijski upravičenec uveljavi pravico iz opcijske pogodbe, tako da delnice podjetja kupi po vnaprej določeni (predvidoma nižji) ceni. Razlika med vplačano vnaprej določeno ceno za delnice in tržno vrednostjo se glede na določbo 8. točke drugega odstavka 29. člena ZDoh-2 navedeni prejemek imetnika opcije davčno obravnava kot boniteta. Znesek bonitete se, kot že omenjeno, praviloma določi na podlagi primerljive tržne cene. Če primerljive tržne cene ni mogoče določiti, se znesek bonitete določi na podlagi stroška, ki je nastal pri delodajalcu v zvezi z ugotavljanjem bonitete. Tako ugotovljena boniteta se zmanjša za plačila, ki jih delojemalec plača delodajalcu v zvezi z zagotavljanjem določene bonitete.

Efektivna davčna stopnja na delniške opcije, ki nimajo ugodnejše davčne obravnave, je v Sloveniji skoraj za polovico višja od povprečne v Evropski uniji, višjo ima le Danska (Romac Šircelj, 2005). Lahko bi rekli, da zelo podobno kot plače, saj je poleg dohodnine treba plačati tudi prispevke za pokojninsko in zdravstveno zavarovanje (bonitete se upoštevajo v davčni osnovi) (Kordež, 2002).

Akontacija dohodnine od dividend se izračuna in plača v višini 25 odstotkov od davčne osnove, ugotovljene v skladu z ZDoh-2. V nekaterih državah je opcijsko nagrajevanje davčno stimulirano, saj je koristno za dolgoročno uspešnost podjetja. Opcijsko nagrajevanje in posledično lastništvo delnic podjetja, v katerem je manager zaposlen, pozitivno vpliva na njegovo delo, motiviranost in večje prizadevanje za uspeh podjetja in višjo ceno delnice na trgu. Tako nagrajevanje izvira iz teorije principal in agenta, po kateri managerji glede varnosti svoje zaposlitve in zanesljivosti prejemkov niso naklonjeni tveganju. Zato so delničarji zainteresirani za uvedbo ustreznega variabilnega plačila managerjev z delnicami in delniškimi opcijami, kar spodbuja management k večjemu tveganju ter s tem k zadovoljitvi interesov delničarjev (Krašovec, 2002). Svoje mnenje glede opcijskega nagrajevanja so izrazili tudi v Združenju Manager, ki pravijo, ker manager z opcijami dobi možnost, da čez določeno število let kupi ustrezno število delnic po vnaprej določeni ceni, je v njegovem interesu, da je podjetje čim bolj uspešno, saj se tako vrednost delnic povečuje.

Če je nagrada le enkratni motivator, izgubi svoj namen in moč, zato so potrebne v podjetju nenehne spodbude. Rast vrednosti delnic je lahko ena izmed takšnih nenehnih spodbud. Motiviranost managerjev je pomembna tudi zato, ker le motivirani manager lahko motivira zaposlene.

Zaradi zgoraj navedene davčne obravnave nagrajevanja managerjev se je v Sloveniji v mikro in malih podjetjih oblikovala neformalna poslovna praksa, da se je managerjem, najpogosteje tistim, ki so bili hkrati tudi družbeniki, del plače in nagrad izplačal v obliki povračil stroškov, predvsem prevoza na službeni poti ali dnevnic. Gre za obliko sive ekonomije, ki je pogosta v državah, ki imajo visoke davčne obremenitve plač, te pa tudi progresivno rastejo. Za delodajalca je to davčno priznani odhodek, delojemalcu pa se ne šteje v davčno osnovo za obračun dohodnine, če je dokumentiran s potnim nalogom, dokazili in računi. Če delojemalec (v našem primeru manager) za službeno pot uporablja lastno prevozno sredstvo, se povračilo stroškov prevoza (v skladu z Zakonom o dohodnini) ne všteva v davčno osnovo do višine 0,37 evra za vsak prevožen kilometer.

## **6 ANALIZA NAGRAJEVANJA MANAGERJEV V ZAPRTIH DRUŽBAH V SLOVENIJI**

### **6.1 Metode raziskovanja**

Pri izvedbi analize posameznega problema imamo možnost uporabe primarnih ali sekundarnih podatkov. Primarni podatki so tisti, ki so že predhodno zbrani, vendar ne eksplicitno za namene naše raziskave. Ti so lahko vsebinsko ali kako drugače neustrezni, zato se pogosto lotimo zbiranja primarnih podatkov, ki so pridobljeni izključno za namen naše raziskave. Zberemo jih najpogosteje z naslednjimi načini: anketo, intervjujem, opazovalno študijo ali fokusnimi skupinami.

Po pregledu teoretičnih osnov iz obstoječe literature, torej sekundarnih podatkov o plačah in nagrajevanju managerjev v Sloveniji in tujini, sva se odločili, da bo osrednja raziskovalna metoda tega magistrskega dela anketni vprašalnik (preko orodja za spletne ankete 1KA), s katerim sva pridobili kvantitativne in kvalitativne podatke o plačah in nagrajevanju managerjev v zaprtih družbah na področju Slovenije v letu 2013. Podatke sva pridobili s pomočjo anonimnega spletnega vprašalnika, ki sva ga pripravili v sodelovanju z ZM.

Empirični del magistrske naloge sloni na pridobljenih primarnih podatkih. V anketni raziskavi sva zajeli podatke o managerskih prejemkih in ugodnostih, ki so jih prejeli v letu 2013, in o dejavnikih, ki morebiti lahko vplivajo na višino managerskih prejemkov. Med dejavnike oziroma neodvisne spremenljivke sva uvrstili spol, starost podjetja, velikost podjetja, poreklo kapitala, vrsto lastništva, trg delovanja, stopnjo diverzifikacije v podjetju, število organizacijskih ravni, lastništvo oziroma solastništvo managerja, raven

managementa, ROE, ROA, dobičkonosnost prihodkov in druge. Vključili sva tudi vprašanja o nagradah in ugodnostih, ki jih managerji prejemajo oziroma imajo. Vprašalnik vsebuje 30 vprašanj, od tega je 13 vprašanj oprtega tipa in 17 zaprtega tipa.

## 6.2 Zbiranje podatkov

V vzorec so zajete tiste zaprte družbe, ki imajo več kot pet zaposlenih. Izraz zaprte družbe se nanaša na vsa podjetja, ki ne kotirajo na borzi in so s tega vidika manj transparentna javnosti. Podatki iz mikro podjetij z manj kot pet zaposlenimi niso relevantni za raziskavo, saj takšna podjetja nimajo managerjev niti razvitega sistema nagrajevanja.

Vzorec je oblikovan na podlagi poslovnega imenika Bizi.si, dostopnega preko spletne strani Ekonomske fakultete. S funkcijo »napredni način iskanja« sva določili, da želiva zajeti podjetja v vseh slovenskih regijah, ki imajo organizacijsko obliko d.d., d. o. o., d. n. o. ali s. p. in imajo več kot pet zaposlenih. Na ta način sva prišli do 12.920 podjetij, iz poslovnega imenika Bizi.si pa sva izvozili podatke o splošnih naslovih, elektronski pošti podjetij in podatek o tem, kdo je zastopnik podjetja.

Stopnja odzivnosti na najino sporočilo bi bila verjetno zelo nizka, če bi pošiljali le na splošne elektronske naslove podjetij, zato sva se odločili, da poiščeva naslove elektronske pošte njihovih managerjev. V Sloveniji je pogosto zastopnik podjetja tudi najvišji manager v podjetju, večina zaposlenih v slovenskih podjetjih pa ima naslov elektronske pošte sestavljen iz imena in priimka ter domene, ki je enaka za vse zaposlene v podjetju. Zato sva združili ime in priimek zastopnika podjetja ter končnico naslova splošne elektronske pošte in na ta način pridobili 4.635 naslovov elektronske pošte slovenskih vodilnih managerjev. Glede na analizo pošiljanja je bilo pravih približno polovica, okrog 2.300 elektronskih naslovov.

Vzorec je bil torej sestavljen iz 12.920 managerjev slovenskih podjetij, ki imajo več kot pet zaposlenih. Do njih sva poskušali priti na različne načine, najprej preko naslovov splošne elektronske pošte v podjetju, nato sva elektronsko sporočilo poslali še na približno 2.300 vodilnim managerjem teh podjetij. Pri pošiljanju je sodelovalo tudi ZM, spletno anketo so poslali na bazo njihovih članov, približno 500 vodilnim slovenskim managerjem.

Spletna anketa je bila med 18. marcem in vključno 15. aprilom 2014 trikrat poslana na zgoraj navedeno število naslovov, v tem obdobju so se tudi zbirali rezultati. Z opisanim postopkom sva zbrali odgovore 225 managerjev iz slovenskih podjetij, ki so bili popolni oziroma le s posameznimi manjkajočimi podatki, ki niso ključni za izvedbo raziskave kot celote. Stopnjo odgovorov zelo težko oceniva, dejansko bi morali upoštevati število odgovorov glede na 13.420 poslanih elektronskih sporočil na splošne naslove podjetij. To pomeni, da je stopnja odgovora na anketo le 1,64%. Zavedava se, da ta sporočila niso bila dostavljena na vse elektronske naslove in da na žalost velikokrat ostanejo neprebrana.

Z raziskavo sva torej zbrali podatke o plačah in nagrajevanju managerjev v slovenskih podjetjih v letu 2013 na podlagi vzorca, ki zajema 225 enot in na podlagi tega vzorca sklepali o plačah in nagrajevanju managerjev za celotno populacijo, torej za vsa zaprta podjetja v Sloveniji.

### **6.3 Sestava in opis anketnega vprašalnika**

Vprašalnik je bil anonimen, obsegal je štiri strani, 30 vprašanj in uvodno besedilo z opisom obstoječega stanja plač managerjev v Sloveniji in namenom raziskave oziroma celotne magistrske naloge (Priloga 6). Vprašalnik je bil usklajen tudi z ZM, ki je pri tem upoštevalo njihove potrebe za prenovo Priporočil za sklepanje individualnih pogodb vodilnih managerjev.

Vsebino vprašanj sva poskušali zastaviti tako, da je anketa zagotavljala anonimnost. To pomeni, da po nobenem ključu ne moreva sklepati, v katerem podjetju je manager zaposlen. Večina vprašanj je bila zaprtih (17), da bi čas reševanja karseda skrajšali. Cilj je bil, da je respondent le odključal ponujen odgovor, ki velja v njegovem primeru. Nekaj vprašanj je bilo v obliki rangirnih lestvic, v katerih je respondent ponujene odgovore z zaporednimi številkami označil od ena do sedem in tako povedal, kaj bolj in kaj manj velja v njegovem primeru. Ostala vprašanja so bila odprta (13). Pri teh je respondent sam napisal odgovor, v večini primerov je šlo za kvantitativne podatke o podjetju ali plačah v podjetju.

Vprašalnik je bil razdeljen na naslednja vsebinska področja:

1. osnovni podatki (opis respondenta oziroma managerja),
2. podatki podjetja (v katerem je manager zaposlen),
3. podatki o prejemkih (prejemki managerja in ostalih zaposlenih v podjetju).

### **6.4 Obdelava podatkov**

Podatke, zbrane z anketo, sva analiziral s programom SPSS (angl. *Statistical package for Social Sciences*). To je statistični paket za obdelavo podatkov v družboslovju. Predhodno kodiranim podatkom sva nato v SPSS-u najprej dodelili imena in oznake spremenljivk, vrednosti in določili, kateri merski lestvici pripada spremenljivka. Prvi del analize predstavlja opisna statistika:

- absolutne frekvence,
- relativne frekvence (odstotek),
- povprečja,
- mediane,
- moduse,

- minimumne vrednosti,
- maksimumne vrednosti,
- standardne odklone.

Nadaljnjo analizo o vplivih različnih neodvisnih spremenljivk na plačo managerjev, ki je odvisna spremenljivka, sva izvedli s pomočjo multivariatne analize. S to metodo preučujemo odvisnost med eno odvisno in več neodvisnimi spremenljivkami.

## 6.5 Opis spremenljivk

Osnovni podatki:

- Delovno mesto / funkcija (DM): respondenti so na odprto vprašanje odgovorili z nazivom njihovega delovnega mesta. Na podlagi odgovorov sva managerje na podlagi njihove funkcije razvrstili na I, II ali III managersko raven, kar so tudi možne vrednosti spremenljivke (1, 2 ali 3).
- Izobrazba (IZOB): možne vrednosti spremenljivke so srednja šola (1), višja (2), visoka (3), univerzitetna (4), magisterij (5) ali doktorat (6).
- Ostale spremenljivke: spol (SPOL), starost (STAR).

Podatki o podjetju:

- Poreklo kapitala (PO\_KAP): spremenljivka ima dve vrednosti, in sicer pretežno domači kapital (1), nad 50 odstotkov domačih finančnih sredstev oz. pretežno tuji kapital (2), nad 50 odstotkov tujih finančnih sredstev.
- Velikost podjetja (VEL): mikro (1), malo (2), srednje veliko (3) ali veliko podjetje (4), določeno glede na število zaposlenih in celotne prihodke podjetja.
- Vrsta lastništva (VR\_LAST): spremenljivka ima štiri možne vrednosti: zasebno (1), državno (2), mešano (3) ali združeno lastništvo (4).
- Delovanje podjetij na različnih trgih (TRG\_DEL): na domačem trgu (1), evropskem trgu (2), če je izvoz na trg EU vsaj 20-odstoten, ali globalnem trgu (3), če je izvoz na globalni trg vsaj 20-odstoten.
- Stopnja diverzifikacije oz. zahtevnosti izdelkov (DIVER): nizka (1), srednja (2), visoka (3) ali najvišja (4).
- Organizacijska kompleksnost podjetja (O\_RAVNI): nizka pomeni dve ravni (1), srednja tri ravni (2), visoka štiri ravni (3) in najvišja pomeni več kot štiri organizacijske ravni v podjetju (4).
- Ostale spremenljivke: leto ustanovitve podjetja (LETO\_US), število zaposlenih (ST\_ZAP), poslovni izid (PI), celotni prihodki (PRIH), vrednost celotne aktive (AKTI), vrednost kapitala (KAP), dodana vrednost na zaposlenega (DOD\_VR).

Podatki o prejemkih:

- Celotni bruto prejemki (CEL\_PM): v anketi so bili določeni po razredih:
  - prvi razred: do 55.000 evrov,
  - drugi razred: nad 55.000 evrov do 80.000 evrov,
  - tretji razred: nad 80.000 evrov do 105.000 evrov,
  - četrti razred: nad 105.000 evrov do 130.000 evrov,
  - peti razred: nad 130.000 evrov do 155.000 evrov,
  - šesti razred: več kot 155.000 evrov.
- Plača managerjev pod plačo respondenta (BP\_PP): spremenljivka meri, za koliko odstotkov je bila nižja plača managerja eno raven pod respondentom: do vključno 10 % (1), od 11 do vključno 20 % (2), od 21 do vključno 30 (3) in nad 30 % (4).
- Opiranje na Priporočila (PRIPOR\_ZM): da (1), ne (2), deloma (3), respondent ne pozna priporočil (4).
- Ostale spremenljivke: realizirani variabilni del plače v % (VP\_REAL), maksimalni variabilni del plače v % (VP\_MAX), božičnica (N\_BON), trinajsta plača (N\_13\_P), udeležba v dobičku (N\_UDEL\_DOB), udeležba v dobičku v delnicah (N\_UDEL\_DEL), povprečna bruto plača v podjetju (POVP\_BP), višina plače predsednika uprave/direktorja (MAKS\_PDIR), solastništvo managerja v podjetju (LAST\_MNG)), lastniški delež (LAST\_DEL).

## 6.6 Opis vzorca

### Osnovni podatki o managerju

Vzorec zajema 225 anketiranih, od tega je 182 oziroma 80,9 % anketiranih moškega spola in 43 oziroma 19,1 % anketiranih ženskega spola. Povprečna starost anketiranih managerjev znaša nekaj manj kot 47 let, najmlajši manager je star 25 let, najstarejši pa 65 let. V povprečju so managerji visoko izobraženi, saj jih je 63 % vsaj univerzitetno izobraženih, 41 odstotkov pa jih ima univerzitetno izobrazbo. 46 odstotkov managerjev je tudi lastnikov, katerih povprečni lastniški delež znaša 45 odstotkov, medtem ko ima 12,8 % managerjev podjetje v celotni lasti. Več podatkov je prikazanih v Tabeli 12.

*Tabela 12: Osnovni podatki o managerju*

		Frekvenca	Odstotek	Minimum	Maksimum	Povprečje
<b>Spol</b>	Moški	182	80,9			
	Ženska	43	19,1			
<b>Starost managerja (v letih)</b>				25	65	46
<b>Raven managementa</b>	1. raven	185	82,2			
	2. raven	26	11,6			
	Ostali	14	6,2			
<b>Izobrazba</b>	Srednja šola	25	11,1			
	Višja	26	11,6			
	Visoka	32	14,2			
	Univerzitetna	93	41,3			
	Magisterij	43	19,1			
	Doktorat	6	2,7			
<b>Manager solastnik</b>	Da	104	46,2			
<b>Lastniški delež (v %)</b>				2,0	100,0	44,8

### **Osnovni podatki o podjetjih, v katerih so zaposleni anketirani managerji**

Med vsemi managerji, ki so odgovorili na anketo, jih je 31,6 % zaposlenih v mikro podjetju, največ, kar 40,4 %, v malem podjetju, 21,3 % v srednje velikem podjetju ter najmanj v velikem podjetju, le 6,75 %. 80 % teh podjetij ima kapital domačega porekla. Lastništvo je v večini podjetij zasebno (84 %), več kot polovica pa jih deluje le na domačem trgu (55,1 %). Več podatkov je prikazanih v Tabeli 13.

Tabela 13: Osnovni podatki o podjetjih – ordinalne spremenljivke

		Opis vzorca – podjetja	
		Frekvenca	Odstotek
<b>Poreklo kapitala</b>	Pretežno domači (nad 50 %)	182	80,9
	Pretežno tuji (nad 50 %)	43	19,1
	Skupaj	225	100,0
<b>Velikost podjetja</b>	Mikro	71	31,6
	Malo	91	40,4
	Srednje veliko	48	21,3
	Veliko	15	6,7
	Skupaj	225	100,0
<b>Vrsta lastništva</b>	Zasebno	189	84,0
	Državno	27	12,0
	Mešano	8	3,6
	Zadružno	1	0,4
	Skupaj	225	100,0
<b>Trg delovanja</b>	Domači trg	124	55,1
	Evropski trg	69	30,7
	Globalni trg	32	14,2
	Skupaj	225	100,0
<b>Diverzifikacija</b>	Nizka	13	5,8
	Srednja	103	45,8
	Visoka	75	33,3
	Najvišja	34	15,1
	Skupaj	225	100,0
<b>Število organizacijskih ravni</b>	2	67	29,8
	3	94	41,8
	4	44	19,6
	Več	20	8,9
	Skupaj	225	100,0



## 6.7 Opisni rezultati raziskave za leto 2013

V Tabeli 14 so prikazani opisni rezultati za vse obravnavane spremenljivke.

*Tabela 14: Opisne statistike vzorca*

	Opisna statistika					
	Št. enot	Minimum	Maksimum	Povprečje	Modus	Std. odklon
<b>Leto ustanovitve podjetja</b>	225	1825	2011	1985	1993	25
<b>Število zaposlenih</b>	225	1	3.000	135	8	346
<b>Poslovni izid (v EUR)</b>	184	-20.000.000	32.000.000	832.023	300.000	3.804.471
<b>Celotni prihodki (v EUR)</b>	196	60.000	709.043.202	27.414.660	3.500.000	84.718.789
<b>Celotna aktiva (v EUR)</b>	159	15.000	400.000.000	19.534.305	2.000.000	48.131.763
<b>Kapital (v EUR)</b>	164	-510.317	229.822.561	9.689.763	150.000	27.664.394
<b>Dodana vrednost / zaposlenega (v EUR)</b>	157	199	350.000	45.128	40.000	37.258
<b>Celotni prejemki – povprečje razreda (v EUR)</b>	225	27.500	182.500	65.522	27.500	43.286
<b>Variabilni del – realiziran (v %)</b>	223	0,0	100,0	19,1	0,0	27,7
<b>Variabilni del – maksimalni (v %)</b>	221	0,0	100,0	27,9	0,0	32,2
<b>Bonitete in ostalo (v %)</b>	225	0,0	40,0	3,1	0,0	5,5
<b>Povprečna bruto plača (v EUR)</b>	225	790,0	6.583,3	1.817,1	1.500,0	736,7

se nadaljuje

nadaljevanje

	Št. enot	Minimum	Maksimum	Povprečje	Modus	Std. odklon
<b>Razmerje najvišja plača : povprečna plača</b>	220	1,0	27,9	3,5	2,6	2,6
<b>Lastniški delež (v %)</b>	104	2,0	100,0	44,8	100,0	40,4
<b>ROE (v %)</b>	156	-85,7	280,4	19,6	0,8	0,4
<b>ROA (v %)</b>	153	-33,3	100,0	6,7	1,0	15,1
<b>Dobičkonosnost prihodkov (v %)</b>	179	-20,0	91,3	5,3	0,6	10,7

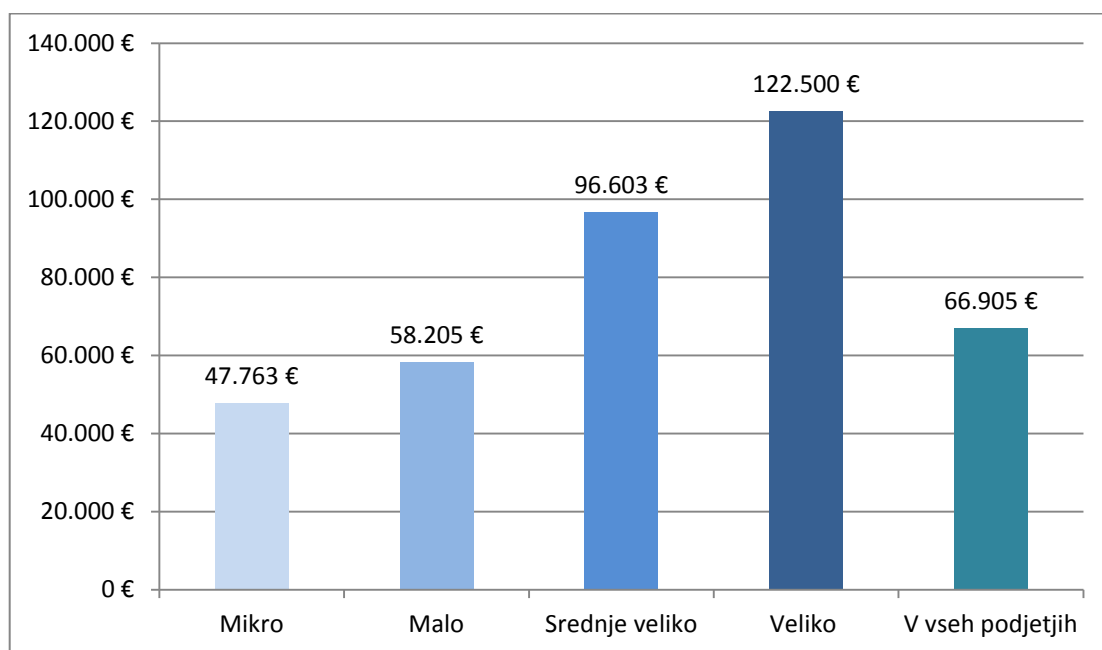
Vsi zbrani odgovori niso bili popolni, vendar so kljub temu zajeti v raziskavo, saj to ne vpliva na njihovo kakovost. To je tudi razlog, da se število enot pri posameznih preučevanih spremenljivkah razlikuje.

### **Povprečni letni bruto prejemki managerjev na prvi ravni glede na velikost podjetja**

Na Sliki 3 vidimo, da povprečni bruto prejemki managerjev na prvi ravni rastejo z naraščanjem velikosti podjetja. Najnižji povprečni prejemki so v mikro podjetjih, in sicer znašajo 47.763 evrov, v malih podjetjih 58.205 evrov, v srednjih podjetjih 96.602 evrov in v velikih podjetjih 122.500 evrov. Povprečni bruto celotni letni prejemki v vseh opazovanih podjetjih znašajo 66.905 evrov<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Pri tem ne smemo zanemariti, da je bil v anketi najvišji razred prejemkov navzgor neomejen, za potrebe analize pa sva ga navidezno omejili, kar lahko pomeni, da je imel kakšen od respondentov celotne bruto prejemke dejansko višje, kot je določena nova sredina razreda.

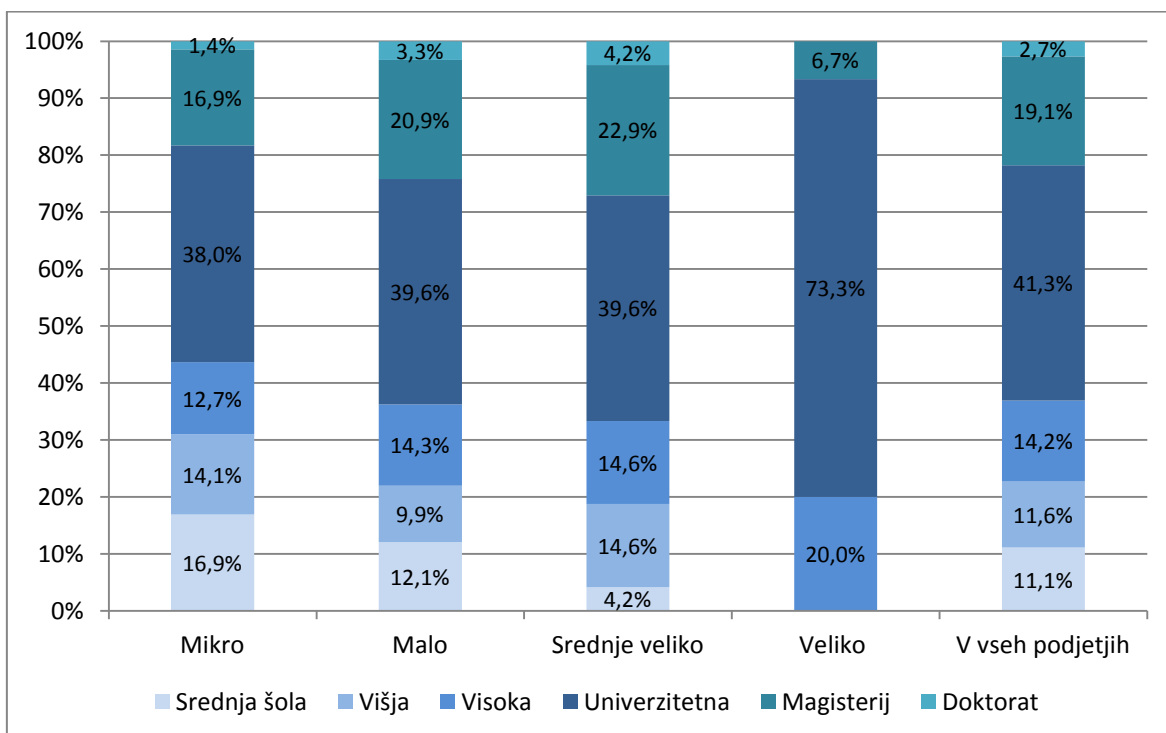
Slika 3: Povprečni letni bruto prejemki managerja na prvi ravni glede na velikost podjetja



### Izobrazba managerja glede na velikost podjetja

V povprečju je pri managerjih v vseh podjetjih najbolj pogosta univerzitetna izobrazba (41,3 %), sledi ji magisterij (19,1 %), nato visoka, višja in srednja šola. Doktorat je najmanj zastopan, ima ga le 2,7 % anketiranih managerjev.

Slika 4: Izobrazba managerja glede na velikost podjetja



Preverili sva tudi, kar so zapisali nekateri avtorji, in sicer, da imajo managerji, ki so hkrati tudi lastniki podjetja, nižjo izobrazbo kot managerji, ki lastniške funkcije nimajo. S primerjavo aritmetičnih sredin dveh populacij je izračun Levenovega testa pokazal, da varianci nista enaki ( $F = 6,263$ ;  $P = 0,013 < 0,05$ ). T-test s predpostavko o neenakosti varianc pokaže vrednost  $t = -4,916$  in stopnjo značilnosti  $P = 0,000$  za dvostranski test. Ker se kritično področje nahaja na eni strani (predpostavljava, da imajo managerji, ki so hkrati tudi lastniki, nižjo izobrazbo kot managerji, ki niso hkrati tudi lastniki), izračunamo vrednost še za enostranski test, ki ravno tako znaša  $P = 0,000$ . To pomeni, da lahko na podlagi vzorčnih podatkov rečemo, da so razlike med skupinama manager lastnik ter manager, ki nima lastništva v podjetju, v katerem je zaposlen. Managerji, ki imajo v podjetju tudi lastniški delež, so nižje izobraženi kot managerji, ki lastniške funkcije v podjetju, v katerem so zaposleni, nimajo.

### **Prisotnost variabilnega dela plače managerja glede na velikost podjetja**

67,4 % vseh anketiranih managerjev ima plačo sestavljeno tudi iz variabilnega dela. Pri tem sva upoštevali samo tiste odgovore, v katerih so managerji navedli, kakšen je njihov maksimalni variabilni delež plače, ki ga lahko dosežejo.

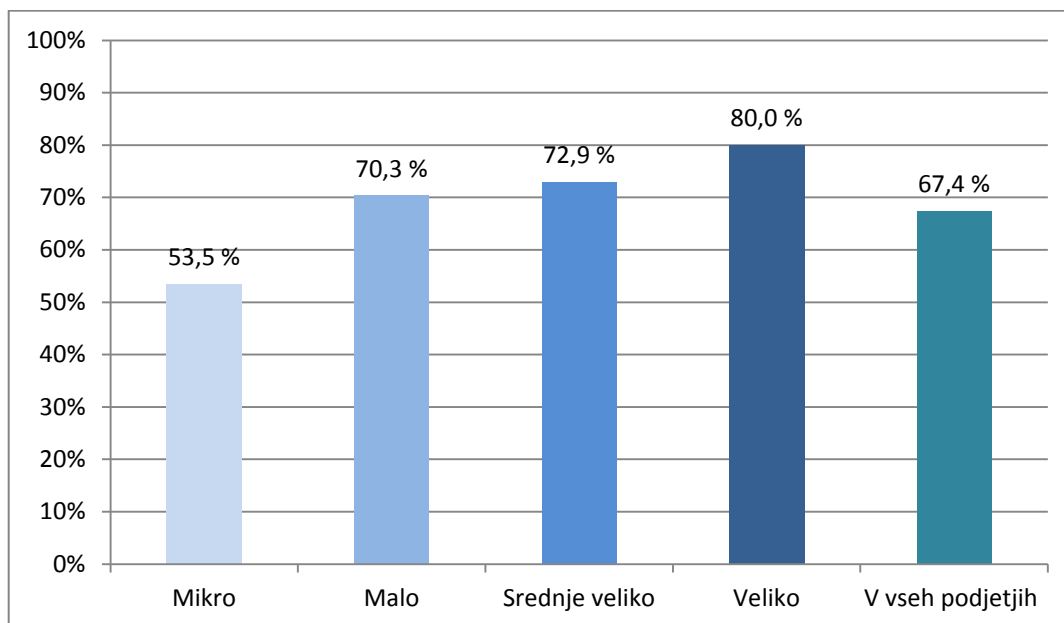
Odstotek managerjev, ki so v letu 2013 prejeli variabilni del plače, je za šest odstotnih točk nižji od odstotka maksimalnega možnega variabilnega dela. Ta razlika pomeni, da nekateri managerji kljub možnosti prejetja variabilnega dela plače tega niso prejeli.

*Tabela 15: Variabilni del plače managerja*

	Delež managerjev, ki imajo plačo deljeno na variabilni del (v %)
<b>Variabilni del plače real</b>	60,9
<b>Variabilni del plače max</b>	67,4
<b>Bonitete in drugi prejemki</b>	43,6

Med večjimi podjetji je večji odstotek managerjev, ki imajo poleg fiksne tudi variabilni del plače. V mikro podjetjih pa ima plačo sestavljeno tudi iz variabilnega dela samo 53,5 % managerjev.

*Slika 5: Delež managerjev, ki imajo plačo deljeno na variabilni del glede na velikost podjetja*



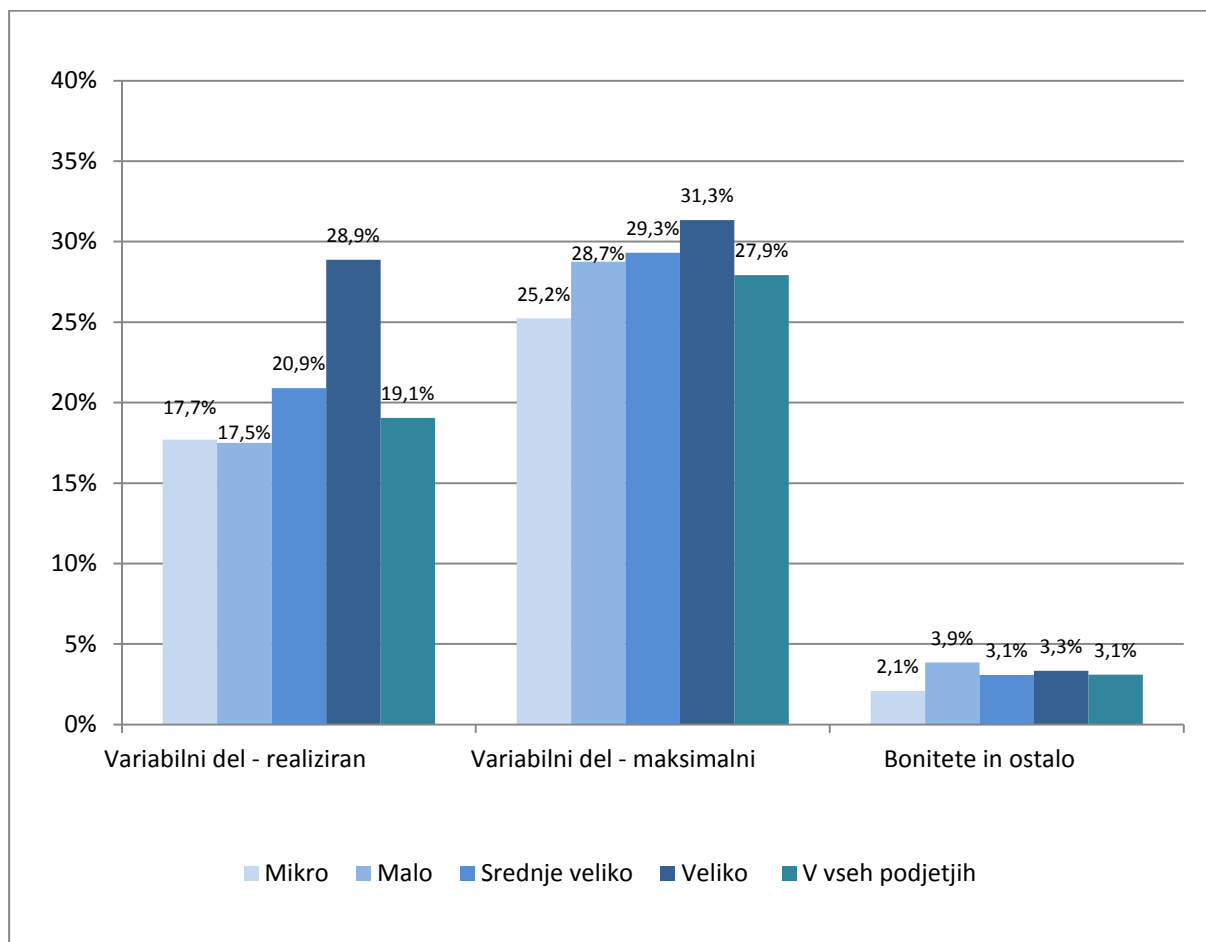
#### **Odstotek variabilnega dela plače v letnih bruto prejemkih managerjev glede na velikost podjetja**

Izmed vseh preučevanih managerjev jih ima 67,42 % plačo sestavljeno tudi iz variabilnega dela.

V raziskavi sva respondente spraševali tudi, koliko znaša variabilni del plače v celotnih letnih bruto prejemkih, ki so ga dejansko dosegli (realizirani) in ki bi ga lahko dosegli (maksimalni). V povprečju se maksimalni variabilni del plače v celotnih letnih bruto prejemkih giblje med 25 in 31 odstotki, zanimivo in hkrati pričakovano je, da maksimalni variabilni del plače raste z velikostjo podjetja. Realizirani variabilni del plače je nekoliko nižji, in sicer se giblje med 17 in 29 odstotki.

V povprečju pri vseh opazovanih managerjih znaša maksimalni variabilni del plače 28 %, realizirani pa 19 %. Bonitete in drugi prejemki v povprečju znašajo 3 % od celotnih letnih bruto prejemkov managerjev.

