

Novosti pri plačevanju vodilnih

predstavitev prenovljenih

Priporočil Zdrúženja Manager

pri sklepanju managerskih pogodb

20. januar, Dom gospodarstva

Standardi začrtajo mejo med dobrim in slabim



Vzporedno s središčno vlogo **znanja** narašča tudi vloga profesionalizacije. Ta zahteva kot prvi postulat **poklicno avtonomijo** in kot protiutež odločilno vlogo **profesionalne etike**, ki pa je ne morejo vzdrževati niti pravni niti tržni mehanizmi, ampak samo *stanovska, poklicna in poslovna združenja*, skupaj z različnimi civilnodružbenimi organizacijami.

dr. Veljko Rus,

Tretja pot med antikapitalizmom in postsocializmom; 2009

Namen Priporočil

- Združenje Manager kot stanovska organizacija slovenskega managementa stremi k **ustvarjanju pogojev za delo** in življenje managerjev na način, ki krepi **profesionalnost, strokovnost** in **etična načela** tega poklica.
- *S Priporočili pri sklepanju managerskih pogodb* na samoregulativen način oblikujemo sodobne **poslovne standarde** na področju urejanja managerskih zaslužkov.

Časovni trak

jun. 1990	<i>Kriterije za sklepanje pogodb o zaposlitvi za poslovodne delavce te delavce s posebnimi pooblastili ter odgovornostmi v gospodarstvu</i>
maj 1994	<i>Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi poslovnih delavcev in delavcev s posebnimi pooblastili in odgovornostmi v gospodarstvu – podpisniki ZM in GZS</i>
okt. 1997	<i>Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev – podpisniki ZM, GZS, OZS, ZDS in OGISTTA</i>
mar. 2001	<i>Aneks k Kriterijem za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev – podpisniki ZM, GZS, OZS, ZDS, ZDOS</i>
sept. 2005	<i>Priporočila Združenja Manager pri sklepanju individualnih pogodb vodilnih managerjev v gospodarskih družbah</i>
dec. 2014	<i>Priporočila Združenja Manager pri sklepanju managerskih pogodb</i>

Proces prenove

- **Oblikovanje 9-članske delovne skupine**

- Zdravko Počivalšek (vodja),
- dr. Sergeja Slapničar, Ekonomska fakulteta,
- Milena Pervanje, Amrop Adria,
- Martin Mlakar, Pošta Slovenije,
- Primož Klemen, Profil,
- Miran Pikovnik, Unija,
- Marica Makoter, Zavarovalnica Triglav,
- Sonja Šmuc in Mojca Podržaj, Združenje Manager.

- **Raziskava o prejemkih managerjev v zaprtih družbah**

raziskava Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani pod vodstvom dr. Sergeja Slapničar, feb.-sept. 2014

Kako visoki so zaslužki uprav in kaj vpliva na njihovo višino?



Predstavitev magistrske raziskave Maše
Madon in Mete Mestnik, Ekonomska fakulteta
2014

Predstavlja: prof. dr. Sergeja Slapničar

Merjenje uspešnosti in nagrajevanje

Koliko plačati, da pritegnemo najboljše ljudi?

Kako jih nagrajevati, da jih spodbudimo k
določenemu vedenju?

maksimiranje dolgoročne vrednosti podjetja

motivacija

pripadnost podjetju

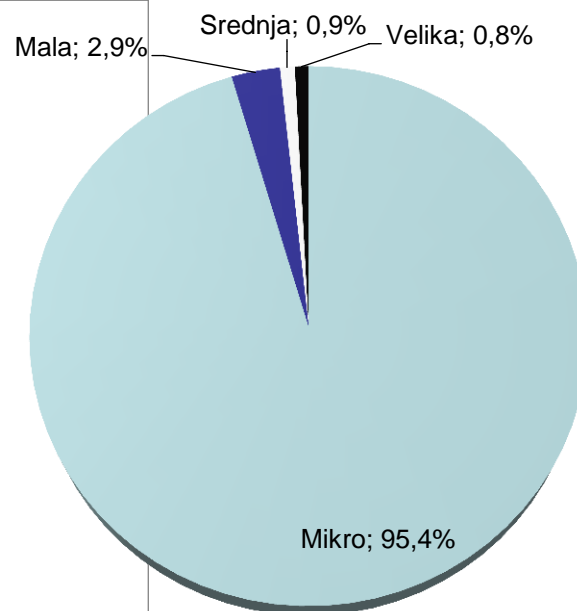
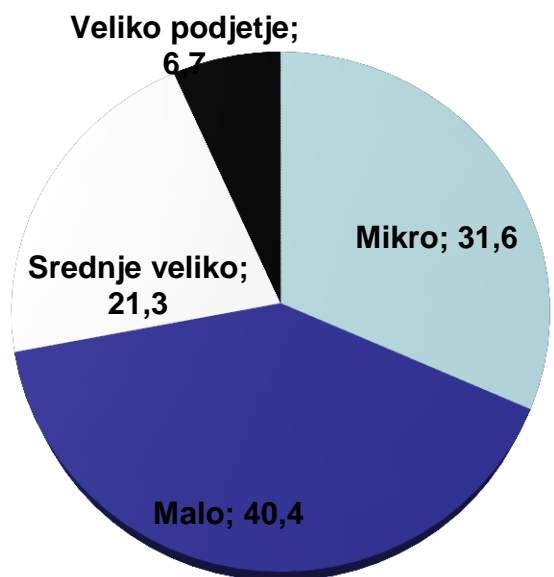
razumno prevzemanje tveganj

