

MODELI NAGRAĐIVANJA KORPORATIVNIH MENADŽERA U FUNKCIJI RAZVOJA KOMPANIJE

MODELS OF AWARDING CORPORATE MANAGERS IN THE FUNCTION OF COMPANY DEVELOPMENT

**Prof.dr.sc. Hasan Mahmutović,
Ass.Saliha Čabro-Arnautović,dip.oec,
Ekonomski fakultet u Zenici**

**Ass.Aida Šabić, dip.oec
Fakultet poslovne ekonomije
Univerziteta Vitez Travnik**

REZIME

Savremeno korporativno upravljanje podrazumjeva spremnost top menadžmenta da omogući i kreira organizacijske strukture u kojima će svi zaposlenici zajedničkim naporima učestvovati u razvoju poslovanja kompanije. Momentom razdvajanja vlasničke i upravljačke funkcije, stvorena je osnova za efikasnije i efektivnije poslovanje poduzeća, uz istovremeno kreiranje inherentnog konflikta između vlasnika i menadžmenta. Obzirom na navedeno ističe se neophodnost definisanja i dizajniranja adekvatnih mehanizama stimuliranja i nagrađivanja menadžmenta, kojim će se postići balansiranje oprečnih interesa, te podsticanje ka profitabilnijem i odgovornijem poslovanju. Iako je motivacija vrlo kompleksan pojam i ličnog karaktera, ipak je moguće identificirati suštinske motivacijske tehnike. Bosna i Hercegovina do sada nije uspjela institucionalno urediti sistem nagrađivanja korporacijskih menadžera, usljed čega se nerijetko dešava da visina nagrade bude u suprotnoj korelaciji sa ostvarenim rezultatima kompanije. Posljedice ovog propusta se vide kroz konstatno negativno poslovanje mnogobrojnih kompanija, te smanjenje radnih mjesta, što u konačnici dovodi do sve izraženijeg socijalnog problema društva. Rad ima zadatak da ukaže na aktuelnost problema motiviranja korporativnog menadžmenta u bosanskohercegovačkim kompanijama te da pruži teorijski osnov o načinima i modelima izgradnje kvalitetnih kompenzacionih shema i menadžerskih ugovora, kao najistaknutijih sistema nagrađivanja menadžmenta.

Ključne riječi: korporativni menadžment, sistemi podsticanja, kompenzacione sheme, menadžerski ugovori

ABSTRACT

Modern corporate governance implies the willingness of top management to facilitate and create an organizational structure in which, with joint efforts, of all employees participate in the business development of the company. Moment of separation of ownership and management functions, created the basis for the efficient and effective operation of enterprises, while simultaneously creating an inherent conflict between owners and management. Given the above points out the necessity of defining and designing adequate mechanisms to stimulate and reward management, which will be achieved by balancing the conflicting interests, and encouragement towards higher and more responsible business. Although motivation is a very complex concept and conditioned on personal character, it is still possible to identify the essential motivational techniques. Bosnia and Herzegovina has, so far, failed to arrange institutionally regulated system of rewarding corporate managers, due to which it often happens that a remuneration to be in the opposite correlation with the results achieved by the company. The consequences of this failure can be seen through the constantly negative operations of many companies and cutting jobs, which ultimately gives rise to social problems of society. The work has the task to point out the ongoing problems of motivating corporate management in BiH companies and to provide the

theoretical basis of the methods and models of construction quality compensation scheme and management contracts, as the foremost management incentive system.

Keywords: corporate management, incentive systems, compensation schemes, management contracts

1. UVOD

Korporativno upravljanje se temelji na skupu odnosa između menadžmenta, odbora, dioničara i interesno-utjecajnih skupina poduzeća, gdje se definira okvir za postavljanje ciljeva poduzeća i određivanje sredstava za postizanje tih ciljeva, kao i praćenje realizacije i djelotvornosti. Korporativno upravljanje je svojevrsni “menadžment menadžmenta” ili “**metamenadžment**”. Menadžment je proces u kojemu menadžeri - radeći samostalno i u skupinama – putem efektivnog i efikasnog korištenja ograničenih resursa ostvaruju ciljeve organizacije.