*Slika 6: Odstotek povprečnega variabilnega dela plače v letnih bruto prejemkih managerjev glede na velikost podjetja*



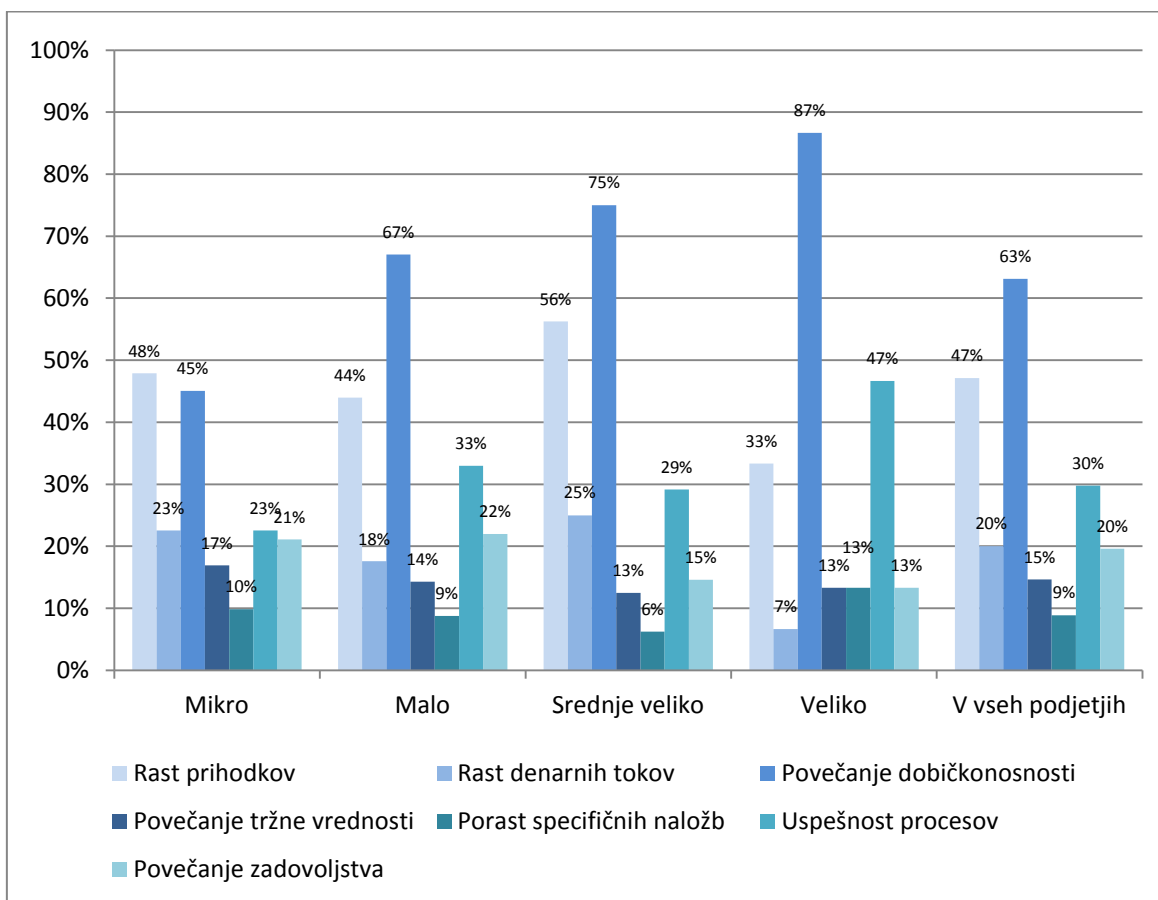
### **Dejavniki variabilnega dela plače managerjev glede na velikost podjetja**

Anketirani so odgovorili, da na izračun njihovega variabilnega dela plače vpliva:

- rast prihodkov v 47,11 % podjetjih,
- rast denarnih tokov v 20 % podjetjih,
- povečevanje dobičkonosnosti v 63,11 % podjetjih,
- povečevanje tržne vrednosti v 14,67 % podjetjih,
- porast specifičnih naložb v 8,89 % podjetjih,
- uspešnost procesov v 29,78 % podjetjih
- povečanje zadovoljstva v 19,56 % podjetjih.

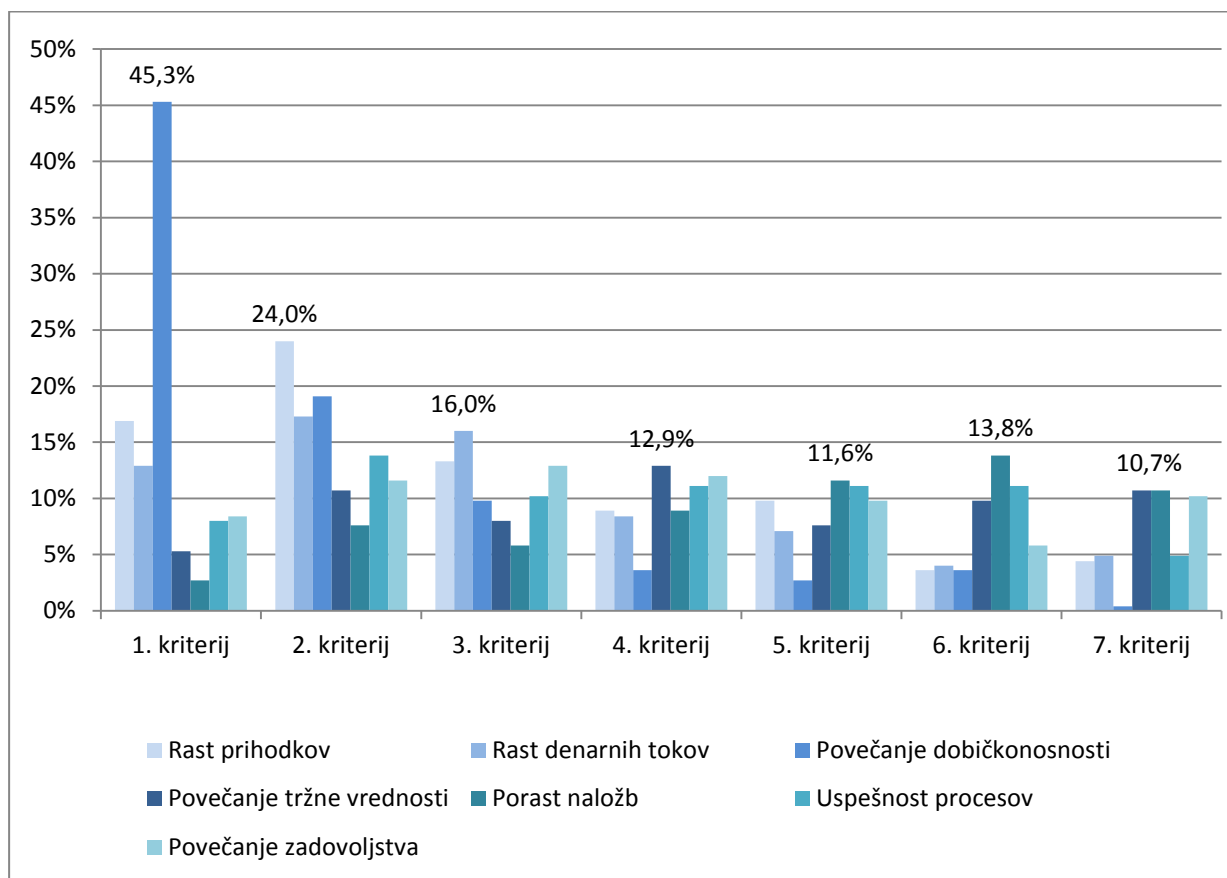
V mikro podjetjih ima najmočnejši vpliv na variabilni del plače rast prihodkov, v malih, srednje velikih in velikih podjetjih pa ima najmočnejši vpliv povečevanje dobičkonosnosti.

Slika 7: Dejavniki variabilnega dela plače managerjev glede na velikost podjetja



Pri vprašanju – anketirani naj rangirajo po pomembnosti kriterije, ki vplivajo na izračun variabilnega dela nagrade – je 45,3 % managerjev izbralo kriterij povečanje dobičkonosnosti kot najbolj pomemben, prvi kriterij, sledil mu je kriterij rast prihodkov, za kar se je odločilo 24 % managerjev. Ostali kriteriji so bili po številu izborov manj zastopani, to je prikazano na Sliki 8. Managerji so kot prvi kriterij navajali še uspešnost procesov in povečanje zadovoljstva strank ali zaposlenih.

Slika 8: Pomembnost kriterijev, ki vplivajo na izračun variabilnega dela nagrade



Pod drugimi kriteriji so posamezniki navedli: rast dodane vrednosti, energetska učinkovitost, ekonomsko dodano vrednost, dobiček iz poslovanja, doseganje postavljenih ciljev, razmerje med stroški in prihodki.

Kriterije so torej anketirani razvrščali zelo različno. Vsak je naredil lestvico od ena do sedem, v povprečju pa so vsi managerji razvrstili kriterije, kot je prikazano v tabeli 16. Za primer: kriterij povečanje dobičkonosnosti je bil v največ primerih izbran kot prvi kriterij, vendar pa so ga nekateri anketiranci izbrali kot manj pomembnega, zato je njegova povprečna pomembnost dve.



*Tabela 16: Pomembnost kriterija v podjetju*

	<b>Pomembnost v povprečju od 1 do 7*</b>
<b>Rast prihodkov</b>	3
<b>Rast denarnih tokov</b>	3
<b>Povečanje dobičkonosnosti</b>	2
<b>Povečanje tržne vrednosti</b>	4
<b>Porast specifičnih naložb</b>	5
<b>Uspešnost procesov</b>	4
<b>Povečanje zadovoljstva</b>	4

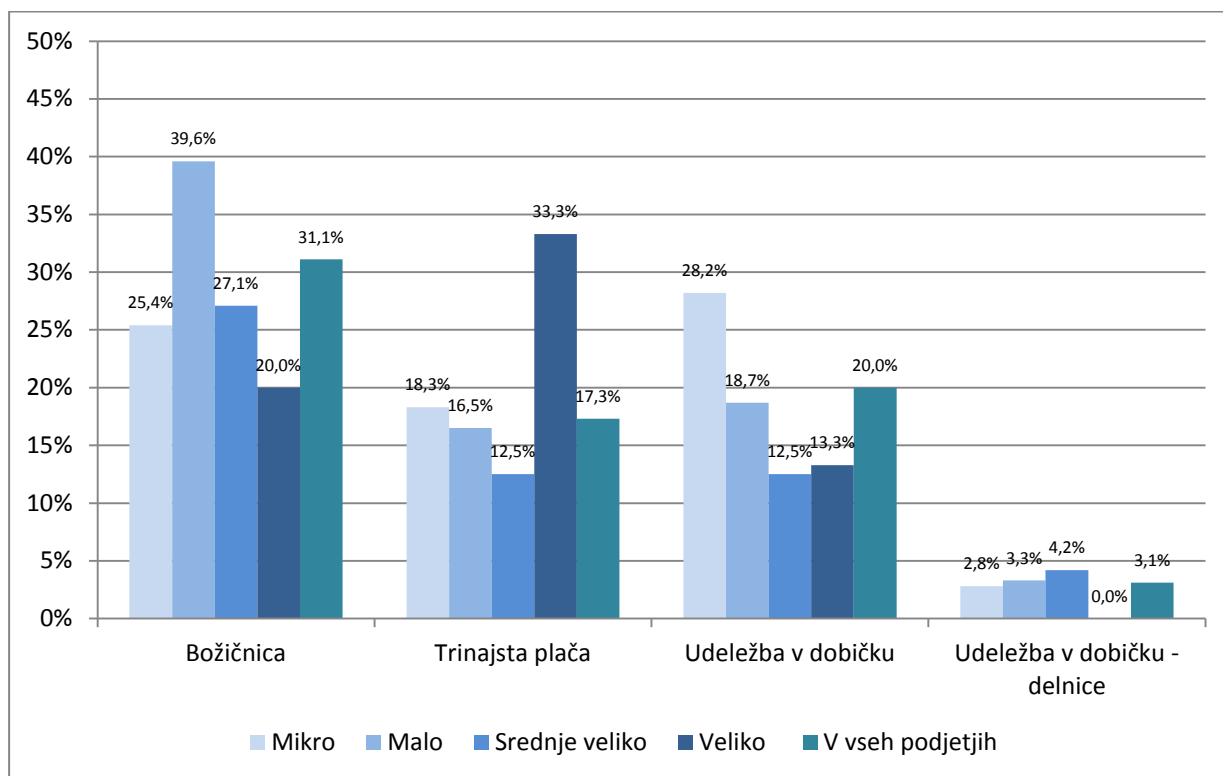
\*Legenda: 1 = najpomembnejši kriterij, 7 = najmanj pomemben kriterij

### **Druge nagrade managerjev iz poslovne uspešnosti glede na velikost podjetja**

V mikro podjetjih ima približno med 20 in 30 % managerjev drugo nagrado iz poslovne uspešnosti v obliki božičnice, trinajste plače in/ali udeležbe v dobičku. Nagrado v obliki udeležbe v dobičku v delnicah prejme le 2,82 % managerjev. V malih podjetjih je najbolj zastopana nagrada božičnica (prejme jo 39,56 % managerjev), najmanj pa udeležba v dobičku v delnicah (3,30 %). V srednje velikih in velikih podjetjih dobi nagrado v obliki božičnice, trinajste plače ali udeležbe v dobičku med 10 in 30 % managerjev, kot je prikazano na Sliki 9.

Izmed vseh preučevanih managerjev božičnico prejme le 31,11 %, trinajsto plačo 17,33 %, udeležbo v dobičku 20 % in udeležbo v dobičku v delnicah 3,13 %. To potrjuje že do sedaj napisana literatura, saj naj bi po besedah Slapničar, Gregorič in Rejc (2005) lahko na prste ene roke prešteli podjetja, ki so leta 2003 podelila nagrade iz dobička v obliki delnic. Avtorice celo menijo, da tu ne gre za klasični sistem dolgoročnih spodbud, ampak je nagrada iz dobička stvar pogajanj in ne vnaprej znan mehanizem spodbud. Glede na rezultate lahko sklepamo, da od takrat ni bilo kakšnih korenitih sprememb.

Slika 9: Druge nagrade managerjev iz poslovne uspešnosti glede na velikost podjetja

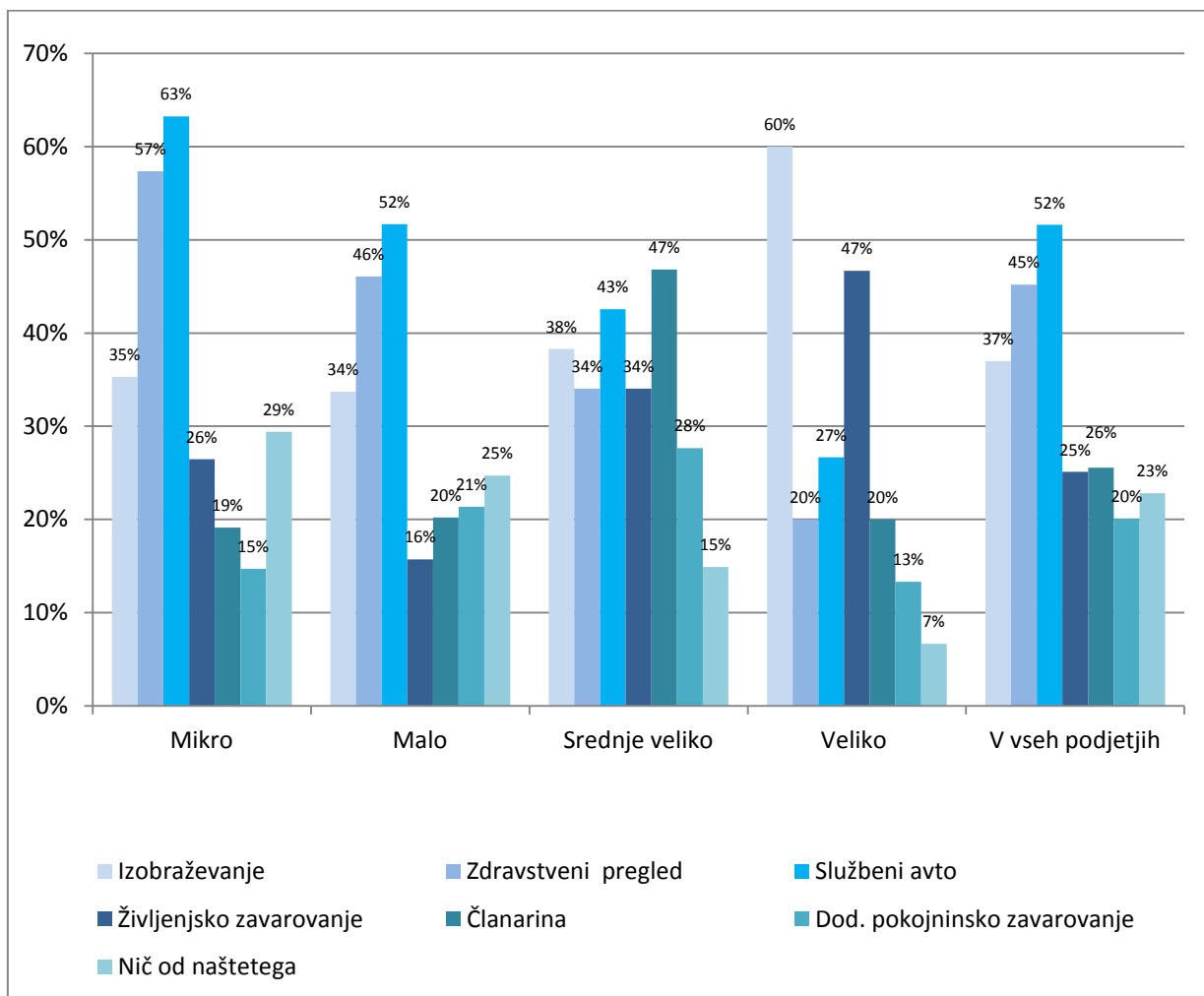


### Ugodnosti, ki pripadajo managerjem po individualni pogodbi glede na velikost podjetja

Približno 35 % managerjem v mikro, malih in srednje velikih podjetjih po individualni pogodbi pripada ugodnost v obliki izobraževanj, v velikih podjetjih je ta odstotek večji, in sicer 60 %. Zdravstveni pregled pripada v povprečju 54,8 % managerjem, službeni avto 48,4 %, zdravstveno zavarovanje 25,1 %, različne oblike članarin 25,6 %, dodatno pokojninsko zavarovanje 20,1 % managerjem. S Slike 10 lahko vidimo, da je najbolj pogosta ugodnost v vseh podjetjih službeni avto, sledita ji zdravstveni pregled in izobraževanje. Najmanj pogoste ugodnosti so dodatno pokojninsko zavarovanje in različne članarine.

Vse našteje ugodnosti po individualni pogodbi v večji meri pripadajo managerjem v večjih podjetjih, v mikro podjetjih, razvidno s Slike 10, pa je teh ugodnosti najmanj.

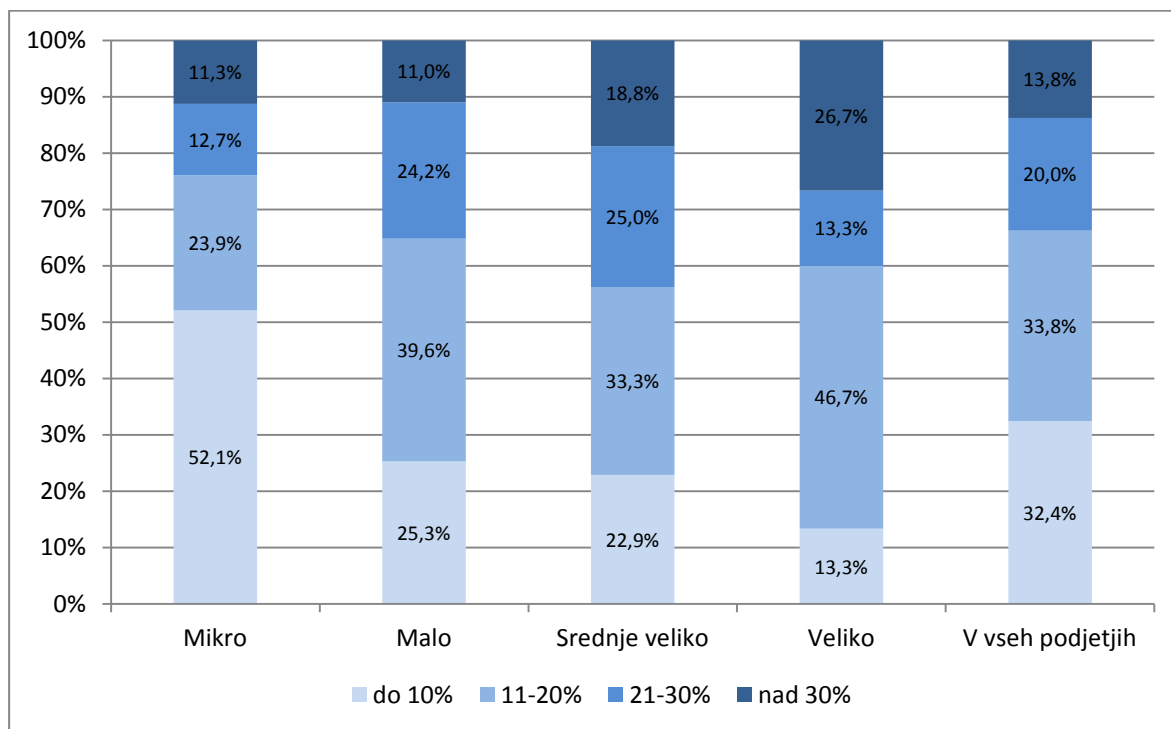
Slika 10: Ugodnosti, ki pripadajo managerjem po individualni pogodbi glede na velikost podjetja



### Plača respondenta glede na plačo managerja eno raven nižje

Respondente sva v anketi spraševali, za koliko odstotkov nižja je plača managerja eno raven pod njimi v njihovem podjetju. 32,4 % managerjev je odgovorilo, da je plača nižja do 10 %, 33,8 % managerjev, da je nižja 11–20 %, 20 %, da je nižja 21–30 %, in zgolj 13,8 %, da je nižja za več kot 30 %. V povprečju pa je pri vseh managerjih, ki so sodelovali v raziskavi, plača managerja eno raven pod njimi nižja za 16,51 %. S Slike 11 je razvidno, da je v mikro podjetjih v več kot polovici primerov plača managerja na drugi ravni glede na plačo managerja na prvi ravni nižja za 10 %. V malih, srednje velikih in velikih podjetjih je ta razlika večja kot v mikro podjetjih, saj je plača managerja na drugi ravni največkrat nižja od plače managerja na prvi ravni za 11–20 %.

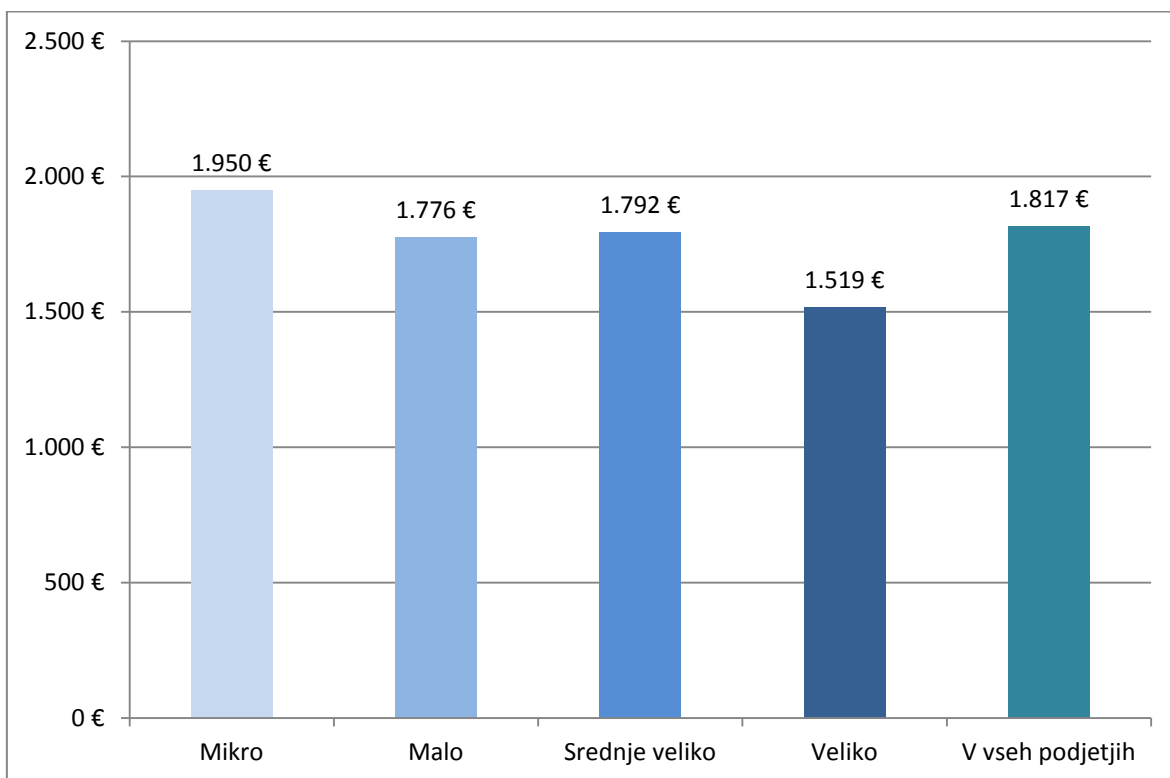
*Slika 11: Odstotna razlika v plači managerja druge ravni glede na plačo managerja na prvi ravni po velikosti podjetja*



### **Povprečna bruto plača v podjetju glede na velikost podjetja**

Povprečna bruto plača v vseh podjetjih je znašala 1.817,12 evra, med podjetji različnih velikosti pa se je razlikovala, kot vidimo v spodnji tabeli. Zanimivo je, da je največja povprečna bruto plača v mikro podjetjih in nato pada z naraščanjem velikosti podjetja. Sklepava, da je razlog v tem, ker je v majhnih podjetjih zaposlenih več strokovnjakov z relativno višjimi plačami in ne nizko kvalificirana delovna sila, ki prevladuje na primer v večjih proizvodnih podjetjih. Splošno je tudi znano, da so v povprečju storitvena podjetja manjša. Posebej v mikro podjetjih, ki so v lastništvu managerjev, managerjeva plača vpliva na povprečno raven plače.

Slika 12: Povprečna bruto plača v podjetju



### Solastništvo v podjetju managerja na prvi ravni in njegov lastniški delež glede na velikost podjetja

V mikro podjetjih so managerji na prvi ravni v 68 % primerov tudi solastniki, v povprečju pa njihov lastniški delež znaša 40 %. Približno 20 % managerjev na prvi ravni v mikro podjetjih so v celoti (100 %) lastniki podjetja. V malih podjetjih je stanje primerljivo, v srednje velikih in velikih podjetjih pa je odstotek managerjev, ki so hkrati tudi solastniki, nižji, 26 % oziroma 36 %. Povprečni lastniški delež je najnižji v velikih podjetjih, znaša le 5 %.

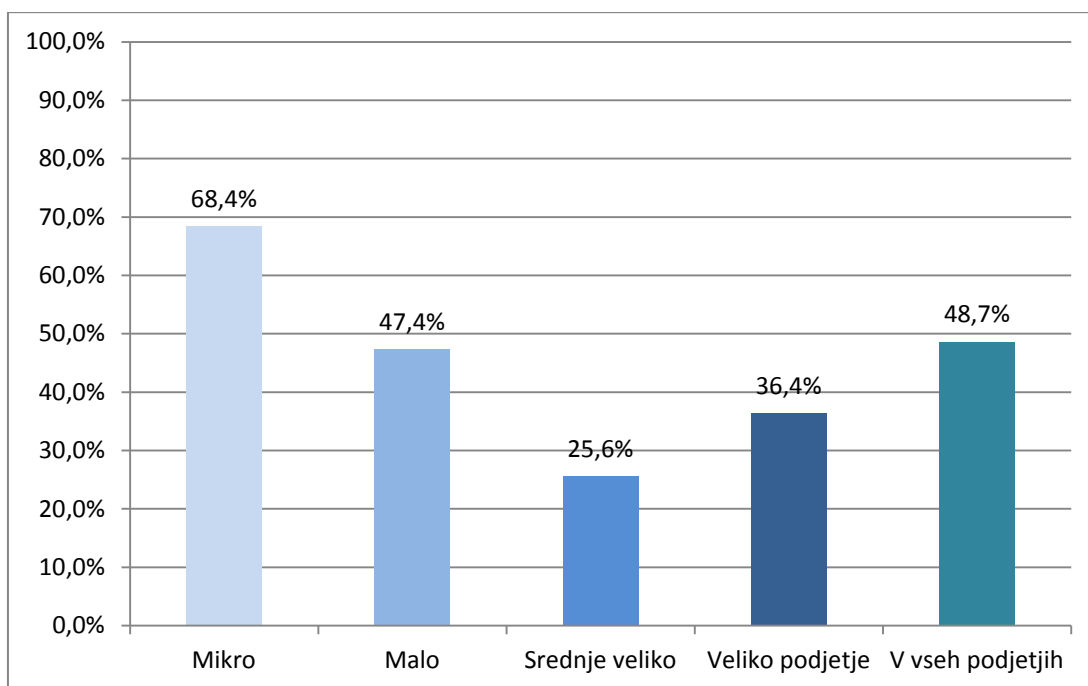
Dobljeni rezultati so bili v skladu s pregledano literaturo pričakovani, saj je v manjših podjetjih bolj pogosta prisotnost podjetnikov, torej lastnikov podjetja, ki hkrati tudi vodijo posle, so managerji.

V Tabeli 17 so predstavljeni trije vsebinski deli: koliko odstotkov managerjev je lastnikov, kakšen je njihov lastniški delež in koliko je 100% lastnikov. Na primer v mikro podjetjih je 68,4 % managerjev tudi solastnikov, njihov povprečni lastniški delež pa znaša 39,6 %. Enajst anketiranih solastnikov (od 39) ima celo 100% lastniški delež.

Tabela 17: Solastništvo v podjetju managerja na prvi ravni glede na velikost podjetja

	Manager solastnik		Lastniški delež solastnikov		Št. 100% lastnikov	
	Frekvenca	%	Povprečje	Maksimum		
<b>Velikost podjetja</b>	Mikro	39	68,4	39,6	100	11
	Malo	37	47,4	54,9	100	13
	Srednje veliko	10	25,6	46,8	100	2
	Veliko podjetje	4	36,4	4,8	7	0
	V vseh podjetjih	90	48,7	45,1		26

Slika 13: Delež managerjev na prvi ravni, ki so solastniki, glede na velikost podjetja



Dejstvo, da so v manjših podjetjih managerji pogosteje solastniki podjetja, sva tudi statistično preverili. Uporabili sva test za preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin iz več populacij, Post hoc - Scheffe. S tem tako imenovanim postopkom analiza variance sva preizkusili domnevo o enakosti aritmetičnih sredin iz več populacij oziroma skupin.

Test je statistično značilen. Vrednost testa  $F = 5,981$  in  $P = 0,000 > 0,05$  za enostranski test. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov lahko rečemo, da so razlike med skupinami velikosti podjetij. Razlike so med skupino mikro in mala podjetja ter skupino srednje velika in velika podjetja. Lahko rečemo, da so managerji, zaposleni v mikro in

malih podjetjih, pogosteje tudi solastniki podjetja, v katerem so zaposleni, kot managerji, zaposleni v srednje velikih in velikih podjetjih.

### Plača predsednika uprave oziroma direktorja v podjetju

Plača predsednika uprave oziroma direktorja podjetja je v 80,90 % podjetij najvišja plača v podjetju, vendar pa kar v 19,10 % podjetij to ni tako.

### Povprečno razmerje med najvišjo in povprečno plačo v podjetju

Povprečno razmerje med najvišjo in povprečno bruto plačo v vseh podjetjih znaša 3,45, pri čemer najnižje razmerje znaša 1, najvišje pa 28, modus pa je 2. V mikro podjetjih je to razmerje najnižje, s spodnje slike lahko tudi opazimo, da z velikostjo podjetja narašča tudi razmerje med najvišjo in povprečno plačo v podjetju.

Slika 14: Povprečno razmerje med najvišjo in povprečno plačo v podjetju

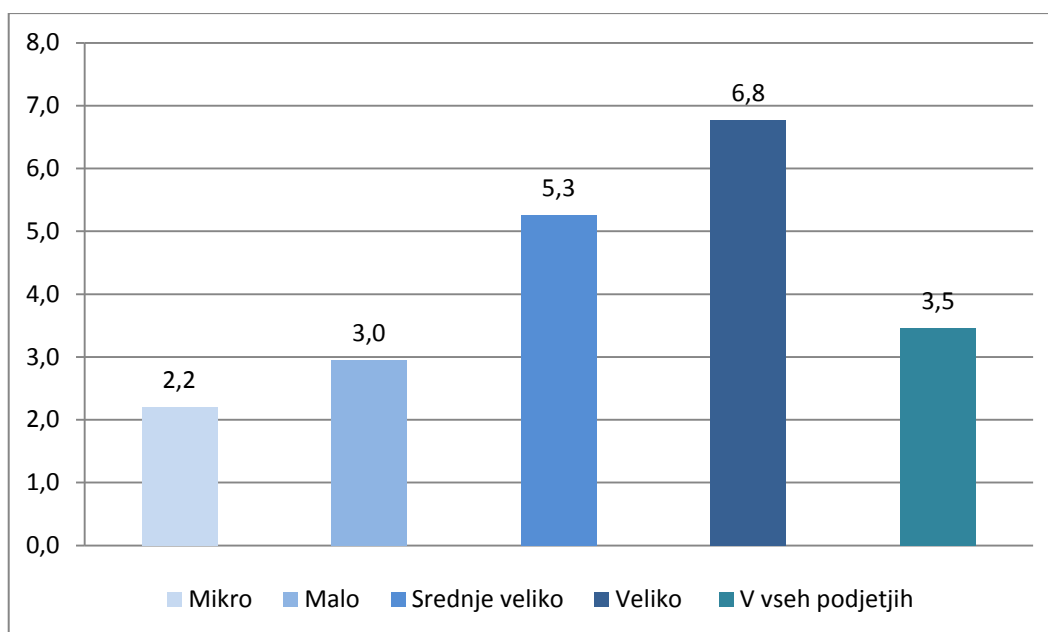


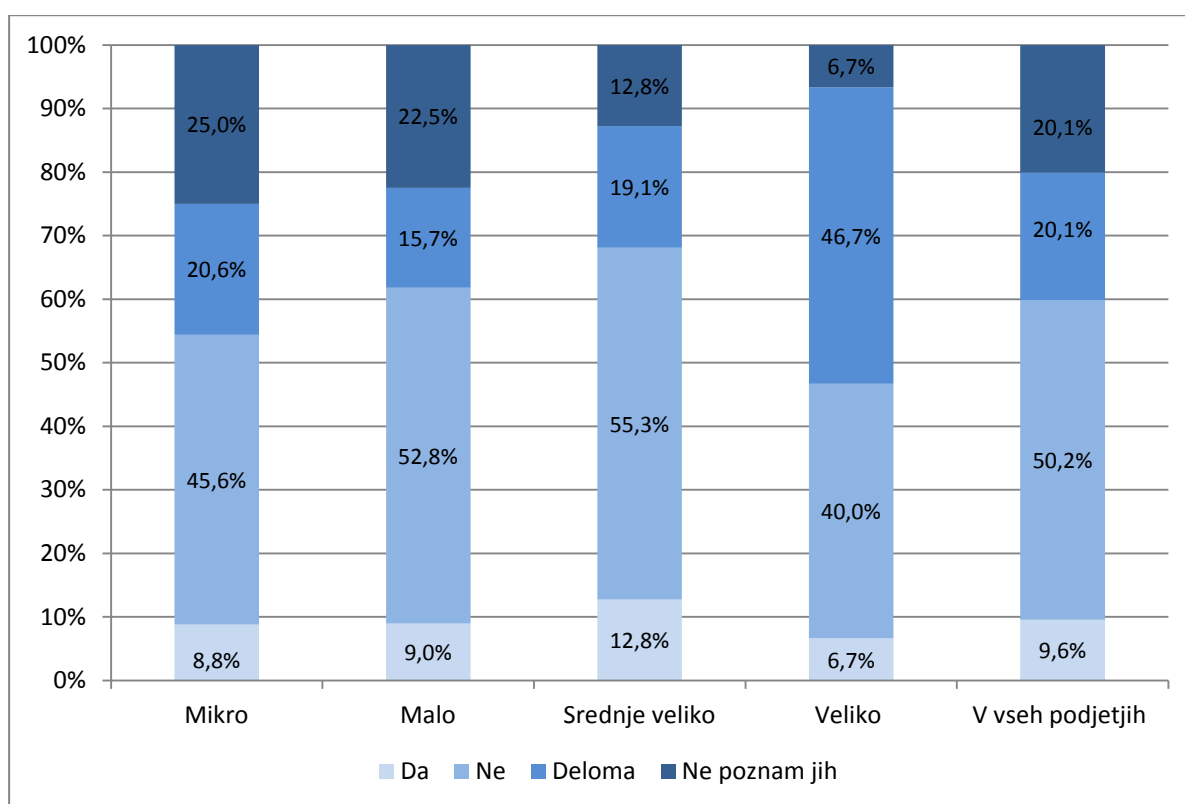
Tabela 18: Razmerje med najvišjo in povprečno plačo

Razmerje med najvišjo in povprečno plačo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	16	28	Skupaj
Frekvenca (%)	7,7	30,5	28,2	11,8	10,0	5,9	1,8	0,9	0,5	1,8	0,5	0,5	100,0

## Upoštevanje Priporočil pri sklepanju individualnih pogodb z managerji glede na velikost podjetja

Med vsemi opazovanimi managerji so v 9,59 % primerov upoštevali Priporočila pri sklepanju njihovih individualnih pogodb. Deloma so jih upoštevali v 20,09 % primerov, da jih sploh ne poznajo, je odgovorilo 50,23 % managerjev. Čeprav sva predhodno sklepali, da je v večjih podjetjih tudi večja stopnja uporabe Priporočil, na podlagi odgovorov tega ne moreva trditi.

Slika 15: Upoštevanje Priporočil pri sklepanju individualnih pogodb z managerji glede na velikost podjetja



## 6.8 Upoštevanje Priporočil v praksi

Rezultati ankete kažejo, da so v podjetjih pri sklepanju individualnih pogodb z managerji Priporočila upoštevali popolnoma ali delno le v približno 30 %. Vendar pa bova v nadaljevanju primerjali dejanske managerske plače, njihovo sestavo in ugodnosti v praksi s priporočili Združenja Manager. Ugotovili sva, da se določena priporočila v praksi dejansko tudi odražajo.

**Velikost podjetja, kompleksnost, internacionalizacija:** managerji, ki so zaposleni v večjih podjetjih, imajo večje bruto prejemke. Ni pa mogoče dokazati, da so prejemki pozitivno povezani z internacionalizacijo, diverzifikacijo ali organizacijsko



kompleksnostjo. Za mikro podjetja Združenje Manager priporoča prvi plačni razred, torej do 55.000 evrov (če ne upoštevamo še drugih dejavnikov), kar se dejansko odraža tudi v praksi. V povprečju imajo managerji v mikro podjetjih 47.763,16 evra letnih bruto prejemkov. Za managerje v malih podjetjih ZM prav tako priporoča prvi plačni razred, raziskava pa je pokazala, da imajo v povprečju 58.205,13 evra letnih bruto prejemkov. Za srednje veliko podjetje Združenje Manager priporoča tretji plačni razred, to je med 55.000 in 85.000 evrov. Glede na raziskavo pa imajo v povprečju slovenski managerji 96.602,56 evra letnih bruto prejemkov. Za velika podjetja Združenje Manager priporoča četrti do šesti plačni razred, kar je od 65.000 do 150.000 evrov, raziskava pa je pokazala, da imajo managerji v Sloveniji v povprečju 122.500,00 evrov letnih bruto prejemkov.

**Hierarhična raven managerja:** Po Priporočilih velja položaj vodilnega managerja za najvišjo in najzahtevnejšo managersko funkcijo v družbi, za naslednji vodilni managerski rang po pomembnosti pa se priporoča najmanj za petino nižja plača (ali 20 %). V vzorcu proučevanih podjetij, ne glede na velikost, je plača managerja na drugi ravni v povprečju za 16,5 % nižja, v srednje velikih in velikih podjetjih pa tudi za 20–30 % oz. več kot 30 % nižja kot plača vodilnega managerja.