Sistemi merjenja uspešnosti in nagrajevanja managerjev - dileme

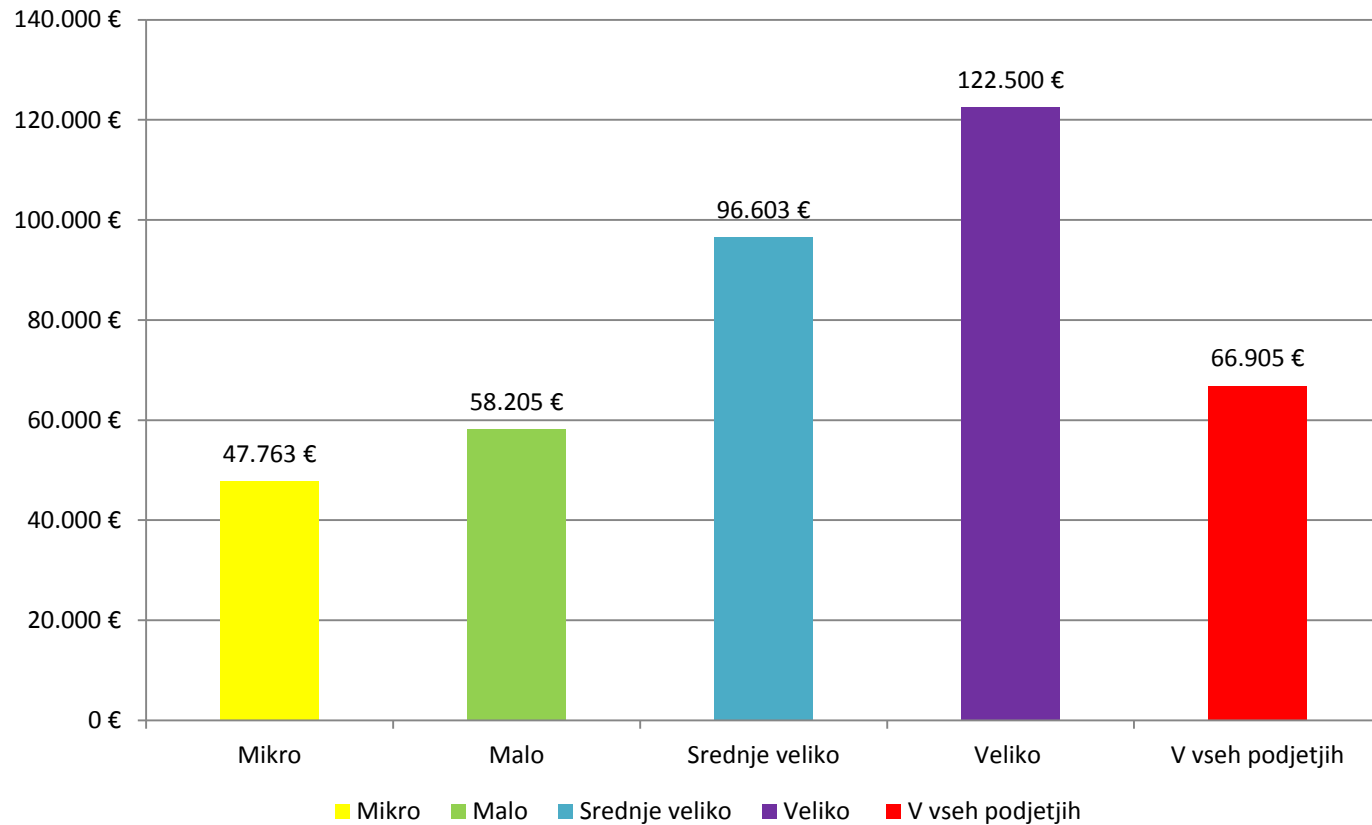
1. **Koliko** meril uspešnosti izbrati? Katera?
2. Kakšen delež plače naj bo **odvisen od uspešnosti**?
3. Kakšne naj bodo **oblike nagrad**? Odložen bonus – med 40% in 60% od 3-5 let, 50% v delnicah, klavzule o vračilih bonusov
3. Kako naj poteka proces merjenja uspešnosti in nagrajevanja? Ali naj ocenjevani **sodeluje** pri izboru meril, pri postavljanju ciljev in ali upoštevamo njegovo razlago doseganja ciljev pri nagrajevanju?

Vzorec in podatki

- Vzorec: 225 managerjev
- Spletni anketni vprašalnik (tudi preko ZM)