Temeljni zadatak menadžmenta je učiniti ljude u organizaciji sposobnim za zajedničko djelovanje putem jedinstvenih ciljeva, jedinstvenih vrijednosti, prave organizacijske strukture te adekvatne obuke i razvoja njihovih potencijala. Za svoje napore menadžeri treba da su adekvatno nagrađeni. Menadžment kompanije je disciplina upravljanja kompanijom.¹

Nagrađivanje menadžera spada među najvažnije mehanizme korporativnog upravljanja. Zapravo, nagrađivanje menadžera je interni mehanizam korporativnog upravljanja sa značajnim utjecajem na motivaciju menadžera. Kvalitetno korporativno upravljanje, otuda, podrazumjeva respektovanje interesa naročito top menadžera u korporativnom poduzeću, što proizilazi iz potrebe poticanja menadžera na donošenje profitabilnih odluka korporativnog poduzeća.

Razdvajanjem upravljanja od vlasništva poduzeća rezultiralo je poznatom sukobu interesa između vlasnika i menadžera (poznatije ka Principal Agent Teorija), a jedno od mogućih načina razrješenja ovog sukoba interesa u korporativnom poduzeću pretpostavlja razvijanje kreiranje podsticajnih mehanizama (kompenzacionih shema) nagrađivanja koji će stimulirati menadžere da rade u interesima vlasnika (dioničarima), ali i razvijanju efikasnog sistema monitoringa aktivnosti menadžera.

Stimuliranje menadžera se temelji na skupu različitih novčanih i nenovčanih nagrada za njihov rad ili doprinos u ostvarivanju ciljeva poduzeća. Ciljevi sistema nagrađivanja vremenom su se mijenjali: pravilno nagrađivanje, stimuliranje menadžera kako bi ostvarili što bolje rezultate poslovanja, nastojanje da privuku i zadrže najспособnije. Sistemi nagrađivanja menadžera odnosno „paket za motiviranje menadžera“ imaju više oblika novčanih i nenovčanih nagrada. Osnovne novčane nagrade su: plata, bonusi, specijalne ili podsticajne akcije, podjela profita i oblici odloženog nagrađivanja menadžera.

Menadžerski ugovor definira standarde i mjesta organizacijske uspješnosti. U ovakvom pristupu, smatra se da ostvarenje očekivanih rezultata poslovanja treba biti u direktnoj srazmjeri sa menadžerskim interesima, odnosno menadžerske kompenzacije treba etabrirati u kontekst ostvarenih poslovnih rezultata. Bosna i Hercegovina nema zakona kojim bi se uređivao sistem nagrađivanja korporacijskih menadžera, ali postoji primjenjivost gotovo svih načela koja funkcioniraju u modernim sistemima nagrađivanja menadžera u korporacijama. Oblike i visinu menadžerskih nagrada definiraju se, najčešće, pravilnikom o nagrađivanju menadžera kojeg usvaja nadzorni odbor, a što se formalizira menadžerskim ugovorom.

2. OSNOVNE POLITIKE I STRATEGIJE NAGRAĐIVANJA MENADŽERA

Dobre politike i strategije nagrađivanja menadžera u funkciji su podsticanja rada menadžera za dobrobit kompanije i interes vlasnika. To pretpostavlja da se strategija nagrađivanja

¹ Mahmutović, H., Kulović, Dž.: Upravljanje preduzećem, Datastatus, Beograd, 2010, str. 105.

postavi u okvire strategije upravljanja ljudskih potencijala, i to na način da podupire strateške interese kompanije.