**Variabilno nagrajevanje na podlagi uspešnosti:** Združenje Manager priporoča finančna in poslovna merila uspešnosti za določanje variabilne plače. Nagrada za doseženo raven poslovne uspešnosti naj bi znašala do šest mesečnih plač (ali do 33 % celotnih prejemkov) in za preseženo raven poslovne uspešnosti vsaj šest mesečnih plač. Raziskava je pokazala, da jih ima izmed vseh preučevanih managerjev le 67,42 % plačo sestavljeno tudi iz variabilnega dela, ta pa se giblje med 25 % (v malih podjetjih) in 31 % (v velikih podjetjih), v povprečju pa znaša približno 28 % celotnih prejemkov. Na variabilno nagrajevanje vplivajo različni finančni in poslovni kriteriji, podrobneje opredeljeni na Sliki 8.

Z namenom poistovetenja vodilnih managerjev z dolgoročnimi razvojnimi cilji gospodarske družbe zaradi spodbud za uresničevanje glavnih usmeritev njene razvojne strategije in zaradi pritegnitve vodilnega managementa med lastnike gospodarske družbe Združenje Manager priporoča uporabo delniških in opcijskih programov za nagrajevanje vodilnih managerjev. V praksi je udeležbe v dobičku v delnicah deležnih le 3,1 % managerjev v vzorčnih družbah.

**Druge oblike nagrad:** managerji prejmejo še božičnico (31,1 %), trinajsto plačo (17,3 %), udeležbo v dobičku (20 %) in udeležbo v dobičku v delnicah (3,1 %).

**Bonitete:** Priporočila navajajo, da naj managerska pogodba kot spodbudo za vodilnega managerja določi ustrezen izbor bonitet. Vse našteje ugodnosti po individualni pogodbi v praksi v večji meri pripadajo managerjem v večjih podjetjih, v mikro podjetjih je teh ugodnosti najmanj. V povprečju imajo v vseh proučevanih podjetjih managerji naslednje možnosti:

- dopolnilno izobraževanje doma in v tujini (37 %),
- življenjsko in nezgodno zavarovanje (25,1 %),
- dodatno pokojninsko ali rentno zavarovanje (20,1 %),
- uporaba službenega vozila za osebne potrebe managerja (51,6 %),
- članarina za managerska stanovska združenja in klube (25,6 %),
- zdravstveni pregled (45,2 %).

## **6.9 Časovna primerjava analiz prejemkov in njihove sestave v letih 2008 in 2013**

V nadaljevanju bova analizo prejemkov in njihove sestave iz leta 2013 primerjali še z analizami, ki jih je izvedlo ZM v letih 1992, 2001 in 2008. Za leti 1992 in 2001 je bilo na voljo relativno malo podatkov, podatki za leto 2008 pa so bili zbrani na podlagi vprašalnika, ki je primerljiv z vprašalnikom za leto 2013. To je tudi razlog, da v prvem delu sledi zgolj primerjava z letom 2008, ki je bolj poglobljena in širša kot primerjava iz let 1992 in 2001, ki sledi v nadaljevanju.

Pomembna značilnost vseh zbranih podatkov v prejšnjih raziskavah je, da so pretežno zajeli managerje v večjih podjetjih (v zadnji raziskavi je bilo teh kar 52,9 %), medtem ko sva v najini raziskavi pretežno zajeli managerje v majhnih in srednje velikih podjetjih, iz velikih podjetij pa le 6,67 %.

Razlike med manjšimi in večjimi podjetji so v nekaterih vidikih očitne. O tem sva govorili že v uvodnem, teoretičnem delu, pa tudi z analizo za leto 2013 sva ugotovili, da je lastniški delež notranjih lastnikov, managerjev, večji v manjših podjetjih. Iz tega sledi, da imajo takšni managerji nižji variabilni delež plače ali pa tega celo ni, manjše so nagrade iz uspešnosti, ugodnosti, in kot bomo videli spodaj, v manjši meri se uporabljajo Priporočila pri sklepanju individualnih pogodb (manager z večinskim lastniškim deležem se pri oblikovanju lastne pogodbe o delu oziroma lastne plače, po logičnem sklepanju, nanje ne opira). Manager lastnik ima namreč nižjo plačo, zanj je motivacija povečanje prihodkov in dobička družbe ali povečevanja vrednosti podjetja.

### **Primerjava analiz prejemkov in njihove sestave v letu 2013 z letom 2008**

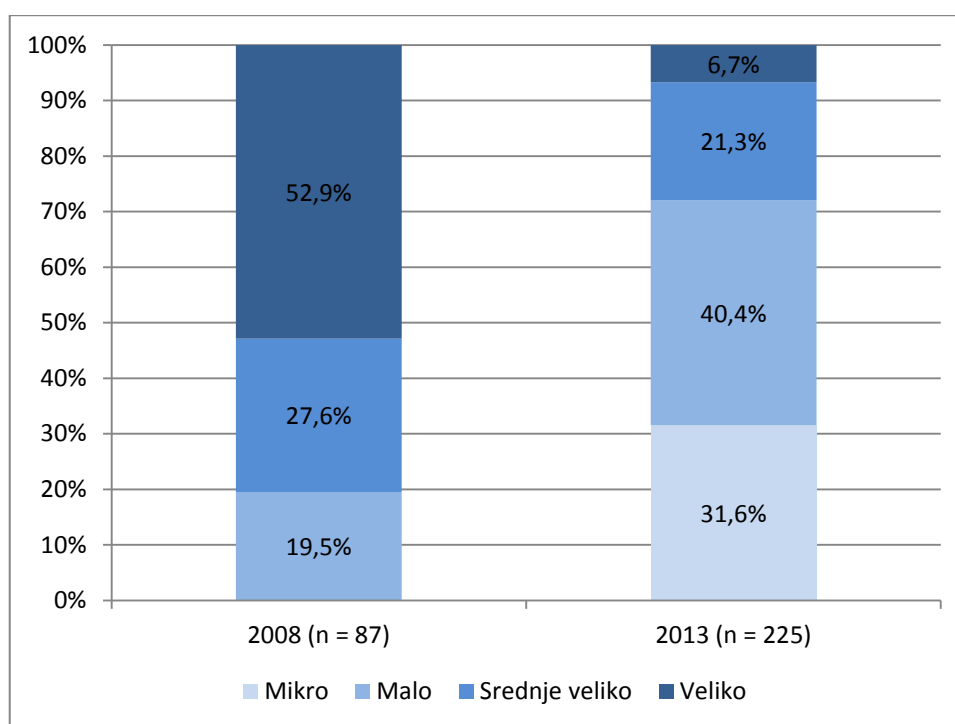
ZM je nazadnje raziskavo o prejemkih managerjev v Sloveniji izvedlo leta 2008. V nadaljevanju sledi primerjava rezultatov med letoma 2008 in 2013.

Večino razlik po najinem mnenju lahko pripišemo visoki gospodarski rasti v Sloveniji do leta 2008 in nato od leta 2009 dalje izrazitemu gospodarskemu padcu kot posledici svetovne gospodarske krize in slabšim poslovnim rezultatom v slovenskih podjetjih (znižali so se prihodki, plače, stroški itd.). Drugi razlog lahko seveda iščemo tudi v različni

strukturi vzorca, v letu 2008 je bilo v vzorec zajetih več managerjev iz velikih podjetij, v letu 2013 pa več iz manjših podjetij.

**Sestava vzorca:** V vzorec je bilo leta 2008 zajetih 87 managerjev, od tega več kot polovica iz velikih podjetij, 27,6 % iz srednjih in 19,5 % iz malih podjetij. Za leto 2013 sva v vzorec zajeli 225 managerjev, vendar pa jih je bilo dobrih 70 % iz mikro in malih podjetij, 21,3 % iz srednjih in le 6,7 % iz velikih podjetij. V letu 2008 podjetij niso delili tudi na mikro velikost, le na mala podjetja, zato za ta primerjava ni bila možna, v nekaterih primerih pa sva za leto 2013 združili mikro in mala podjetja.

*Slika 16: Sestava vzorca po velikosti podjetij v letih 2008 in 2013*

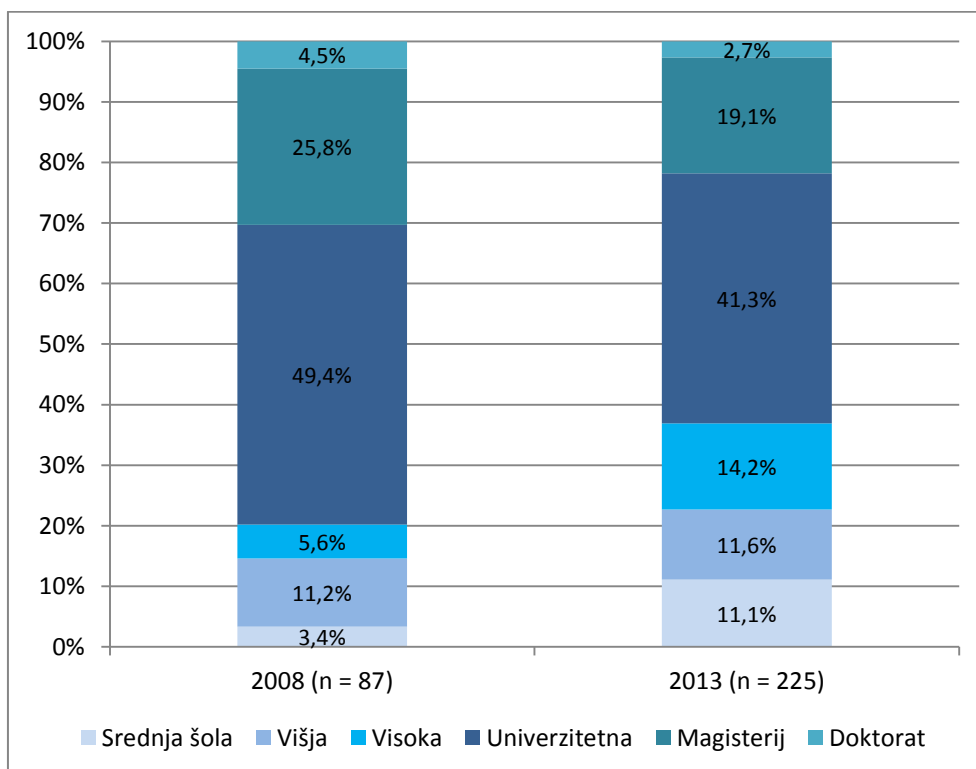


**Izobrazba:** Managerji, zajeti v raziskavo v letu 2008, so bili v povprečju bolj izobraženi, vendar razlike izhajajo iz strukture vzorca: več večjih podjetij v letu 2008 oz. več manjših podjetij v letu 2013. V obeh opazovanih letih sta najbolj zastopani izobrazbi univerzitetna in magistrska.

Tabela 19: Izobrazba managerjev v letih 2008 in 2013

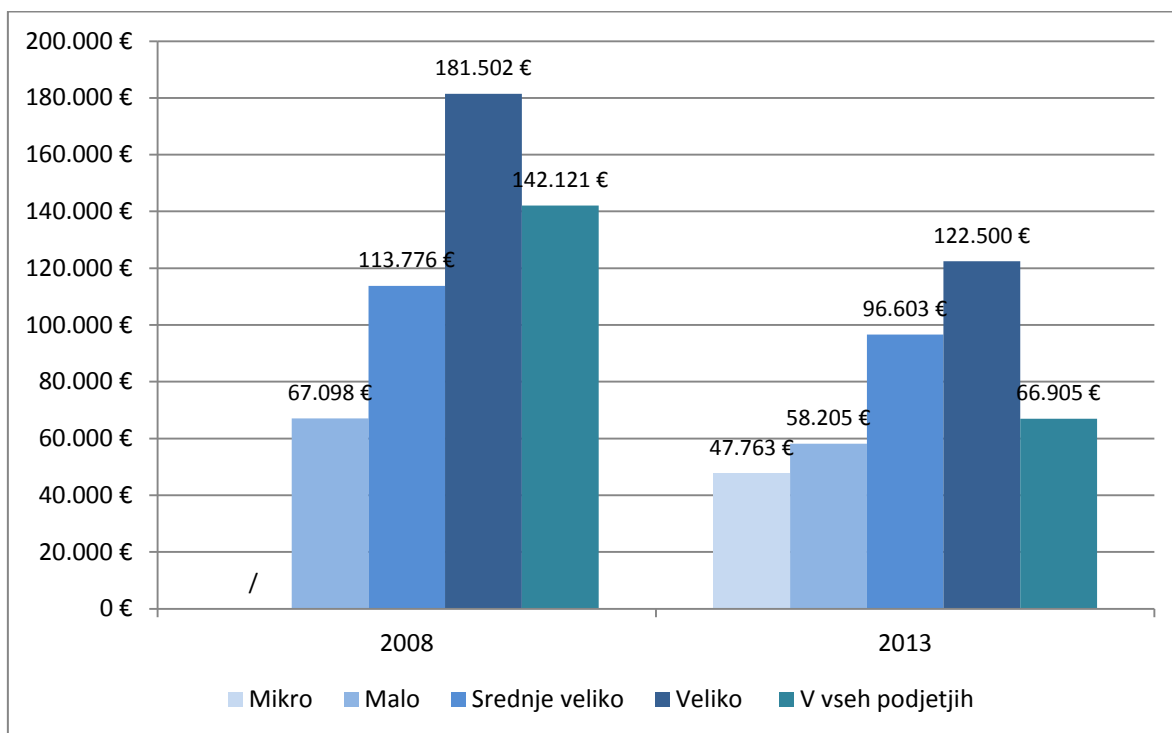
		2008 (n = 87)	2013 (n = 225)
		Odstotek	Odstotek
<b>Izobrazba</b>	Srednja šola	3,4	11,1
	Višja	11,2	11,6
	Visoka	5,6	14,2
	Univerzitetna	49,4	41,3
	Magisterij	25,8	19,1
	Doktorat	4,5	2,7
	Skupaj	100,0	100,0

Slika 17: Izobrazba managerjev v letih 2008 in 2013



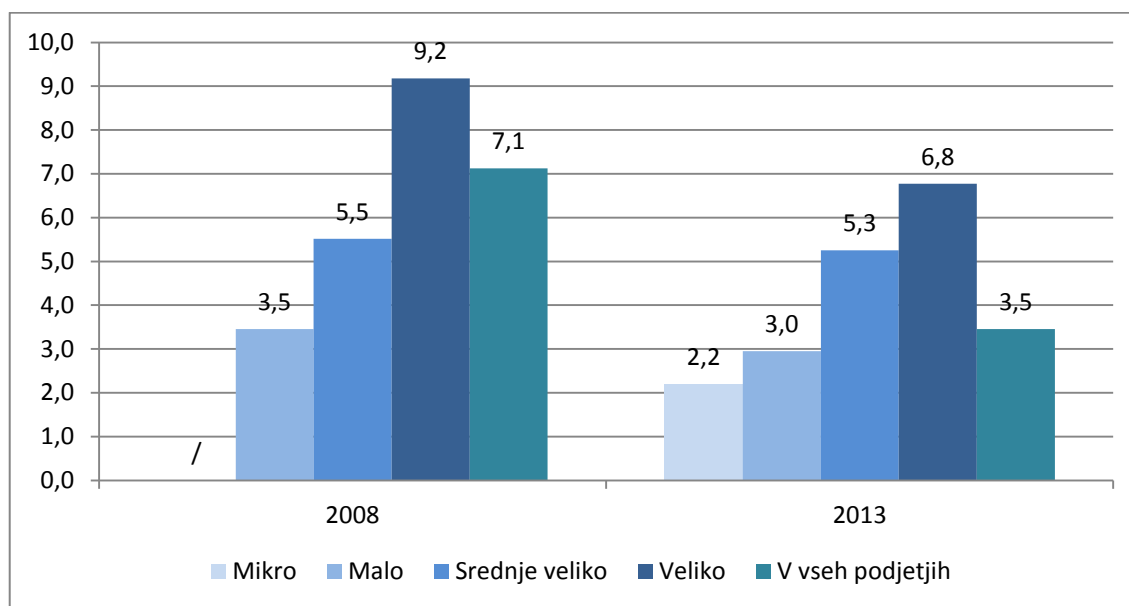
**Bruto prejemki:** Na podlagi vzorčnih podatkov lahko rečemo, da so bili bruto prejemki v letu 2013 nižji kot v letu 2008. Da sva lahko izvedli primerjavo med povprečji celotnih prejemkov, sva na spletni strani SURS-a izvedli še postopek revalorizacije denarnih zneskov. S tem postopkom sva tako vrednosti prejemkov iz leta 2008 pretvorili v vrednost, ki bi jo imeli ti zneski v letu 2013. V malih podjetjih so leta 2008 povprečni bruto prejemki znašali 67.097,50 evra, v letu 2013 pa 58.205,13 evra, v srednje velikih podjetjih so znašali 113.776,35 evra v letu 2008 in 96.602,56 evra v letu 2013, v velikih podjetjih pa 181.501,59 evra v letu 2008 in 122.500,00 evrov v letu 2013.

Slika 18: Povprečni bruto prejemki po velikosti podjetja v letih 2008 in 2013



**Razmerje najvišja plača glede na povprečno plačo:** V preučevanih letih je bilo razmerje med najvišjo in povprečno plačo v podjetju največje v velikih podjetjih, v letu 2008 9,18, v letu 2013 pa 6,77. V srednje velikih podjetjih je bilo razmerje leta 2008 5,52, v letu 2013 5,25, v malih podjetjih pa leta 2008 3,47 in v letu 2013 2,95. Razmerja v mikro podjetjih za leto 2008 nimava, zato tega ne moreva primerjati.

Slika 19: Razmerje med najvišjo plačo in povprečno plačo v podjetju v letih 2008 in 2013



S preizkusom primerjave aritmetičnih sredin sva na podlagi vzorčnih podatkov ugotovili, da se razmerja med najvišjo in povprečno plačo v mikro, malih in velikih podjetjih med letoma 2008 in 2013 razlikujejo. Tega za srednje velika podjetja ne moreva trditi, saj razlike med letoma niso statistično značilne. Primerjava v vseh podjetjih med letoma 2008 in 2013 pa ni relevantna zaradi bistveno drugačne sestave vzorca. Rezultati so prikazani v Tabeli 20.

*Tabela 20: Preizkus primerjave aritmetičnih sredin za spremenljivko razmerje med najvišjo in povprečno plačo v podjetju med letoma 2008 in 2013*

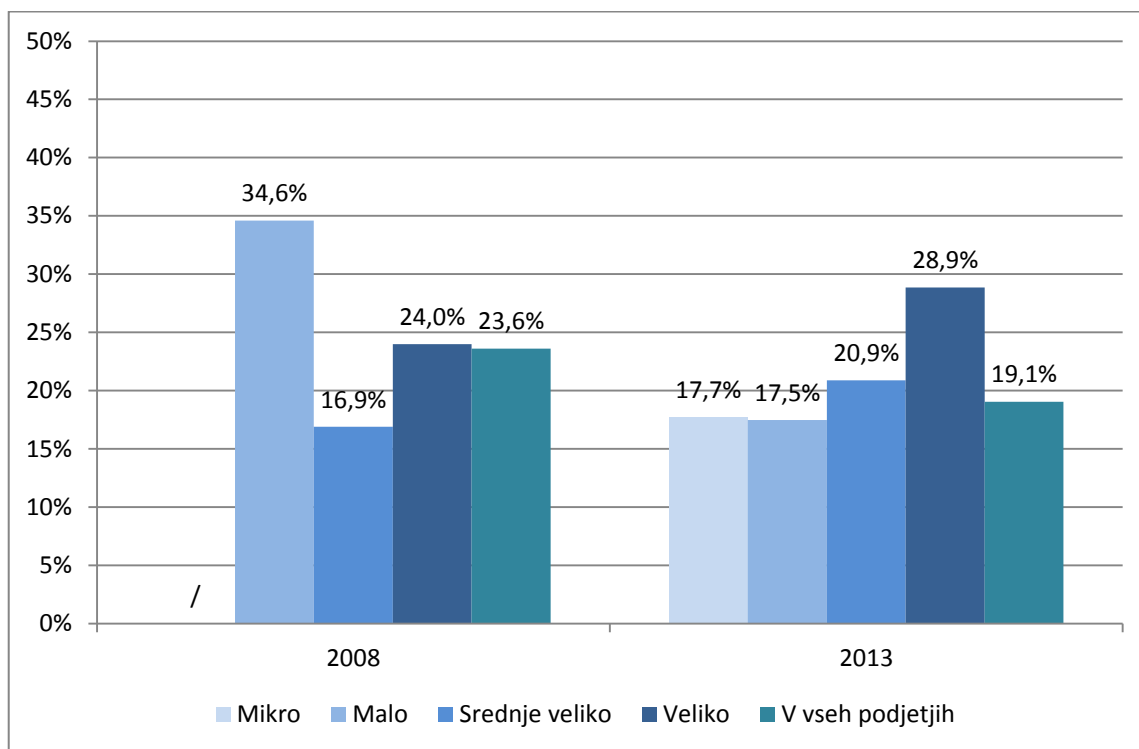
		Razmerje najvišja plača / povprečna plača v podjetju	
		T-test	Stopnja značilnosti (enostranski test)
<b>Velikost podjetja</b>	Mikro in malo	2,048	0,029
	Srednje veliko	0,500	0,310
	Veliko	2,344	0,011

**Variabilni del plače:** Največji realiziran variabilni del je bil v letu 2008 v malih podjetjih in je znašal 34,6 %, v letu 2013 pa v velikih podjetjih, ki je v povprečju dosegel 28,9 % celotnih prejemkov managerja. Največ bonitet so v letu 2008 prejeli managerji, ki so zaposleni v malih podjetjih, v letu 2013 pa managerji, ki so zaposleni v srednje velikem podjetju. V obeh primerjanih letih je bil delež prejetih bonitet za približno 15 odstotnih točk nižji kot prejeti variabilni delež plače.

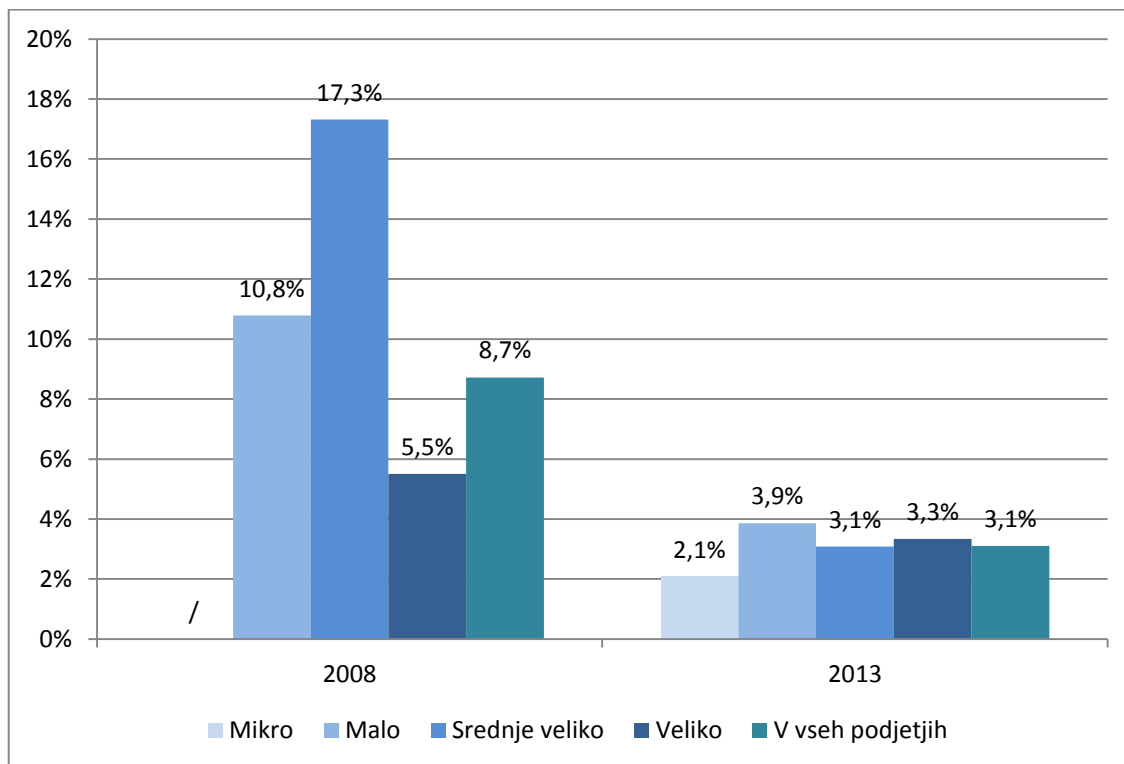
*Tabela 21: Delež variabilnega dela plače in bonitet v letih 2008 in 2013*

		2008 (n = 87)		2013 (n = 225)	
		Variabilni del – realiziran (v %)	Bonitete in drugi prejemki (v %)	Variabilni del – realiziran (v %)	Bonitete in drugi prejemki (v %)
		Povprečje	Povprečje	Povprečje	Povprečje
<b>Velikost podjetja</b>	Mikro	/	/	17,7	2,1
	Malo	34,6	10,8	17,5	3,9
	Srednje veliko	16,9	17,3	20,9	3,1
	Veliko	24,0	5,5	28,9	3,3
	V vseh podjetjih	23,6	8,7	19,1	3,1

Slika 20: Delež realiziranega variabilnega dela plače v letih 2008 in 2013

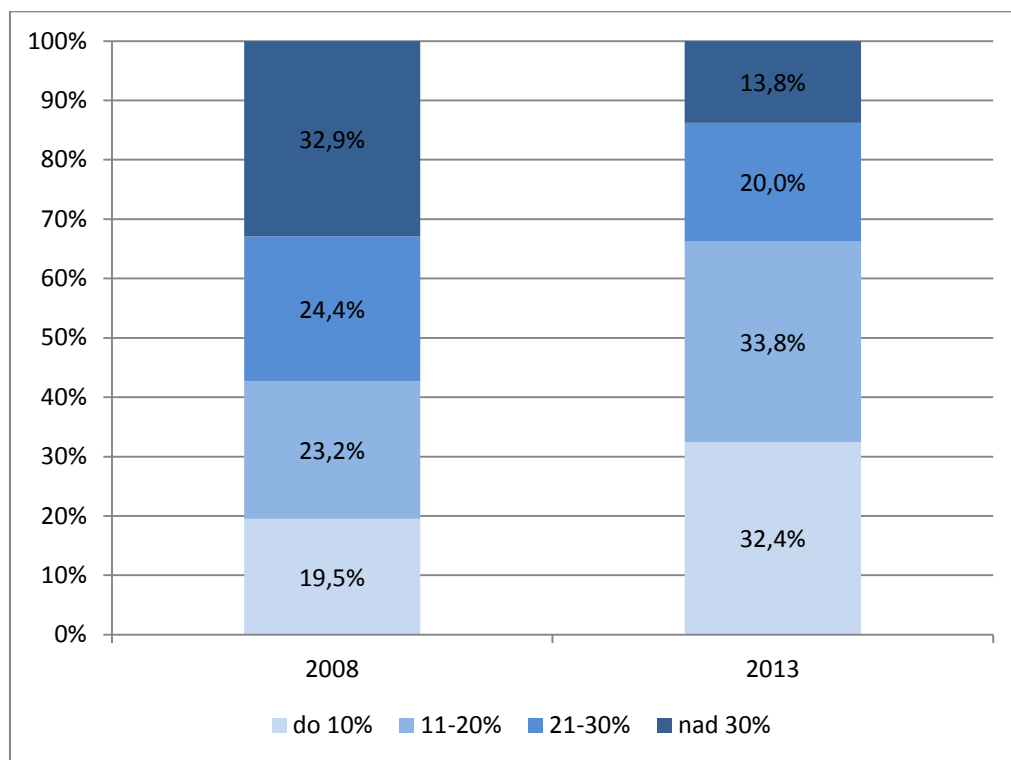


Slika 21: Delež bonitet v letih 2008 in 2013



**Plače na različnih managerskih ravneh:** V letu 2008 je bila plača managerja eno raven nižje od respondenta v povprečju v vseh podjetjih nižja za odstotek, ki je prikazan na Sliki 22.

*Slika 22: Odstotna razlika v plači managerja druge ravni glede na plačo managerja na prvi ravni v letih 2008 in 2013*



V Tabeli 22 je prikazano, za koliko odstotkov je nižja plača managerja eno raven niže od respondenta po velikosti podjetja. Opazimo lahko, da so med plačo managerja na prvi ravni in plačo managerja na drugi ravni v letu 2008 manjše razlike kot v letu 2013.

*Tabela 22: Plača respondenta glede na plačo managerja eno raven nižje v % v letu 2008 in 2013*

	Plače managerja raven nižje 2008				Plača managerja raven nižje 2013			
	do 10 %	11-20 %	21-30 %	nad 30 %	do 10 %	11-20 %	21-30 %	nad 30 %
<b>Velikost podjetja</b> Mikro	/	/	/	/	52,1	23,9	12,7	11,3
Malo	25,0	31,3	12,5	31,3	25,3	39,6	24,2	11,0
Srednje veliko	13,0	21,7	30,4	34,8	22,9	33,3	25,0	18,8
Veliko	21,4	19,0	26,2	33,3	13,3	46,7	13,3	26,7
V vseh podjetjih	19,8	22,2	24,7	33,3	32,4	33,8	20,0	13,8



S preizkusom primerjave aritmetičnih sredin sva na podlagi vzorčnih podatkov ugotovili, da se odstotek plače managerja raven niže v mikro in malih podjetjih med letoma 2008 in 2013 razlikuje. Enako lahko rečemo tudi za srednje velika podjetja, za velika podjetja pa tega ne moreva trditi, saj razlike med letoma niso statistično značilne. Primerjava v vseh podjetjih med letoma 2008 in 2013 pa ni relevantna zaradi bistveno drugačne sestave vzorca. Rezultati so prikazani v Tabeli 23.

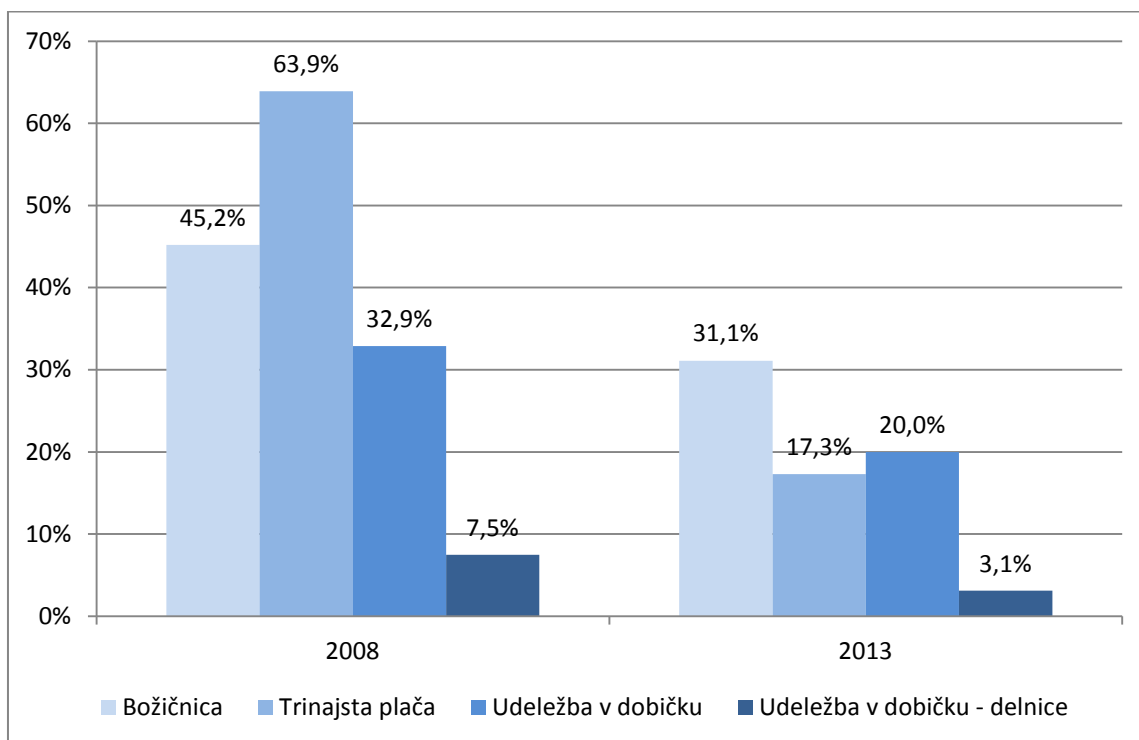
*Tabela 23: Preizkus primerjave aritmetičnih sredin za spremenljivko plača respondenta glede na plačo managerja eno raven niže med letoma 2008 in in 2013*

		Odstotek plače managerja raven niže	
		T test	Stopnja značilnosti (enostranski test)
<b>Velikost podjetja</b>	Mikro in malo	1,702	0,046
	Srednje veliko	1,772	0,042
	Veliko	0,506	0,309

**Druge nagrade iz uspešnosti:** V letu 2013 je bilo manj anketiranih managerjev deležnih drugih nagrad iz uspešnosti poslovanja podjetja kot leta 2008. Božičnico je prejelo v letu 2008 45,2 % managerjev, v letu 2013 le 31,2 %, trinajsto plačo v letu 2008 63,9 %, v letu 2013 le 17,3 %, udeležbo v dobičku 32,9 % v letu 2008 in 20 % v letu 2013. Udeležbe v dobičku v delnicah je bilo deležnih le 7,5 % managerjev v letu 2008 in 3,1 % managerjev v letu 2013.

V obeh letih lahko opazimo, da sta bili najbolj pogosti drugi nagradi iz uspešnosti poslovanja podjetja, božičnica in trinajsta plača, dosti manj pogosti pa udeležba v dobičku ter udeležba v dobičku v delnicah.

Slika 23: Nagrade iz uspešnosti poslovanja v letih 2008 in 2013



**Lastniški delež:** V letu 2008 je bilo med anketiranimi managerji v vseh podjetjih 62,1 % hkrati tudi lastnikov podjetij, v katerih so bili zaposleni. Njihov lastniški delež pa je v povprečju znašal 36,5 %. Iz Tabele 48 lahko opazimo, da je bilo več managerjev, ki imajo tudi lastniško funkcijo v srednje velikih in velikih podjetjih kot v malih, povprečni lastniški delež pa je bil večji pri managerjih v malih podjetjih kot v velikih. V letu 2013 je bilo izmed vseh anketiranih managerjev 48,7 % hkrati tudi lastnikov, njihovi lastniški delež pa je bil v povprečju večji kot v letu 2008, znašal je 45,1 %. Več managerjev, ki imajo lastniško funkcijo, je med mikro in malimi podjetji, povprečna velikost lastniškega deleža pa je najvišja med malimi in srednje velikimi podjetji.

Slika 24: Delež managerjev, ki so lastniki podjetja v letih 2008 in 2013

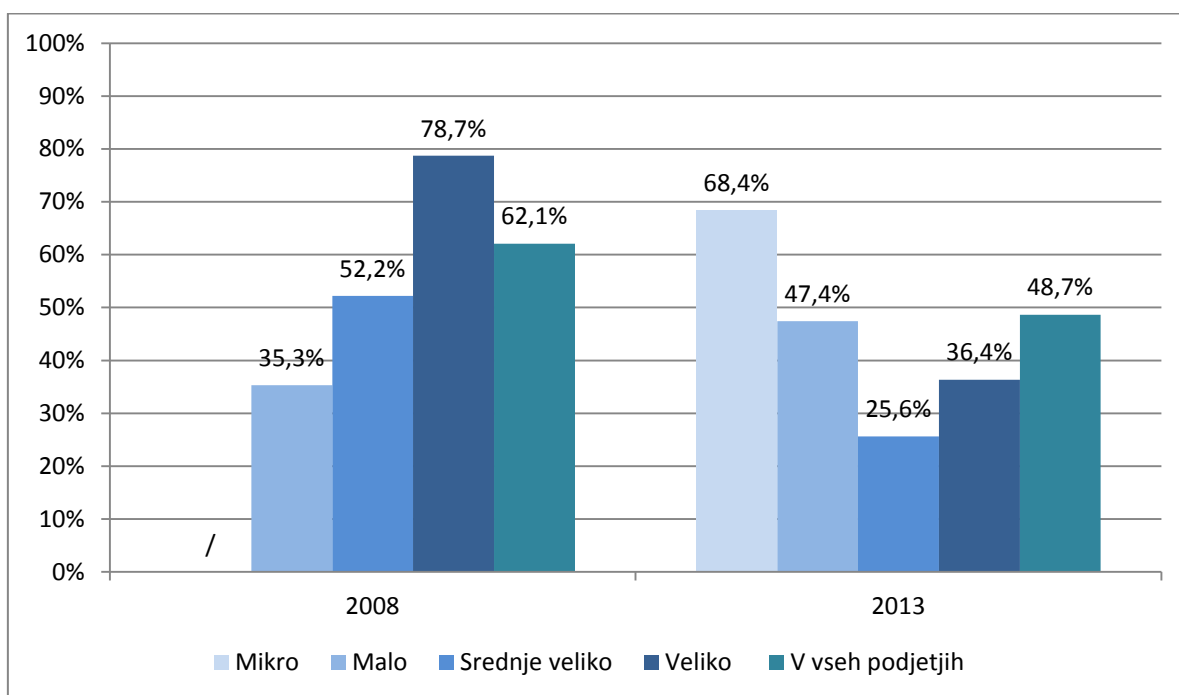


Tabela 24: Lastništvo managerja v letih 2008 in 2013

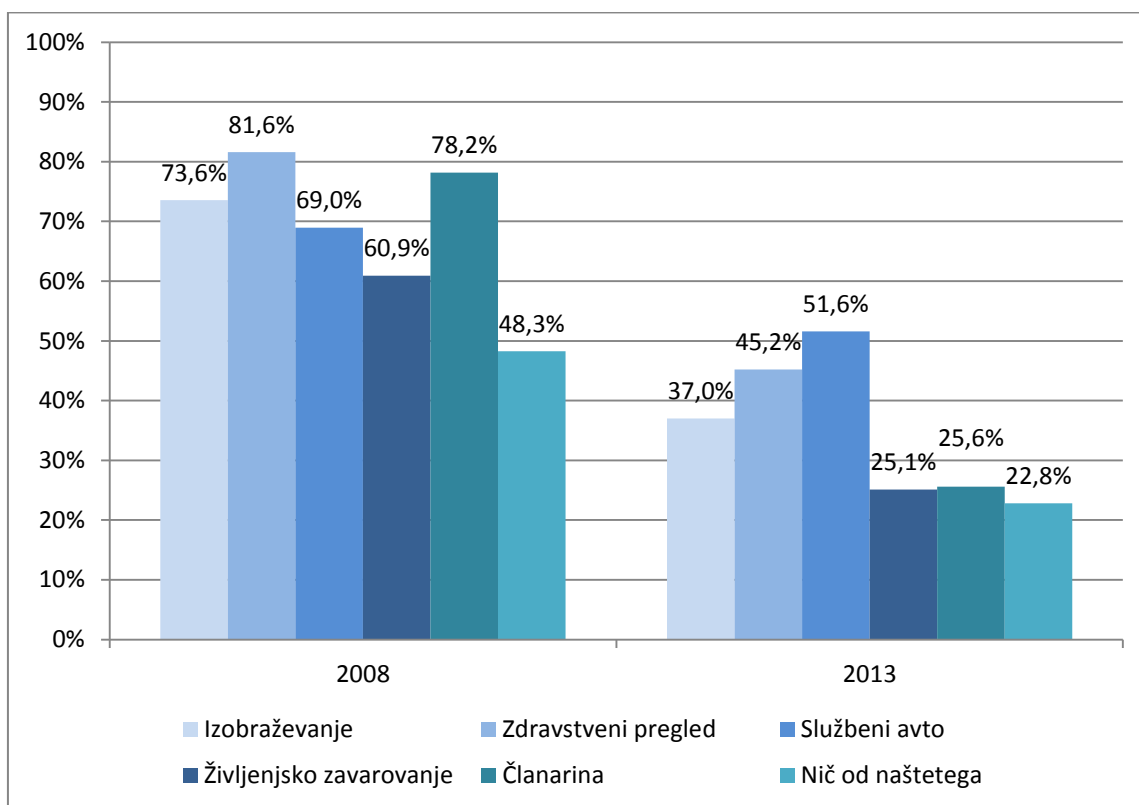
2008		Lastniški delež		Št. 100% lastnikov
		Povprečje	Maksimum	
<b>Velikost podjetja</b>	Mikro		/	/
	Malo	73,5	100	3
	Srednje veliko	27,5	100	2
	Veliko	23,3	100	1
	V vseh podjetjih (n = 87)	36,5		6
2013		Lastniški delež		Št. 100% lastnikov
		Povprečje	Maksimum	
<b>Velikost podjetja</b>	Mikro	39,6	100	11
	Malo	54,9	100	13
	Srednje veliko	46,8	100	2
	Veliko	4,8	7	0
	V vseh podjetjih (n = 225)	45,1		26

**Ugodnosti po individualni pogodbi:** V letu 2013 lahko na podlagi vzorčnih podatkov opazimo, da so managerji deležni manj ugodnosti kot v letu 2008. Izobraževanje je bilo v letu 2008 omogočeno 73,56 % managerjem, opaznih razlik med velikostmi podjetja ni, v letu 2013 pa le 36,99 %, opazimo lahko večji odstotek med managerji v večjih podjetjih.