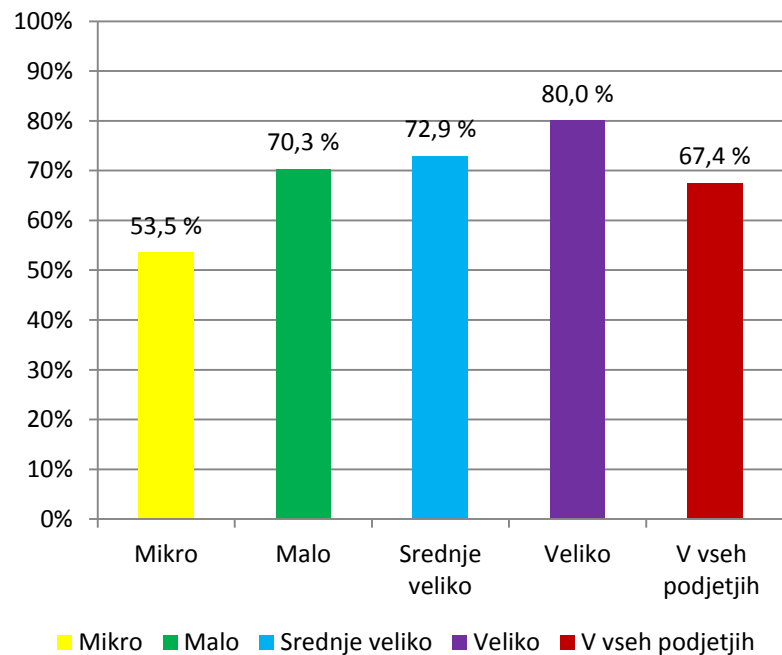


Povprečni letni bruto zaslužki managerja glede na velikost podjetja

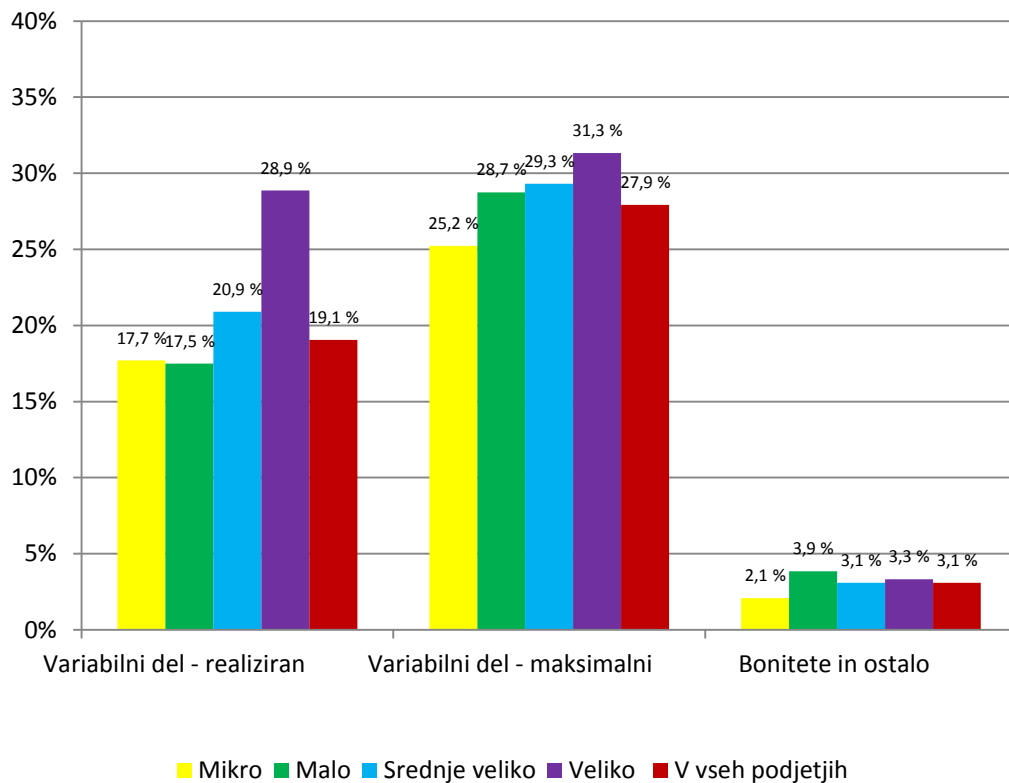


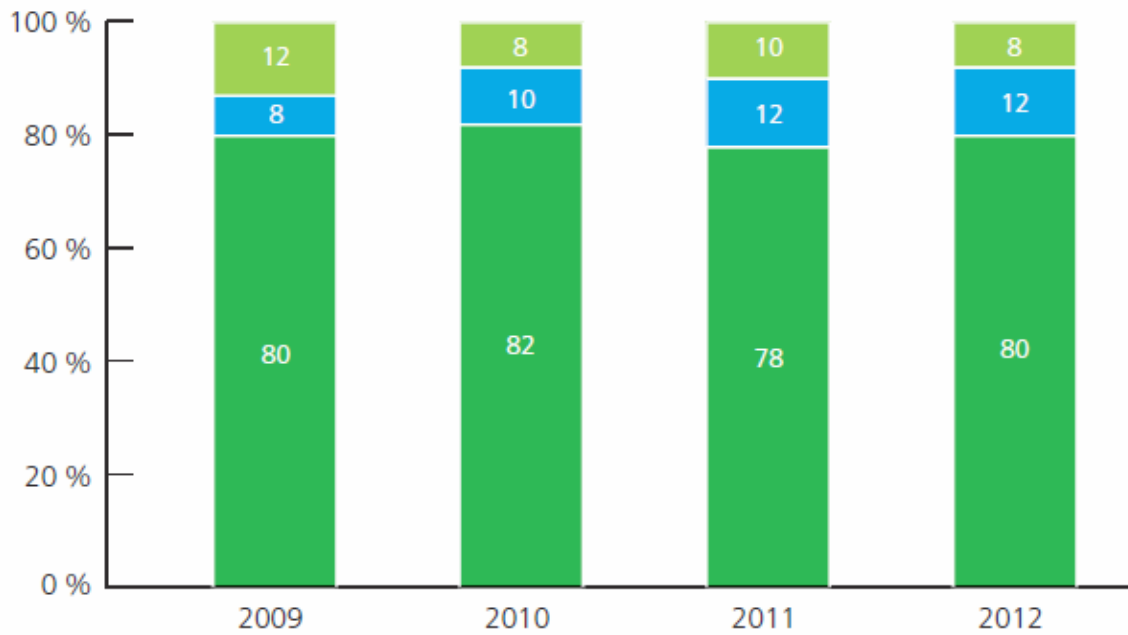
Delež managerjev, ki imajo variabilni del plače

% managerjev, ki imajo variabilni del



Višina variabilnega dela



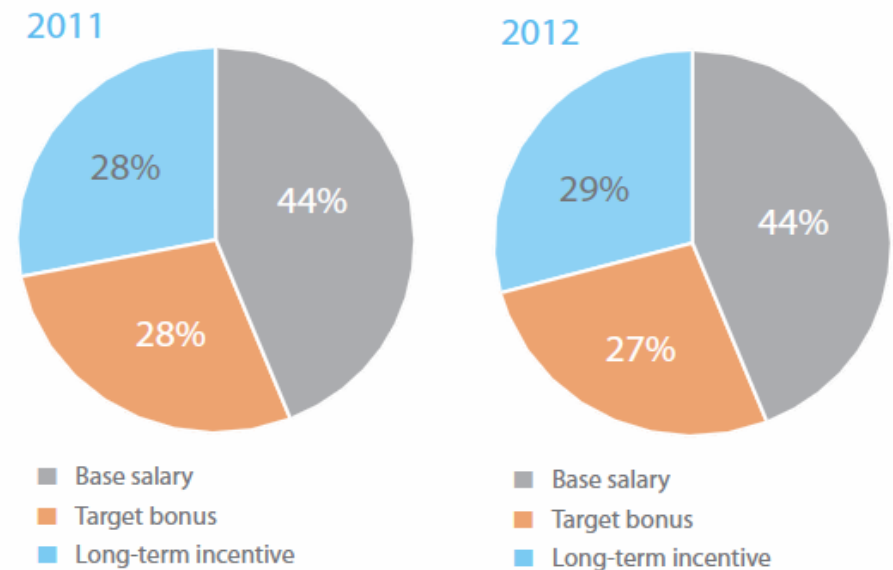


Iz raziskave javnih delniških družb, Združenje nadzornikov

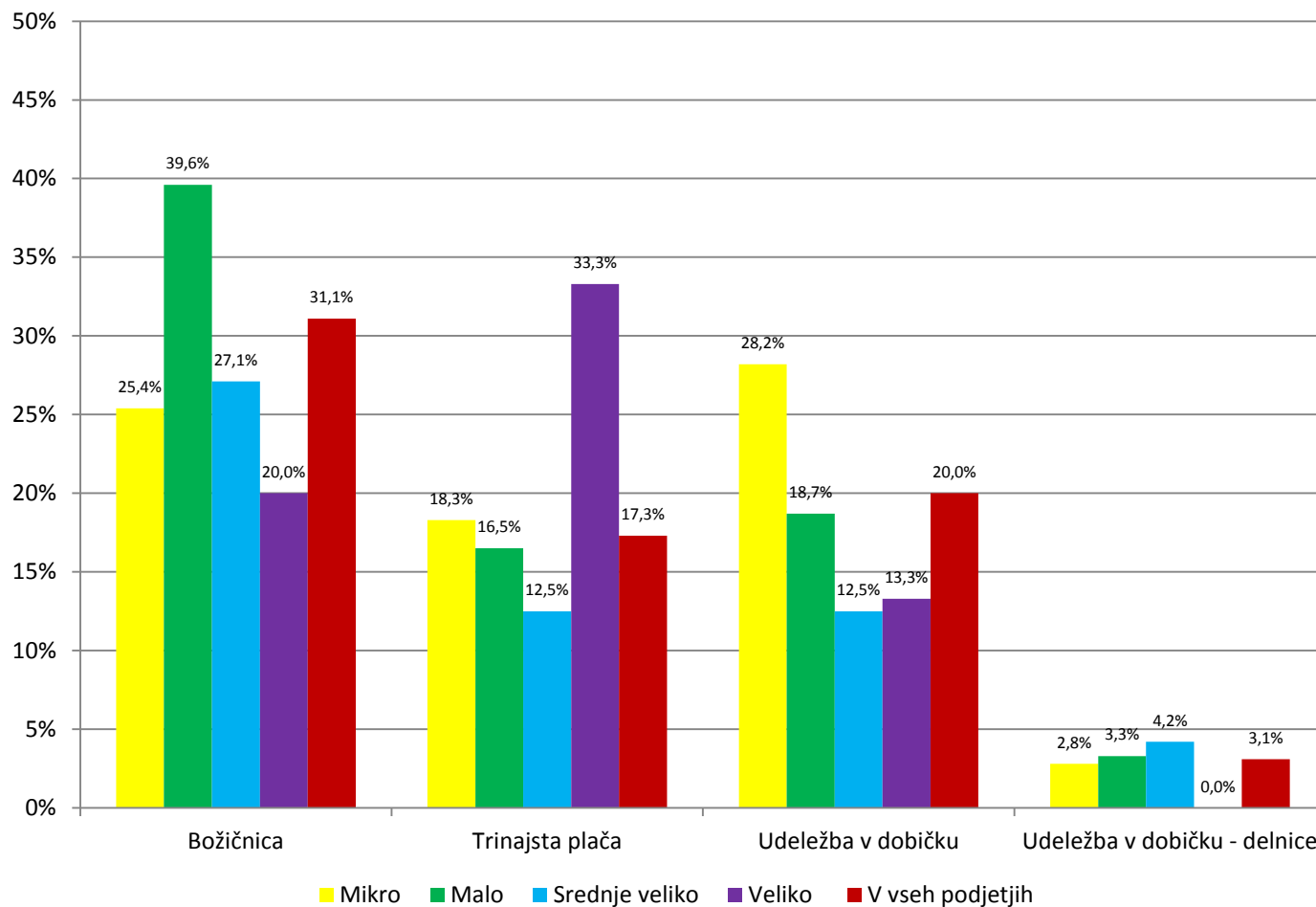
■ Povprečni fiksni prejemki uprav
 ■ Povprečni variabilni prejemki uprav
 ■ Povprečni drugi prejemki uprav