2.1. Politike nagrađivanja menadžera

Razvoj i kreiranje mehanizma nagrađivanja menadžera najčešće se koristi kombiniranje sljedećih politika nagrađivanja menadžera:²

- 1) Stvaranje uslova da i menadžeri budu vlasnici dionica korporacije čije poslovanje vode;
- 2) Vezivanje menadžerskih nagrada, odnosno kompenzacija za ostvarene rezultate poslovanja kompanije. U ovom kontekstu menadžeri svoje ciljeve i interese mogu ostvariti samo ako u isto vrijeme ostvare ciljeve i interese korporacije i njenih vlasnika.
- 3) Prijetnja menadžerima otpuštanjem u slučaju loših rezultata poslovanja korporacije u dužem periodu. Ostvarivanje ove prijetnje je fatalno za menadžere, budući da neuspješnog menadžera niko ne želi primiti kod sebe i time prihvatiti rizik lošeg poslovanja korporacije.

2.2. Razvoj strategije nagrađivanja menadžera

Strategija nagrađivanja menadžera mora jasno definirati i naglasiti osnovna načela za oblikovanje programa nagrađivanja i donošenje odluka o kompenzacijama. U tom smislu strategija menadžerskih kompenzacija mora sadržavati:³

- 1) Definiciju konkurentnog tržišta i/ili definiranu usporedivu grupu;
- 2) Ciljnu poziciju za različite komponente menadžerske plate;
- 3) Ciljni miks ukupne plaće (fiksni prema varijabilnom dijelu plaće, kratkoročni prema dugoročnim poticajima itd.);
- 4) Željeni odnos između ostvarene performanse i zarađene plaće;
- 5) Važnost dioničkog kapitala, stvaranje vrijednosti za dioničare, dioničko vlasništvo najviših menadžera;
- 6) Udovoljavanje ključnim zakonodavnim, poreznim i računovodstvenim propisima;
- 7) Filozofiju nagrađivanja najviših menadžera u dijelovima kompanije izvan matice zemlje.

Postoje i pristupi koji zagovaraju tezu da sistem nagrađivanja menadžera u poredhodnom periodu nije dao zadovoljavajuće rezultate, pa čak da je u nekim slučajevima bio i kontraproduktivan.⁴ U ovim pristupima se kaže da „su sistemi nagrađivanja menadžera i članova upravnog odbora u protekloj deceniji bili kreirani tako da nagrađuju neuspjeh“. U finansijskom sektoru, sistemi nagrađivanja odigrali su ključnu ulogu u povećanju osjetljivosti finansijskih organizacija na makroekonomske šokove izazvane slomom tržišta nekretnina u SAD, kao i na formiranje neodrživih bilansnih pozicija. U realnom sektoru, takođe, sistemi nagrađivanja motivisali su na kratkoročnu orijentaciju na rezultate bez mogućnosti održivosti. Nažalost, u velikom broju slučajeva iznosi bonusa i drugih nagrada za menadžere nisu bili u korelaciji sa rezultatima. Mnoge studije prije krize ukazivale su na slabu vezu nagrada i performansi iako je kompletna regulacija u protekloj deceniji bila u funkciji jačanja te veze. Ipak, divergencija između rezultata i isplaćenih bonusa dosegla je perverzne razmjere u prvim godinama krize. Tako je, uprkos katastrofalnom poslovanju investicionih banaka u drugoj polovini 2007. godine, kada su investicione banke sa Wall Street-a izgubile preko \$11 milijardi, prosječni bonus opao je tek za 4,7%. U još goroj 2008. godini koju su obilježila bankrotstva, preuzimanje od strane države i paketi spašavanja, bonusi na Wall Street-u su bili preko \$18 milijardi, otprilike kao u 2004., godini ekonomskog uzleta u SAD.

² Babić, M., Simić, M., Šunje A., Puljić, M., Korporativno upravljanje, principi i mehanizmi, Revicon, 2008, str. 78.

³ Galetić, L., Modeli nagrađivanja vrhovnog menadžmenta, u: Tipurić, Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2008, str. 448-449.