Možnost zdravstvenega pregleda je bila v letu 2013 omogočena skoraj polovici managerjev manj kot v letu 2008 (45,21 % oz. 81,61 %), s tem da lahko v letu 2008 opazimo velike razlike med velikostmi podjetja; v večjih podjetjih je bil večji odstotek managerjev, ki jim je bil pregled omogočen.

Znižala se je tudi uporaba službenega avtomobila v zasebne namene, v letu 2008 je bil omogočen 68,97 % managerjem, v letu 2013 pa 51,60 %. Najbolj vidno znižanje uporabe je v večjih podjetjih. Življenjsko zavarovanje je bilo v letu 2008 omogočeno 60,92 % managerjem, v letu 2013 pa le 25,11 %. Različne članarine so bile plačane v letu 2008 78,16 % managerjem, v letu 2013 pa 25,57 %, pri tem pa lahko opazimo znižanje teh tako v malih kot v velikih podjetjih.

*Slika 25: Ugodnosti, ki so jih bili managerji deležni v letih 2008 in 2013*

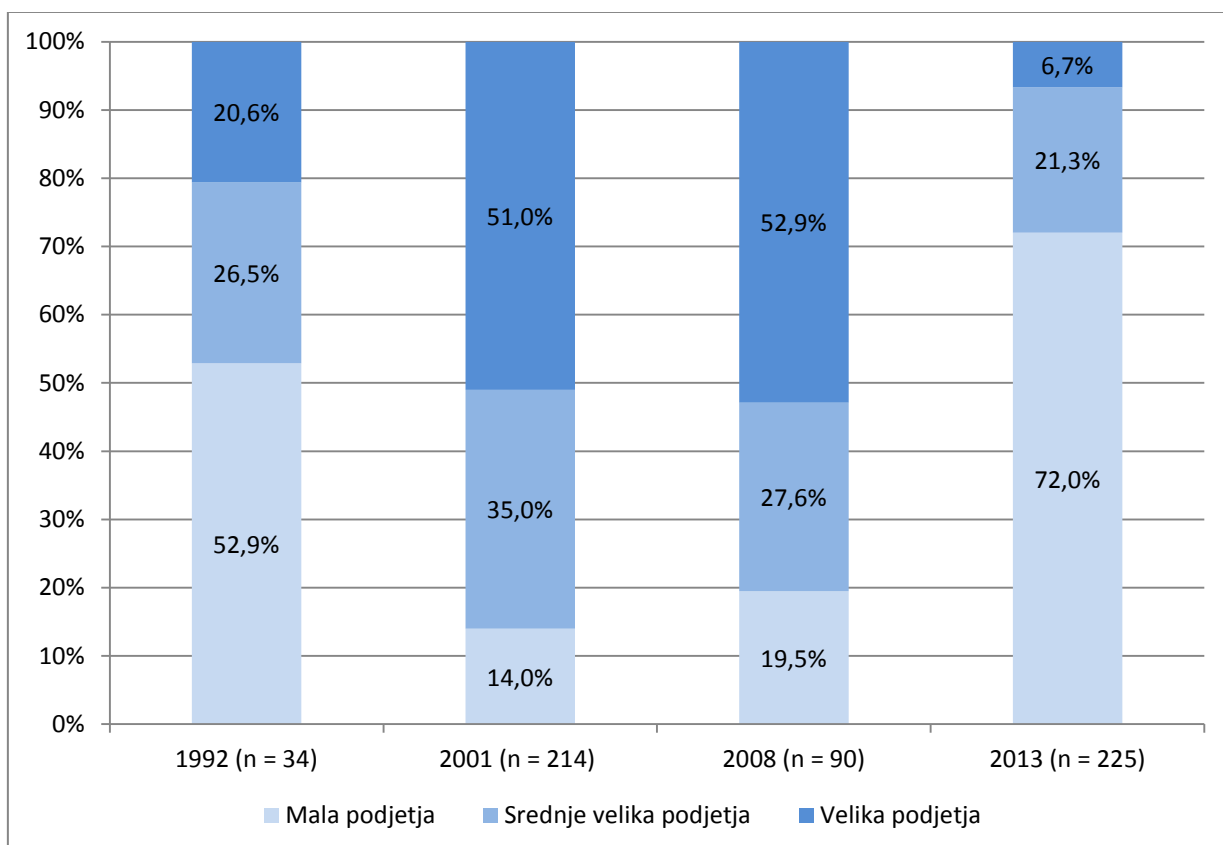


## 6.10 Časovna primerjava analiz prejemkov in njihove sestave v letih 1992, 2001, 2008 in 2013

Za leti 1992 in 2001 je bilo na voljo zelo malo podatkov, zato sva časovno primerjavo delali manj obsežno. Vzorec je bil največji in po velikosti primerljiv v letih 2001 in 2013 (214 in 225 enot), v letih 1992 in 2008 je bil občutno manjši (34 in 90 enot). Celotna tabela rezultatov je v Prilogi 1.

**Vzorec:** V raziskavo so v letu 1992 zajeli največ managerjev iz majhnih podjetij, kar polovico, iz srednjih in velikih podjetij pa približno enako. V letu 2001 in 2008 so v raziskavo zajeli največ managerjev iz velikih podjetij, teh je bilo polovico, sledili so jim managerji iz srednje velikih podjetij in nato majhnih. V raziskavi za leto 2013 je bilo, kot že analizirano, največ managerjev iz majhnih podjetij (72 %), sledili so jim managerji iz srednjih, najmanj pa jih je bilo iz velikih podjetij. Takšne razlike v strukturi vzorcev imajo razumljivo tudi vpliv na dobljene rezultate, kot že omenjeno zgoraj.

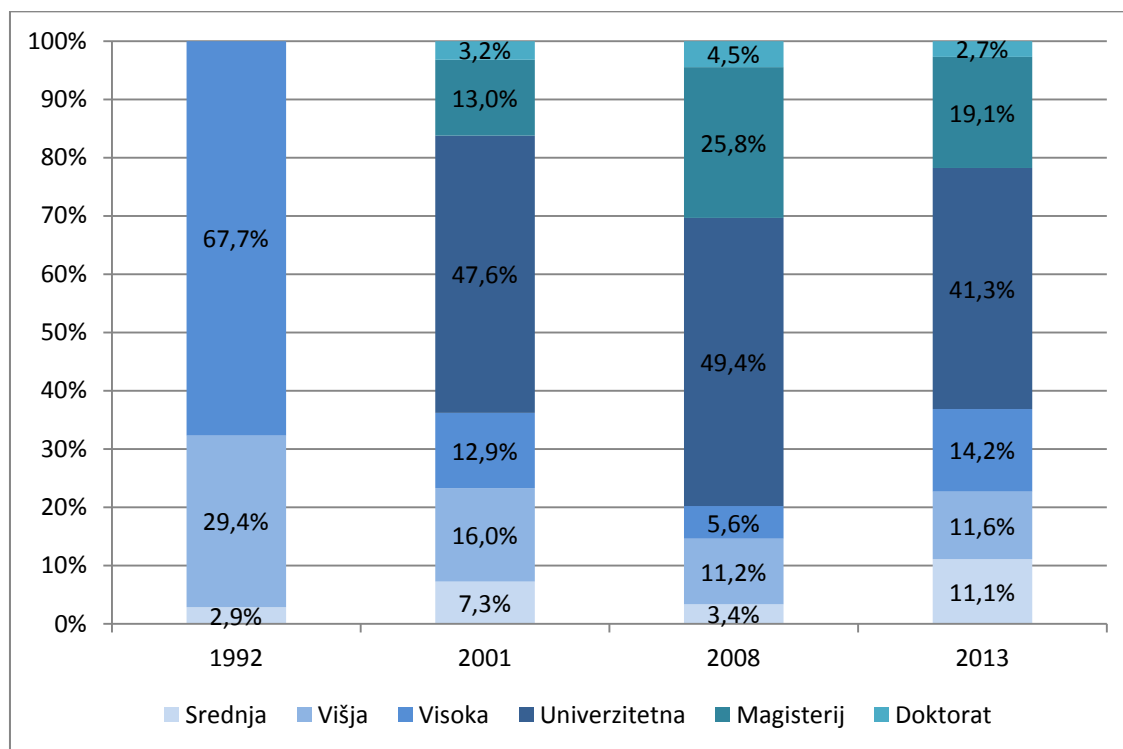
Slika 26: Sestava vzorca glede na velikost podjetja v letih 1992, 2001, 2008 in 2013



**Izobrazba:** Opazimo lahko, da je bila izobrazba managerjev v vseh letih podobna, več kot polovica managerjev ima izobrazbo vsaj na stopnji sedanje univerzitetne izobrazbe ali višjo. Managerji v večjih podjetjih imajo višjo izobrazbo kot managerji v manjših podjetjih (o tem sva pisali tudi že v začetnem, teoretičnem delu in na podlagi obstoječe literature

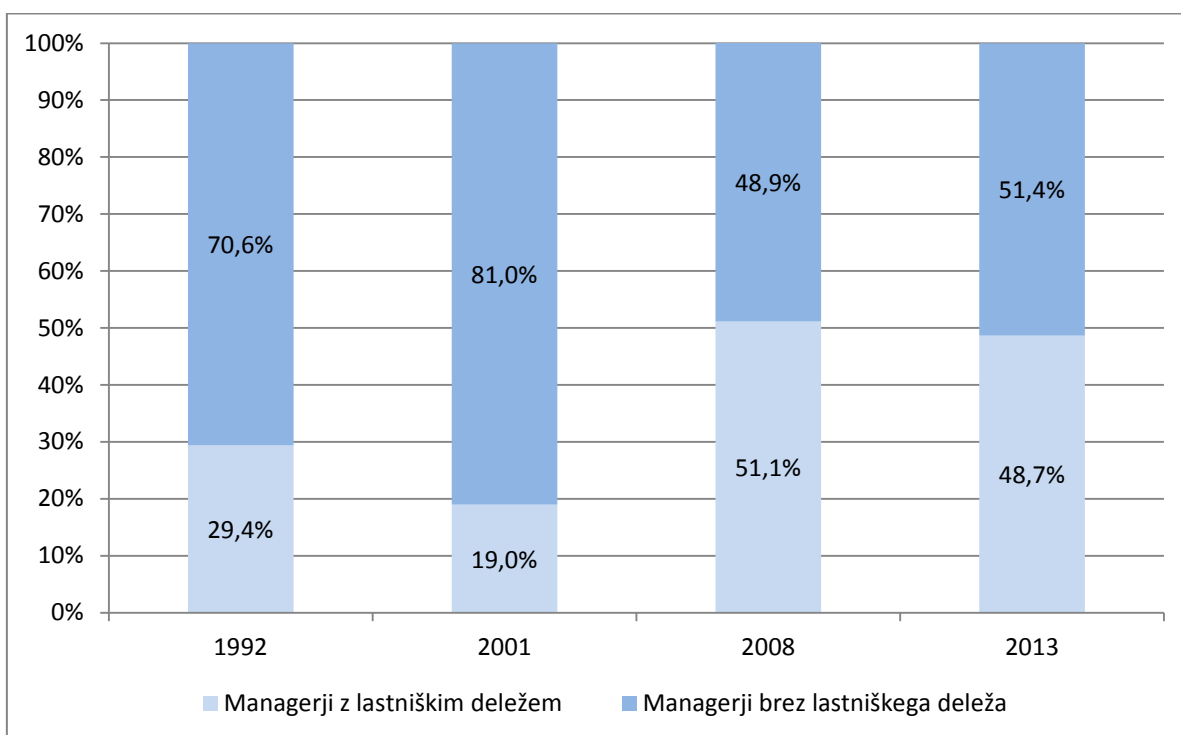
ugotovili, da imajo managerji, ki so hkrati tudi lastniki manjših podjetij, torej podjetniki, relativno nizko izobrazbo, pogosto je ustanovitev lastnega podjetja tudi reševanje lastne zaposlitvene stiske. V večjih podjetjih, v katerih manager ni lastnik, pa je izobrazba tudi pogoj za opravljanje te funkcije).

Slika 27: Izobrazbena struktura managerjev v letih 1992, 2001, 2008 in 2013

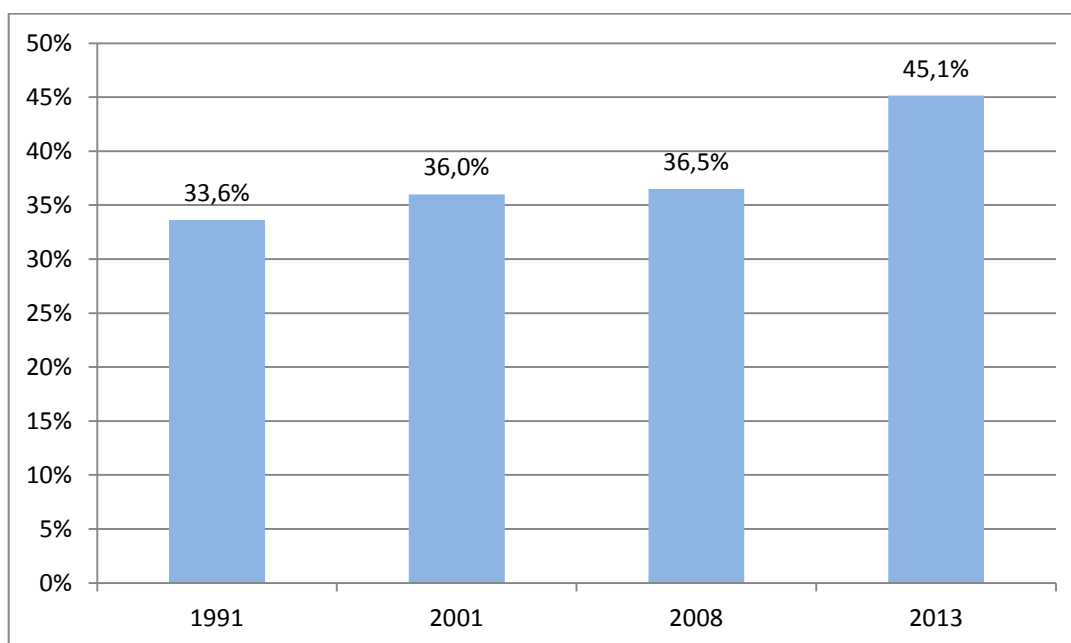


**Lastniški delež:** Primerjava podatkov pokaže, da se je lastniški delež managerjev v podjetjih v katerih so zaposleni, spreminjal. Vzorec v letu 1992 je primerljiv z vzorcem v letu 2013, pri njiju pa lahko opazimo, da je delež managerjev z lastniškim deležem narasel z 29,4 % na 48,7 %. Podobno je primerljiv tudi vzorec iz leta 2001 z letom 2008, opazimo pa lahko, da je delež managerjev z lastniškim deležem narasel z 19 % na 51,1 %. Poudariti velja, da je med vzorci v opazovanih letih bistvena razlika v strukturi. Pokazali sva, da je v manjših podjetjih lastniški delež bolj pogost in večji.

Slika 28: Lastniški delež managerja v letih 1992, 2001, 2008 in 2013



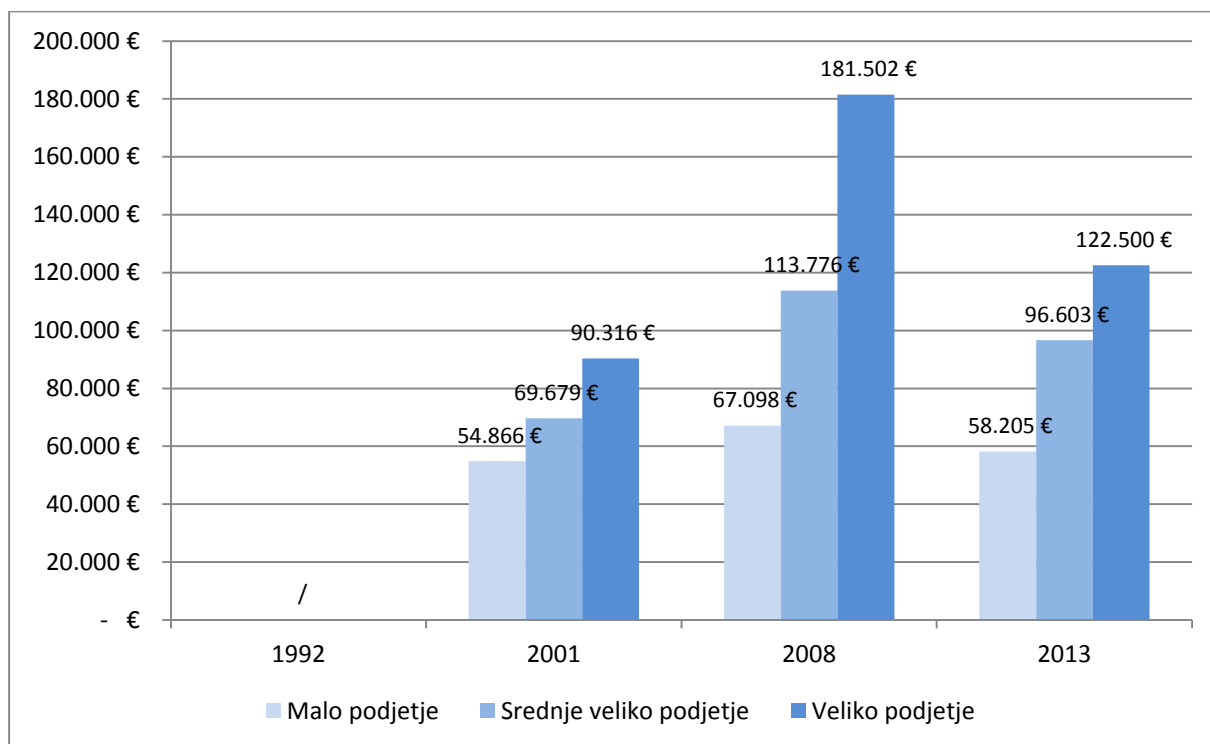
Slika 29: Povprečni lastniški delež managerja v podjetju v letih 1992, 2001, 2008 in 2013



**Bruto plača managerja:** Za leto 1992 nimava podatka o tem, kakšna je bila povprečna letna bruto plača managerja, za leto 2001 pa sva podatke v takratnih tolarjih spremenili v evre, jih revalorizirali in s tem upoštevali tudi inflacijo v času, da sva dobili primerljive podatke. Opazimo lahko, da je povprečna bruto plača managerja v vseh opazovanih letih višja v večjih podjetjih, opazimo pa lahko tudi porast povprečne bruto plače v letu 2008 in

ponovno padec v letu 2013 (razlog je zelo verjetno v močni gospodarski rasti, ki smo jo beležili v Sloveniji do leta 2008, potem pa so svetovna gospodarska kriza in težave v slovenskih podjetjih povzročile, da so se prejemki managerjev in zaposlenih znižali).

*Slika 30: Povprečna letna bruto plača managerja glede na velikost podjetja v letih 1992, 2001, 2008 in 2013 v evrih*

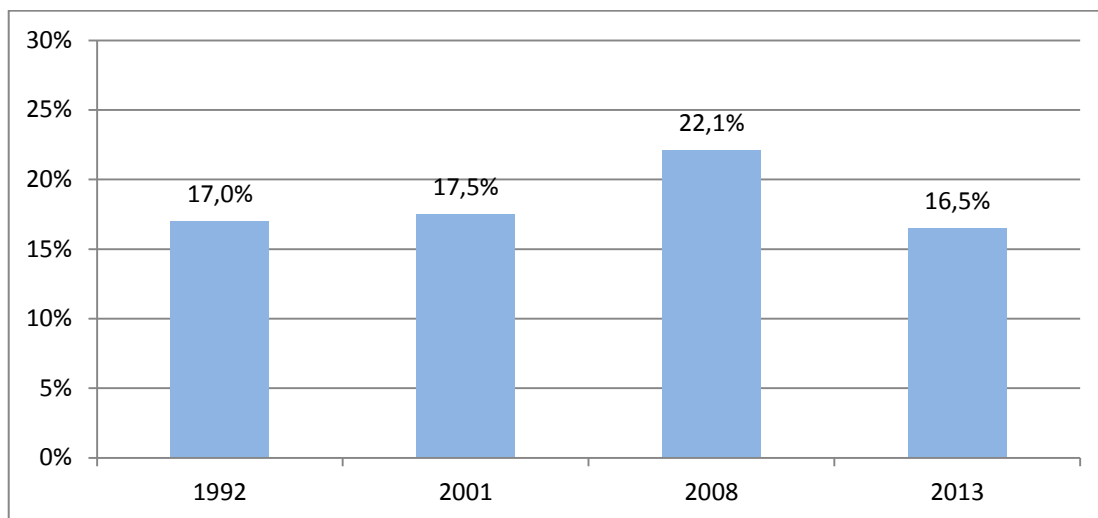


Opomba: Za leto 1992 ni bilo podatka

**Plače na različnih managerskih ravneh:** Podobno rast v letu 2008 lahko opazimo tudi pri analiziranju plače managerja eno raven nižje od našega respondenta. V letih 1992, 2001 in 2013 je bila ta nižja za približno 17 %, v letu 2008 pa je bila nižja za 22,1 %.

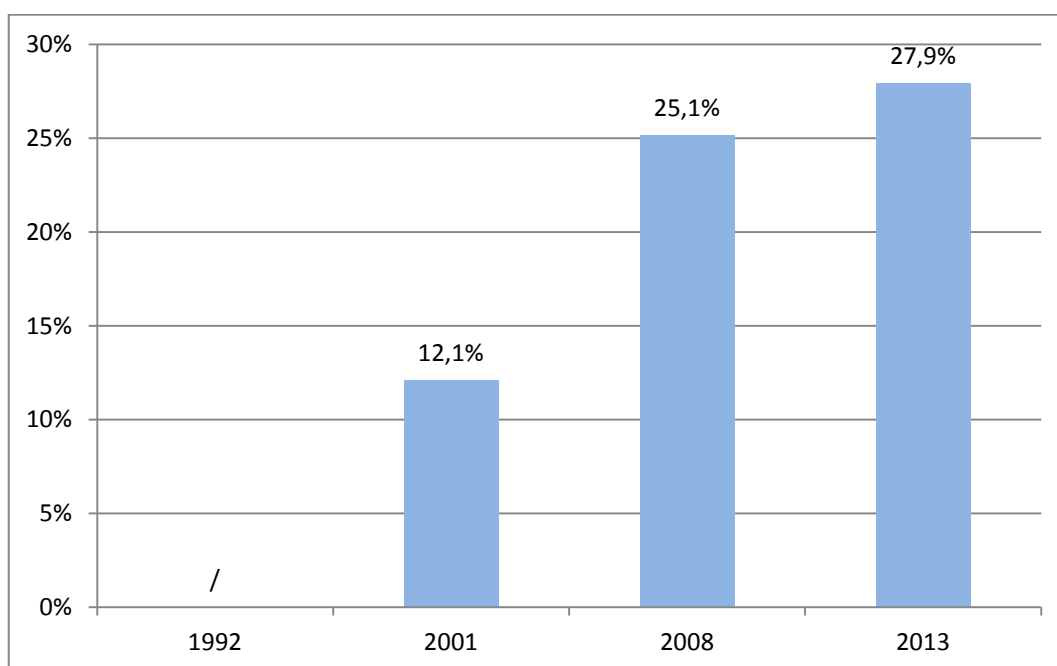


*Slika 31: Odstotna razlika v plači managerja druge ravni glede na plačo managerja na prvi ravni v letih 1992, 2001, 2008 in 2013*



**Variabilni del plače:** V preučevanih letih je variabilni del plače v celotnih prejemkih anketiranih managerjev občutno narasel. Za leto 1992 sicer nimava podatka iz takrat izvedene ankete, vendar pa številni slovenski avtorji pišejo, da variabilnega dela takrat praktično ni bilo. Po obdobju privatizacije se je tudi v Sloveniji v sestavo prejemkov managerjev začel vedno bolj vpeljevati variabilni del, po zgledu in dobri praksi iz tujine. V letu 2001 je ta znašal 12,1 %, v letu 2008 25,14 %, v letu 2013 pa že 27,92 %.

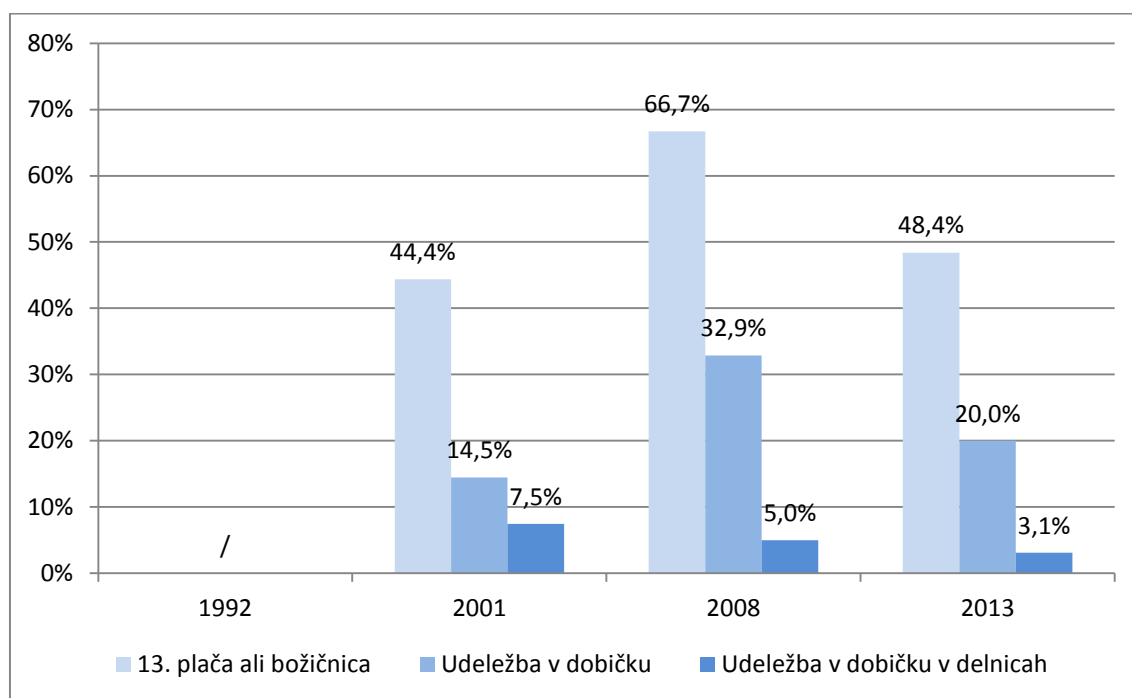
*Slika 32: Variabilni del plače v celotnih prejemkih v letih 1992, 2001, 2008 in 2013*



Opomba: Za leto 1992 ni bilo podatka.

**Druge nagrade iz poslovne uspešnosti:** V preučevanih letih je druga nagrada iz poslovne uspešnosti najbolj izražena z izplačilom trinajste plače ali božičnice, prejme jo približno polovica anketiranih managerjev. Udeležba v dobičku je nižja: v letu 2001 znaša 14,49 %, v letu 2008 32,89 % in v letu 2013 20 %. Udeležba v dobičku v delnicah pa se med leti giblje med 3 in 8 %, zanimivo je, da je časovni trend padajoč.

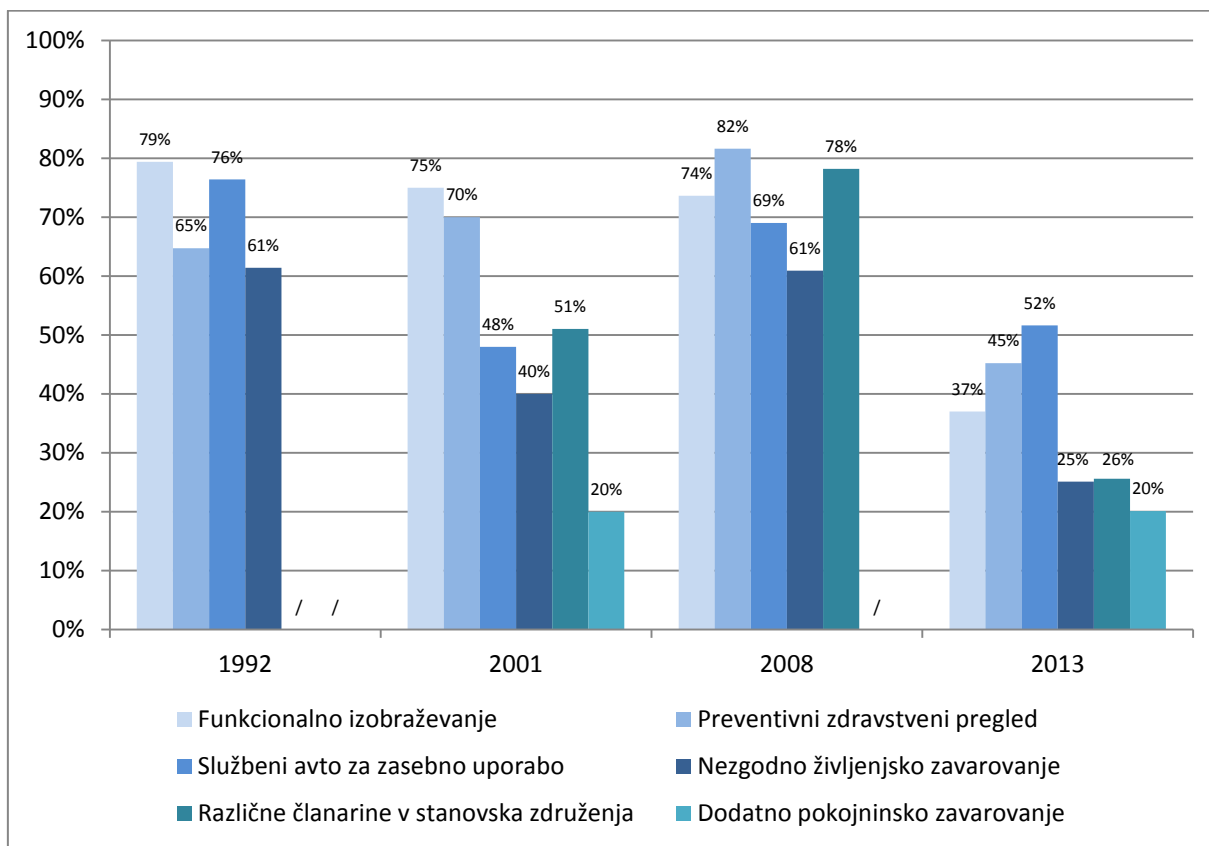
Slika 33: Druge nagrade iz poslovne uspešnosti v letih 1992, 2001, 2008 in 2013



Opomba: Za leto 1992 ni bilo podatka.

**Ugodnosti po individualni pogodbi:** Padajoči časovni trend lahko prav tako opazimo pri dodatnih ugodnostih, ki jih prejmejo managerji po individualni pogodbi. Funkcionalno izobraževanje je v letu 1992 pripadalo 79,4 % anketiranim managerjem, v letu 2013 le še 37 %. Malo manjši padec je opaziti pri preventivnem zdravstvenem pregledu, s 64,7 % v letu 1992 na 45,21 % v letu 2013. Manj se uporablja tudi ugodnost službenega avtomobila za zasebne namene, vendar je to ugodnost v letu 2013 še vedno imela več kot polovica anketiranih managerjev. Ugodnost nezgodnega življenjskega zavarovanja in članarin se je znižala s 50 oz. 60 % v letih 2001 in 1992 na 25 % v letu 2013.

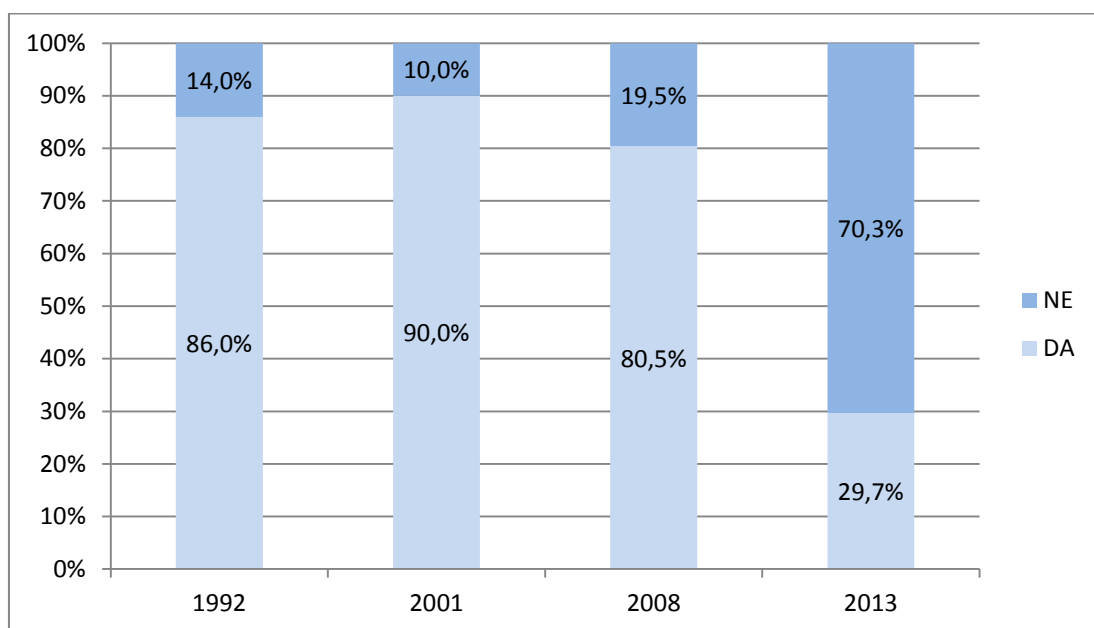
Slika 34: Ugodnosti, ki so jih bili managerji deležni po individualni pogodbi v letih 1992, 2001, 2008 in 2013



Opomba: Podatki za leto 1992 in 2008 niso bili popolni.

**Upoštevanje priporočil Združenja Manager:** Glede na zbrane podatke lahko časovno primerjava tudi upoštevanje Priporočil pri sklepanju individualnih pogodb z managerji. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko opazimo, da je v vzorcu iz leta 2013 bistveno manjše upoštevanje priporočil kot v preteklih vzorcih, saj zadnji vzorec ni bil zbran le med člani Združenja Manager. Med letoma 1992 in 2008 so Priporočila popolnoma ali vsaj deloma upoštevali pri več kot 80 % anketiranih managerjev, v letu 2013 pa le še pri slabih 30 %. Pri tem sklepava, da manjša podjetja tudi v manjši meri uporabljajo oziroma poznajo vsebino Priporočil pri sklepanju individualnih pogodb z managerji.

Slika 35: Upoštevanje priporočil ZM v letih 1992, 2001, 2008 in 2013 v odstotkih



## 6.11 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju preverjava hipoteze, opredeljene v prejšnjih poglavjih magistrskega dela. Vse hipoteze, ki se nanašajo na preverjanje odvisnosti bruto prejemkov managerja, sva preverili z multivariatnim modelom. Enak postopek sva izvedli za preverjanje odvisnosti deleža variabilnega dela managerjevih prejemkov. Vse ostale hipoteze, pri katerih ne preučujeva odvisnosti bruto managerjevih prejemkov in njihovega variabilnega dela, pa sva preverili z bivariatnimi povezavami.

### 6.11.1 Bivariatne povezave

Z bivariatnimi povezavami sva preučili povezanost med posamezno neodvisno spremenljivko in celotnimi bruto prejemki managerjev. Najprej sva naredili korelacijsko analizo med posameznimi spremenljivkami, ki so v skladu s preučevano vsebino. Analiza je pokazala, da je povezanost med spremenljivkami večinoma šibka oziroma neznatna. Srednje močno povezavo je mogoče zaznati med spremenljivko velikost podjetja in več spremenljivkami: diverzifikacija, celotni prejemki, razmerje najvišja/povprečna plača. Srednje močna povezava je tudi med spremenljivkama celotni prejemki in razmerje najvišja/povprečna plača, ROA in ROE, ter dobičkonosnostjo prihodkov in ROA. Rezultati so prikazani v prilogi 2.

Z bivariatnimi povezavami sva preverili hipoteze, ki jih v multivariatni model nisva vključili. Pri ugotavljanju bivariatnih povezav sva uporabili naslednje metode (Rovan in Turk, 2001, str. 151, 161, 168):

- enostavno linearno regresijo: preučujemo odvisnost odvisne spremenljivke od ene neodvisne spremenljivke. Izpolnjen mora biti pogoj, da je ta numerična.
- Primerjavo aritmetičnih sredin dveh populacij (angl. *Independent-samples T test*). Z njo najprej izračunamo Levenov preizkus domneve o enakosti dveh varianc, nato pa t-preizkus domneve o razliki med dvema aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca (preizkus skupin).
- Preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin iz več populacij (angl. *One-way ANOVA*).