Bistveno manjši variabilni delež v javnih delniških družbah kot v zaprtih

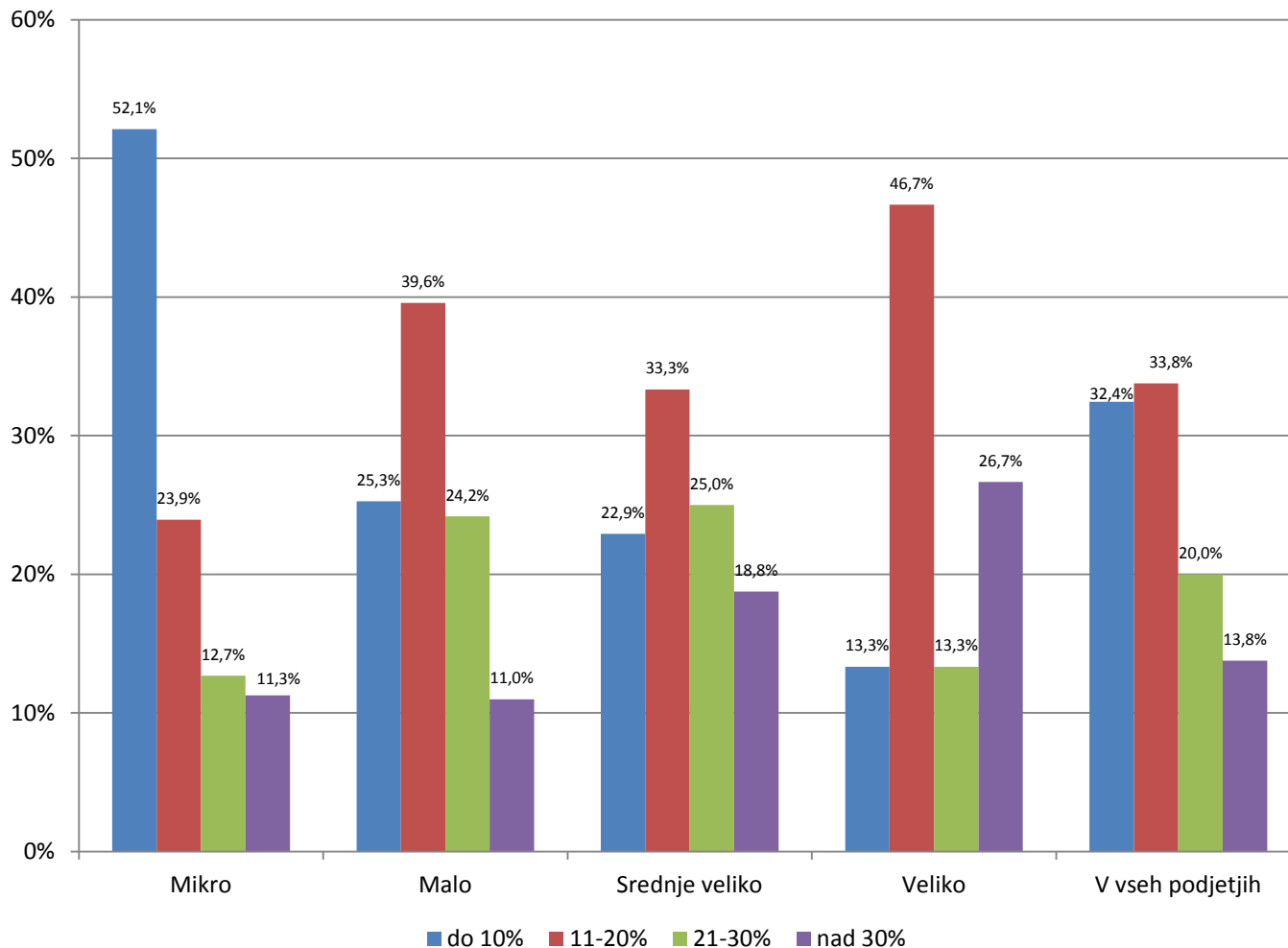
Figure 6: Make-up of target total direct compensation