⁴ Vidi: Vuksanović, I., Kuč, V., Kako unaprediti efektivnost korporativnog upravljanja: iskustvo iz krize, dostupno na www.nde.ekof.bg.ac.rs/vesti/2011/palic/VuksanovicKuc.do

3. KOMPENZACIONE SCHEME ZA MENADŽERE

3.1. Pristupi dizajniranju kompenzacionih shema za menadžere

U teoriji o korporativnom upravljanju naknade menadžerima se podvode pod izraz menadžerskih nagrada – kompenzacija, odnosno dizajniranje kompenzacionih shema za menadžere. Ovo dizajniranje predstavlja moćni upravljački mehanizam za usmjeravanje ponašanja menadžera u smjeru kontinuiranog poboljšavanja performansi preduzeća i stvaranje vrijednosti za vlasnike (dioničare).

Posebno nagrađivanje i stimuliranje menadžera putem tzv. kompenzacionih shema proizašlo je iz potrebe ublažavanja korporativnog konflikta koji se javlja uvijek kad se vlasništvo razdvoji od upravljanja poduzećem (korporacijom).

U praksi se ovaj konflikt (sukob interesa) iskazuje kao sukob interesa između odbora direktora (u našoj terminologiji *uprave*) i upravnog (nadzornog) odbora, ali i ostalih zainteresovanih strana, naročito zaposlenih.

Da bi se ovi konflikti otklonili, odnosno usaglasili interesi vlasnika i korporacijskih menadžera i unaprijedile performanse kompanije, neophodno je razvijati i primjenjivati odgovarajući podsticajni mehanizam za korporacijske menadžere.

U svijetu se za ove potrebe razvijaju odgovarajući podsticajni planovi koji treba da motivišu menadžere da rade u korist interesa vlasnika i kompanije.

Ovim podsticajnim planovima za usmjeravanje ponašanja menadžera, kojim se minimiziraju posljedice postojanja agencijskog problema, treba ostvariti sljedeće:⁵

- 1) Povezivanje interesa menadžera sa interesima dioničara, što podrazumjeva davanje kompenzacija koje će motivirati menadžere da donose strategijske i operativne odluke u svrhu maksimiziranja bogastva dioničara,
- 2) Dostizanje odgovarajućeg *leveridga* bogatstva, u smislu da nagrade menadžerima budu tako postavljene da promjene u bogatstvu menadžera budu povezane s promjenama u bogatstvu dioničara,
- 3) Minimiziranje rizika od odlaska kvalitetnih menadžera iz kompanije, čak i onda kada dobiju nešto bolju ponudu u uslovima kada je industrija u fazi nižih prinosa i recesije,
- 4) Održanje troškova dioničara (u smislu limitiranja iznosa za kompenzacije) na razumnom nivou.

Ukupne kompenzacijske sheme (nagrade) uključuju materijalne i nematerijalne kompenzacije, odnosno direktne i indirektno bazične grupe nagrađivanja⁶, i to: plata, bonusi i premije, odgođene kompenzacije, stokopcijski planovi (*ex-ante stock optio valute*) - specijalne ili podsticajne akcije, odgođene kompenzacije, podjela profita, ostale nagrade.

Sve ove kompenzacije mogu se klasificirati sa stanovišta nekoliko pristupa, i to:

- a) Kao direktne i indirektno menadžerske kompenzacije⁷, pri čemu se u direktne menadžerske nagrade ubrajaju menadžerska plata, bonusi i premije, odgođene kompenzacije, stokopcijski planovi i ostale nagrade, odnosno kompenzacije;
- b) Kao materijalne i nematerijalne kompenzacije⁸, pri čemu se u materijalne ubrajaju direktne materijalne kompenzacije (koje menadžer dobija u novcu) i indirektno materijalne kompenzacije (podizanje standarda menadžera van novčanih oblika), dok se nematerijalne kompenzacije označavaju kao stimulativne mehanizme za zadovoljavanje potreba višeg reda, kao što su razvoj i potvrđivanje;

⁵ Malinić, D. Kompenzacione šeme za menadžere, zbornik radova: Miločerski ekonomski forum 2007, Miločer, 2007., str. 69

⁶ Prema: A. Šunje, op. isto; Petković, T. (2010): Menadžment, Visoka poslovna škola strukovnih studija iz Čačka – drugo izdanje; Bilješke sa seminarske nastave iz kolegija Strateški menadžment, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, www.zvonimirbuzanic.com/fpz/incl/libfile.php?path...filename..