## Testiranje hipotez

### **H5: V večjih podjetjih je višje razmerje med plačo managerja in povprečno plačo v podjetju.**

V poglavju 6.7 in na Sliki 14 je razvidno, da je razmerje med plačo managerja in povprečno plačo v podjetju višje v večjih podjetjih, kar v nadaljevanju tudi statistično preverjava. Ker je razmerje med plačo managerja in povprečno plačo v podjetju numerična spremenljivka, bova za potrebe analize naredili linearno regresijo.

Na podlagi rezultatov iz SPSS-a lahko vidimo, da znaša Pearsonov korelacijski koeficient  $r = 0,287$ , kar pomeni, da je povezava med razmerjem plače managerja in povprečno plačo v podjetju ter velikostjo podjetja linearna, pozitivna in šibka. Vrednost determinacijskega koeficienta  $r^2 = 0,283$ , kar pomeni, da lahko z variiranjem velikosti podjetja pojasnimo 7,2 % variabilnosti razmerja med plačo managerja in povprečno plačo v podjetju. Test ANOVA ima vrednost  $F = 87,359$  in stopnjo značilnosti za dvostranski test  $P = 0,000$ . Vrednost enostranskega testa torej znaša  $P = 0,000 < 0,05$ , kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov hipotezo potrdimo, da je razmerje med plačo managerja in povprečno plačo v podjetju višje v večjih podjetjih.

### **H6: Managerji v večjih podjetjih imajo večji delež variabilne plače v bruto prejemkih.**

Slika 6 v poglavju 6.7 prikazuje, da imajo managerji v večjih podjetjih za nekoliko višji delež variabilne plače v bruto prejemkih, kar bova tudi statistično preverili. Naredili bova linearno regresijo, saj je maksimalni variabilni delež plače numerična spremenljivka.

Pearsonov korelacijski koeficient znaša  $r = 0,056$ , kar pomeni, da je povezava med deležem variabilne plače v bruto prejemkih ter velikostjo podjetja linearna, pozitivna in zelo šibka. Vrednost determinacijskega koeficienta  $r^2 = 0,003$ , kar pomeni, da lahko z variiranjem velikosti podjetja pojasnimo 0,3 % variabilnosti variabilnega deleža plače v bruto prejemkih. Test ANOVA ima vrednost  $F = 0,687$  in stopnjo značilnosti za dvostranski test  $P = 0,408$ . Vrednost enostranskega testa torej znaša  $P = 0,204 > 0,05$ , kar

pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo reči, da imajo managerji v večjih podjetjih tudi večji variabilni delež plače v bruto prejemkih.

**H11: Managerji, zaposleni v večjih podjetjih, imajo višjo izobrazbo kot managerji, ki so zaposleni manjših podjetjih.**

V poglavju 6.7, v katerem so predstavljeni opisni rezultati raziskave za leto 2013, smo lahko opazili, da imajo managerji v večjih podjetjih tudi višjo izobrazbo, kar prikazuje tudi Slika 4. V nadaljevanju bova to tudi statistično preverili, pri tem pa sva 4 skupine podjetij po velikosti združili v dve skupini: mikro in mala podjetja v skupino majhna podjetja ter srednje velika in velika v skupino velika podjetja

Levenov test za enakov varianc pokaže, da varianci nista enaki ( $F = 9,711$ ;  $P = 0,002 < 0,05$ ), kar pomeni, da raven izobrazbe med managerji, ki so iz različno velikih podjetij, ne variira enako. T test s predpostavko o neenakosti varianc pokaže vrednost  $t = 1,917$  in  $P = 0,028 < 0,05$  za enostranski test – kritično območje se nahaja na eni strani, saj v hipotezi predpostavljamo, da so managerji v večjih podjetjih bolj izobraženi. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov lahko rečemo, da obstajajo razlike v izobrazbi med skupinama oziroma med večjimi in manjšimi podjetji. Na podlagi dobljenih rezultatov lahko potrdimo hipotezo, da imajo managerji v večjih podjetjih višjo izobrazbo kot managerji, ki so zaposleni v manjših podjetjih.

**H14: Pri managerjih v večjih podjetjih se pri sklepanju individualnih pogodb upoštevajo Priporočila.**

Test ni statistično značilen ( $F = 1,987$ ;  $P = 0,400 > 0,05$ ), kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov hipotezo zavrnemo oziroma ne moremo trditi, da managerji, zaposleni v večjih podjetjih, v več primerih pri sklepanju individualnih pogodb upoštevajo Priporočila.

**H15: Pri managerjih, ki so hkrati tudi lastniki podjetja, se Priporočila pri sklepanju individualnih pogodb uporabljajo v manjši meri kot pri managerjih, ki niso solastniki podjetja, v katerem so zaposleni.**

Izračun Levenovega testa pokaže, da sta varianci enaki ( $F = 0,438$ ;  $P = 0,509 > 0,05$ ), kar pomeni, da uporaba Priporočil pri sklepanju individualnih pogodb med managerji, ki so tudi lastniki, in managerji, ki lastniške funkcije nimajo, variira enako. T test s predpostavko o enakosti varianc pokaže vrednost  $t = 0,119$  in stopnjo značilnosti  $P = 0,906$  za dvostranski test. Ker se kritično področje nahaja na eni strani (v hipotezi predpostavljamo, da managerji, ki so hkrati tudi lastniki, pri sklepanju individualnih pogodb v manjši meri uporabljajo Priporočila), izračunamo še enostranski test, tako da vrednost delimo z dve in dobimo vrednost enostranskega testa  $P = 0,453$ . Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo hipotezo in lahko rečemo, da sama lastniška funkcija managerja nima vpliva na uporabo priporočil ZM pri sklepanju individualnih pogodb. To pomeni, da

managerji, ki so tudi lastniki podjetja, uporabljajo Priporočila v enaki meri kot managerji, ki niso lastniki podjetja.

### 6.11.2 Multipla linearna regresija

Z multiplo linearno regresijo sva ocenjevali vse preostale hipoteze, ki jih nisva preverili v prejšnjem poglavju. Z multiplo linearno regresijo preučujemo linearno odvisnost ene odvisne spremenljivke od več neodvisnih spremenljivk. Model multiple linearne regresije se zapiše v obliki, kot je prikazano v enačbi (1):

$$Y_i = a + b_1x_{i1} + b_2x_{i2} + \dots + b_kx_{ik} + E_i, k > 1 \quad (1)$$

Kjer je  $Y$  odvisna spremenljivka,  $x$  so neodvisne spremenljivke,  $b$  pa koeficienti, ki nam povejo, za koliko enot se v povprečju spremeni  $Y$ , če se  $x$  spremeni za eno enoto.  $E$  je ostanek, rezidual, ki nam pokaže porazdelitev preučevanih vrednosti  $Y$  okoli njihovega povprečja.

V model vključimo različne neodvisne spremenljivke, za katere menimo, da vplivajo na preučevan  $Y$ , vendar pa najboljši model med vsemi možnimi teoretičnimi izberemo na podlagi največjega koeficienta determinacije ( $R^2$ ), saj v tem primeru s preučevanimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnujemo kar se da največji del odvisne spremenljivke  $Y$ .

Za potrebe analize sva, kot že navedeno v prejšnjem poglavju, razredom celotnih bruto prejemkov določili sredine razredov. Samo na ta način namreč lahko izvedeva multiplo linearno regresijo. Zavedava pa se, da mora biti odvisna spremenljivka v tem modelu razmična ali razmernostna ter zvezna. Pri uporabi multiple linearne regresije na podlagi sredin razredov kršiva predpostavko, da mora biti odvisna spremenljivka zvezna, v najinem primeru je namreč diskretna. Zato bova v nadaljevanju izvedli še manj poznano regresijo, ordinalno, ki je primerna za oblikovanje modela, če so vrednosti odvisne spremenljivke določene z razredi.

### Rezultati analize z multiplo linearno regresijo

#### Vpliv neodvisnih spremenljivk na bruto prejemke managerjev

Preden sva izvedli regresijsko analizo, sva pri vseh vrednosti neodvisnih spremenljivk pregledali in izločili nekaj podatkov, tako imenovanih osamelcev, ki občutno odstopajo od ostalih podatkov. Osamelci so vrednosti, katerih vrednost se glede na opredeljena merila bistveno razlikujejo od drugih vrednosti. Pri določitvi osamelcev moramo biti pozorni na (SURS, 2013):

- ali je vrednost osamelca napačen podatek ali pa gre za sicer izstopajoč, vendar pravilen podatek;
- ali je osamelec – če gre za pravilen podatek in če raziskovanje izvajamo na podlagi slučajnega vzorca – reprezentativen. Osamelec je reprezentativen, če v populaciji obstaja (vsaj približno) tolikšno število podatkov podobnega obsega, kot je faktor preračuna na populacijo (populacijska utež). Če ima na primer enota z izstopajočo vrednostjo populacijsko utež 10, predpostavka reprezentativnosti pravi, da je v populaciji poleg opazovane še (približno) devet enot s prav tako izstopajočimi vrednostmi. Če opazovani osamelec ni reprezentativen, to lahko bistveno vpliva na pristranskost nekaterih cenilk (npr. populacijskih vsot), zato je pomembno, da take osamelce prepoznamo in jim ustrezno prilagodimo uteži.

Osamelce, ki so pomembno odstopali, sva identificirali pri spremenljivkah dobičkonosnost kapitala (ROE) in dobičkonosnost sredstev (ROA). Pri kazalcu ROE sta bili dve vrednosti teh osamelcev višji od 5,0, ena pa nižja od -5,0, kar sva vzeli za interval sprejemljivih podatkov. V teoriji naj bi ROE znašal okoli 0,1, vendar pa so pri manjših zasebnih novoustanovljenih podjetjih lahko velika odstopanja, ki nastanejo zaradi dejstva, da ima podjetje relativno nizek osnovni kapital in manj prenesenih dobičkov prejšnjih let (oz. jih sploh nima), dobičke pa dosega višje od zneskov kapitala. Lahko pa je razlog tudi v preteklih izgubah, ki so zmanjšale kapital podjetja, dobiček tekočega leta pa je torej lahko večji od kapitala.

Pri kazalcu ROA sva izločili tri podatke oziroma osamelce. Izločili sva tiste vrednosti, ki so bile višje od 1 oziroma nižje od -1. Iz računovodske teorije je znano, da dobiček ne more imeti višje vrednosti kot celotna sredstva, saj bi to potem pomenilo, da so obveznosti do virov sredstev višje od celotnih sredstev. Do tega v realnosti ne more priti, saj ima bilanca stanja vedno izenačeni vrednosti aktivne in pasivne strani.

Za namene analize z linearno regresijo sva odvisni spremenljivki bruto prejemki, ki je imela vrednosti določene z razredi, dodelili naslednje možne vrednosti, ki predstavljajo sredine razredov – 27.500 (1), 67.500 (2), 92.500 (3), 117.500 (4), 142.500 (5) in 182.500 (6). Šesti razred je bil sicer navzgor neomejen, vendar pa ga, ponovno za potrebe analize, navidezno omejujemo na zgornjo mejo 210.000 evrov, z upoštevanjem širine prvega razreda. Pri tem ne smemo zanemariti možnosti, da ima kakšen izmed respondentov povprečne letne bruto prejemke višje od 210.000 evrov.

Za izvedbo regresije sva vse ordinalne spremenljivke kodirali v nepravne spremenljivke, tako imenovane dummyje. S tem sva vse vrednosti spremenljivke kodirali v novo, nepravno spremenljivko, ki ima vrednosti 1 ali 0. Za vsako spremenljivko je treba oblikovati k-1 nepravilnih (pri čemer so k vse vrednosti ene spremenljivke).



Regresijo sva izvedli z uporabo metode Enter (vse spremenljivke v skupini vključimo v model naenkrat), pri kateri neodvisne spremenljivke vse hkrati vstopijo v model. SPSS je izpisal posamezne koeficiente in njihove stopnje značilnosti. V model sva vključili le tiste, ki imajo stopnjo značilnosti enostranskega testa  $< 0,05$ . Model ima koeficient determinacije,  $R^2 = 0,61$  kar pomeni da je 61 % variabilnosti deleža maksimalnega variabilnega dela plače pojasnjena z variiranjem spodaj opisanih neodvisnih spremenljivk:

- neprava spremenljivka srednje veliko podjetje (D\_srednje),
- neprava spremenljivka veliko podjetje (D\_veliko),
- dobičkonosnost prihodkov,
- neprava spremenljivka druga raven managementa (D\_druga raven),
- neprava spremenljivka lastništvo managerja (D\_lastnikNE).

V Tabeli 25 so izpisani parcialni regresijski koeficienti, njihova interpretacija je naslednja:

- **D\_srednje:**  $b_1 = 51.822$  – ocenjujeva, da se bruto prejemki managerjev v povprečju povečajo za 51.822 evrov, če se podjetje iz mikro podjetja spremeni v srednje veliko in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- **D\_veliko:**  $b^2 = 57.116$  – ocenjujeva, da se bruto prejemki managerjev v povprečju povečajo za 57.116 evrov, če se podjetje iz mikro podjetja spremeni v veliko in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- **Dobičkonosnost prihodkov:**  $b_3 = 236.707$  – ocenjujeva, da se bruto prejemki managerjev v povprečju povečajo za 2.367 evrov, če se dobičkonosnost prihodkov poveča za 0,01 (torej za 1 %) in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- **D\_drugaraven:**  $b_4 = -26.137$  – ocenjujeva, da se bruto prejemki managerjev v povprečju znižajo za 26.137 evrov, če bi manager s prve ravni nazadoval na drugo in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- **D\_lastnikNE:**  $b_5 = 13.507$  – ocenjujeva, da se bruto prejemki managerjev v povprečju povečajo za 13.507 evrov, če bi manager z lastniško funkcijo postal manager brez lastniške funkcije in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.

Vrednosti regresijskih koeficientov, T-testi in njihova statistična značilnost za enostranski test so prikazani v Tabeli 25.

Tabela 25: Rezultati multivariatne regresije pri preverjanju odvisnosti bruto managerjevih prejemkov

	Koefficienti		t	Stopnja značilnosti (enostranski test)
	B	Standardna napaka		
Konstanta	43.128,79	19.025,83	2,267	0,013
Dodana vr./zaposlenega	0,03	0,12	0,280	0,390
ROE	2.423,09	11.128,21	0,218	0,414
ROA	-28.496,89	25.505,27	-1,117	0,133
Dobičkonosnost prihodkov	236.706,71	41.502,68	5,703	0,000
D_malo	5.183,39	7.397,28	0,701	0,243
D_srednje	51.822,03	9.921,47	5,223	0,000
D_veliko	57.116,27	11.803,54	4,839	0,000
D_višja	8.402,61	13.567,88	0,619	0,269
D_visoka	5.577,36	12.663,23	0,440	0,330
D_doktorat	12.568,63	21.536,02	0,584	0,280
D_univerzitetna	8.109,56	11.405,99	0,711	0,239
D_magisterij	-4.915,95	12.444,32	-0,395	0,347
D_drzavno	-3.949,67	10.484,29	-0,377	0,354
D_mesano	13.527,00	17.348,24	0,780	0,219
D_zadruzno	-33.300,34	34.862,84	-0,955	0,171
D_evropskitrg	-2.248,30	6.903,45	-0,326	0,373
D_globalnitrg	3.611,93	8.831,13	0,409	0,342
D_srednjadiv	-16.517,96	14.727,53	-1,122	0,132
D_visokadiv	-16.199,61	15.071,24	-1,075	0,142
D_najvisjadiv	-21.388,42	16.757,19	-1,276	0,102
D_tri	5.455,88	8.011,32	0,681	0,249
D_štiri	6.637,58	9.904,13	0,670	0,252
D_več	3.180,02	11.657,61	0,273	0,393
D_drugaraven	-26.137,30	10.611,83	-2,463	0,008
D_tretjaraven	-8.532,40	18.683,41	-0,457	0,324
D_zenska	-6.345,64	9.068,93	-0,700	0,243
D_preteznouj	3.242,70	8.394,97	0,386	0,350
D_lastnikNE	13.507,37	7.707,07	1,753	0,041

Analiza torej kaže pozitivno povezavo med velikostjo podjetja ( $D_{\text{srednje}}$  in  $D_{\text{veliko}}$ ) in celotnimi bruto prejemki managerjev. Pozitivna povezava je tudi med neodvisno spremenljivko delovno mesto ( $D_{\text{drugaraven}}$ ) in celotnimi bruto prejemki.

Teorija pravi, da mora biti manager nagrajen na podlagi doseženih rezultatov v podjetju. Med rezultate dobičkonosnosti štejemo ROE, ROA in dobičkonosnost prihodkov, za te pa tudi številni avtorji pišejo o pozitivni povezavi z bruto prejemki. Kot je razvidno iz zgornje tabele, neodvisni spremenljivki ROE in ROA nista statistično značilni, je pa statistično značilna dobičkonosnost prihodkov. Glede na to, da imava v vzorcu večino mikro in malih podjetij, ni presenetljivo, da je dobičkonosnost prihodkov eden izmed najbolj pomembnih in upoštevanih kazalcev.

Pozitivna in statistično značilna povezava je tudi pri spremenljivki  $D_{\text{lastnikNE}}$ , s katero sva dokazali, da imajo managerji, ki nimajo solastniškega deleža v podjetju, večje celotne bruto prejemke kot managerji, ki lastniški delež imajo. O tem sva pisali že v prejšnjih poglavjih, v katerih sva navedli, da si managerji, ki so hkrati tudi lastniki, izplačujejo nižje osnovne plače, niso deležni variabilnih nagrad in nimajo drugih že opredeljenih ugodnosti.

### **Vpliv neodvisnih spremenljivk na višino deleža variabilnega dela plače managerjev**

Z multivariatno linearno regresijo želiva preveriti, kateri dejavniki vplivajo na višino deleža variabilnega dela plače managerjev v slovenskih zaprtih družbah. Regresijo sva izvedli z uporabo metode Enter, kot odvisno spremenljivko pa sva upoštevali maksimalni variabilni del plače, ki ga managerji v podjetju z uspešnostjo lahko dosežejo. SPSS je izpisal posamezne koeficiente in njihove stopnje značilnosti. V model sva vključili le tiste, ki imajo stopnjo značilnosti enostranskega testa  $< 0,05$ . Model ima koeficient determinacije,  $R^2 = 0,334$ , kar pomeni, da je 33,4 % variabilnosti deleža variabilnega dela plače pojasnjena z modelom. Regresijska analiza je pokazala, da na višino variabilnega dela v strukturi plače managerjev vplivajo naslednji dejavniki:

- **Dobičkonosnost sredstev (ROA):**  $b_1 = 45,4$  – ocenjujemo, da se delež variabilnega dela plače managerja v povprečju poveča za 0,45 odstotne točke, če se ROA poveča za 1 in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- **$D_{\text{malo}}$ :**  $b_2 = 12,7$  – ocenjujemo, da se delež variabilnega dela plače v povprečju poveča za 12,7 odstotne točke, če se podjetje iz mikro podjetja spremeni v malo in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- **$D_{\text{veliko}}$ :**  $b_3 = 22,5$  – ocenjujemo, da se v povprečju variabilni del plače poveča za 22,5 odstotne točke, če se podjetje iz mikro podjetja spremeni v veliko in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- **$D_{\text{višja}}$ :**  $b_4 = 23,1$  – ocenjujemo, da se delež variabilnega dela plače managerja v povprečju poveča za 23,1 odstotne točke, če manager s srednješolsko izobrazbo pridobi višjo izobrazbo in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.

- **D\_srednjadiv:**  $b_5 = -21,4$  – ocenjujeva, da se delež variabilnega dela plače managerja v povprečju zmanjša za 21,4 odstotne točke, če se podjetje spremeni iz nizke stopnje diverzifikacije v srednjo in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- **D\_najvišjadiv:**  $b_6 = -25,7$  – ocenjujeva, da se delež variabilnega dela plače managerja zmanjša za 25,7 odstotne točke, če se podjetje iz nizke stopnje diverzifikacije spremeni v visoko in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- **D\_drugaraven:**  $b_7 = -24,3$  – ocenjujeva, da se delež variabilnega dela plače managerja v povprečju zniža za 24,3 odstotne točke, če manager s prve ravni nazaduje na drugo raven in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- **D\_pretežnotuj:**  $b_8 = 13,8$  – ocenjujeva, da se delež variabilnega dela plače managerja v povprečju poveča za 13,8 odstotne točke, če se poreklo lastniškega kapitala podjetja spremeni iz pretežno domačega v pretežno tujega in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.

Vrednosti regresijskih koeficientov, T testi in njihova statistična značilnost za enostranski test so prikazani v Tabeli 26.

*Tabela 26: Rezultati multivariatne analize pri preverjanju odvisnosti variabilnega dela managerjevih prejemkov*

	Koeficienti		t	Stopnja značilnosti (enostranski test)
	B	Standardna napaka		
(Constant)	27,228	16,676	1,633	0,053
Dodana vr. / zaposlenega	0,000	0,000	-0,041	0,484
ROE	7,086	9,745	0,727	0,234
ROA	45,366	22,368	2,028	0,023
Dobičk. prihodkov	23,095	36,367	0,635	0,263
D_malo	12,685	6,475	1,959	0,026
D_srednje	9,580	8,804	1,088	0,140
D_veliko	22,513	10,345	2,176	0,016
D_višja	23,087	11,886	1,942	0,027
D_visoka	1,543	11,098	0,139	0,445
D_doktorat	4,011	18,853	0,213	0,416
D_univerzitetna	10,901	10,036	1,086	0,140
D_magisterij	3,043	10,894	0,279	0,390
D_drzavno	-12,740	9,188	-1,387	0,084
D_mesano	15,103	15,213	0,993	0,162

nadaljevanje

	Koeficienti		t	Stopnja značilnosti (enostranski test)
	B	Standardna napaka		
D_evropskitrg	1,516	6,048	0,251	0,401
D_globalnitrg	6,597	8,021	0,822	0,206
D_srednjadiv	-21,407	12,901	-1,659	0,050
D_visokadiv	-20,573	13,198	-1,559	0,061
D_najvisjadiv	-25,740	14,761	-1,744	0,042
D_tri	-0,559	7,028	-0,080	0,468
D_štiri	5,166	8,773	0,589	0,279
D_več	-9,845	10,245	-0,961	0,169
D_drugaraven	-24,255	9,292	-2,610	0,005
D_tretjaraven	-21,529	16,388	-1,314	0,096
D_zenska	6,800	7,941	0,856	0,197
D_preteznoutj	13,759	7,367	1,868	0,032
D_lastnikNE	-10,066	6,798	-1,481	0,071

Z analizo sva torej ugotovili pozitivno statistično značilno povezavo med dobičkonosnostjo sredstev (ROA) in deležem maksimalnega variabilnega dela plače. Preostala kazalca uspešnosti poslovanja, dobičkonosnost kapitala (ROE) in dobičkonosnost prihodkov, sta sicer pozitivna, vendar nista statistično značilna.

Po pričakovanjih je statistično pozitiven vpliv tudi malega in velikega podjetja. Na podlagi vzorčnih podatkov torej lahko trdimo, da imajo večja podjetja tudi večji delež variabilnega dela plače managerjev. Svoje vodilne kadre torej nagrajuje tudi na podlagi uspešnosti njihovega poslovanja in doseganja ciljev podjetja.

Za srednjo in visoko diverzifikacijo proizvodov in storitev v podjetju sva ugotovili, da vplivata negativno in sta statistično značilni. Managerji v bolj diverzificiranih podjetjih imajo torej nižji delež variabilnega dela plače. Raven managementa ima prav tako negativen, statistično značilen vpliv. Nižja ko je raven managementa, manjši je delež variabilnega dela plače.

Z modelom sva ugotovili tudi, da na variabilni del prejemkov pozitivno vpliva tuje poreklo kapitala, v teh podjetjih je variabilni del plače višji kot v podjetjih z pretežno domačim poreklom kapitala.

Negativni vpliv na variabilni del prejemkov ima tudi državno lastništvo, vendar koeficient ni statistično značilen ( $P = 0,084$ ). Na podlagi tega lahko sklepamo, da državna podjetja

svojih managerjev v povprečju ne nagrajujejo na podlagi uspešnosti, ampak imajo prejemke relativno fiksne.

**Vpliv neodvisnih spremenljivk na višino bruto prejemkov in višino variabilnega deleža pri dveh ločenih skupinah: managerjih, ki so lastniki podjetja, in managerjih, ki lastniškega deleža nimajo.**

Z multiplo linearno regresijo želiva preveriti, ali pri managerjih, ki imajo lastniški delež v podjetju in managerjih, ki lastniškega deleža nimajo, obstajajo različni dejavniki vpliva na njihove bruto prejemke in delež variabilne plače. V vzorcu sva managerje, katerih lastniški delež je v podjetju nižji od 10 %, dodelili v skupino managerjev, ki nimajo lastniškega deleža. Meniva, da je njihov delež v lastništvu tako majhen, da so dejavniki vpliva na njihove prejemke enaki managerjem, ki lastniškega deleža v podjetju nimajo, kar se izkaže tudi v modelu. Takih primerov je bilo v vzorcu 2013 35, od tega je bilo več kot pol managerjev takih, katerih lastniški delež je bil dva odstotka.

Rezultati regresijske analize so pokazali, da pri managerjih, ki imajo lastniški delež v podjetju, na njihove bruto prejemke vpliva le dobičkonosnost prihodkov. Ta dejavnik pojasnjuje kar 65,4 % variiranja višine bruto managerjevih prejemkov. Pri managerjih, ki v podjetju nimajo lastništva, pa na njihovo plačo, poleg prej omenjenega dejavnika, vplivajo še štirje drugi dejavniki: velikost podjetja, izobrazba, stopnja diverzifikacije proizvoda/storitev in raven managementa. Koeficient determinacije je pokazal, da ti dejavniki pojasnjujejo 68,9 % variiranja višine bruto prejemkov managerjev, ki v podjetju nimajo lastniškega deleža.

V Tabeli 27 so izpisani parcialni regresijski koeficienti, njihova interpretacija je predstavljena spodaj, ločeno za managerje z lastniškim deležem oziroma brez tega v podjetju, v katerem so zaposleni.

**Interpretacija koeficientov regresijske funkcije bruto prejemkov za managerje, ki nimajo lastniškega deleža:**

- Dobičkonosnost prihodkov:  $b_1 = 2.570$  evrov – ocenjujeva, da se bruto prejemki managerjev, ki imajo v podjetju lastniški delež, v povprečju povečajo za 2.570 evrov, če se dobičkonosnost prihodkov poveča za odstotek, ob vseh ostalih spremenljivkah nespremenjenih.

### **Interpretacija koeficientov regresijske funkcije bruto prejemkov za managerje, ki imajo lastniški delež:**

- Dobičkonosnost prihodkov:  $b_1 = 2.476$  evrov – ocenjujemo, da se bruto prejemki managerjev v povprečju povečajo za 2.476 evrov, če se dobičkonosnost prihodkov poveča za odstotek in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- D\_srednje:  $b_2 = 62.055$  evrov – ocenjujemo, da se bruto prejemki managerjev v povprečju povečajo za 62.055 evrov, če se podjetje iz mikro podjetja spremeni v srednje veliko in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- D\_veliko:  $b_3 = 58.190$  evrov – ocenjujemo, da se bruto prejemki managerjev v povprečju povečajo za 58.190 evrov, če se podjetje iz mikro podjetja spremeni v veliko in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- D\_višja:  $b_4 = 36.027$  evrov – ocenjujemo, da se bruto prejemki managerjev v povprečju povečajo za 36.027 evrov, če bi manager s srednješolsko izobrazbo pridobil višjo in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- D\_najvisjativ:  $b_5 = -36.027$  evrov – ocenjujemo, da se bruto prejemki managerjev v povprečju znižajo za 36.027 evrov, če se diverzifikacija podjetja spremeni z nizke v najvišjo stopnjo in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- D\_drugaraven:  $b_6 = -34.180$  evrov – ocenjujemo, da se bruto prejemki managerjev v povprečju znižajo za 34.180 evrov, če manager s prve ravni nazaduje na drugo raven in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.

Predznak regresijskega koeficienta D\_najvisjativ je negativen, kar pomeni, da višja ko je stopnja diverzifikacije podjetja, nižjo plačo ima manager. V skladu s teorijo to ni smiselno. Sklepava, da analiza pokaže negativen predznak zato, ker je v vzorcu veliko managerjev iz majhnih podjetij, tam pa do najvišje stopnje diverzifikacije podjetja ne prihaja pogosto.

Tabela 27: Spremenljivke, ki vplivajo na višino bruto prejemkov managerja glede na prisotnost lastniškega deleža managerja v podjetju

		Koeficient determinacije (R <sup>2</sup> )	Neodvisna spremenljivka, ki vpliva na višino bruto prejemkov managerja	Regresijski koeficient
Prisotnost lastniškega deleža managerja v podjetju	Da	0,654	Dobičkonosnost prihodkov	256.964,69
	Ne	0,689	Dobičkonosnost prihodkov	247.603,72
			D_srednje	62.055,14
			D_veliko	58.198,65
			D_višja	36.027,02
			D_najvisjadiv	-33.872,78
			D_drugaraven	-34.180,27

Podobno kot pri bruto prejemkih managerja so tudi pri preučevanju variiranja višine variabilnega deleža plače glede na prisotnost lastniškega deleža managerja prisotne druge statistično značilne spremenljivke. Če ima manager v podjetju lastniški delež, na njegovo višino variabilnega deleža plače vpliva samo izobrazba. Ta dejavnik pojasnjuje kar 65,4 % variiranja višine variabilnega deleža plače. Če manager nima lastniškega deleža, pa na njegovo višino variabilnega deleža plače vplivajo naslednje spremenljivke: ROA, velikost podjetja, vrsta lastništva, trg delovna podjetja, stopnja diverzifikacije proizvoda/storitev in raven managementa. Vse te spremenljivke skupaj pojasnjujejo 68,9 % variranja višine variabilnega deleža plače managerja, ki nima lastniškega deleža. Regresijska analiza je pokazala, da na višino variabilnega dela v strukturi plače managerjev vplivajo dejavniki, izpisani v Tabeli 28.

#### **Interpretacija koeficientov regresijske funkcije variabilnega deleža plače za managerje, ki nimajo lastniškega deleža:**

- D\_višja:  $b_1 = 54,3$  – ocenjujeva, da se delež variabilnega dela plače managerja v povprečju poveča za 54,3 odstotne točke, če manager s srednješolsko izobrazbo pridobi višjo in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.

#### **Interpretacija koeficientov regresijske funkcije variabilnega deleža plače za managerje, ki imajo lastniški delež:**

- Dobičkonosnost sredstev (ROA):  $b_1 = 55,3$  – ocenjujeva, da se delež variabilnega dela plače managerja v povprečju poveča za 0,55 odstotne točke, če se ROA poveča za odstotek in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.



- D\_malo:  $b_2 = 12,5$  – ocenjujeva, da se delež variabilnega dela plače managerja v povprečju poveča za 12,5 odstotne točke, če se podjetje iz mikro podjetja spremeni v malega in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- D\_veliko:  $b_3 = 25,1$  – ocenjujeva, da se delež variabilnega dela plače managerja v povprečju poveča za 25,1 odstotne točke, če se podjetje iz mikro podjetja spremeni v velikega in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- D\_drzavno:  $b_4 = -18,1$  – ocenjujeva, da se delež variabilnega dela plače managerja v povprečju zniža za 18,1 odstotne točke, če podjetje iz zasebnega lastništva preide v državno in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- D\_globalnitr:  $b_5 = -19,6$  – ocenjujeva, da se delež variabilnega dela plače managerja v povprečju zniža za 19,6 odstotne točke, če se trg delovanja podjetja spremeni z domačega trga v globalni trg in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- D\_srednjadiv:  $b_6 = -26,5$  – ocenjujeva, da se delež variabilnega dela plače managerja v povprečju zniža za 26,5 odstotne točke, če se diverzifikacija podjetja spremeni z nizke stopnje v srednjo in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- D\_visokadiv:  $b_7 = -29,8$  – ocenjujeva, da se delež variabilnega dela plače managerja v povprečju zniža za 29,8 odstotne točke, če se diverzifikacija podjetja spremeni z nizke stopnje v visoko in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- D\_najvisjadiv:  $b_8 = -25,1$  – ocenjujeva, da se delež variabilnega dela plače managerja v povprečju zniža za 25,1 odstotne točke, če se diverzifikacija podjetja spremeni z nizke stopnje v najvišjo in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- D\_drugaraven:  $b_9 = -19,8$  – ocenjujeva, da se delež variabilnega dela plače managerja v povprečju zniža za 19,8 odstotne točke, če manager s prve ravni nazaduje na drugo in če vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.

Tudi tu so negativni predznaki pri naslednjih dejavnikih nesmiselni: D\_globalnitr, D\_srednjadiv, D\_visokadiv, D\_najvisjadiv. Podobno, kot že omenjeno zgoraj, sklepava, da zato ker je v vzorcu veliko managerjev iz majhnih podjetij, tam pa do najvišje širitve na globalni trg in višanja stopnje diverzifikacije podjetja ne prihaja pogosto.

Tabela 28: Spremenljivke, ki vplivajo na višino variabilnega deleža plače managerja glede na prisotnost lastniškega deleža managerja v podjetju

		Koeficient determinacije (R <sup>2</sup> )	Neodvisna spremenljivka, ki vpliva na višino variabilnega deleža plače managerja	Regresijski koeficient
Prisotnost lastniškega deleža managerja v podjetju	Da	0,654	D_višja	54,302
	Ne	0,689	ROA	55,319
			D_malo	12,457
			D_veliko	25,057
			D_drzavno	-18,058
			D_globalnitrg	-19,563
			D_srednjadiv	-26,483
			D_visokadiv	-29,831
			D_najvisjadiv	-25,061
			D_drugaraven	-19,822

Iz zgornjih dveh tabel je razvidno, da glede na prisotnost lastniškega deleža managerja v podjetju na managerske prejemke vplivajo tudi različni dejavniki.

### 6.11.3 Ordinalna regresija

Ordinalna regresija je torej primerna za vse modele, pri katerih imamo preučevano odvisno spremenljivko določeno z razredi, v obravnavanem primeru imamo pet razredov celotnih bruto prejemkov managerjev. Vpliva na celotne bruto prejemke ne moreva preučevati zgolj na podlagi multiple linearne regresije in zanemariti dejstvo, da so vrednosti odvisne spremenljivke ordinalno razvrščene in da te niso nominalne. Ordinalna regresija je neke vrste nadgradnja na eni strani splošnega linearnega modela (le da je izražen z logaritmi in tako odpravimo problem, vezan na linearnost), na drugi strani pa nadgradnja logistične regresije, vendar pa ta predvideva odvisno spremenljivko kot dogodek, ki se zgodi ali pa ne, torej ima lahko le dve vrednosti (IBM SPSS Statistics Guide).

Logistična regresija izračuna, kakšna je verjetnost, da se dogodek zgodi. Field (2009, str. 265) na primer navaja, da se logistična regresija uporablja v medicini za izračun verjetnosti, da je tumor kancerogen. Field (2009) navaja tudi multinominalno logistično regresijo, primerno za odvisno spremenljivko v več razredih, vendar pa primerja po dva razreda in ne obravnava vseh naenkrat. Na podlagi ordinalne regresije pa lahko določiva, ali posamezna odvisna spremenljivka vpliva na celotne bruto prejemke, v kakšni smeri in s kakšno statistično značilnostjo. Z enim korakom dlje pa bi lahko izračunali tudi, kakšna je

verjetnost, da bo nov preučevani manager, ki še ni zajet v raziskavo, spadal v razred 1–5 celotnih bruto prejemkov (npr. kakšna je verjetnost, da bodo managerji zaposleni v mikro podjetjih spadali v razred 1–5).

Pred izvedbo ordinalne regresije sva najprej preverili, ali obstaja multikolinearnost med neodvisnimi spremenljivkami, kar pomeni, da nobena spremenljivka ni linearna kombinacija preostalih spremenljivk. Test je za vse spremenljivke pokazal sprejemljive vrednosti faktorja VIF (angl. *variance inflation factor*), in glede na literaturo iz statistike so vse vrednosti manjše od 10.

Nato sva izvedli proceduro za ordinalno regresijo, SPSS pa izpiše več tabel, katerih interpretacija sledi v nadaljevanju.

*Tabela 29: Preverjanje ustreznosti ordinalnega regresijskega modela*

<b>Model</b>	<b>Log verjetnost</b>	<b>Hi-kvadrat</b>	<b>Stopinje prostosti</b>	<b>Stopnja značilnosti</b>
<b>Osnovni</b>	411,537			
<b>Končni</b>	282,401	129,135	28	0,000

Vrednost testa Hi-kvadrat znaša 129,14 in je statistično značilen ( $P = 0,000 < 0,05$ ), kar pomeni, da lahko zavrneva ničelno hipotezo, da je model brez pojasnjevalnih spremenljivk boljši od modela s pojasnjevalnimi spremenljivkami.

*Tabela 30: Prileganje podatkov v ordinalnemu regresijskemu modelu*

	<b>Hi-kvadrat</b>	<b>Stopinje prostosti</b>	<b>Stopnja značilnosti</b>
<b>Pearson</b>		637	0,000
<b>Odklonskost</b>	282,401	637	1,000

Vrednost Hi-kvadrat testa znaša 282,401 in je statistično značilen ( $P = 0,000 < 0,05$ ), kar pomeni, da zavrneva ničelno hipotezo, da so opazovani podatki konsistentni z izbranim modelom. Glede na rezultate se torej model podatkom ne prilega dobro, vendar pa teorija opozarja, da pride do sprejema ničelne hipoteze v primeru velikih vzorcev in velikega števila opazovanih spremenljivk, kar za obravnavano raziskavo v tem primeru lahko trdimo. V teh primerih naj se na obravnavani test ne bi zanašali, bolj je priporočljivo, da se upošteva navidezni determinacijski koeficient (angl. *pseudo R<sup>2</sup>*), ki ga bova obravnavali v nadaljevanju.

*Tabela 31: Pseudo R-Square ali navidezni determinacijski koeficient ordinalne regresijske analize*

Cox and Snell	0,616
Nagelkerke	0,646
McFadden	0,314

Pri linearni regresiji nam determinacijski koeficient pove, kolikšen odstotek variiranja odvisne spremenljivke lahko pojasnimo z variiranjem odvisnih spremenljivk. Pri ordinalni regresiji klasičnega determinacijskega koeficienta ne moremo izračunati, zato nam SPSS ponudi tri približke; navidezne determinacijske koeficiente: Cox and Snell, Nagelkerke in McFadden. Izračunani so na različne načine, avtorji pa najbolj priporočajo uporabo Nagelkerkovega koeficienta. Za obravnavane podatke je njegova vrednost 0,646, kar pomeni, da z modelom pojasnjujemo 64,6 % variiranja celotnih bruto prejemkov managerjev.