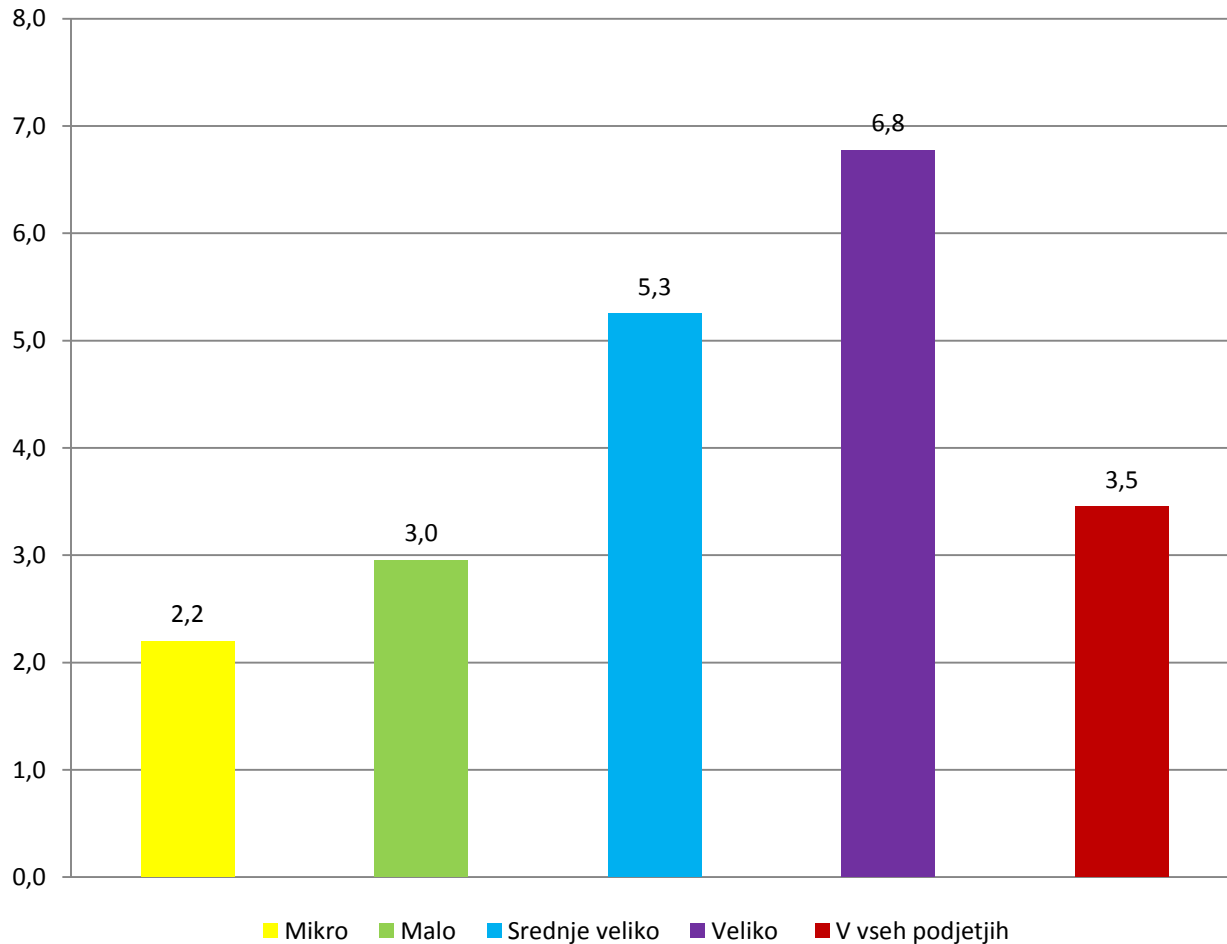
Druge nagrade iz poslovne uspešnosti



Plača managerja na ravni II glede na raven I

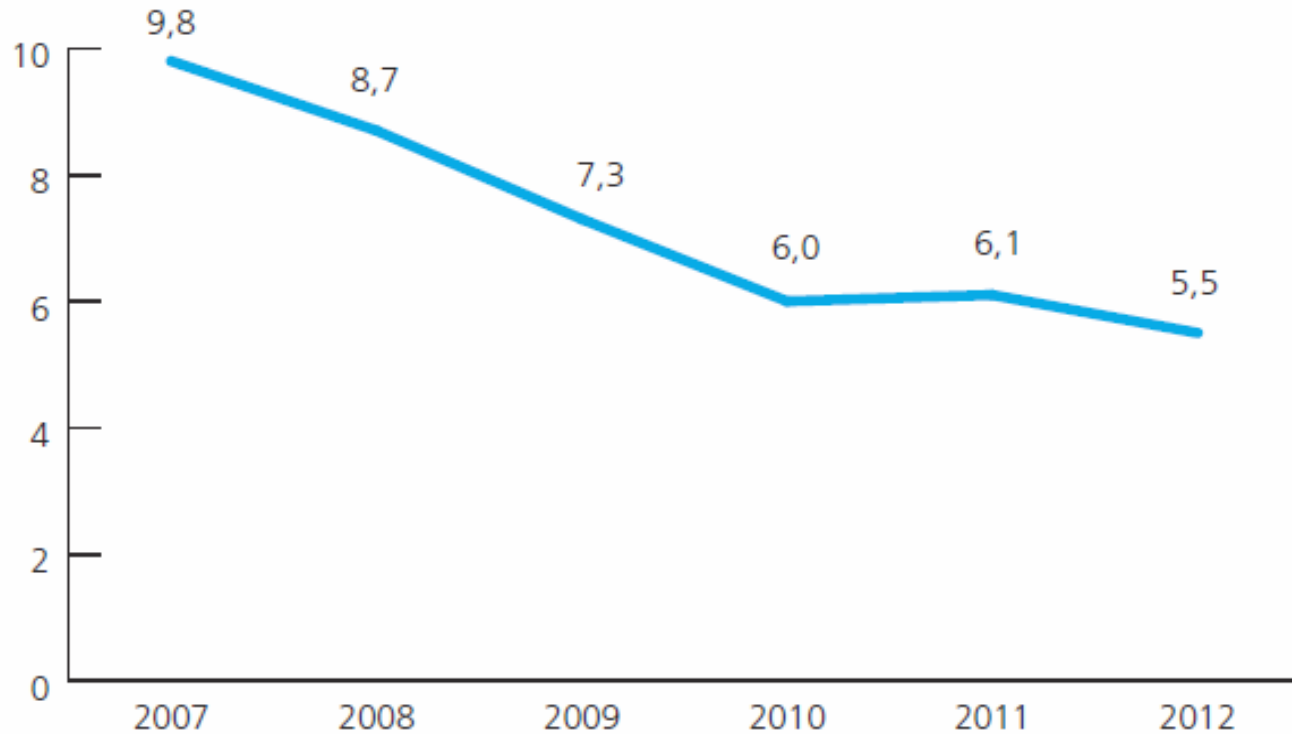


Razmerje med najvišjo in povprečno plačo



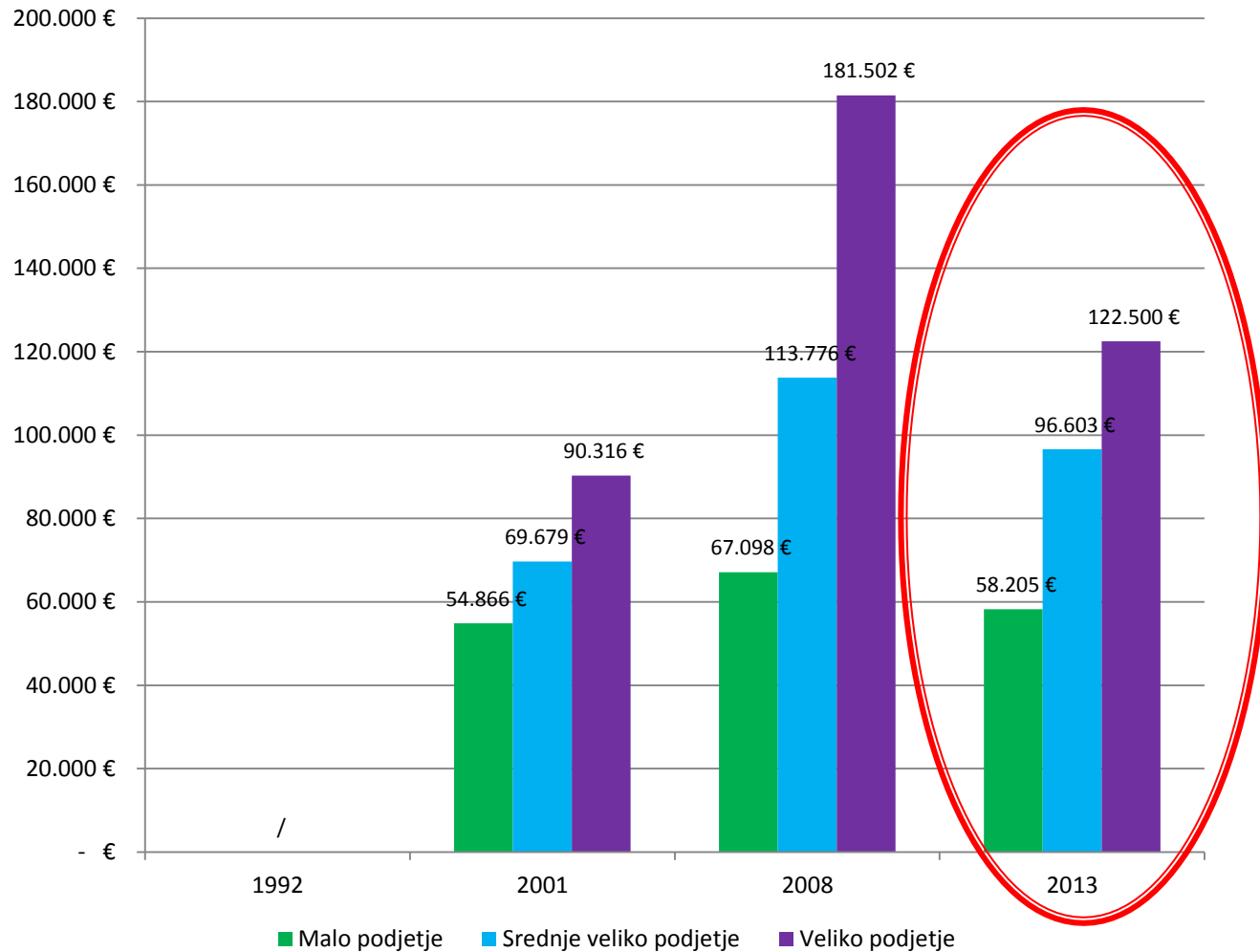
*Plača managerja I najvišja v podjetju v 80,9% primerov