⁷ Babić, M., Simić, M., Šunje, A., Puljić, M, op. str. 80.

⁸ Šiber B., F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999

- c) Kao kompenzacioni planovi koji se zasnivaju na performansama⁹, pri čemu se kao kao sastavni dijelovi ukupnih kompenzacionih paketa pojavljuju osnovna plata, kratkoročne stimulacije, dugoročne stimulacije, kao razne vrste beneficija (dodatno penziono osiguranje, polisa životnog osiguranja i sl.) i druge pogodnosti (povoljni krediti, službeni auto, plaćeni seminari i sl.);
- d) Kao osnovne komponente kompenzacijskih primanja najviših menadžera (osnovna plaća, kratkoročni poticaji, dugoročni poticaji, paketi otpremnina, programi penzionog i životnog osiguranja i specijalni programi posebnih beneficija) i specijalni programi posebnih beneficija (službeni automobil, rezervirano mjesto na kompanijinu parkiralištu, automobil s vozačem, članstvo u zatvorenim klubovima, dodatna zdravstvena zaštita, povoljni krediti, korišćenje kreditnih kartica kompanije i sl.).¹⁰

3.2. Materijalne kompenzacione sheme

Materijalne kompenzacije podrazumjevaju različite oblike motiviranja koji su usmjereni na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja menadžera i finansijskih kompenzacija za rad. S obzirom na stepen direktnosti materijalnih odnosno finansijskih primanja i ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekom poduzeću, možemo promatrati dvije temeljne vrste ili kategorije finansijskih kompenzacija:

- **Direktne materijalne**, finansijske dobitke koje pojedinac dobiva u "novcu",
- **Indirektne materijalne** dobitke koji doprinose podizanju individualnog materijalnog standarda zaposlenika i koje oni ne dobivaju u plaći ili uopće u obliku novca.

Direktne menadžerske nagrade su ujedno i glavne komponente modernog sistema nagrađivanja korporativnih menadžera, koje čine: menadžerske plate, bonusi i premije, odgođene kompenzacije, stokacijski planovi (ex-ante stockoption value) i ostale nagrade, odnosno kompenzacije.

U narednom tabelarnom pregledu mogu se sagledati materijalne kompenzacije, kako direktne tako i indirektne za menadžere, posmatrane sa aspekta pojedinca i kompanije.

Tabela 1. Pregleda direktnih i indirektnih materijalnih kompenzacija

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
RAZINA	Pojedinac	Plaća bonus i poticaji naknade za inovacije i poboljšice naknade za širenje znanja i fleksibilnost ostali poticaji	stipendije i školarine, studijska putovanja specijalizacije plaćene odsudnosti i slobodni dani automobil kompanije menadžerske pogodnosti
	Poduzeće	bonus vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća udio u profitu udio u vlasništvu	mirovinsko osiguranje zdravstvena zaštita životno i druga osiguranja naknade za nezaposlenost obrazovanje godišnji odmori "božićnica" skrb o djeci i starijima

Izvor: Šiber B. F; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, st. 614.

Menadžerska plata kao osnovni, a nekad jedini, gotovinski element, predstavlja osnovu za utvrđivanje bonusa kao i drugih elemenata iz sistema nagrađivanja. Obično menadžerske

⁹ Malinić, D., op. isto. 71.