*Tabela 32: Ordinalni regresijski koeficienti*

		Ocena koeficienta	Standardna napaka	Stopnja značilnosti
<b>Threshold</b>	[CEL_PM = 1]	0,610	3,110	0,845
	[CEL_PM = 2]	2,886	3,134	0,357
	[CEL_PM = 3]	4,887	3,163	0,122
	[CEL_PM = 4]	5,915	3,166	0,062
	[CEL_PM = 5]	6,960	3,170	0,028
<b>Lokacija</b>	PROF_M	16,800	3,354	0,000
	DOD_VR	0,000	0,000	0,639
	ROE	0,061	0,949	0,948
	ROA	-1,992	2,405	0,407
	[SPOL = 1]	0,136	0,681	0,842
	[SPOL = 2]	0 <sup>a</sup>		
	[DM = 1]	1,205	1,565	0,441
	[DM = 2]	-1,273	1,713	0,457
	[DM = 3]	0 <sup>a</sup>		
	[IZOB = 1]	-0,405	1,440	0,778
	[IZOB = 2]	0,677	1,334	0,612
	[IZOB = 3]	0,393	1,267	0,756

nadaljevanje

	Ocena koeficienta	Standardna napaka	Stopnja značilnosti
[IZOB = 4]	0,482	1,217	0,692
[IZOB = 5]			
[IZOB = 6]	0 <sup>a</sup>		
[PO_KAP = 1]	-0,193	0,555	0,729
[PO_KAP = 2]	0 <sup>a</sup>		
[VEL = 1]	-4,749	0,921	0,000
[VEL = 2]	-4,047	0,788	0,000
[VEL = 3]	-0,510	0,685	0,457
[VEL = 4]	0 <sup>a</sup>		
[VR_LAST = 1]	2,806	2,203	0,203
[VR_LAST = 2]	2,289	2,274	0,314
[VR_LAST = 3]	3,227	2,417	0,182
[VR_LAST = 4]	0 <sup>a</sup>		
[TRG_DEL = 1]	-0,032	0,586	0,956
[TRG_DEL = 2]	-0,298	0,602	0,621
[TRG_DEL = 3]	0 <sup>a</sup>		
[DIVER = 1]	1,450	1,110	0,191
[DIVER = 2]	-0,138	0,646	0,831
[DIVER = 3]	0,153	0,608	0,802
[DIVER = 4]	0 <sup>a</sup>		
[O_RAVNI = 1]	0,189	0,832	0,820
[O_RAVNI = 2]	0,746	0,728	0,305
[O_RAVNI = 3]	0,657	0,732	0,370
[O_RAVNI = 4]	0 <sup>a</sup>		
[LAST_MNG = 1]	-0,895	0,512	0,080
[LAST_MNG = 2]	0 <sup>a</sup>		

Opomba: a – ta parameter ima vrednost nič, ker je baza  
(angl. *redundant*) .

Ocene parametrov v tej tabeli in stopnje značilnosti so bistvo analize, povejo nam povezanost med posameznimi neodvisnimi spremenljivkami in celotnimi bruto prejemki managerjev. Koeficienti threshold, ki jih vidimo v Tabeli 32, po navadi niso interpretirani posamično.

V modelu so statistično značilne le naslednje neodvisne spremenljivke:

- dobičkonosnost prihodkov (PROF\_M),
- velikost podjetja (VEL),
- lastništvo managerja ob uporabi enostranskega testa (LAST\_MNG).

Pri koeficientih ordinalne regresije lahko interpretiramo le predznak in ne njihove velikosti. Pri dobičkonosnosti prihodkov vidimo, da je koeficient pozitiven, kar pomeni, da imajo managerji, zaposleni v podjetjih z višjo dobičkonosnostjo prihodkov, tudi višje celotne bruto prejemke. Koeficienti velikosti podjetja imajo negativen predznak, kot osnova pa je uporabljena  $VEL = 4$ , kar pomeni velika podjetja. Negativen predznak pri vseh ostalih nam torej pove, da imajo managerji, zaposleni v mikro in malih podjetjih, manjše bruto celotne prejemke kot managerji, zaposleni v velikih podjetjih. Tisti managerji, ki so lastniki ali solastniki podjetja, imajo nižje celotne bruto prejemke kot managerji, ki niso lastniki podjetja. To interpretiramo na podlagi negativnega predznaka koeficienta ( $LAST\_MNG = 1$ ).

Do podobnega zaključka sva prišli tudi z modelom linearne multivariatne regresije, pri katerem je bila dodatno statistično značilna tudi spremenljivka raven managementa (DM).

*Tabela 33: Povzetek statistično značilnih spremenljivk pri linearnem multivariatnem regresijskem modelu in ordinalnem regresijskem modelu*

Statistično značilne spremenljivke	
Multipla linearna regresija	Ordinalna regresija
D_veliko	Velikost podjetja
D_srednje	
Lastništvo managerja	Lastništvo managerja
Dobičkonosnost prihodkov	Dobičkonosnost prihodkov
Raven managementa	

S pomočjo koeficientov ordinalne regresije in metode PLUM sva izračunali pričakovane odstotke primerov, v katerih bodo managerji spadali v določen plačni razred. Odstotke sva ugotavljali samo na podlagi treh spremenljivk, ki so statistično značilne vsaj v eni različici izvedenih regresij.

Tabela 34: Pričakovani odstotki primerov na podlagi koeficientov ordinalne regresijske analize

Velikost podjetja / raven managementa / lastništvo		Celotni prejemki						
		do 55.000 evrov	nad 55.000 do 80.000 evrov	nad 80.000 do 105.000 evrov	nad 105.000 do 130.000 evrov	nad 130.000 do 155.000 evrov	nad 155.000 evrov	
Mikro	1. raven	Da	66,9	21,5	7,7	1,9	0,9	1,1
		Ne	46,9	30,0	14,6	4,1	1,9	2,5
	2. raven	Da	87,6	8,8	2,5	0,6	0,3	0,3
		Ne	75,6	16,5	5,3	1,3	0,6	0,7
	Ostali	Da	78,2	14,9	4,6	1,1	0,5	0,6
		Ne	61,1	24,4	9,5	2,5	1,1	1,4
Malo	1. raven	Da	57,6	26,1	10,7	2,8	1,3	1,6
		Ne	37,3	31,9	18,7	5,8	2,7	3,7
	2. raven	Ne	67,6	21,1	7,5	1,9	0,8	1,1
	Ostali	Da	70,7	19,4	6,6	1,6	0,7	0,9
		Ne	51,4	28,5	12,8	3,5	1,6	2,1
Srednje veliko	1. raven	Da	23,2	30,0	25,4	9,6	4,9	7,0
		Ne	11,7	21,6	28,4	14,9	8,9	14,6
	2. raven	Da	51,5	28,5	12,8	3,5	1,6	2,1
		Ne	31,7	31,9	21,3	7,0	3,4	4,6
	Ostali	Da	35,0	32,0	19,8	6,3	3,0	4,0
		Ne	19,0	28,0	27,1	11,2	5,9	8,7
Veliko podjetje	1. raven	Da	13,0	23,0	28,5	14,2	8,2	13,2
		Ne	6,1	13,6	24,5	17,5	12,6	25,7
	2. raven	Ne	18,6	27,7	27,3	11,4	6,0	9,0

Legenda:

Več kot 50 % primerov

Večina, vendar manj kot 50 % primerov

S pomočjo koeficientov ordinalne regresije in metode PLUM sva izračunali pričakovane odstotke primerov, v katerih bodo managerji spadali v določen plačni razred. Odstotke sva ugotavljali samo na podlagi treh spremenljivk, ki so statistično značilne.

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko sklepamo, da bo:

- v 66,9 % primerov manager na prvi ravni, zaposlen v mikro podjetju, ki je hkrati lastnik podjetja, imel celotne bruto prejemke v prvem plačnem razredu, v enakem plačnem razredu bo v 46,9 % primerov tudi manager na prvi ravni, ki ni lastnik,
- v mikro podjetjih lahko v polovici ali več primerih pričakujemo, da bo katerikoli manager, ne glede na lastniško funkcijo, imel celotne bruto prejemke v prvem plačnem razredu.

Podobno kot za managerje v mikro podjetjih lahko sklepamo tudi za managerje v malih podjetjih, je pa odstotek primerov, ki so v prvem plačnem razredu, nižji in višji odstotek primerov v drugem plačnem razredu.

Pri managerjih v srednje velikih podjetjih, ki so lastniki, lahko v večini primerov pričakujemo, da bodo imeli celotne bruto prejemke v prvem razredu, managerji, ki niso lastniki, pa v večjem odstotku primerov v drugem ali tretjem plačnem razredu. Opaziva lahko tudi, da bodo managerji na drugi ravni imeli v več odstotkih primerov nižji plačni razred kot managerji na prvi ravni.

Pri managerjih na prvi ravni v velikih podjetjih lahko v več odstotkih primerov pričakujemo, da bodo tisti, ki so hkrati tudi lastniki, imeli nižji plačni razred, kot tisti, ki niso.

Če povzameva, ponovno ugotoviva, da na višino celotnih bruto prejemkov pozitivno vplivajo velikost podjetja, delovno mesto oz. raven managementa (managerji na prvi ravni so v več odstotkih primerov v višjih plačnih razredih kot managerji na drugi ravni) in lastniška funkcija managerja (tisti, ki so lastniki ali solastniki, so v več odstotkih primerov v nižjih plačnih razredih kot tisti, ki niso lastniki).

## **6.12 Pregled stanja potrjenih hipotez**

V Tabeli 35 sva pokazali, katere hipoteze lahko potrdimo z ustreznimi analizami, ki sva jih izvedli. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko potrdiva le pet od 16 zastavljenih hipotez.



Tabela 35: Pregled stanja potrjenih hipotez

Hipoteza	Opis hipoteze	Bivariatna povezava	Multipla linearna regresija	Oridinalna regresija
<b>H1</b>	Managerji, ki so hkrati tudi lastniki, imajo nižji variabilni del plače v celotnih bruto prejemkih kot managerji, ki lastniške funkcije nimajo.			
<b>H2</b>	Managerji, ki so hkrati tudi lastniki, imajo nižje bruto prejemke kot managerji, ki lastniške funkcije nimajo.		Potrjena	Potrjena
<b>H3</b>	Managerji v večjih podjetjih imajo višje bruto prejemke.		Potrjena	Potrjena
<b>H4</b>	Managerji, ki delujejo v podjetju z več organizacijskimi ravnmi, imajo višje bruto prejemke kot managerji, ki so zaposleni v podjetjih z manj organizacijskimi ravnmi.			
<b>H5</b>	V večjih podjetjih je višje razmerje med plačo managerja in povprečno plačo v podjetju.	Potrjena		
<b>H6</b>	Managerji v večjih podjetjih imajo večji delež variabilne plače v celotnih bruto prejemkih.			
<b>H7</b>	Managerji, ki so zaposleni v bolj uspešnih podjetjih, imajo višje bruto prejemke.		Potrjena (dobičk. prihodkov)	Potrjena (dobičk. prihodkov)
<b>H8</b>	Managerji v internacionaliziranih podjetjih imajo višje bruto prejemke kot managerji, katerih podjetja delujejo samo na domačem trgu.			
<b>H9</b>	Moški managerji imajo višje bruto prejemke kot ženske managerke.			
<b>H10</b>	Višje izobraženi managerji imajo višje bruto prejemke.			

nadaljevanje

<b>Hipoteza</b>	<b>Opis hipoteze</b>	<b>Bivariatna povezava</b>	<b>Multipla linearna regresija</b>	<b>Ordinalna regresija</b>
<b>H11</b>	Managerji, zaposleni v večjih podjetjih, imajo višjo izobrazbo kot managerji, ki so zaposleni manjših podjetjih.	Potrjena		
<b>H12</b>	Managerji, ki delujejo v podjetjih s pretežno tujim kapitalom, imajo višje bruto prejemke kot managerji, ki delujejo v podjetjih s pretežno domačim kapitalom.			
<b>H13</b>	Managerji, ki delujejo v zasebnih podjetjih, imajo višje bruto prejemke kot managerji, ki delujejo v podjetjih z drugačno vrsto lastništva (državno, mešano ali združeno).			
<b>H14</b>	Pri managerjih v večjih podjetjih se pri sklepanju individualnih pogodb pogosteje upoštevajo Priporočila.			
<b>H15</b>	Pri managerjih, ki so hkrati tudi lastniki podjetja, se Priporočila pri sklepanju individualnih pogodb uporabljajo v manjši meri kot pri managerjih, ki niso solastniki podjetja, v katerem so zaposleni.			
<b>H16</b>	Managerji, ki delujejo v podjetjih z bolj diverzificiranimi proizvodi in storitvami, imajo višje bruto prejemke.			
<b>Skupaj potrjenih hipotez:</b>		5		

### **6.13 Primerjava rezultatov raziskave o prejemkih managerjev v zaprtih družbah s prejemki managerjev v javnih delniških družbah v Sloveniji**

ZNS je v sodelovanju z Deloitte svetovanje d.o.o. leta 2013 izvedlo raziskavo o nagrajevanju uprav in nadzornih svetov v javnih delniških družbah v Sloveniji v obdobju 2010–2012 (Kravanja Novak et al., 2013) in primerjalo z rezultati za obdobje 2007–2009 (Slapničar et al., 2010).

Podatki o prejemkih in njihovi strukturi za člane uprav in nadzornih svetov v javnih delniških družbah morajo biti v skladu z ZGD-1 razkriti v letnih poročilih. Za obdobje 2010–2012 so podatki večinoma poimenski, struktura prejemkov je bolj razložena kot za obdobje 2007–2009. Avtorji raziskave pa navajajo, da kljub priporočilom Kodeksa

upravljanja javnih delniških družb, nobena izmed družb ne razkriva politike prejemkov, merila uspešnosti, postavljene cilje in njihov pomen za izračun variabilnega dela. So pa prejemki uprav v javnih delniških družbah v večinski državni lasti regulirani od leta 2010 dalje z Zakonom o prejemkih poslovodnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti RS in samoupravnih lokalnih skupnostih (tako imenovan Lahovnikov zakon, o katerem sva pisali v poglavju o pravnih okvirjih prejemkov managerjev v Sloveniji).

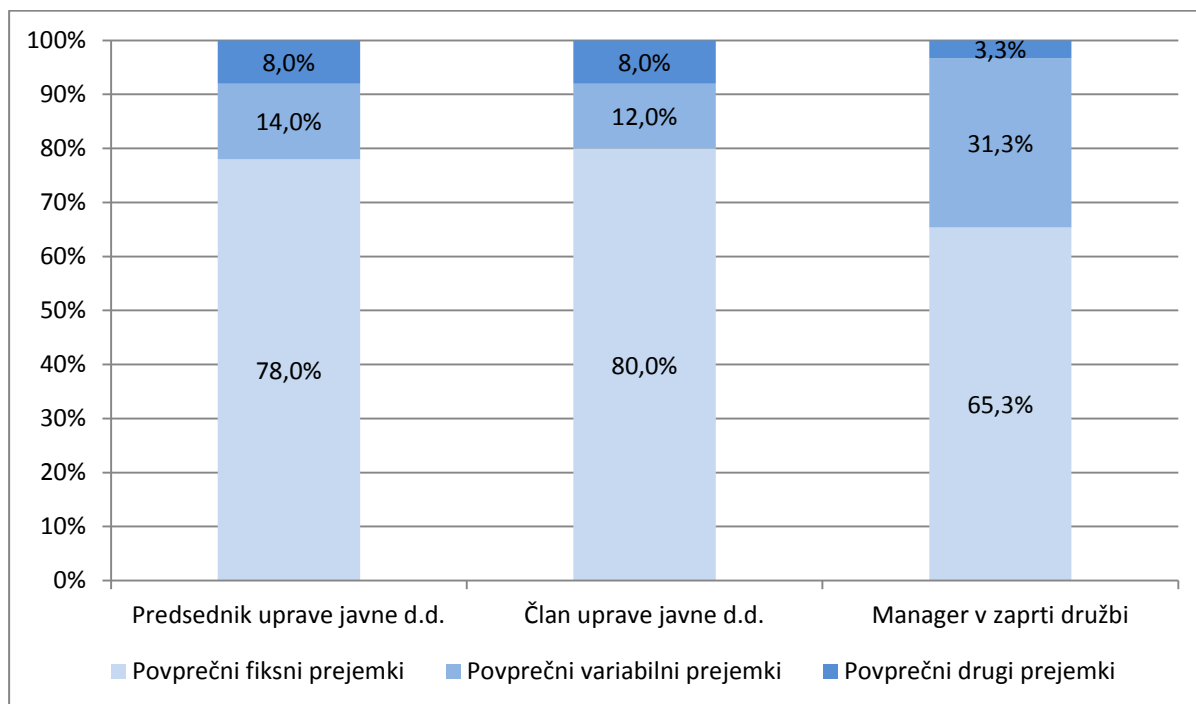
V nadaljevanju bova primerjali rezultate raziskave o prejemkih managerjev v zaprtih družbah za leto 2013 z rezultati raziskave o prejemkih članov uprav za obdobje 2010–2012. Primerjava je v večini primerov smiselna z managerji v velikih zaprtih družbah za leto 2013, saj javne d.d. vse sodijo v kategorijo velikih podjetij.

Za obdobje 2010–2012 so avtorji ugotovili, da je plačevanje iz dobička managerjev v javnih d.d. manjše kot nekoč, delno iz davčnih razlogov, delno zaradi slabših poslovnih rezultatov. Podobno sva ugotovili tudi pri nagrajevanju managerjev v zaprtih delniških družbah, v katerih so nagrade iz dobička redke. V dobičku je bilo v letu 2013 namreč udeleženih 20 % managerjev, udeleženih v dobičku z delnicami pa le 3,13 %.

Avtorji ugotavljajo tudi, da v prejemkih managerjev v javnih d.d. ni zaznati dolgoročnih spodbud, nagrad, ki bi spodbujale dolgoročno uspešnost podjetja. Razlog naj bi se nahajal v slabi gospodarski situaciji. Plačevanje z lastniškimi deleži velja za obliko nagrade, ki najbolj spodbuja ravnanje in odločitve managerja, ki pozitivno vplivajo na dolgoročno uspešnost podjetja.

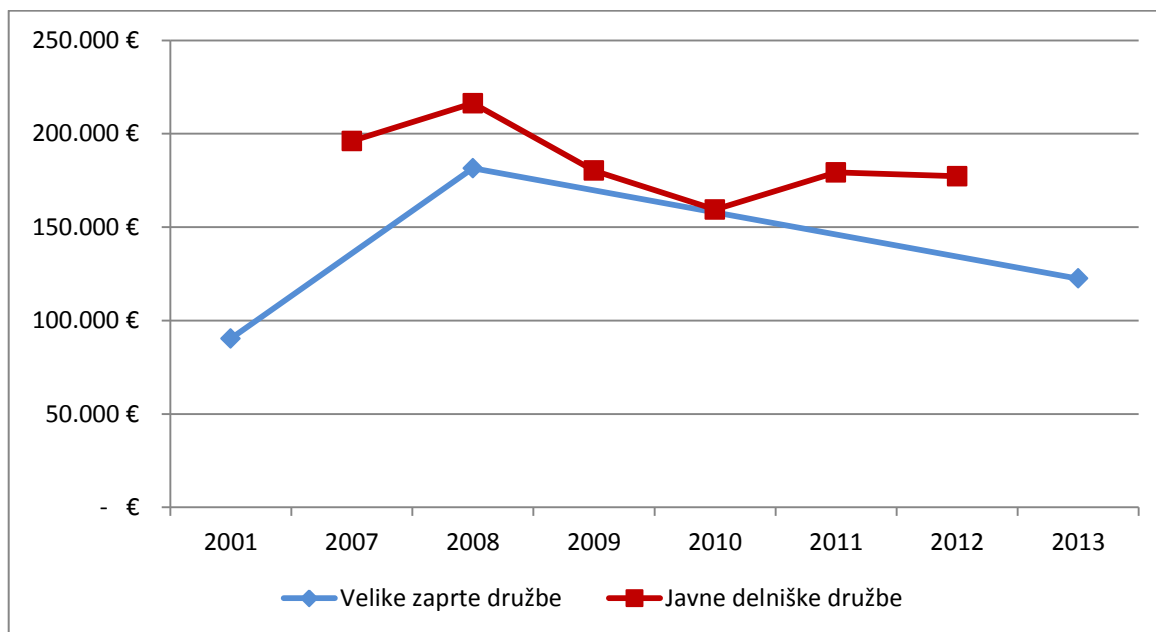
Zanimivo je, da variabilni del celotnih prejemkov članov in predsednikov uprav javnih d.d. predstavlja nižji delež kot pa variabilni del prejemkov managerjev v zaprtih družbah. V javnih d.d. je variabilni del v letu 2012 pri članih uprav predstavljal le 12 % celotnih prejemkov, drugi prejemki so predstavljali 8 %, fiksni pa kar 80 %. Pri predsednikih uprav je variabilni del prejemkov predstavljal 14 %, drugi prejemki 8 % in fiksni del prejemkov 78 %. Prejemki v zaprtih družbah so očitno bolj vezani na doseganje postavljenih ciljev, saj je variabilni del v velikih podjetjih v letu 2013 v povprečju predstavljal kar 31,33 %, v vseh podjetjih pa v povprečju 27,92 %. Bonitete in ostalo so v povprečju predstavljele le 3,10 %.

*Slika 36: Primerjava prejemkov predsednika uprave in člana uprave v javni d.d. ter managerja v zaprti družbi v Sloveniji*



Povprečni bruto prejemki predsednikov uprav v javnih d.d. so v letu 2012 znašali 177.180 evrov, kar lahko primerjamo s povprečnimi bruto prejemki managerjev v velikih zaprtih družbah, ki so v letu 2013 znašali 122.500 evrov. Povprečje bruto prejemkov v vseh zaprtih družbah v vzorcu leta 2013 je znašalo le 66.905,41 evra, vendar pa je pri tem treba upoštevati strukturo vzorca, v katerem je bilo več kot polovico mikro in majhnih zaprtih družb, v katerih imajo managerji nižje celotne prejemke.

Slika 37: Gibanje trenda bruto managerski prejemki v javnih d.d. in velikih zaprtih družbah



Opomba: n javnih delniških družb: n (2007–2009) = 61, n (2010–2012) = 36  
n velikih zaprtih družb: n (2008) = 46, n (2013) = 15

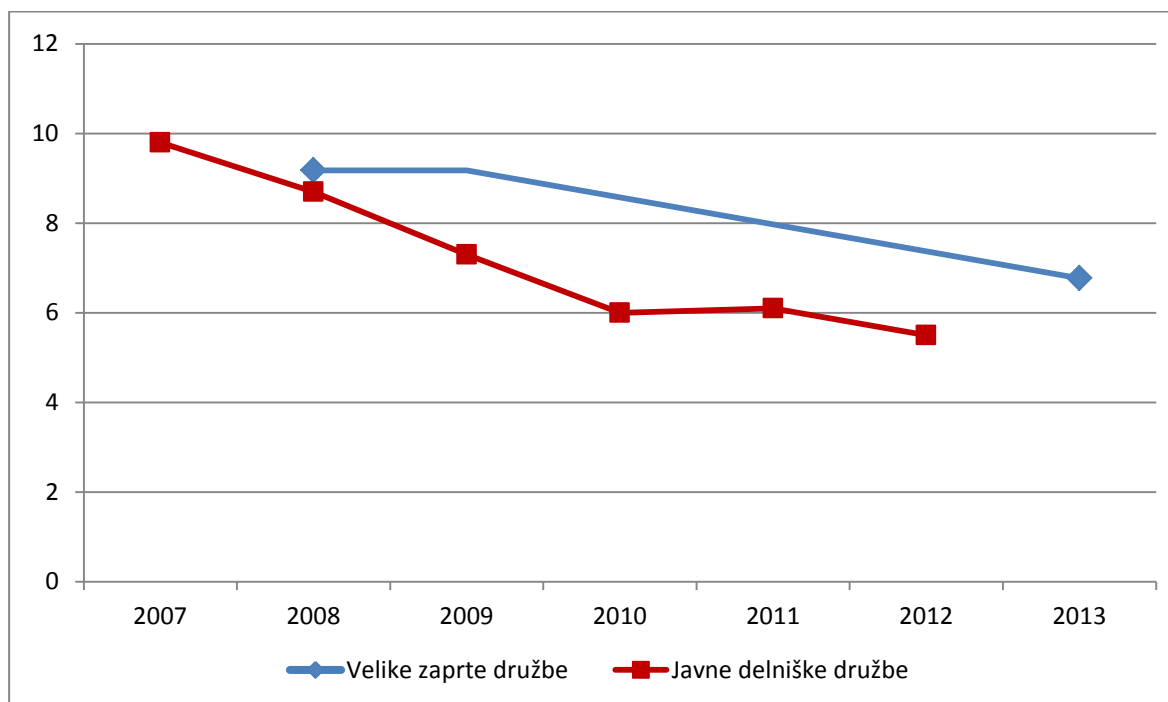
Celotni prejemki predsednika uprave glede na člane uprave so v letu 2012 znašali v višini mnogokratnika 1,3, kar lahko preračunamo in ugotovimo, da so bili celotni prejemki predsednikov uprav v povprečju za 23 % višji od celotnih prejemkov članov uprav. Celotni prejemki managerjev v zaprtih družbah na prvi ravni pa so bili v letu 2013 glede na celotne prejemke managerjev na drugi ravni višji do 10 % (pri 32,4 % anketiranih) oz. 11–20 % višji (pri 33,8 % anketiranih). Pri 20 % anketiranih so bili ti prejemki višji celo 21–30 %. V povprečju pa so bili pri vseh anketiranih višji za 16,5 %. V velikih zaprtih družbah (n = 15) je bila plača managerja raven nižje pri 46,7 % anketiranih managerjih nižja za 11–20 % in pri 26,7 % managerjih za več kot 30 %.

V zadnjih letih se je v javnih d.d. mnogokratnik oziroma odstotek, za kolikor je bila višja plača predsednika uprave glede na plačo člana uprave, zmanjševal, vrh pa dosegel v letu 2009, ko je znašal kar dve (po mnenju avtorjev je bolj reprezentativen podatek o mediani, ki kaže, da je bilo razmerje 1,26). Podobno kot tudi pri managerjih v zaprtih družbah, pri katerih je bilo v letu 2008 več primerov (32,93 %), pri katerih je bila plača managerja na prvi ravni za več kot 30 % višja od plače managerja na drugi ravni. Vsekakor pa je to razmerje še vedno občutno manjše kot v javnih d.d.

V letu 2012 je v javnih d.d. razmerje oziroma mnogokratnik med povprečnimi bruto prejemki članov uprave v primerjavi s povprečno bruto plačo zaposlenega znašal 5,5, pri čemer pa lahko od leta 2007 dalje opazimo padajoči trend (leta 2007 je znašal 9,8, leta 2009 7,3 itd.). To razmerje je v velikih zaprtih družbah podobno, v mikro in malih družbah pa občutno manjše. Razmerje med najvišjo in povprečno plačo v podjetju je leta 2013 v

velikih družbah znašalo 6,77, v srednje velikih pa 5,25. Povprečje v vseh opazovanih podjetjih je znašalo 3,45 (vendar je treba upoštevati večje število mikro in malih podjetij v vzorcu). Tudi v zaprtih družbah to razmerje v preteklih letih pada, leta 2008 je znašalo v velikih družbah kar 9,18, v srednje velikih je bilo 5,52 (povprečje v vseh preučevanih zaprtih družbah je znašalo 7,13).

*Slika 38: Mnogokratnik povprečne bruto plače managerja v primerjavi s povprečno bruto plačo zaposlenih v podjetju v javnih d.d. in velikih zaprtih družbah*



Opomba: število javnih delniških družbv vzorcu po letih: n (2007) = 22, n (2008) = 16, n (2009) = 23, n (2010) = 20, n (2011) = 22, n (2012) = 22; n velikih zaprtih družb: n (2008) = 46, n (2013) = 15

Avtorji raziskave prejemkov v javnih d.d. so preverili tudi, kaj vpliva na povprečne letne bruto prejemke članov uprav. Z regresijsko analizo so ugotovili, da so prejemki članov in predsednikov uprav pozitivno povezani z velikostjo podjetja. Zanimivo je, da so odkrili negativno povezavo z uspešnostjo podjetja, vendar kot razlog navajajo slabše poslovne rezultate v preučevanih obdobjih zaradi gospodarske krize in pretežno fiksne prejemke, ki se niso tako fleksibilno odzvali na padec uspešnosti. Kazalci uspešnosti podjetja, kot so profitna marža ali donosnost delnice s prejemki, niso povezani, kar je po mnenju avtorjev skrb vzbujajoče, saj kaže na nizko povezanost bonusov članov uprav z uspešnostjo podjetij. Prejemki članov uprav so nepovezani z lastništvom in menjavanjem uprav, tudi pretežno državno lastništvo nima vpliva na prejemke. (To bi zaradi sprejetega Zakona o prejemkih poslovnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti RS in samoupravnih lokalnih skupnostih lahko pričakovali. Avtorji sklepajo, da so se očitno tudi podjetja, ki niso v državni lasti, prilagodila smernicam in trendom, ki jih diktira država).

Z regresijsko analizo prejemkov managerjev v zaprtih družbah v letu 2013 sva prav tako ugotovili, da obstaja pozitivna povezava med prejemki in velikostjo podjetja. Poleg tega pa imasta statistično značilen vpliv tudi dobičkonosnost prihodkov (v primerjavi s prejemki v javnih d.d.) in raven managementa (managerji na prvi ravni imajo večje celotne prejemke kot managerji na drugi ravni). Negativen vpliv sva ugotovili pri lastništvu managerja, kar pomeni, da imajo managerji v zaprtih družbah, ki so hkrati tudi njihovi lastniki, nižje celotne prejemke kot managerji v zaprtih družbah, ki nimajo lastniške funkcije v tem podjetju.

## **7 KOMENTAR SLOVENSКИH MANAGERJEV IN KADROVSKE STROKOVNJAKINJE NA RAZISKAVO**

Po analizi rezultatov raziskave o prejemkih managerjev v zaprtih družbah v Sloveniji v letu 2013 sva naredili tudi intervjuje s slovenskimi managerji. Zanimal naju je njihov komentar na dobljene rezultate, hkrati pa tudi splošen pogled na trg managerskih plač v Sloveniji, kakšni so njihovi predlogi za izboljšave in kje so v slovenskih podjetjih ali celo zakonodaji ključni problem slovenskega gospodarstva.

Da bi dobili kar najbolj širok pogled na stanje managerskih plač, sva se odločili, da izvedeva en intervju z managerjem, ki ni lastnik podjetja, v katerem je zaposlen, in en intervju s podjetnikom. Že skozi samo magistrsko sva pisali o pomembnih razlikah med tema dvema profiloma managerjev, v sami analizi pa sva marsikatero tudi dokazali. Komentar na trenutno stanje v Sloveniji pa sta podali tudi direktorica kadrovske službe v NLB d.d. Vesna Vodopivec in izvršna direktorica Združenja Manager Sonja Šmuc. Intervju z Vesno Vodopivec je bil usmerjen bolj v problem privabljanja, nagrajevanja in motiviranja dobrih managerjev v podjetjih z državnim lastništvom. Sonja Šmuc pa je podala širše mnenje o trenutni situaciji in predlogih za nadaljnji razvoj trga managerskih plač.

Oba managerja, z oziroma brez lastniške funkcije, vodita srednje veliko podjetje, pripadata pa sicer različnim panogam. Managerja ne želita biti imenovana, zato na tem mestu njunih imen ne bova razkrili. Manager, ki ni lastnik, deluje v proizvodnem, podjetnik pa v storitvenem sektorju. Razvrščena sta v enak plačni razred, med 55.000 in 85.000 evri bruto letne plače, vendar pa podjetnik, pričakovano, plače nima razdeljene na variabilni in fiksni del. Manager variabilni del sicer po pogodbi ima, v višini 20 odstotkov, vendar pa nikoli ni imel izplačanega, čeprav je zastavljene cilje dosegal. Božičnice in 13. plače ne prejemata, si pa podjetnik izplačuje udeležbo v dobičku, saj pravi, da je pri tako visokih davkih v Sloveniji ta še vedno davčno najbolj ugodna. S tem, da so davki v Sloveniji (pre)visoki, se strinjajo vsi intervjuvani, podjetnikov komentar je bil naslednji: »Slovenski davki ne pospešujejo podjetništva, ampak sivo ekonomijo.« Vesna Vodopivec meni: »Obljubljene nagrade zaradi previsoke obdavčitve managerjev ne motivirajo.« Sonja Šmuc pa: »Visoko

*izobraženi ljudje v Sloveniji so finančni talci države.« Vsi menijo, da bi plače v Sloveniji bile višje, če bi bili davki nižji, trenutno pa se to ne izplača.*

Vsi intervjuvani so poudarili, da plača in nagrade niso edini motivacijski dejavnik za managerje, po neki višini določene ljudi plača sploh ne motivira več. Pomembni so seveda tudi nefinančni dejavniki, vendar pa, kot so se izrazili, v prvem koraku vsi delamo za denar. Vesna Vodopivec je v povezavi z motivacijo izrazila tudi problem privabljanja in motiviranja ustreznega usposobljenega kadra, težko potrebnega za prestrukturiranje slovenskih podjetij. *»Če smo omejeni s plačami in nagradami, ki jih lahko ponudimo, potem težko privabimo izkušene managerje, tako imenovane seniorje, še težje pa strokovnjake iz tujine, ki omenjene izkušnje imajo. V NLB d.d. se zato, med drugim, osredotočamo tudi na kadrovanje mlajših, sicer visoko potencialnih managerjev, ki jim morda na začetku kariere nagrada ne pomeni toliko kot kakovostne izkušnje, ki jih dobijo z delom na takšnih projektih, in dodatna, pomembna vsebina v njihovem življenjepisu, ki jo s tem dosežejo.«*

Intervjuvani menijo, da so plače managerjev v Sloveniji glede na tujino sicer res nižje, vendar glede na slovenski standard, življenjske stroške in sprejemljivost v okolju ustrezne. Menijo tudi, da je razmerje med najvišjo in povprečno plačo v podjetju, ki se v velikih podjetjih giblje okoli faktorja šest, ustrezno, vrhnji management je namreč treba motivirati za njihovo delo, vendar pa moramo zaradi kulturnih značilnosti Slovenije, ki je vsekakor bolj kolektivistična država, paziti, da ta razmerja ne postanejo previsoka. Družbeno v Sloveniji to še vedno naj ne bilo sprejemljivo. Sicer pa sta si Sonja Šmuc in Vesna Vodopivec enotnih misli: *»V Sloveniji bi morali bolj težiti k dvigu povprečne plače, za kar pa so pogoj uspešna podjetja z visoko dodano vrednostjo.«*

Tudi previsok variabilni del plače v Sloveniji v povprečju ni najbolj zaželen in pogojen s kulturnim ozadjem. Intervjuvani imajo sicer pozitiven odnos do ugotovitve, da variabilni del v Sloveniji od leta 1991 narašča, vendar pa bi še vedno lahko bil višji. Intervjuvani manager, Vesna Vodopivec in Sonja Šmuc so usklajeno odgovorili, da bi moral za vrhnji management variabilni del znašati okoli 50 odstotkov, po njihovem mnenju bi moral naraščati z velikostjo podjetja, saj so tam poslovni procesi in njihova kompleksnost bolj naravnani k temu. To sva v raziskavi sicer tudi ugotovili, večja podjetja imajo statistično dokazano večji variabilni delež in tudi višje bruto prejemke managerjev. Intervjuvani imajo do malusov manj pozitiven odnos in morda deljeno mnenje, strinjajo sicer se, da mora biti slabo delo kaznovano, ampak so zanje možni različni načini: nedoseganje variabilnega dela, zamenjava managementa, po mnenju Vesne Vodopivec pa bi na najvišjih ravneh managementa morali biti možni tudi malusi, vendar se ji pri tem zastavlja vprašanje merjenja rezultatov, vpliva zunanjih dejavnikov, morebitnega negativnega učinka, ki bi jih prinesli, in podobno.



Ko govorimo o variabilnem delu, so ključnega pomena tudi dejavniki, ki na njegov izračun vplivajo. Vsi so si bili enotnih misli, da so ključnega pomena finančni in nefinančni kazalci uspešnosti, ki morajo biti zelo preudarno postavljeni, merljivi in med seboj vsekakor usklajeni. Nadzorni svet mora poznati delovanje podjetja tako dobro, da zna postaviti kazalce tako, da se med seboj ne izključujejo in da resnično zagotavljajo uspeh poslovanja podjetja na dolgi rok, hkrati pa ne dopuščajo njihove manipulacije. Manager, ki nima lastniškega deleža, je poudaril: *»To je dolgotrajen proces, ki zahteva veliko časa in poznavanja poslovanja podjetja.«* Sonja Šmuc pa meni, da je to pač naloga nadzornega sveta in da to nikakor ne bi smel biti izgovor, da kazalci niso postavljeni. Vesna Vodopivec je izrazila dvom, da so slabi kazalci, ki so pogosto preveč preprosti, posledica odsotnosti strateških usmeritev in ciljev podjetja: *»Če podjetje nima razvitih strateških ciljev, potem tudi težko postavi uravnotežene kazalce, ki naj bi do njih vodili.«*

Kot ključen problem so intervjuvani slovenski managerji izpostavili naslednje dejstvo: *»V Sloveniji so plače previsoko obdavčene, kar ima lahko tudi destimulativen učinek na managerje in podjetnike. To je tudi eden izmed razlogov, da so plače slovenskih managerjev še vedno nižje kot v tujini, zaradi česar imamo oviro pri privabljanju tujih strokovnjakov. Prisotna je tudi siva ekonomija, splošno uveljavljeno je mnenje, da si manjši podjetniki prikazujejo nižje prejeme, kot jih dejansko imajo. Po drugi strani pa na višino plač in njihov variabilni del še vedno močno vplivata slovenska kultura, kolektivizem in egalitaren sistem. Slovenci naj bi bili še vedno nagnjeni k enakosti, tudi pri plačah, najbolj varno pa se v večini počitimo v okviru fiksnih plač,«* čeprav se tudi na tem področju stanje izboljšuje in počasi približuje dobrim praksam iz tujine.

## **SKLEP**

Ovisnost managerskih prejemkov je v literaturi najpogosteje vezana na velikost podjetja in njegovo uspešnost. Večja podjetja, ki dosegajo višje prihodke, dobiček, dodano vrednost na zaposlenega in druge kazalce, imajo ob izločenem vplivu ostalih dejavnikov tudi bolj plačane managerje. Avtorji navajajo še nekatere druge dejavnike, ki imajo pozitiven vpliv na velikost managerskih prejemkov, kot so privatizirano lastništvo podjetja, tuje poreklo kapitala, internacionalizacija podjetja, izobrazba, po rezultatih nekaterih raziskav pa naj bi imel pozitiven vpliv celo spol, moški managerji naj bi zaslužili več kot ženske.