Razmerje med bruto zaslužkom člana uprave in povprečno bruto plačo v javnih delniških družbah



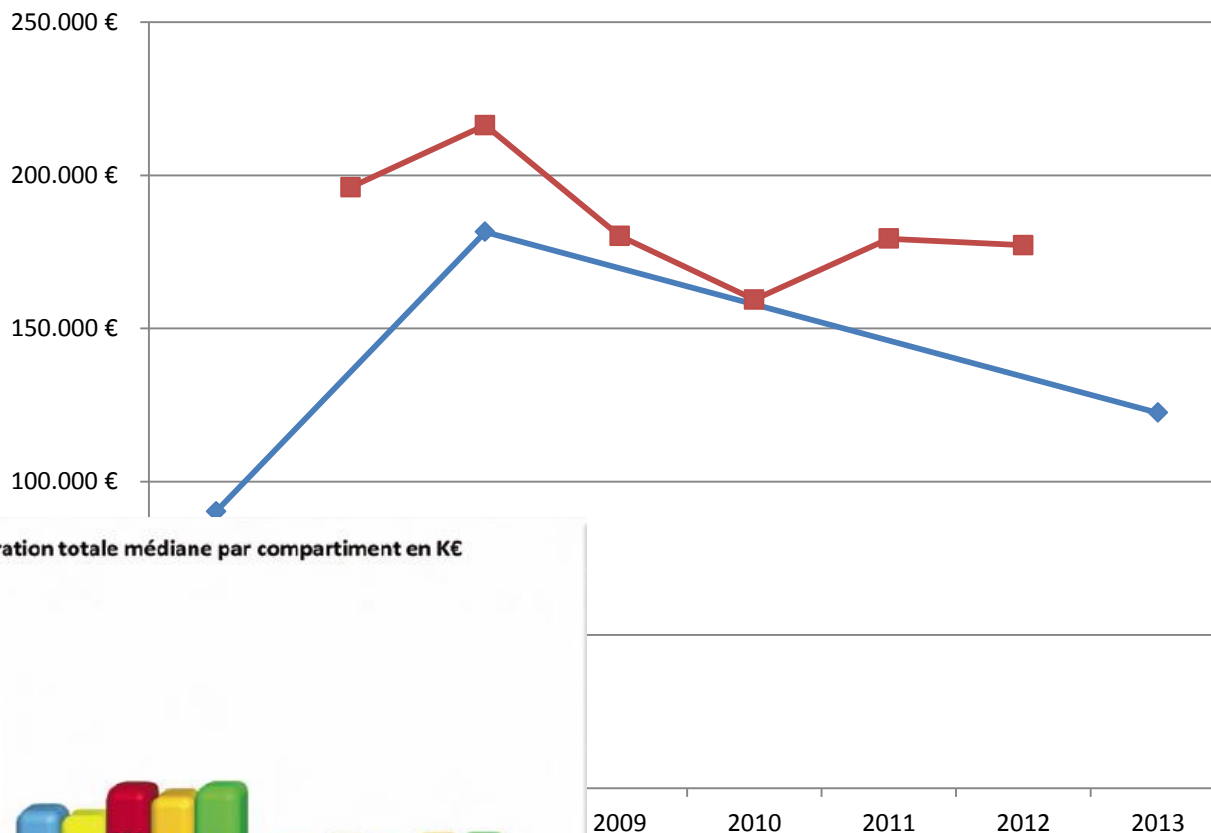
**Raziskava Združenja nadzornikov
2013**