¹⁰ Galetić, L., op. isto str. 460 i dalje.

plate se sastoje iz dva dijela: fiksne plate i promjenjive plate. Fiksna plata je onaj dio plate koji se daje svakom menadžeru bez obzira na ostvarene poslovne performanse. Promjenjive plate se ostvaruju prema učinku i čine poseban oblik stimulacije menadžera.

Faktori koji određuju menadžersku platu su: (1) faktori vezani za karakteristike kompanije i konkretnog posla koji menadžer obavlja i (2) faktori vezani za ličnost koja konkuriše za određen menadžerski položaj. Prvu skupinu faktora čine: (a) veličina kompanije i kompleksnost njene organizacije, (b) položaj menadžera na hijerarhijskoj ljestvici, (c) karakteristike radnog mjesta, (d) stanje i cijena konkretne vrste menadžerskih usluga na tržištu menadžera. Drugu skupinu faktora čine: (a) ranije dokazana poduzetnička sposobnost i vještina rukovođenja menadžera, (b) minule performanse, odnosno poslovni uspjesi organizacije čije je poslovanje menadžer vodio, (c) formalne klasifikacije menadžera.

Bonusi su dodatne novčane nagrade koje za uspješan rad i domaćinsko poslovanje dobijaju menadžeri iznad plate. Predstavljaju najšire oblike nagrađivanja menadžera. Poslije plata bonusi su najšire primjenjen oblik nagrađivanja menadžera. Pravo na bonus se ostvaruje u toku jedne godine, a sve na osnovu godišnjih rezultata poslovanja (povećanja proizvodnje, realizacije prometa, rasta tržišnog učešća, prinosa na kapital, itd.), ili po osnovu ostvarivanja plana poslovanja. Omogućavaju poduzeću da privuče najsposobnije menadžere bez narušavanja postojeće strukture plata u poduzeću. Problem je u tome što je teško utvrditi koliko naponi pojedinih menadžera doprinose rezultatima poslovanja poduzeća u određenoj godini. Bonusi se najčešće utvrđuju prema ukupnim rezultatima poslovanja poduzeća, a u novije vrijeme visina bonusa se vezuje za visinu tržišnih cijena dionica poduzeća. Bonusi se daju i za ostvarivanje nadplanske dobiti korporacije (bonus po sistemu „profit – sharing“).

Premije za sniženje troškova poslovanja se isplaćuju najčešće u određenim procentima od ostvarene vrijednosti sniženja troškova.

Specijalne ili podsticajne akcije-stock-operacijski planovi su element dugoročnih podsticajnih planova nagrađivanja menadžera. Cilj primjene jeste izjednačavanje interesa menadžera i vlasnika poduzeća i stimuliranje menadžera da ostvaruje dugoročne ciljeve poduzeća. Za razliku od plata i bonusa koji se isplaćuju u gotovini ovaj oblik nagrađivanja predstavlja sticanje prava vlasništva nad dijelom vrijednosti poduzeća. Ovim nagrađivanjem menadžeri se stimuliraju na povećanje tržišne vrijednosti akcija. Ugovaraju ga top menadžeri sa nadzornim odborima po prethodno usvojenim stock-opcijskim planom od skupštine dioničara.