Opredelili sva tudi nekatere lastnosti managerjev, ki so hkrati tudi lastniki podjetja, torej podjetnikov. Njihove lastnosti in dejavniki, ki vplivajo na višino njihovih prejemkov, se pomembno razlikujejo od managerjev, ki lastniške funkcije nimajo. Pomembno je dejstvo, da si višino plače določijo sami, odvisna je predvsem od velikosti in uspešnosti podjetja ter od osebnih značilnosti in namenov lastnika. Logično je tudi, da se ne nagrajujejo in tako plače nimajo razdeljene na fiksni in variabilni del.

V Sloveniji ni zakona, ki bi neposredno uravnaval managerski plačni trg, z izjemo dveh zakonov, ki sta bila sprejeta zaradi gospodarske krize in določata le višino, sestavo in obdavčitev plač managerjev v podjetjih v državni lasti oziroma v podjetjih, ki so prejela državno pomoč ali garancijo. Posredno na višino managerskih prejemkov vpliva slovenska davčna zakonodaja, saj so zaradi visokih, restriktivnih davkov plače managerjev verjetno nižje, kot bi bile sicer. To so nama potrdili tudi vsi, ki sva jih za potrebe magistrskega dela intervjuvali. Že od leta 1992 dalje pa imajo pomembno vlogo pri oblikovanju managerskih plač v Sloveniji tudi Priporočila pri sklepanju individualnih pogodb vodilnih managerjev v gospodarskih družbah. Tudi na podlagi raziskave o plačah managerjev v letu 2013 lahko trdimo, da je realno stanje managerskih plač v Sloveniji v marsikateri točki podobno tistemu, kar priporočajo v ZM.

Na podlagi raziskave o prejemkih managerjev v zaprtih družbah v Sloveniji v letu 2013 sva analizirali dejavnike, ki vplivajo na višino managerskih prejemkov. Na višino prejemkov imajo pozitiven vpliv velikost in uspešnost podjetja, vendar od vseh kazalcev uspešnosti je statistično značilen le kazalec dobičkonosnost prihodkov. Statistično sva tudi dokazali, da imajo managerji, ki niso lastniki podjetja, višje plače kot managerji, ki so lastniki. Izkazalo se je tudi, da na višino plače podjetnikov in managerjev, ki niso lastniki, vplivajo drugačni dejavniki. Na višino bruto prejemkov managerjev, ki nimajo lastniške funkcije, vpliva le dobičkonosnost prihodkov, na prejemke podjetnikov pa poleg tega tudi velikost podjetja, izobrazba, diverzifikacija in managerska raven.

Raziskava o plačah managerjev v zaprtih družbah v letu 2013 je pokazala, da znaša bruto managerska plača v povprečju dobrih 66.000 evrov na leto, v velikih podjetjih pa 122.500 evrov. Variabilni del plače se giblje med 20 in 30 odstotki, kar je v primerjavi z ostalimi državami EU primerljivo, v primerjavi z anglosaksonskim svetom pa je to relativno nizek delež. Podobno je tudi z razmerjem med bruto plačo vodilnega managerja v podjetju in bruto povprečno plačo zaposlenih. V Sloveniji je v zaprtih družbah v letu 2013 znašalo to razmerje 3,5 : 1, zgolj v velikih družbah pa 6,8 : 1, kar je prav tako nižje razmerje kot v ostalih članicah EU. V ameriških podjetjih so lahko ta razmerja dosegala astronomske višine, tudi do 100 : 1. V časovni primerjavi sva opazili, da so se bruto prejemki managerjev in razmerje med najvišjo in povprečno plačo po letu 2008 znižali.

Časovna primerjava je sicer pokazala upad številnih preučevanih parametrov managerskih plač v Sloveniji po letu 2008, z izjemo variabilnega dela plače. Pozitiven odnos do tega dejstva je v intervjuju izrazila tudi Sonja Šmuc. Sicer je ta še vedno prenizek in nižji kot v tujini, vendar je spodbuden podatek, da lahko opazujemo njegovo rast od osamosvojitve Slovenije dalje.

Raziskave o plačah managerjev v zaprtih ali odprtih družbah se izvajajo vsako leto, več je tudi različnih člankov slovenskih avtorjev, ki so obravnavali različne vidike managerskega plačnega trga v Sloveniji. Pomembno se nama zdi dejstvo, da so si zaključki teh raziskav

ali člankov vsako leto zelo podobni. V Sloveniji so managerji premalo plačani na podlagi uspešnosti podjetja, variabilni del plače ima premajhen delež v celotnih prejemkih. Če želimo doseči večjo motivacijo in delo managerjev usmerjati proti ciljem podjetja, mora variabilni del po mnenju mnogo strokovnjakov iz gospodarstva in akademskega sveta znašati vsaj med 20 in 30 odstotki. Tako Sonja Šmuc, Vesna Vodopivec kot intervjuvani manager so se strinjali, da bi moral biti ta še višji, predvsem pa morajo biti plače v veliki meri odvisne od uspešnosti podjetja, postavljeni morajo biti smiselni kazalci, ki omogočajo vrednotenje managerjevega dela. V Sloveniji na managerske plače glede na raziskavo najbolj vpliva velikost podjetja in le en kazalnik uspešnosti. Managerske plače so še vedno vezane na povprečno plačo v podjetju, oblikovane so kot njen večkratnik, kar je posledica številnih priporočil, ki managersko plačo opredeljujejo na tak način.

Razlogov za to, da so managerske plače v Sloveniji in njihov variabilni del nižje kot v nekaterih drugih razvitih državah, je več. Na eni strani ima močen vpliv slovenska davčna zakonodaja, ki najvišje plače v Sloveniji tako obremenjuje, da so zaradi tega verjetno nižje, kot bi bile sicer. Prav tako bi verjetno pozitivno vplivala tudi ugodnejša davčna obravnava nagrad in dolgoročnih spodbud. Po drugi strani so managerske plače v Sloveniji zagotovo povezane s slovensko kulturo. Še ne dolgo tega smo bili del socialističnega sistema, ki je spodbujal enakost in kolektivizem, kamor pa visoke managerske plače in visoki variabilni deleži zagotovo ne spadajo. Kljub temu lahko glede na trenutno stanje v našem gospodarstvu trdimo, da uspešna slovenska podjetja s stalno rastjo in visoko dodano vrednostjo svoje managerje tudi temu primerno nagrajujejo. Temu ne nasprotujejo niti slovenski državljani kljub svoji kolektivistični zgodovini in nagnjenosti k enakosti, torej lahko trdimo, da so na koncu pomembni le dobri poslovni rezultati.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ang, J. S., Cole, R. A., & Lin, J. W. (2000). Agency Costs and Ownership Structure. *The Journal of Finance*, 55(1), 81–106.
2. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. Kogan Page Publishers.
3. Attaway, M. C. (2000). A study of the relationship between company performance and CEO compensation. *American Business Review*, 18(1), 77.
4. Audretsch, D. (2002). The dynamic role of small firms: Evidence from the U.S., *Small Business Economics*, 18(3), 13–40.
5. Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance*, 43(3), 593–616.
6. Barontini, R., & Bozzi, S. (2011). Board Compensation and Ownership Structure: Empirical Evidence for Italian Listed Companies. *Journal of Management and Governance*, 15(1), 59–89.
7. Bellak, C. (2004). How Domestic and Foreign Firms Differ and Why Does it Matter? *Journal of Economic Surveys*, 18(4), 483–514.

8. Berle, A. A., & Means, G. G. C. (1991). *The Modern Corporation and Private Property*. Transaction Publishers.
9. Bertrand, M., & Hallock, K. F. (2001). The gender gap in top corporate jobs. *Industrial & Labor Relations Review*, 55(1), 3–21.
10. Bistričić, A., Agatić, A., & Kuzman, Z. (2011). The importance of small and medium-sized enterprises in the Croatian economy and in the European union states economies. *Pomorstvo / Journal Of Maritime Studies*, 25(1), 145–158.
11. Brookman, J. T., & Thistle, P. D. (2013). Managerial compensation: Luck, skill or labor markets? *Journal of Corporate Finance*, 21, 252–268.
12. Bugeja, M., Matolcsy, Z. P., & Spiropoulos, H. (2012). Is There a Gender Gap in CEO Compensation? *Journal of Corporate Finance*, 18(4), 849–859.
13. Cadrain, D. (2003). Cash Vs. Non-Cash Rewards. *HR Magazine*, 48(4), 81.
14. Canarella, G., & Nourayi, M. (2008). Executive Compensation and Firm Performance: Adjustment Dynamics, Non-Linearity and Asymmetry. *Managerial and Decision Economics*, 29(4), 293–315.
15. Chan, K. F., Man, T. Y., & Lau, T. (2002). The Competitiveness of Small and Medium Enterprises: A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies. *Journal of Business Venturing*, 17, 123–142.
16. Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. C. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030–1038.
17. Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(4), 335–354.
18. Chung, K. H., & Pruitt, S. W. (1996). Executive ownership, corporate value, and executive compensation: A unifying framework. *Journal of Banking & Finance*, 20(7), 1135–1159.
19. Cole, R. A., & Mehran, H. (2008). What do we know about executive compensation at privately held firms. *FRB of New York Staff Report*, (314), 100.
20. Company, M. K., Copeland, T., Koller, T., & Murrin, J. (2000). Valuation, University Edition: *Measuring and Managing the Value of Companies*: Wiley.
21. Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. (1986). Entrepreneurship and Paths to Business Ownership. *Strategic Management Journal*. 7(1), 53–68.
22. Croitoru A. (2012). Schumpeter, J. A., 1934 (2008), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers. *Journal of comparative research in anthropology and sociology*, 3(2), 56–68.
23. Čok, M. (1999). Efektivno obdavčenje prejemkov managerjev. Popravitizacijsko obnašanje slovenskih podjetij. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, str. 299–312.
24. Delmar, F., & Wiklund, J. (2013). The effect of small business manager's growth motivation on firm growth: a longitudinal study. V Davidsson, P., & Wiklund, J.

- (Eds.). (2013). *New Perspectives on Firm Growth* (str. 82–111.). Edward Elgar Publishing.
25. Devers, C. E., Cannella Jr, A. A., Reilly, G. P., & Yoder, M. E. (2007). Executive Compensation: A Multidisciplinary Review of Recent Developments. *Journal of Management*, 33(6), 1016–1072.
  26. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
  27. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  28. Drenik, A. (2003). *Cilji in motivi podjetnikov in njihovih podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  29. Drnovšek, M. (2005). Gazele generacije Y. *Gazela: odkrivamo podjetniško drznost, posebna izdaja*, 37–40.
  30. European Commission (2012, september). Evaluation of the SME Definition. Najdeno 12. aprila 2014 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/studies/executive-summary-evaluation-sme-definition\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/studies/executive-summary-evaluation-sme-definition_en.pdf).
  31. Duh, M. (2010). Uporaba agencijske teorije in teorije proizvodnih virov pri razlagi razlik v uspešnosti med družinskimi in nedružinskimi podjetji. *Naše gospodarstvo*, 56(1/2), 45–52.
  32. Dyer Jr, W. G. (2006). Examining the »Family Effect« on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.
  33. European Commission. *What is an SME?* Najdeno 12. aprila 2014 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm).
  34. Ferrarini, G. A., Moloney, N., & Vespro, C. (2004). Ferrarini, G., Moloney, N., & Vespro, C. (2004). Executive pay: convergence in law and practice across the EU corporate governance faultline. *J. Corp. L. Stud.*, 4, 243.
  35. Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. SAGE Publications.
  36. Firth, M., Fung, P. M. Y., & Rui, O. M. (2007). How ownership and corporate governance influence chief executive pay in China's listed firms. *Journal of Business Research*, 60(7), 776–785.
  37. Gabaix, X., Landier, A., & Sauvagnat, J. (2014). CEO Pay and Firm Size: An Update After the Crisis. *The Economic Journal*, 124(574), F40–F59.
  38. Gegič, M. (2014, 20. januar). Odprava omejitve managerskih plač dviga prah. Delo.
  39. Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663–691.
  40. Gibbons, R., & Murphy, K. J. (1992). Optimal incentive contracts in the presence of career concerns: Theory and evidence. *Journal of Political Economy*, 100(3), 468.
  41. Glas, M., & Drnovšek, M. (1999). *Small business in Slovenia: expectations and accomplishments*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta

42. Glas M., Drnovšek, M., Mirtič, D., & Pšeničny, V. (2002). *Slovenian Experience with the SME Financing*. International Conference. Mostar: Faculty of economics.
43. Gomez-Mejia, L. R., Tosi, H., & Hinkin, T. (1987). Managerial control, performance, and executive compensation. *Academy of Management Journal*, 30(1), 51–70.
44. Gospodarska zbornica Slovenije (2012). Internacionalizacija slovenskih mikro in malih podjetij. Najdeno 5. maja 2014 na spletnem naslovu [http://vmg.gzs.si/slo/1\\_vmg\\_2012/teme\\_vrha/internacionalizacija\\_slovenskih\\_mikro\\_in\\_malih\\_podjetij](http://vmg.gzs.si/slo/1_vmg_2012/teme_vrha/internacionalizacija_slovenskih_mikro_in_malih_podjetij)
45. Green, S. (1992). The impact of ownership and capital structure on managerial motivation and strategy in management buy-outs: a cultural analysis. *Journal of Management Studies*, 29(4), 513–535.
46. Gregorič, A., Polanec, S., & Slapničar, S. (2010). Pay me Right: Reference Values and Executive Compensation. *European Financial Management*. 16(5), 778–804.
47. Gregorič, A., Rejc, A. in Slapničar, S. (b.l.). *Prejemki uprav v slovenskih borznih podjetjih: raziskava o obsegu in dejavnikih nagrajevanja*. Arhiv Slapničar, S.
48. Hankinson, A., Bartlett, D., & Ducheneaut, B. (1997). The key factors in the small profiles of small-medium enterprise owner-managers that influence business performance: The UK (Rennes) SME survey 1995–1997 An international research project UK survey. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 3(3), 168–175.
49. Henderson, R. I. (2003). *Compensation management in a knowledge-based world*: Prentice Hall.
50. Huang, C. J. (2010). *The Impact of Domestic Institutional Investors and Foreign Investors on CEO Compensation and Firm Performance in Family Firms*. Available at SSRN 1660207.
51. Jaeyoung S., & Swan. P., (2009). *Executive pay, talent and firm size: Why has CEO pay grown so much?* Australian School of Business Research Paper No. 2009 FIN 01. Sydney: University of New South Wales.
52. Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1990). Performance Pay and Top-Management Incentives. *Journal of Political Economy*, 98(2), 225–264.
53. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure* (163-231). Springer Netherlands.
54. Jurajda, S., & Paligorova, T. (2006). Female Managers and their Wages in Central Europe. C.E.P.R. Discussion Papers, *CEPR Discussion Papers*: 5871. Najdeno 12. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.cepr.org/pubs/dps/DP5871.asp>.
55. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje : zbirka tekstov za študij in gradivo za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Keasey, K., Short, H., & Watson, R. (1994). Directors' Ownership and the Performance of Small and Medium Sized Firms in the U.K. *Small Business Economics*, 6(3), 225–236.
57. Kocabıyıkoglu, A., & Popescu, I. (2007). Managerial Motivation Dynamics and Incentives. *Management Science*, 53(5), 834–848.

58. Kordež B. (2002). *Opcije za nagrajevanje managementa* (interno gradivo). Ljubljana: Združenje Manager
59. Kostiuk, P. F. (1990). Firm Size and Executive Compensation. *The Journal of Human Resources*, 25(1), 90–105.
60. Krašovec, T. (2002). *Kako do bolj učinkovitega nagrajevanja managementa* (interno gradivo., Ljubljana: Združenje Manager
61. Krašovec, T. (2002). *Plače managerjev: miti in resnice*. Vrhnika: Razum dr. Krašovec & Company.
62. Kravanja Novak, N., Prijović, I., & Slapničar, S. (2013). *Raziskava o prejemkih uprav in nadzornih svetov javnih delniških družb v Sloveniji 2010-2012 – s primerjavo 2007-2009*. Ljubljana, Združenje nadzornikov Slovenije, Deloitte svetovanje d.o.o., 2013.
63. Liang, H., Renneboog, L., & Sun, S. L. (2013). A State-Stewardship View on Executive Compensation. *ECGI-Finance Working Paper* (374).
64. Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313–330.
65. McConaughy, D. L. (2008). Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the Family-Controlled Firm: An Examination of the Level and Sensitivity of Pay to Performance. V J. H. Astrachan, T. Pieper, M., & Jaskiewicz, P. (Eds.), *Family Business* (215–225): Elgar Reference Collection. *International Library of Critical Writings on Business and Management*, vol. 12. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar. (Reprinted from: [2000]).
66. Medoff, J. L., Brown, C., & Hamilton, J. (1990). *Employers Large and Small*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
67. Mehran, H. (1995). Executive compensation structure, ownership, and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 38(2), 163–184.
68. Memili, E., Misra, K., Chang, E. P. C., & Chrisman, J. J. (2013). The propensity to use incentive compensation for non-family managers in SME family firms. *Journal of Family Business Management*, 3(1), 62–80.
69. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Milkovich, C. (1999). *Compensation*. T. Mirror (Ed.). Burr Ridge, Ill.: Irwin/McGraw-Hill.
70. Modic, T. (17. 10. 2009). Nespodobne plače in nagrade se bodo prelile nazaj v proračun. *Dnevnik*, 2009. Najdeno 17. marca 2014 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/objektiv/vec-vsebin/1042307572>.
71. Mörec, B., & Raškovič, M. (2011). *Overview and estimation of the 2008 financial and economic crisis “effect size” on SME capital structures: case of Slovenia*. *Ekonomski istraživanja*, 24(4), 107–125.
72. Michiels, A., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Steijvers, T. (2013). CEO Compensation in Private Family Firms: Pay-for-Performance and the Moderating Role of Ownership and Management. *Family Business Review*, 26(2), 140–160.

73. OECD (2005). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*, Paris: OECD Publishing.
74. Ogorevc, M. (2013). *Lastništvo in plačna politika v Sloveniji* (doktorska disertacija), Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
75. Oxelheim, L., & Randøy, T. (2004). *The effects of internationalization on CEO compensation*: IUI Working Paper.
76. Pavlin, B., Križnik, B. (27. 11. 2009). Menedžerske kritike Lahovnikovega zakona. *Delo*, 2009. Najdeno 15. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/93640>.
77. Piskar, S., 'Fifteen years since the establishment of the Association of Managers, which we can be proud of' (available only in Slovene). In (eds. Krašovec, T., Seme, B.), *The Slovenian Association of Managers from 1989–2004*, 2004, str. 15–20.
78. Prašnikar, J., Debeljak, Ž., & Fuchs, M. (1998). Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*.
79. Prašnikar, J., Ferligoj, A., Cirman, A., & Valentinčič, A. (1999). Tveganje in managerske spodbude v obdobju prehoda v tržno gospodarstvo: primer slovenskih podjetij. Poprivatezijsko obnašanje slovenskih podjetij. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, str. 273–298.
80. Rebernik, M. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Strojna fakulteta.
81. Reda, J. F. (2013). Private vs. Public Total Compensation: Is there a Difference? *Journal of Compensation and Benefits*, July/August 2013.
82. Reeb, D. M., Kwok, C. C. Y., & Baek, H. Y. (1998). Systematic Risk of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 29(2), 263–279.
83. Ren, R., & Yunxia, Z. (2010). Executive Compensation: Is There a Gender Gap? *Academy of Management Perspectives*, 24(4), 93–95.
84. Richbell, S., Szerb, L., & Vitai, Z. (2010). *HRM in the Hungarian SME sector*. *Employee Relations*, 32(3), 262–280.
85. Risher, H. W., American Management, A., & American Compensation, A. (1999). *Aligning Pay and Results : Compensation Strategies That Work From the Boardroom to the Shop Floor*. New York: American Management.
86. Robinson, A. D., Per Davidsson, Van der Mescht, H., & Court, P. (2007). How Entrepreneurs Deal with Ethical Challenges: An Application of the Business Ethics Synergy Star Technique. *Journal of Business Ethics*, 71(4), 411–423.
87. Ruzzier, M., & Konečnik, M. (2007). *Internationalization of Small and Medium Enterprises: An Integrative Conceptual Mode*. *Organizacija*, 40(1).
88. Sun, Q., & Tong, W. (2003). China share issue privatization: the extent of its success, *Journal of Financial Economics*. 70, 183–222.
89. Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance, *Journal of Finance*. 52, 737–777.



90. Slapničar, S., & Prijović, I., Podbevšek, G., (2010). *Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2007–2009*. Ljubljana, Združenje nadzornikov Slovenije, Združenje Manager, Deloitte svetovanje d.o.o., 2010.
91. Slapničar, S., Gregorič, A. & Rejc A. (2005). *Plače v kalupu družbene sprejemljivosti*. Revija manager, (4), 32–33.
92. Statistični urad Republike Slovenije. (2014). Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno. Ljubljana: *Statistični urad Republike Slovenije*.
93. Stokes, D., & Wilson, N. (2006). *Small Business Management & Entrepreneurship*, 5th edition. London: Thomson learning.
94. Storey, D., Watson, R., & Wynarczyk, P. (1995). The Remuneration of Non-Owner Managers in UK Unquoted and Unlisted Securities Market Enterprises: An Empirical Analysis of Firm Specific, Human Capital and Job History Influences. *Small Business Economics*, 7(1), 1–13.
95. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
96. Šešok, K. (2002). *Nagrajevanje zaposlenih in menedžerjev ter davčni vidik nagrajevanja* (interno gradivo). Ljubljana: Združenje Manager
97. Širec, K., & Močnik, D. (2010). How Entrepreneurs' Personal Characteristics Affect SMEs' Growth. *Nase Gospodarstvo/Our Economy*, 56(1-2), 3–12.
98. Šturman, M. (2008). *Nagrajevanje slovenskih managerjev z vidika njihovih lastnikov* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
99. Uredba o določitvi najvišjih razmerij za osnovna plačila ter višine spremenljivih prejemkov direktorjev. *Uradni list RS*, št. 34/10 in 52/11.
100. Uredba o določitvi najvišjih razmerij za osnovna plačila ter višine spremenljivih prejemkov direktorjev. *Uradni list RS*, št. 34/10 in 52/11.
101. Vieito, J. P., & Khan, W. A. (2012). Executive Compensation and Gender: S&P 1500 Listed Firms. *Journal of Economics and Finance*, 36(2), 371–399.
102. Wang, C., Walker, E., & Redmond, J. (2007). *Explaining the lack of strategic planning in SMEs: the importance of owner motivation*.
103. Wang, H. C., Venezia, C. C., & Lou, Y.-I. (2013). Determinants of Chief Executive Officer Compensation. *International Journal of Business and Finance Research*, 7(4), 29–42.
104. Watson, R. (1990). Employment Change, Profits and Directors' Remuneration in Small and Closely-Held UK Companies. *Scottish Journal of Political Economy*, 37(3), 259–274.
105. Watson, R. (1991). Modelling directors' remuneration decisions in small and closely-held UK companies. *Journal of Business Finance & Accounting*, 18(1), 85–98.
106. Watson, R. (1994). An Empirical Analysis of Financial and Non-financial Managers' Remuneration in Small and Medium-sized UK Enterprises. *Accounting & Business Research* (Wolters Kluwer UK), 24(94), 176–188.

107. Watson, R., Storey, D. J., Wynarczyk, P., Keasey, K., & Short, H. (1994). The remuneration of non-owner managers in small and medium-sized uk enterprises. *Journal of Management Studies*, 31(4), 553–568.
108. Watson, R., & Wilson, N. (2005). Board Pay and the Separation of Ownership from Control in U.K. SMEs. *Small Business Economics*, 24(5), 465–476.
109. Weisskopf, J.-P. (2012). *Executive Compensation in Family Firms: Fat Cats or Benefactors*. European Financial Management Association Annual Meeting.
110. Werner, S., & Tosi, H. L. (1995). Other People's Money: The Effects of Ownership on Compensation Strategy and Managerial Pay. *The Academy of Management Journal*, 38(6), 1672–1691.
111. White, M. D. (2001). Managerial incentives and the decision to hire managers in markets with public and private firms. *European Journal of Political Economy*, 17(4), 877–896.
112. Wiklund, J., Patzelt, H. , & Shepherd, D. A. (2013). Building an integrative model of small business growth. V Davidsson, P., & Wiklund, J. *New perspectives on firm growth* (str. 15–55). Edward Elgar Publishing.
113. Young, C.-S., & Tsai, L.-C. (2008). The sensitivity of compensation to social capital: Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family business groups. *Journal of Business Research*, 61(4), 363–374.
114. Zahra, S., & Covin, J. (1995). Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship. A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*. 10, 43–58.
115. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 21/13 in 78/13 – popr.
116. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb. *Uradni list RS* št. 117/06, 56/08, 76/08, 5/09, 96/09, 110/09 - ZDavP-2B, 43/10, 59/11, 24/12, 30/12, 94/12 in 81/13.
117. Zakon o dodatnem davku od dohodkov članov poslovdstev in nadzornih organov v času finančne in gospodarske krize. *Uradni list RS* št. 78/09 in 107/13 - odl. US.
118. Zakon o dohodnini. *Uradni list RS* št. 13/11 – UPB, 24/12, 30/12, 40/12 - ZUJF, 75/12, 94/12, 96/13, 29/14 - odl. US.
119. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 65/09 – UPB3, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 - odl. US in 82/13.
120. Zakon o prejemkih poslovdnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti. *Uradni list RS* št. 21/10, 8/11 - ORZPPOGD4 in 23/14 - ZDIJZ-C.
121. Zakon o prispevkih za socialno varnost. *Uradni list RS* št. 5/96 s spremembami.
122. Združenje nadzornikov Slovenije. (2007). *Priporočila Združenja nadzornikov Slovenije za kadrovanje in nagrajevanje članov uprav in izvršnih direktorjev*. Najdeno 5. marCA 2014 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-ns.si/zcnswb/vsebina.asp?n=3&s=295>.
123. Združenje Manager. (2005). *Priporočila Združenja Manager pri sklepanju individualnih pogodb vodilnih managerjev v gospodarskih družbah*. Najdeno 5. marec

2014 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/o-zdruzenju/kljucni-dokumenti>.

124. Združenja Manager (2008), *Razmerje med bruto povprečno plačo in bruto najvišjo plačo v Sloveniji v letu 2008*, Ljubljana: Združenje manager.
125. Zupan, N. (1998). *Plače in nagrajevanje managerjev v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
126. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.



## **PRILOGE**



## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Časovna primerjava analiz prejemkov in njihove sestave v letih 1992, 2001, 2008 in 2013 .....	1
Priloga 2: Korelacijski koeficienti za posamezne spremenljivke .....	3
Priloga 3: Regresijski koeficienti dejavnikov, ki vplivajo na bruto prejemke managerjev.....	4
Priloga 4: Regresijski koeficienti dejavnikov, ki vplivajo na variabilni del plače .....	5
Priloga 5: Intervjuji s slovenskimi managerji .....	6
Priloga 6: Anketni vprašalnik .....	15





**Priloga 1: Časovna primerjava analiz prejemkov in njihove sestave v letih 1992, 2001, 2008 in 2013**

*Tabela 1: Časovna primerjava analiz prejemkov in njihove sestave v letih 1992, 2001, 2008 in 2013*

	<b>1992</b>	<b>2001</b>	<b>2008</b>	<b>2013</b>
<b>Število anketiranih managerjev</b>	34	214	90	225
<b>Podjetja po velikosti (v %)</b>				
Malo	52,9	14,0	19,5	72,0
Srednje	26,5	35,0	27,6	21,3
Veliko	20,6	51,0	52,9	6,7
<b>Izobrazba managerja (v %)</b>				
Srednja	2,9	7,3	3,4	11,1
Višja	29,4	16,0	11,2	11,6
Visoka		12,9	5,6	14,2
Univerzitetna		47,6	49,4	41,3
Magisterij	67,7	13,0	25,8	19,1
Doktorat		3,2	4,5	2,7
<b>Lastniški delež managerja v podjetju (v %)</b>				
Da	29,4	19,0	51,1	48,7
Povprečni lastniški delež	33,6	36,0	36,5	45,1
<b>Povprečna letna bruto plača managerja (v EUR)</b>				
Malo	ni podatka	54.866	67.098	58.205
Srednje	ni podatka	69.679	113.776	96.603
Veliko	ni podatka	90.316	181.502	122.500
<b>Plača managerja eno raven nižje (v %)</b>	17,0	17,5	22,1	16,5
<b>Variabilni del plače v celotnih bruto prejemkih (v %)</b>	ni podatka	12,1	25,1	27,9
<b>Nagrade iz poslovne uspešnosti (v %)</b>				
Trinajsta plača ali božičnica	ni podatka	44,4	66,7	48,4
Udeležba v dobičku	ni podatka	14,5	32,9	20,0
Udeležba v dobičku v delnicah	ni podatka	7,5	5,0	3,1

se nadaljuje

nadaljevanje

	<b>1992</b>	<b>2001</b>	<b>2008</b>	<b>2013</b>
<b>Ugodnosti po individualni pogodbi (v %)</b>				
Funkcionalno izobraževanje	79,4	75,0	73,6	37,0
Preventivni zdravstveni pregled	64,7	70,0	81,6	45,2
Službeni avto za zasebno uporabe	76,4	48,0	69,0	51,6
Nezgodno življenjsko zavarovanje	61,4	40,0	60,9	25,1
Članarine	ni podatka	51,0	78,2	25,6
Dodatno pokojninsko zavarovanje	ni podatka	20,0	ni podatka	20,1
<b>Upoštevanje priporočil ZM (v %)</b>	<b>86,0</b>	<b>90,0</b>	<b>80,5</b>	<b>29,7</b>

## Priloga 2: Korelacijski koeficienti za posamezne spremenljivke

Tabela 2: Korelacijski koeficienti za posamezne spremenljivke

Spremenljivka	Spol	Delovno mesto	Izobrazba	Poreklo kapitala	Velikost podjetja	Vrsta lastništva	Trg delovanja	Diverzifikacija	Število organiz. ravni	Celotni prejemki	Variabilni del - realiziran	Variabilni del - maksimalni	Bonitete in ostalo	Božičnica	Trinajsta plača	Udeležba v dobičku	Udeležba v dobičku - delnice	Povprečna bruto plača	Razm. najvišja / povpr. plača	Plača managerja raven niže	Manager solastnik	ROE	ROA	Dobižkonosnost prihodov	
Spol	1																								
Delovno mesto	0,348	1																							
Izobrazba	0,000	-0,120	1																						
Poreklo kapitala	-0,093	0,029	0,139	1																					
Velikost podjetja	-0,105	0,002	0,124	0,219	1																				
Vrsta lastništva	0,005	-0,083	0,145	-0,177	0,069	1																			
Trg delovanja	-0,102	-0,011	0,048	0,192	0,284	-0,097	1																		
Diverzifikacija	-0,056	-0,074	-0,002	-0,041	0,010	-0,045	0,268	1																	
Št. organiz. ravni	-0,003	0,079	0,137	0,126	0,486	0,185	0,114	0,034	1																
Celotni prejemki	-0,146	-0,109	0,101	0,308	0,417	-0,012	0,085	0,032	0,324	1															
Variabilni del - realiziran	-0,028	-0,083	0,002	-0,022	0,087	0,104	0,010	-0,028	-0,161	0,156	1														
Variabilni del - maksimalni	-0,056	-0,102	0,031	0,087	0,056	0,039	0,047	0,037	-0,079	0,108	0,620	1													
Bonitete in ostalo	-0,108	-0,101	0,175	0,191	0,160	0,013	0,057	0,006	0,176	0,135	0,028	0,103	1												
Božičnica	-0,015	-0,030	0,011	-0,137	-0,004	0,126	-0,105	0,071	0,014	0,051	0,024	0,004	-0,178	1											
Trinajsta plača	-0,016	-0,057	0,112	-0,106	-0,005	0,097	-0,113	-0,042	0,025	-0,131	-0,072	-0,110	-0,103	0,276	1										
Udeležba v dobičku	0,045	0,053	-0,019	-0,011	0,149	0,150	0,063	-0,085	0,176	0,091	-0,167	-0,323	-0,117	0,048	0,094	1									
Udeležba v dobičku - delnice	-0,043	0,021	-0,095	-0,173	-0,002	0,078	-0,125	-0,115	-0,079	-0,200	-0,034	-0,080	-0,125	-0,064	-0,015	0,166	1								
Povprečna bruto plača	-0,056	-0,155	0,061	0,050	-0,133	-0,046	0,042	0,276	-0,136	0,096	0,006	0,021	0,059	0,022	-0,053	-0,016	-0,065	1							
Razm. najvišja / povpr. plača	-0,092	-0,105	0,146	0,220	0,535	0,116	0,156	-0,069	0,287	0,503	0,155	0,169	0,002	-0,033	-0,087	0,120	-0,008	-0,172	1						
Plača managerja raven niže	-0,145	-0,159	0,238	0,346	0,243	0,022	0,054	-0,066	0,100	0,392	0,068	0,101	0,197	-0,075	0,000	-0,018	-0,060	0,020	0,338	1					
Manager solastnik	0,020	0,096	0,329	0,337	0,271	0,349	-0,029	-0,231	0,238	0,265	-0,094	-0,073	-0,006	0,128	0,141	0,250	-0,011	-0,087	0,305	0,276	1				
ROE	0,028	-0,011	0,079	0,004	-0,056	-0,106	0,014	0,106	-0,077	-0,014	0,077	0,070	-0,003	0,105	-0,114	-0,077	0,003	0,225	-0,002	-0,078	-0,036	1			
ROA	-0,019	0,127	-0,030	0,001	-0,133	-0,119	-0,123	0,029	-0,093	0,050	0,132	0,130	-0,048	0,060	-0,101	-0,234	-0,033	0,213	-0,062	-0,106	-0,183	0,495	1		
Dobižkonosnost prihodkov	0,109	-0,092	0,034	0,009	-0,145	-0,025	-0,164	-0,053	-0,107	0,213	0,124	0,059	0,017	-0,013	-0,167	-0,189	-0,157	0,231	-0,065	0,043	-0,028	0,158	0,478	1	
Legenda:	Korelacijski koeficient je značilen pri 0,05 stopnji značilnosti																								
	Korelacijski koeficient je značilen pri 0,01 stopnji značilnosti																								

**Priloga 3: Regresijski koeficienti dejavnikov, ki vplivajo na bruto prejemke managerjev**

*Tabela 3: Regresijski koeficienti dejavnikov, ki vplivajo na bruto prejemke managerjev*

	Managerji, ki nimajo lastniškega deleža				Managerji lastniki			
	Koeficienti		t	Stopnja značilnosti (enostranski test)	Koeficienti		t	Stopnja značilnosti (enostranski test)
	B	Standardna napaka			B	Standardna napaka		
Konstanta	47.784,41	23.883,47	2,001	0,025	-59.628,61	79.420,05	-0,751	0,231
Dodana vr. / zapos.	-0,09	0,15	-0,619	0,269	0,43	0,28	1,543	0,069
ROE	3.923,52	15.632,68	0,251	0,401	25.971,18	32.235,17	0,806	0,215
ROA	-42.269,32	37.552,00	-1,126	0,132	-131.270,02	95.796,79	-1,370	0,093
Dobičkonosnost prih.	247.603,72	56.901,84	4,351	0,000	256.964,69	92.272,56	2,785	0,006
D_malo	12.543,77	10.367,60	1,210	0,115	-4.775,14	11.529,05	-0,414	0,342
D_srednje	62.055,14	13.255,92	4,681	0,000	33.682,25	20.312,07	1,658	0,056
D_veliko	58.198,65	14.526,34	4,006	0,000				
D_višja	36.027,02	19.632,14	1,835	0,036	-4.000,90	23.865,35	-0,168	0,434
D_visoka	22.273,58	19.721,79	1,129	0,132	-2.617,57	20.224,50	-0,129	0,449
D_doktorat	46.118,15	29.992,33	1,538	0,065	-25.689,49	37.481,70	-0,685	0,250
D_univerzitetna	23.456,77	16.454,51	1,426	0,080	3.463,98	20.722,55	0,167	0,434
D_magisterij	9.777,49	17.249,60	0,567	0,286	-1.851,61	25.770,90	-0,072	0,472
D_drzavno	-4.480,88	11.140,09	-0,402	0,344				
D_mesano	2.432,11	17.983,92	0,135	0,446				
D_zadruzno	-54.194,31	38.069,88	-1,424	0,080				
D_evropskitrg	-10.650,79	10.045,61	-1,060	0,147	-869,55	11.980,98	-0,073	0,471
D_globalnitrg	17.912,48	14.200,96	1,261	0,106	-18.022,56	14.479,14	-1,245	0,114
D_srednjadiv	-28.049,29	16.987,90	-1,651	0,052	103.404,27	75.674,94	1,366	0,093
D_visokadiv	-23.788,06	17.806,64	-1,336	0,093	87.090,19	73.842,10	1,179	0,126
D_najvisjadiv	-33.872,78	19.360,83	-1,750	0,043	93.833,82	81.444,22	1,152	0,131
D_tri	6.755,51	11.442,90	0,590	0,279	-4.136,01	13.125,42	-0,315	0,378
D_štiri	15.205,84	13.280,69	1,145	0,128	-13.174,54	20.531,33	-0,642	0,264
D_več	1.144,90	16.756,64	0,068	0,473	-13.215,53	20.979,64	-0,630	0,268
D_drugaraven	-34.180,27	13.968,95	-2,447	0,009	16.755,76	25.044,04	0,669	0,256
D_tretjaraven	15.367,59	25.297,91	0,607	0,273	72.545,48	82.517,53	0,879	0,195
D_zenska	-12.249,99	11.425,01	-1,072	0,144	-14.543,03	17.708,21	-0,821	0,211
D_preteznoutuj	2.861,52	10.734,71	0,267	0,395	8.238,99	19.588,08	0,421	0,339
D_lastnikNE	2.858,43	10.331,34	0,277	0,391				

#### Priloga 4: Regresijski koeficienti dejavnikov, ki vplivajo na variabilni del plače

Tabela 4: Regresijski Regresijski koeficienti dejavnikov, ki vplivajo na variabilni del plače