Primerjava povprečnih letnih bruto plač managerjev z dvema raziskavama ZM

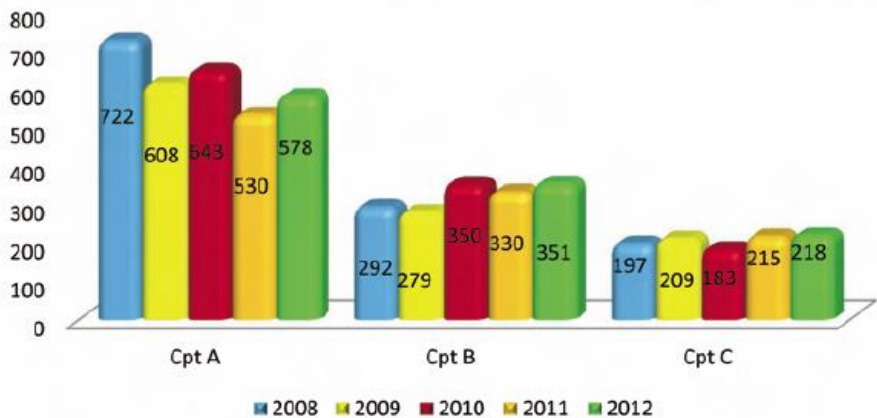


Gibanje trenda bruto managerskih zaslužkov

Primerjava samo za velike družbe



Evolution de la rémunération totale médiane par compartiment en K€

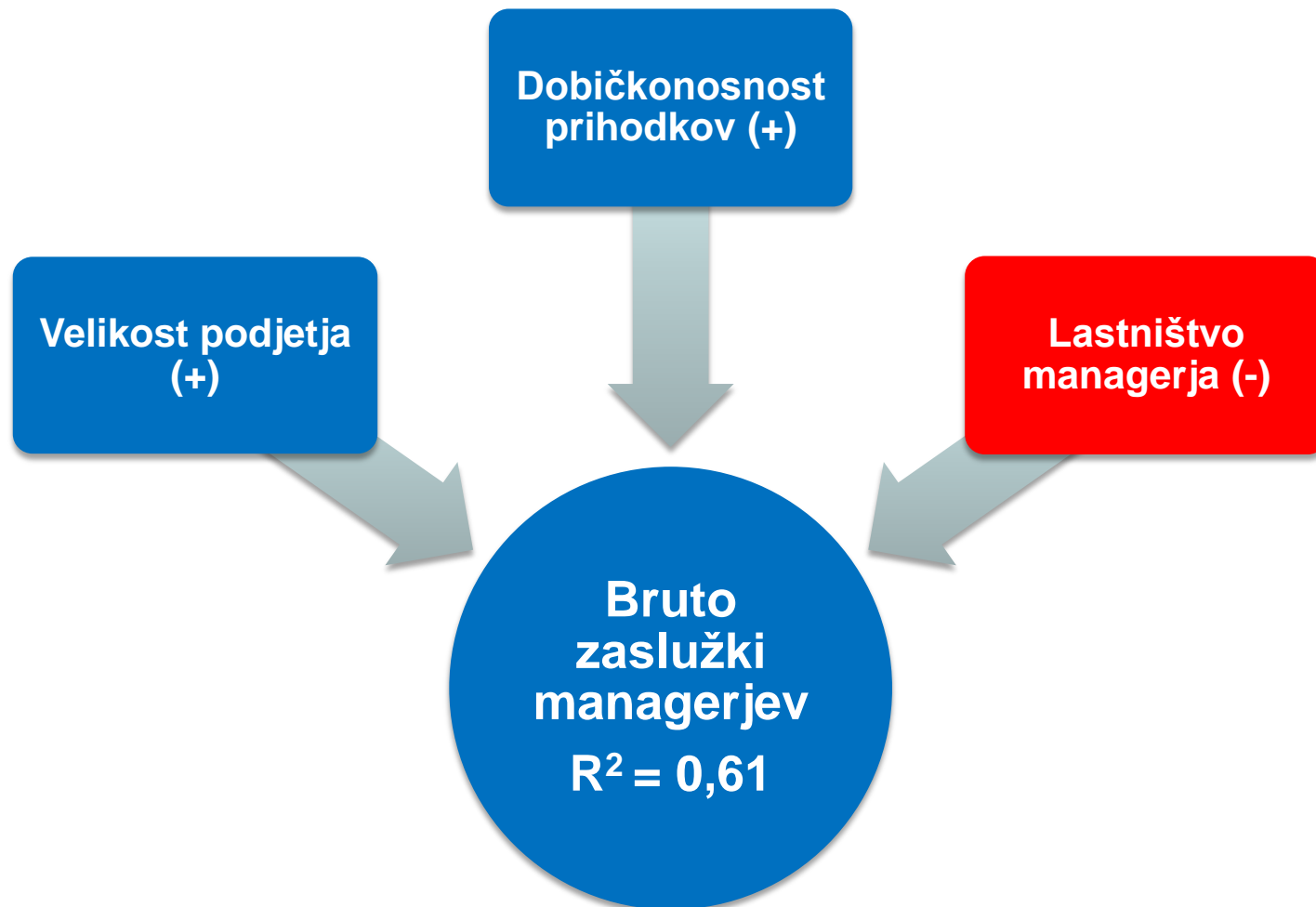


■ Javne delniške družbe

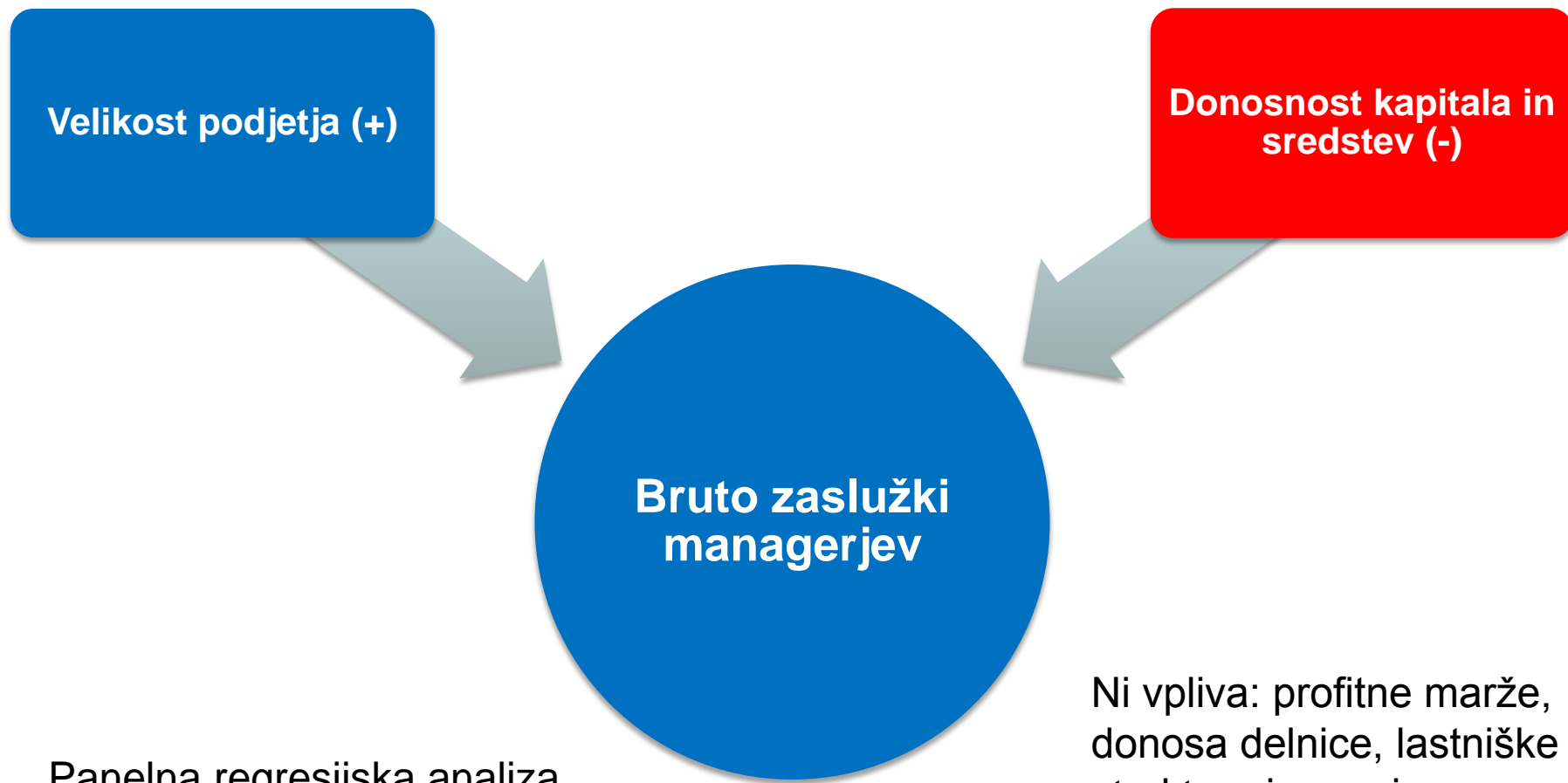
Dejavniki, ki vplivajo na zaslužek uprav

Dejavniki bruto zaslužkov managerjev v zaprtih družbah

Madon & Mestnik, 2014



Dejavniki bruto zaslužkov managerjev v javnih delniških družbah, raziskava Združenja nadzornikov 2013