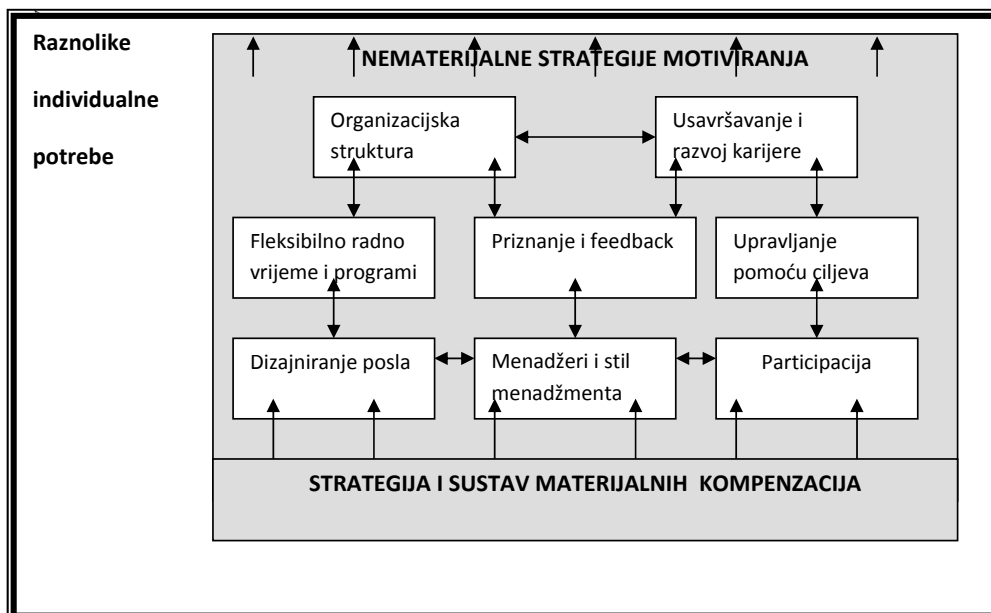
Odgodene kompenzacije uključuju nagrade menadžerima u vidu ograničenog iznosa dionica korporacije iz zajedničkog stoka akcija. Oblici odloženog nagrađivanja menadžera mogu predstavljati i nagrađivanje nakon penzionisanja. Penzija je najznačajniji oblik odloženog nagrađivanja. Penzionim planom menadžeri od poduzeća dobijaju umanjen iznos prihoda, plus drugi javni penzioni fondovi. Nakon penzionisanja neki menadžeri mogu ostvariti prihod od svojih poduzeća, na osnovu konsultantskih odnosno savjetodavnih usluga. One pružaju poduzeću članstvo u Upravnom odboru i sl.

Podjela profita predstavlja oblik nagrađivanja menadžera raspodjelom sredstava određenog fonda čija visina zavisi od ukupnih rezultata poslovanja, prije svega profita. Sredstva zaradjena podjelom profita tokom godine se akumuliraju na posebnim računima menadžera, a vrlo često su investirana u dionice poduzeća. Pravo raspolaganja sredstvima stečenim podjelom profita, uslovljeno je obavezom menadžera da određeno vrijeme provede u poduzeću, 5-10 godina, a pojedini ne mogu raspolagati ovim sredstvima sve do odlaska u penziju. Podjela profita je veoma efikasno sredstvo vezivanja menadžera za poduzeće.

3.3. Nematerijalne kompenzacije

Nematerijalne kompenzacije označavaju stimulativne mehanizme za zadovoljavanje potreba višeg reda, kao što su razvoj i potvrđivanje. U tom smislu su razvijene brojne nematerijalne

kompenzacije poput dizajniranja posla, stila menadžmenta, participacija, upravljanja pomoću ciljeva, fleksibilnog radnog vremena, priznanja, dakle organizacijske kulture, usavršavanja i razvoja karijere i dr. koje zajedno sa materijalnim strategijama čine cjelovit motivacijski sistem. Na sljedećem prikazu se daje sistem nematerijalnih i materijalnih kompezacija.



Izvor: Šiber, B.F; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999; str. 668.

Slika 1. Sistem motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti

U vremenskom kontekstu koriste se različiti kratkoročni i srednjoročni podsticaji koji treba da strukturiraju ukupne kompenzacijske sheme na osnovnu platu, bonuse (postoje tri osnovna tipa ovakvih bonusa: bonus planovi koji se zasnivaju na unaprijed određenoj kalkulaciji formiranja i alociranja bonusa, diskrecioni bonus planovi i kombinovani bonus planovi; opcije i druge dugoročne i kratkoročni podsticaji, beneficije i druge pogodnosti (povoljni krediti, službeni auto, plaćeni seminari itd.).