	Managerji, ki nimajo lastniškega deleža				Managerji lastniki			
	Koeficienti		t	Stopnja značilnosti (enostranski test)	Koeficienti		t	Stopnja značilnosti (enostranski test)
	B	Standardna napaka			B	Standardna napaka		
Konstanta	36,29	17,03	2,131	0,019	77,05	102,80	0,749	0,232
Dodana vr. / zapos.	0,00	0,00	0,760	0,225	0,00	0,00	-0,227	0,411
ROE	4,42	11,15	0,397	0,346	-34,77	41,32	-0,842	0,206
ROA	55,32	26,78	2,065	0,022	175,23	125,09	1,401	0,089
Dobičkonosnost prih.	28,12	40,58	0,693	0,245	-68,18	119,84	-0,569	0,288
D_malo	12,46	7,39	1,685	0,049	25,96	15,19	1,709	0,052
D_srednje	12,00	9,45	1,269	0,105	-19,07	29,11	-0,655	0,260
D_veliko	25,06	10,36	2,418	0,009				
D_višja	0,79	14,00	0,056	0,478	54,30	30,65	1,772	0,047
D_visoka	-12,42	14,07	-0,883	0,190	16,24	26,86	0,605	0,277
D_doktorat	7,40	21,39	0,346	0,365	-13,30	49,64	-0,268	0,396
D_univerzitetna	1,32	11,74	0,112	0,455	17,44	28,36	0,615	0,273
D_magisterij	-9,40	12,30	-0,764	0,224	22,26	34,09	0,653	0,261
D_drzavno	-18,06	7,95	-2,273	0,013				
D_mesano	20,47	12,83	1,596	0,058				
D_evropskitrg	-6,53	7,16	-0,912	0,183	19,23	15,75	1,220	0,119
D_globalnitrg	-19,56	10,13	-1,932	0,029	25,74	20,63	1,248	0,114
D_srednjadiv	-26,48	12,12	-2,186	0,016	-107,70	97,79	-1,101	0,143
D_visokadiv	-29,83	12,70	-2,349	0,011	-84,35	95,71	-0,881	0,195
D_najvisjadiv	-25,06	13,81	-1,815	0,037	-79,51	107,89	-0,737	0,235
D_tri	7,27	8,16	0,891	0,188	-5,70	16,98	-0,336	0,371
D_štiri	6,14	9,47	0,648	0,260	33,20	28,11	1,181	0,127
D_več	9,34	11,95	0,782	0,219	-8,35	27,30	-0,306	0,382
D_drugaraven	-19,82	9,96	-1,990	0,026	-32,84	33,32	-0,986	0,169
D_tretjaraven	-12,24	18,04	-0,678	0,250	-96,27	107,13	-0,899	0,190
D_zenska	-3,53	8,15	-0,433	0,333	20,80	22,86	0,910	0,187
D_preteznoutuj	7,79	7,66	1,017	0,157	19,39	25,31	0,766	0,227
D_lastnikNE	-3,52	7,37	-0,478	0,317				

## **Priloga 5: Intervjuji s slovenskimi managerji**

### **Intervju z managerjem srednje velikega Slovenskega podjetja, ki nima lastniškega deleža**

**1. Koliko so znašali prihodki podjetja v letu 2013, kakšno je bilo število zaposlenih in v kateri panogi delujete?**

*V letu 2013 so znašali prihodki podjetja 10,5 milijona EUR, bilo je 217 zaposlenih, podjetje pa se ukvarja s proizvodno dejavnostjo.*

**2. Kakšna je vaša bruto letna plača?**

*Moja osnovna bruto plača spada v plačni razred med 55.000 in 85.000 EUR.*

**3. Kako je sestavljena vaša bruto plača (odstotek variabilnega in fiksnega dela)?**

*Pogodbeno imam določen variabilni del v višini 20% od celotne osnovne bruto plače, vendar ni bil do danes nikoli realiziran oz. izplačan.*

**4. Ste deležni tudi drugih nagrad iz poslovne uspešnosti (božičnica, trinajsta plača, udeležba v dobičku in drugo)?**

*Nič od naštetega.*

**5. Katere ugodnosti vam pripadajo po individualni pogodbi o zaposlitvi?**

*Službeni avto za zasebno uporabo, zdravstveni pregledi, izobraževanja, članarine, pokojninsko zavarovanje (le to pripada tudi ostalim zaposlenim).*

**6. Kaj vas najbolj motivira za doseganje postavljenih ciljev (finančni in nefinančni dejavniki)?**

*Najbolj me motivirajo nefinančni dejavniki, npr. doseči poslovne cilje, kar smatram tudi kot osebni dosežek.*

**7. Raziskava o prejemkih managerjev v zaprtih družbah za leto 2013 je pokazala, da v Sloveniji variabilni del plače managerja znaša v povprečju 28%. Kako komentirate ugotovljeno stanje, ali menite, da bi morale biti plače managerjev bolj vezane na uspešnost v obliki bonusov in malusov? Z raziskavo smo ugotovili, da na višino variabilnega dela plače vplivajo ROA, velikost podjetja, diverzifikacija proizvodov, izobrazba, poreklo kapitala podjetja (pozitiven vpliv tujega porekla kapitala).**

*Variabilni del plače managerjev v višini 28% se mi zdi že kar napredek glede na to, da so bile plače v Sloveniji nekoč popolnoma fiksne. Moje mnenje pa je, da bi bil ta delež lahko še večji, logično pa se mi zdi, da imajo večja podjetja večji variabilni del, ker so cilji verjetno bolj ekzaktno definirani. Malusov ne podpiram, začel bi raje z nižjo osnovno plačo in možnostjo le nagrade, bonusa. Na variabilni del bi morali vplivati različni kazalniki uspešnosti (pomembno je, da so kazalci uteženi med seboj, da ne pride do optimizacije samo enega kazalca in s tem maksimizacije nagrade). V času gospodarske krize bi morali kot kazalec uspešnosti vsekakor upoštevati tudi denarni tok, dodano vrednost na zaposlenega in drugo.*

**8. Kolikšen odstotek od celotne plače managerja menite, da bi moral znašati variabilni del?**

*Za vrhnji management bi predlagal razmerje 50/50. Pomembno pa se mi zdi, da je variabilni del omejen navzgor.*

**9. Ista raziskava je pokazala naslednje povprečne letne bruto prejemke managerjev: 47.763 EUR v mikro, 58.205 EUR v malih, 96.603 EUR v srednje velikih in 122.500 EUR v velikih podjetjih. Menite, da so plače managerjev v Sloveniji ustrezno visoke glede na plače v zahodnem in severnem delu Evrope?**

*Če primerjamo plače v velikih podjetjih v Sloveniji in tujini, potem so plače nizke, vendar pa menim, da so, glede na državne pogoje in okolje, plače korektne.*

**10. Menite, da je naslednje razmerje med najvišjo in povprečno plačo v mikro podjetju 2,20, v malem podjetju 2,95, v srednje velikem 5,25 in v velikem podjetju 6,77 ustrezno? V tujini je lahko to razmerje tudi 10krat večje.**

*Smiselno se mi zdi, da razmerja niso previsoka. Deluje destimulativno za ostale zaposlene. Po drugi strani pa razmerja v velikih podjetjih morajo biti, ker je veliko nivojev vodenja. Managerje na najvišji pozicijah je potrebno glede na zahtevnost njihovega dela tudi ustrezno nagraditi. Problematično je tudi bruto in neto razmerje. Visoke plače so toliko obdavčene, da neto razmerje lahko pokaže popolnoma drugačno sliko, neto razmerje je lahko dosti nižje.*

**11. Raziskava je pokazala, da je višina bruto plače managerja odvisna le od velikosti podjetja, dobičkonosnosti prihodkov in lastništva managerja. Zanimivo je, da npr. za kazalce uspešnosti kot so ROA in ROE nismo dokazali vpliva. Ali menite, da se jih enostavno ne daje v managerske pogodbe?**

*Se bojim, da v praksi kazalci uspešnosti niso dobro razdelani. Če želiš kazalce uspešnosti zelo dobro razdelati moraš dobro razumeti delovanje podjetja. To je izredno zahteven projekt. Zavedati pa se je potrebno nevarnosti, da z napačno postavljenimi kazalci slabo usmerjamo delovanje podjetja.*

## **Intervju z managerjem, ki je hkrati tudi 100% lastnik podjetja**

**1. Prihodki vašega podjetja, število zaposlenih in panoga?**

*Naše podjetje spada v storitveno dejavnost. Prihodki podjetja so v letu 2013 znašali približno 4 milijone EUR, imeli pa smo 250 zaposlenih.*

**2. Zakaj ste se odločili za ustanovitev podjetja?**

*Za ustanovitev podjetja sem se odločil v devetdesetih letih, podobno kot še mnogo drugi, danes uspešnih podjetnikov. Najbolj so me gnali želja po finančni nedovisnosti, neodvisni delovnik, želja po podjetništvu in razvijanju. Imel sem že izkušnje v tej panogi, v podobnem podjetju sem bil zaposlen nekaj let. Urnik je bil seveda naporen, plača pa dosti nižja kot jo imam danes. Izkušnje in celoten know-how, ki sem ga pridobil v letih, ko sem še delal v sorodnem podjetju, so mi dale še dodatno samozavest, da sem se lažje odločil za samostojno pot.*

**3. Kako financirate rast podjetja?**

*Brez kreditov, izključno z lastnimi viri.*

**4. Kakšna je vaša bruto letna plača?**

*Moja letno bruto plača znaša 70.000 EUR.*

**5. Bi si izplačevali višjo bruto plačo, če bi bila to davčno ugodnejše?**

*Da, vsekakor. Slovenski davki so absolutno previsoki, sploh v primerjavi s tujino. To ni spodbujanje podjetništva ampak sive ekonomije. Podjetnik v Sloveniji lahko denar iz lastnega podjetja dobi samo s plačilom absolutno previsokih davkov.*

**6. Kako je sestavljena vaša bruto plača (odstotek variabilnega in fiksnega dela)?**

*Varibailnega dela nimam.*

**7. Ste deležni tudi drugih nagrad iz poslovne uspešnosti (božičnica, 13. Plača, udeležba v dobičku in drugo)?**

*Udeležba v dobičku, finančno je še vedno najbolj ugodna, za družbenika lastnika je obdavčena s 25%. Božičnice in 13. plače ne izplačujemo.*

**8. Katere ugodnosti vam pripadajo po individualni pogodbi o zaposlitvi?**

*Službeni avto in managerski pregled.*

**9. Kaj vas najbolj motivira za delo (finančni in nefinančni dejavniki)?**

*Za delo me motivira oboje. Po eni strani je podjetje moja last, nekaj, kar sem usvaril sam in z veseljem opazujem rast števila zaposlenih in večanje obsega poslovanja v obdobju od ustanovitve. Motivirajo me tudi zadovoljne, dolgoletne stranke, ki so vedno najboljša referenca in pa zaposleni, nekateri so z nami že od vsega začetka. Seveda je ključnega pomena tudi finančni dejavnik, nihče ne more trditi, da mu ni pomemben, dejstvo pa je, da je stabilni in trajni zaslužek lahko le posledica dobrega dela.*

**10. Raziskava o prejemkih managerjev v zaprtih družbah za leto 2013 je pokazala, da v Sloveniji variabilni del plače managerja znaša v povprečju 28%. Kako komentirate ugotovljeno stanje, ali menite, da bi morale biti plače managerjev bolj vezane na uspešnost v obliki bonusov in malusov?**

*Za podjetnike, ki so lastniki podjetja se mi variabilni del ne zdi smiselen. Managerji, ki pa niso lastniki in so v podjetju nekoga drugega, po možnosti celo države, bi definitivno morali biti plačani v vezavi na uspešnost. Na tak način tudi povečujemo pripadnost podjetju. Tudi managerji v našem podjetju (vodje oddelkov) so dodatno nagrajeni na podlagi uspešnosti, določene nagrade so finančne, veliko pa lahko v manjših podjetjih naredimo tudi z nefinančnimi nagradami in dobrimi odnosi.*

**11. Kolikšen odstotek od celotne plače managerja menite, da bi moral znašati variabilni del?**

*Vsaj 20%.*

**12. Menite, da je naslednje razmerje med najvišjo in povprečno plačo v mikro podjetju 2,20, v malem podjetju 2,95, v srednje velikem 5,25 in v velikem podjetju 6,77 ustrezno? V tujini je lahko to razmerje tudi 10krat večje.**

*Menim, da je razmerje do 10 v velikih podjetjih popolnoma sprejemljivo. Logično je, da mora biti najvišji manager družbe za svoje delo in odgovornosti tudi ustrezno plačan. Za dvakratnik povprečne plače ne vidim razloga za daljši delovnik, odgovornost za posle, plače drugih, itd.*



## Intervju z Vesno Vodopivec, direktorico kadrovske službe v NLB

**1. Ali menite, da tako imenovani Lahovnikov zakon omejuje lastnike podjetja pri motivaciji managerja? Kako nagrajevati managerje na različnih ravneh, če so plače z zakonom omejene? Kako se omejitev plač upravi odraža v omejevanju plač managerjev na nižjih ravneh?**

*Absolutno Lahovnikov zakon omejuje nagrajevanje, motivacijo managerjev. V bančništvu smo omejeni na variabilni del v višini 20% bruto plače in tega ne smemo preseči, za državna podjetja Lahovnikov zakon omejuje variabilni del na 30%. Pomembno pa je kakšno je vodenje podjetja, dober mora biti leadership, zato, da se bo to s privatizacijo potem nekoč spremenilo. Dejstvo je, da si ne smemo zatiskati oči, vsi delamo za denar, zato s tega vidika managerje relativno težko motiviramo. Privabljamo sposobne, relativno mlade kadre, za katere na začetku managerske kariere morda ni toliko pomembna plača ampak predvsem izkušnje, ki si jih bodo v funkciji prestrukturiranja nabrali in si na ta način bogatili CV ter odpirali nove priložnosti za dobre zaposlitve v prihodnosti. Gre tudi za njihov osebni in poklicni razvoj. Senioriteto ali pa kader iz tujine težko privabimo, čeprav bi bil za preskruturiranje izjemno pomemben, saj nam v Sloveniji tega znanja manjka. Ko zaposlimo managerja brez izkušenj na projektih prestrukturiranja ne moremo zagotovo vedeti in verjeti, da bo naloge sposoben uspešno izvajati.*

**2. Ali se je morda že pojavila situacija, da je manager, s katerim ste se dogovarjali za zaposlitev, le to zavrnil zaradi prenizke plače?**

*Tudi.*

**3. Kakšne posledice ima Lahovnikov zakon za podjetja, ki kot zastavljene družbe preko vaše banke postanejo v državni lasti? Ali obstaja nevarnost, da dobri managerji podjetje zapustijo, kako pritegniti dobre managerje, ki so pripravljeni sprejeti vlogo prestrukturiranja podjetja, njihova nagrada pa temelji na višini, določeni z zakonom?**

*Na način ki sem ga že omenila, torej zaposlitev manj izkušenega, vendar perspektivnega kadra, ki mu več kot denarna nagrada pomeni pridobivanje novih, pomembnih izkušenj v prestrukturiranju. Smo pa v obdobju prestrukturiranja beležili tudi odhode managerjev, ki so sicer ostali v podobnih vodah, vendar so zamenjali zaposlitev za novo, bolj stabilno, mirnejšo. Tukaj moram povedati, da včasih tudi za managerje ni denar edini dejavnik. Do neke višine že, naprej ne.*

**4. Z raziskavo o nagrajevanju managerjev nejavnih družbah v letu 2013 smo ugotovili, da imajo v državnih podjetjih managerji nižji variabilni del plače kot v zasebnih podjetjih (v povprečju pa le ta znaša 28%). Kako bi po vašem mnenju morali biti nagrajeni managerji podjetjih v državni lasti (bonusi, malusi, razdelitev na fiksni in variabilni del plače)?**

*Najprej je treba tudi nagrajevanje razdeliti na poslovni in neposlovni del. Variabilni del tistih managerjev, ki so odgovorni za stroške ali pa celo prihodke podjetja, vsekakor ne bi smel biti omejen na 20%. Moramo pa se zavedati, da je to v Sloveniji tudi kulturno pogojeno, vsi bi delali za fiksne plače. Meni ni tuja ideja tudi višina 40% variabilnega*

*dela, absolutno pa bi moral biti vezan na KPI (Key Performance Indicator). Strinjam se tudi z malusi, absolutno, vendar pa imamo v Sloveniji zakonodajni problem. Strinjam se s pravicami zaposlenih, vendar pa za gospodarsko rast to ni koristno, na višjih ravneh bi morala biti možnost malusov. Tu pa se seveda soočimo tudi s problemom merjenja, kako izločiti zunanje dejavnike, ki morda pred tremi leti niso bili predvideni ali pa pravilno upoštevani. Vedno je podjetju umetnost kako postaviti KPI in kako jih meriti.*

**5. Raziskava je pokazala, da je višina bruto plače managerja odvisna le od velikosti podjetja, dobičkonosnosti prihodkov in lastništva managerja. Zanimivo je, da npr. za kazalce uspešnosti kot so ROA in ROE nismo dokazali vpliva. Ali menite, da se jih enostavno ne daje v managerske pogodbe?**

*To je stvar lastnika. V multinacionalkah se pogosto pojavljajo KPI in se tudi zelo natančno merijo. V Sloveniji je morda pomanjkanje kazalcev posledica pomanjkanja strateških usmeritev in ciljev podjetja. Če le ti niso razviti, potem tudi KPI ne moremo postavljati in meriti. Najlažje je izračunati dobičkonosnost prihodkov ali pa ROA.*

**6. Ali menite, da je v Sloveniji vpliv državnega oz. zasebnega lastništva na plače managerjev, na nagrajevanje? Stereotipno bi lahko rekli, da imajo državna podjetja slabše razvite sisteme nagrajevanja.**

*Definitivno je razlika. Stereotipno je sicer mišljeno, da je v državnih podjetjih stanje slabše, vendar pa se tudi državna podjetja med seboj razlikujejo. Pomembno je dejstvo, zakaj je neko podjetje državno, kako je tam pristalo. Sama jemljem kot državno podjetje morda le Telekom in dve banki, vse ostalo je na seznamu privatizacije zato, ker je bilo tja postavljeno iz različnih razlogov. Proizvodna, storitvena podjetja in državna uprava sama nimajo slabih managerskih plač. V ostalih podjetjih pa so plače zelo povprečne vendar pa po mojem mnenju tudi zelo povprečen management.*

**7. Ali menite, da je v Sloveniji ustrezna višina managerskih plač glede na Zahodno in Severno Evropo?**

*Plače so nekaj nižje ampak je potrebno izmeriti tudi drug indeks. Na Švedskem so npr. Višje plače vendar pa tudi dosti višji stroški življenja (plače pa niso toliko višje). Plače managerjev v Sloveniji so demonizirane, nihče nima problemov z managerskimi plačami Krke, imajo pa probleme s plačami v NLB-ju, zaradi stvari, ki so v ozadju. Definitivno, pa v Sloveniji so plače prenizke, morale bi biti 10 do 20% višje. Nismo sposobni privabljati in zadržati dobrih kadrov, strokovnjakov.*

**8. Ali menite, da je razmerje med najvišjo in povprečno plačo v podjetju v višini 6-kratnika, kar je pokazala raziskava o managerskih plačah v zaprtih družbah za leto 2013, ustrezno?**

*Drži takšno razmerje tudi pri nas. Menim, da je popolnoma ustrezno in je primerljivo z ostalimi bankami. Je usklajeno tudi z Lahovnikovim zakonom. Bolj pomembno se mi zdi vprašanje ali je v Sloveniji povprečna plača zadosti visoka.*

**9. Pa menite, da bi bila v Sloveniji neto povprečna plača višja, če bi se znižala obdavčitev plač?**

*Zaradi obdavčitve se bojim, da se neto plača ne bi povišala. Sicer neto povprečna plača v Sloveniji morda niti ni tako slaba, je pa potrebno potem upoštevati kaj lahko za to dobimo,*

*kakšni so življenjski stroški in dosegljivost dobrin na trgu. V bankah je morda povprečna plača malo višja kot v drugih podjetjih, skrbi pa me, da nimamo podatka, kakšna je povprečna plača v podjetjih z izdelavno vrednostjo, v podjetjih, ki ustvarjajo veliko dodano vrednost. Nasplošno so povprečja včasih zavajajoča.*

#### **10. Se vam zdi obdavčitev plač in nagrad v Sloveniji problematična?**

*Zelo, predvsem nagrade so absolutno previsoko obdavčene. Tudi progresivna obdavčitev je narejena za množico, lepo se sliši, tisti ki več zasluži, plača višje davke. Vendar če pogledamo stanje v Sloveniji, za državno blagajno skrbi le 20% zaposlenih z najvišjimi plačami, ostalih 80% pa le koristi ugodnosti. Morda še razumem obdavčitev osnovne plače ampak nagrade bi vsekakor morale biti manj obdavčene. Za to, da jaz dobim nagrado oz. dosežem nek cilj, pomeni, da je podjetje za to dodatno zaslužilo. Od tega že podjetje plača DDPO 25% potem pa še jaz na nagrado. Če je moja pričakovana nagrada toliko obdavčena kot je, se mi ne splača boriti. Če je moja obljubljena nagrada 12.800 EUR bruto, izplačilo pa 4.900 EUR, oprostite, me ne motivira, imam problem. Drugačna obdavčitev bi bila morda boljša, morda takrat ne bi govorili o sivi ekonomiji ali pa neplačanih prispevkih. Ko bodo obdavčitve nižje in nagrade za dober kader večje, bomo lahko tudi privabili strokovnjake iz tujine, ki jih za naš portfelj podjetij absolutno potrebujemo.*

### **Intervju s Sonjo Šmuc, izvršno direktorico Združenja Manager**

#### **1. Kako komentirate rezultate sestave plače managerjev v zaprtih družbah v letu 2013, višine variabilnega dela, so ti rezultati ustrezni? Kakšen je vaš komentar glede na raziskave iz prejšnjih let in primerjavo s tujino?**

*S preučevanjem variabilnega deleža v managerjevih prejemkih se ukvarjamo že vrsto let, naše mejenje pa je, da bi moral variabilni del plače obsegati tudi do polovico celotnih managerjevih prejemkov. V nekaterih podjetjih to imajo, na primer v Krki, hkrati pa je to zelo podcenjeno v mnogih slovenskih podjetjih, kjer je variabilni delež plače manjši kot v primerljivih podjetjih v tujini. Variabilni delež plače bi, po moji oceni, moral naraščati z velikostjo in večjo diverzifikacijo podjetja. V manjših podjetjih so procesi bolj obvladljivi, zato tam ni smiselno, da se pri plačah postavlja velik variabilni delež, saj je tudi večja medsebojna soodvisnost. V večjih podjetjih pa gre že za vprašanje dejanske motivacije managementa in če ima manager variabilni del potem bo podobno logiko sprožal tudi znotraj podjetja. Vzpostavitev variabilnega plačnega sistema v podjetju ni lahka naloga podjetja, saj je lahko vir mnogih konfliktov, zato se temu ljudje radi izogibajo. Zaposleni so potem lahko nezadovoljni z razlagami, saj lahko menijo da vlagajo več in zato niso ustrezno plačani, kar pa povzroča nezadovoljstvo. Po drugi strani pa je v obzir potrebno vzeti dejstvo, da smo Slovenci bolj kolektivističen narod, kar pomeni, da je pretirana individualnost lahko škodljiva predvsem za timske rezultate. Razumljivo je, da to kulturno okolje po eni strani zavira vzpostavitev variabilnega plačnega modela. Iz vajine raziskave lahko vidimo, da se ta delež vendarle povečuje. Pri top managementu pa je variabilni plačni model nujen, ker oni niso del kolektivistične zgodbe. Tam pogrešam več dogovarjanj*

*med nadzornimi sveti oziroma organi, ki izvajajo nadzor nad managementom, da je pomembni delež variabilnega dela plače vezan na uspešnost podjetja.*

## **2. Kako komentirate višino bruto prejemkov?**

*Rezultati so sorazmerno usklajeni z lestvico iz Priporočil ZM. Nekje sicer odstopajo, vendar je to zaradi vpliva variabilnega dela. To kaže, da so bili ti razredi smotno oblikovani in da ustrezajo Slovenskemu prostoru, smo pa pričakovali, da bo večji pomen dobil variabilni del plače – da bodo managerji preskočili te razrede s svojim variabilnim delom, ki pa se bo seveda odražal na večji uspešnosti podjetij. Rezultati slovenskih podjetij so zadnja leta padajoči, zato je povsem smiselno, da tudi pri plačah ne more biti izstopajočih rezultatov.*

## **3. Kako komentirate rezultate v zvezi z vplivom na variabilnega del plače – odgovori managerjev so pokazali eno, statistični izračuni in regresije drugo?**

Glede kazalnikov, ki vplivajo na variabilni del plače menim, da so stvari postavljene na prvo žogo, predvsem so sumarni, splošni in najbolj smiselni. Mogoče najbolj pogrešam dobiček kot tak, ki je sumaren kazalec. Zadovoljna sem z ugotovitvijo, da 20% podjetij kot kazalnik upošteva tudi povečanje zadovoljstva zaposlenih. Manjkajo še kazalci, ki niso številčni, torej tisti, ki so vezani na kakovost, mogoče je upoštevana edino uspešnost procesov. Mnogi kazalci so za merjenje in razumevanje zelo enostavni za spremljanje, medtem ko so neštevilčni kazalci nekoliko bolj kompleksni in zato verjetno manj uporabljeni. Preseneča me, da sta z regresijo ugotovili tako malo dejavnikov, ki imajo vpliv na višino variabilnega dela in prejemkov v celoti.

## **4. Kaj menite glede razmerja med maksimalno in povprečno plačo v podjetju?**

*Razmerje je padajoče in tudi v primerjav s tujino bistveno bolj odraža enakost. Vendar to je tudi del slovenske kulture, kjer ne maramo družbenih neenakosti, kar se seveda prenaša tudi v podjetja. Krka tukaj spet izstopa, saj ima bistveno večji večkratnik med maksimalno in povprečno plačo v podjetju, vendar je tudi povprečna plača tu večja od slovenskega povprečja. Želeli bi si, da bi bilo več takih primerov, ko so podjetja tako uspešna, da lahko plačajo management kolikor toliko v skladu z evropsko ravno, še vedno pa v našem prostoru predstavljajo vrh managerskega plačnega Olimpa. Celotno podjetje je dolgoročno dobro vodeno in učinke tega občutijo vsi v podjetju. Veliko raje bi videla, da imamo znotraj plačnih modelov več neenakosti, ampak zato, ker se dviguje celotno povprečje. Ne pa, da se tolažimo s tem, da razlike niso velike, posledica tega pa je, da tudi rezultati niso dobri oziroma taki kot bi bilo dobro, da bi bili. Je pa vprašanje kaj je prej, ali naj bo podjetje najprej uspešno, da si lahko privoščijo večjo raznolikost ali je pa podjetje ostaja v nekem skromnem povprečju zato, ker ni pripravljeno imeti tak management, ki pričakuje in zahteva dobra plačila, ki pa v zameno prinese rezultate. Vendar si mora pri tem podjetje zastaviti vprašanje ali si lahko privoščijo ta velik korak. V neki točki lahko postane plača predobro in osredotoča managerja, da svojo vrednost ocenjuje po tem ali se mu to splača delati ali ne. Vendar, mislim, da smo v Sloveniji še daleč od tega.*

## **5. V Sloveniji načeloma pri managerskih plačah ne poznamo malusov. Kakšno je o tem vaše mnenje?**

*V Sloveniji se število podjetij, ki uvaja variabilni del povečuje, povečuje pa se tudi pomembnost le tega znotraj celotnih prihodkov. Ugotovitev da ima variabilni del majhen učinek na celotno plačo, kaže pravzaprav učinek samega variabilnega dela – s tem ko manager ne doseže maksimuma variabilnega deleža, ampak doseže manj, je bil tu sistem malusov že vključen. Če je pa malus mišljen kot odbitek od fiksne plače, potem v primeru nedoseganja rezultatov manager prejme toliko manj. Mislim, da je to v zadnjem primeru zelo redko uporabljen element, ker ekipa, ki ne dosega zastavljenih ciljev (če gre za razumljive razloge, da cilji niso doseženi) lahko ostane na položaju morda dve leti, potem je potrebno management zamenjati. Rešitev, da bo management zato plačan manj, je za podjetje zelo draga, saj so izgubili lahko veliko več. Po drugi strani pa morajo biti kazalci ustrezno zastavljeni. Če je na primer trg zrasel za 20 %, podjetje pa samo za 10%, potem manager skorajda ne bi smel dobiti variabilne dela plače. Potrebno je pogledati več kazalnikov hkrati, ne smejo si biti kontradiktorni ter morajo biti postavljeni glede na druga primerljiva podjetja. Kazalniki ne smejo biti prekomplicirani, saj se tako izgubi element motivacije. Pri njihovi določitvi je potrebno upoštevati notranje dejavnike in kaj se v korelaciji z relevantnim trgom podjetja dogaja (kdo so konkurenti in kaj so oni naredili v tem času), saj podjetja tako ohranjajo razvojne elemente in silijo management, da niso preveč notranje usmerjeni. Pomembno je tudi to, kaj počnejo drugi. Uspešnost nekoga lahko sodiš samo v primerjavi z nečem, kar je smiselno primerjati. Teh kazalnikov in meril uspešnosti za doseganje variabilnega dela plače management sam ne more postavljati, to je naloga nadzornih svetov. Tam kjer plačni modeli niso dobri, kaže na neznanje NS oziroma, da se organi nadzora niso pripravljali s tem ukvarjati. Pri tem je seveda potrebno razumeti, kako nagrajevanje vpliva na doseganje rezultatov, motivacijo managementa in kje se bo to poznalo. Ti vzvodi morajo biti v skladu z zahtevami lastnikov, hkrati pa morajo managerje motivirati k doseganju določenih ciljev. NS mora zelo dobro vedeti kaj vzpodbuja in kakšne posledice bo to imelo za podjetje. Ali to res deluje motivacijsko ali to podjetju škoduje že na kratek rok, kaj šele na dolgi rok.*

**6. Avtorji z tovrstnimi raziskavami v Sloveniji že več let prihajajo do istih zaključkov. Variabilni deleži so prenizki, plače v primerjavi s tujino so nižje, (pre)visoka obdavčitev plač... Kako to komentirate?**

*Vprašanje če se bodo te stvari tudi čez 50 let spremenile. Upam, da ja. Je pa zagotovo, da so nekatera dejstva konstantna, tudi v drugih državah. Če je tvoje osnovno izhodišče, da si boljši, potem boš vedno našel razloge, da si boljši in obratno. Slovenci se sicer primerjamo z boljšimi, a se vedno vidimo kot slabše, kar je po svoje morda dobro. Verjetno bo tako ostalo še nekaj časa, predvsem zaradi obdavčitve plač (od srednjega managementa navzgor). Osebnostno menim, da so v Sloveniji izobraženi ljudje finančni talci države. To ima zagotovo velik vpliv na zaostajanje plač, ker nima smisla plače povečevati, saj država dobi mnogo več kot posameznik. V nekaterih primerih pride tudi do tega, da managerji/izobraženci dobijo samo 40% tistega, kar jim je podjetje plačalo, kar pa je seveda izjemno destimulativno. To je zagotovo en element, ki ostaja že vsa leta isti, zato se tudi kaj drugega ne more spremeniti. Ni sprememb v našem okolju, ki bi lahko izničile nekatere probleme na tem področju. Del zaostajanja plače je preprosto lahko povezan z*

*nižjo dodano vrednostjo v Sloveniji. Ker je nižja ne morejo biti plače zaposlenih, niti plače managementa višje. Ko bo management lahko toliko bolj napreden oziroma, ko mu bo to dovoljevalo okolje v katerem deluje, potem se bodo tudi plače spremenile (na primer skozi vidik obdavčitve in sposobnostjo lastnikov, ki postavljajo prave strategije in prave ljudi na prava mesta, ki jim potem dajo prave vzvode). Nagrajevanje je res samo eden izmed elementov motivacije, ni pa nepomemben. Skozi plačo ljudje pravzaprav izvemo koliko nas podjetje spoštuje in kako pomembno je naše delo. Plača ima svoj vzvod, a ni alfa in omega, obstajajo tudi drugi motivatorji. Če želimo imeti dobro gospodarstvo moramo imeti dober management, v katerega je potrebno vlagati. Skrbi me tudi, da je v primerjavi z letom 2008 odstotek izobraževanj vrhnjega managementa padel. Ne moreš pričakovati novih idej, novih modelov, če se z njimi sploh ne srečuješ. Od ljudi, ki niso v stiku s čudeži, teh ne moreš pričakovati. Managerji morajo obiskovati tuje konference ter izobraževanja kjer pridobivajo nova znanja in se srečujejo z novimi pristopi, dobrimi praksami iz tujine.*

## Priloga 6: Anketni vprašalnik

### ANKETA O PREJEMKIH MANAGERJEV 2014

(za leto 2013)

Spoštovani,

Ste vedeli, da se je razmerje med najvišjo plačo v podjetju in povprečno plačo v velikem podjetju v šestih letih skoraj prepolovilo? Zadnja raziskava med javnimi delniškimi družbami, opravili so jo v Združenju nadzornikov Slovenije, je pokazala, da znaša trenutno razmerje 1:5,5. Raziskava je v letu 2013 zajela le še 36 javnih delniških družb, v Združenju Manager pa menimo, da je pomembno, da ugotovimo, kaj se je dogajalo tudi v drugih segmentih gospodarstva. Temu je namenjena pričujoča anketa.

Poleg analize stanja bodo ugotovitve pomembne tudi za posodobitev Priporočil Združenja Manager pri sklepanju individualnih pogodb vodilnih managerjev v gospodarskih družbah. Ta Priporočila so eden najbolj iskanih dokumentov Združenja Manager. Veljajo od leta 2005, po osmih letih jih želimo obnoviti, da vam bodo koristila tudi v prihodnje. Priložena anketa bo vsekakor upoštevan dejavnik pri prenovi Priporočil.

Zato vas pozivamo, da izpolnite **ANONIMNO anketo za potrebe prenove priporočil za nagrajevanje managerjev**. Z vašim vložkom približno sedmih minut boste pripomogli k oblikovanju realne slike plačne politike managerjev v Sloveniji. Podatki, ki jih bomo pridobili, bodo zbrani in obdelani zbirno v sodelovanju z Ekonomsko fakulteto. Posamezni podatki v nobenem primeru ne bodo posredovani tretjim osebam. Anketiranje se nanaša na leto 2013.

Anketa je namenjena vodilnim managerjem v malih, srednje velikih in velikih podjetjih, ki ne kotirajo na borzi. O izsledkih analize, ki bodo nedvomno zanimivi in uporabni tudi za vas, boste obveščeni preko različnih komunikacijskih kanalov Združenja Manager.

Za vas čas se vam zahvaljujemo.

Sonja Šmuc,

Izvršna direktorica Združenja Manager

#### I. Osnovni podatki

##### 1. Spol

- a) moški
- b) ženski





V letu 2013<sup>3</sup> je bilo v podjetju:

12. Število zaposlenih: \_\_\_\_\_
13. Poslovni izid: \_\_\_\_\_
14. Celotni prihodki: \_\_\_\_\_
15. Vrednost celotne aktive: \_\_\_\_\_
16. Vrednost kapitala: \_\_\_\_\_
17. Dodana vrednost na zaposlenega: \_\_\_\_\_

### III. Podatki o prejemkih

18. Koliko so znašali vaši **celotni bruto** prejemki v 2013:

- a) Do okvirno 55.000 EUR
- b) Nad 55.000 do 80.000 EUR
- c) Nad 80.000 do 105.000 EUR
- d) Nad 105.000 EUR do 130.000 EUR
- e) Nad 130.000 EUR do 155.000 EUR
- f) Več kot 155.000 EUR

19. Kolikšen delež je v vaših **celotnih bruto prejemkih** v letu 2013 predstavljal:

- a) Variabilni del plače (realizirani): \_\_\_\_\_ %
- b) Maksimalni možni variabilni del plače: \_\_\_\_\_ %
- c) Bonitete in drugi prejemki: \_\_\_\_\_ %

20. V letu 2013 sem kot del nagrade iz poslovne uspešnosti prejel/a (označite):

Božičnico	Da	Ne
Trinajsta plača	Da	Ne
Udeležbo v dobičku	Da	Ne
Udeležbo v dobičku v delnicah	Da	Ne
Drugo (dopišite): _____		

21. Kateri od spodaj navedenih kriterijev uspešnosti vplivajo na izračun vašega variabilnega dela plače? Možnih je več odgovorov.

a) Rast prihodkov	
b) Rast denarnih tokov	
c) Povečevanje dobičkonosnosti	

<sup>3</sup> (kjer nimate končnih informacija za leto 2013, zraven dopišite o – ocena):

d) Povečevanje tržne vrednosti podjetja	
e) Porast specifičnih naložb (R&R, inovacije, izobraževanje zaposlenih in drugo)	
f) Uspešnost procesov (vodenje, kakovost dela, obvladovanje tveganj in drugo)	
g) Povečanje zadovoljstva strank ali zaposlenih	
h) Drugo: _____ _____	

22. Kako bi po pomembnosti rangirali navedene kriterije za izračun variabilnega deleža plače?

*To storite tako, da označite vrednost: 1 - najpomembnejši 2 - drugi najpomembnejši itd., če določen kriterij ni pomemben, potem pustite prazno.*

a) Rast prihodkov	
b) Rast denarnih tokov	
c) Povečevanje dobičkonosnosti	
d) Povečevanje tržne vrednosti podjetja	
e) Porast specifičnih naložb (R&R, inovacije, izobraževanje zaposlenih in drugo)	
f) Uspešnost procesov (vodenje, kakovost dela, obvladovanje tveganj in drugo)	
g) Povečanje zadovoljstva strank ali zaposlenih	
h) Drugo: _____ _____	

23. Koliko znaša povprečna bruto plača v podjetju: \_\_\_\_\_

24. Kakšno je razmerje med povprečno in najvišjo bruto plačo v podjetju? *Formula za izračun: (najvišja bruto plača/povprečna bruto plača, prosim zaokrožite na dve decimalni mesti):*

\_\_\_\_\_

25. Ali je bila najvišja plača predsednika uprave (oziroma direktorja podjetja)? Prosimo označite.

a) da      b) ne

26. Za koliko odstotkov je bila plača managerja raven pod vami nižja glede na vašo plačo v letu 2013?

- a) do 10%
- b) 11 – 20%
- c) 21- 30%
- d) nad 30%

27. Ste solatnik podjetja (obkrožite)?      a) Da      b) Ne
28. Če ste solastnik podjetja, kakšen je vaš lastniški delež (v%)?  
\_\_\_\_\_
29. Ali se pri sklepanju individualnih pogodb opirate na Priporočila Združenja Manager (nekdanje Kriterije)?  
a) da              b) ne              c) deloma              d) ne poznam jih
30. Katere so ugodnosti, ki vam pripadajo po individualni pogodbi (prosimo obkrožite)?

a) Plačano strokovno izobraževanje doma in v tujini
b) Preventivni zdravstveni pregledi
c) Službeni avto za zasebno uporabo
d) Nezgodno-življenjsko zavarovanje
e) Članarina za panožna in stanovska združenja in klube
f) Dodatno pokojninsko in rentno zavarovanje
h) Drugo (dopišite):
i) Nič od naštetega