Panelna regresijska analiza
obdobja od 2006-2012

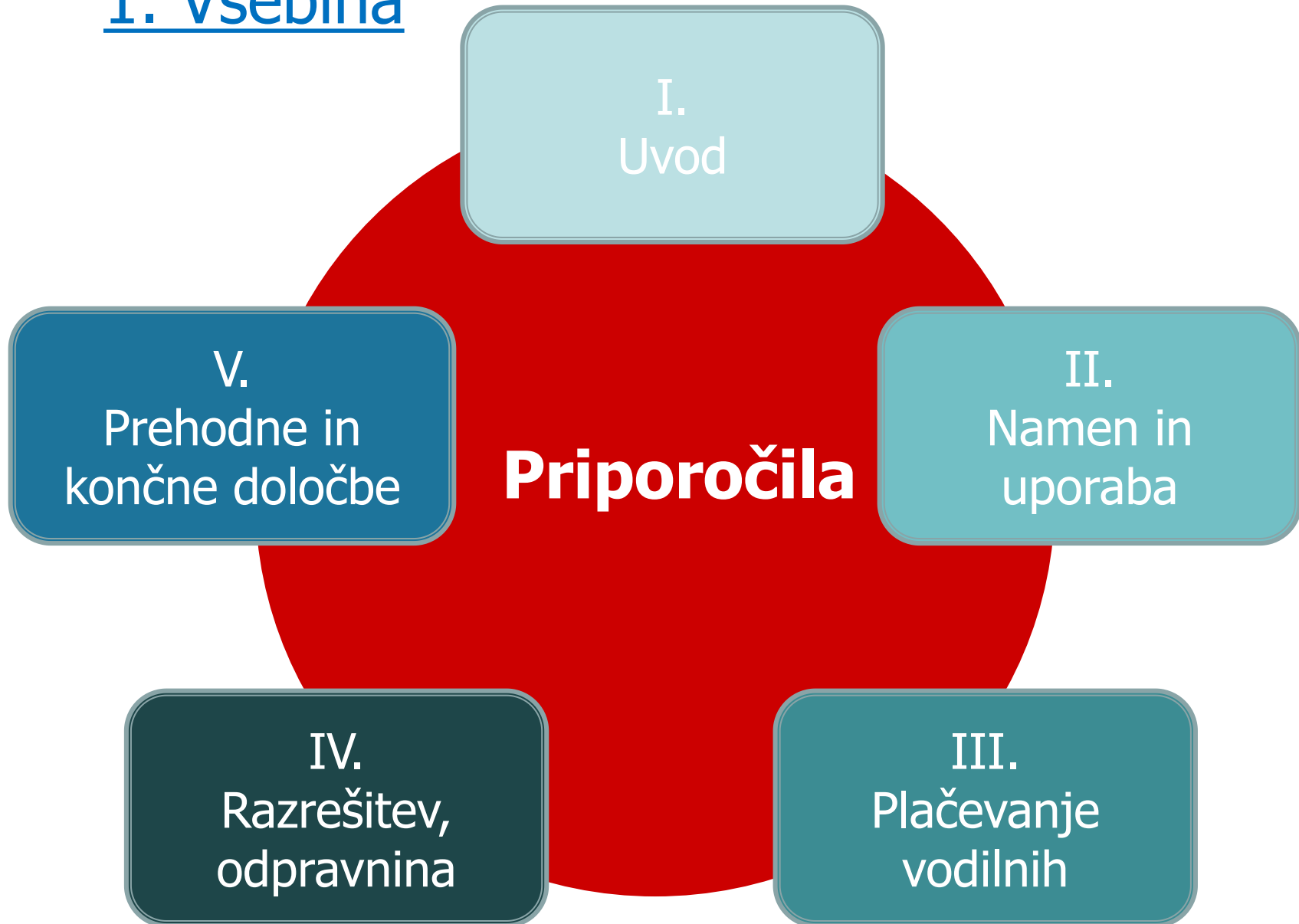
Ni vpliva: profitne marže,
donosa delnice, lastniške
strukture in menjav
uprave

Predstavitev prenovljenih Priporočil pri sklepanju managerskih pogodb

Mojca Podržaj
strokovna sodelavka za pravno področje

20. januar 2015

1. Vsebina



2. Plačevanje vodilnih delavcev

$$\begin{array}{r} \text{osnovna plača} \\ + \\ \text{bonitete} \\ + \\ \text{variabilni delež} \\ \text{za poslovno uspešnost} \\ = \\ \text{PLAČA} \\ \text{(zaslužek)} \end{array} \left. \vphantom{\begin{array}{r} \text{osnovna plača} \\ + \\ \text{bonitete} \\ + \\ \text{variabilni delež} \\ \text{za poslovno uspešnost} \\ = \\ \text{PLAČA} \\ \text{(zaslužek)} \end{array}} \right\} \text{fiksni del}$$

Razvrščanje glede na zahtevnost vodenja družb:

	Merila velikosti družb			Merila kompleksnosti poslovanja družbe		
SKUPINA	Zaposleni (do)	Prodaja (mio €)	Aktiva (mio €)	Internacionalizacija poslovanja	Zahtevnost izdelka / storitve	Organizacijska kompl.
1	50	7	4	domači trg	nizka	nizka
2	100	30	15		srednja	srednja
3	220	70	30			
4	600	170	70	mednarodni trg	visoka	visoka
5	1400	450	150			
6	3500	800	400			
7				globalni trg	najvišja	najvišja

Razponi osnovnih plač po stopnjah zahtevnosti vodenja

Stopnja zahtevnosti vodenja (skupina)	Osnovna plača v evrih (letna bruto – razpon)
1	do okvirno 55.000
2	45.000 do okvirno 65.000
3	55.000 do okvirno 85.000
4	65.000 do okvirno 105.000
5	85.000 do okvirno 135.000
6	115.000 do okvirno 150.000
7	zunaj meril

Merila za izračun variabilnega deleža:


poslovna (14+)


finančna (12+)

Višina variabilnega deleža:

- dosežena raven: do 6 mesečnih plač
- presežena raven: min. 6 in max. 12 mesečnih plač

Delniški in opcijski programi nagrajevanja

NOVOST

Vračilo variabilnega deleža

Odlog izplačila variabilnega deleža

Zavarovanje odgovornosti

3. Splošne ugotovitve in priporočila

- Zaslужki vodilnih managerjev morajo biti bolj odvisni od poslovne uspešnosti družbe.
- Variabilni delež plače naj predstavlja med $1/3$ in $1/2$ plače.
- Merila za nagrajevanje morajo spodbujati ne samo kratkoročne, temveč tudi srednje- in dolgoročne poslovne rezultate.

Uporabnost Priporočil v praksi

- **Aleksander Zalaznik**, predsednik Združenja Manager
in generalni direktor Danfoss Trate
- **Blaž Brodnjak**, član uprave NLB
- **Primož Klemen**, Profil, član delovne skupine
- **Martin Mlakar**, Pošta Slovenije, član delovne skupine
- **Milena Pervanje**, Amrop Adria, članica delovne skupine
- **Sergeja Slapničar**, Ekonomska fakulteta v Ljubljani
- **Sonja Šmuc**, Združenje Manager