Kratkoročni i dugoročni poticaji. Najčešći kratkoročni poticaj koji menadžeri dobijaju jesu godišnji bonusi. Vezan je za profitabilnost kompanije, a svrha mu je motivirati menadžere na bolji i efikasniji rad u kratkoročnom periodu. Dugoročni poticaji imaju za cilj spriječiti usredsređenost menadžera na kratkoročne rezultate na štetu dugoročnih. Oni trebaju motivirati i nagraditi menadžment za dugoročni rast i prosperitet kompanije te ugraditi dugoročnu perspektivu u donošenju odluke.

4. MENADŽERSKI UGOVORI

Menadžerski ugovor je poseban interni „alat za definisanje ocjene uspješnosti rada uprave korporacije, alat koji treba da osigura pravedan balans između nagrada i učinaka menadžera korporacije“¹¹, odnosno dokument koji balansira interese vlasnika i top menadžera na način da se kontinuirano stvara dodajna vrijednost. Definira se kao akt slobodne poduzetničke volje obje strane, odnosno dokument kojim se ostvaruje profesionalna **sin-teza moći novca, moći**

¹¹ Šunje A., Karić, E., Demistificiranje menadžerskih ugovora, Zbornik radova: Korporativno upravljanje–pravca ekonomskog oporavka BiH, Revicon, Sarajevo, 2010, str. 35.

znanja i moći partnerstva. Taj dokument mora istodobno vrlo precizno definirati „pravila igre“ između uključenih protagonista i predvidjeti cjelokupni scenario za svaki mogući ishod poslovne suradnje pa čak i mogućnost raskida ugovora.¹² Svrha menadžerskog ugovora nije samo u tome da utvrdi plaću, nagrade i penale, već prvenstveno da izbalansira interese svih uključenih u sudbinu poslovnog poduhvata na način da status, prava, obveze i osobna odgovornost menadžera budu sukladni njegovim profesionalnim ovlaštenjima u vođenju organizacije cjelokupnog poslovanja. U tom dijelu uloge, menadžer nije samo tehnički partner poslodavca zadužen za provođenje poslovne politike.

Menadžerski ugovor definira standarde i mjesta organizacijske uspješnosti. U ovakvom pristupu, smatra se da ostvarenje očekivanih rezultata poslovanja treba biti u direktnoj srazmjeri sa menadžerskim interesima, odnosno menadžerske kompenzacije treba etabrirati u kontekst ostvarenih poslovnih rezultata.

Dobre prakse korporativnog upravljanja u ovom se kontekstu javljaju u slučaju sklapanja menadžerskih ugovora nadzornih odbora sa generalnim direktorom (potpisuje ga predsjednik Nadzornog odbora), kao i sa menadžerima iz kruga uprave, kojeg, takođe sklapa nadzorni odbor u saglasnosti sa generalnim direktorom.

Prema najboljim iskustvima korporativnog upravljanja, menadžerski ugovori bi trebali biti utemeljeni na sljedećim elementima:¹³

1. Ime generalnog direktora ili člana uprave (menadžera),
2. Ime društva,
3. Datum početka važenja ugovora,
4. Prava i obaveze generalnog direktora ili člana uprave (menadžera),
5. Prava i obaveze društva,
6. Naknadi,
7. Periodu trajanja ugovora,
8. Sankcijama koje će se primjeniti usljed neizvršenja ugovora,
9. Beneficije i druge privilegije,
10. Zaštitu od odgovornosti,
11. Klauzule o povjerljivosti tokom trajanja ugovora i nakon napuštanja društva,
12. Klauzule o zabrani konkurencije,
13. Preuzimanju obaveze da štiti interese društva i njegovih dioničara,
14. Osnov za prijevremeni raskid ugovora.

U osnovi menadžerski ugovor treba da važi u skladu sa načinom i pod uslovima koji su određeni ugovorom. Varijante samog trajanja ugovora mogu biti definisane određivanjem tačnog vremenskog trajanja (od --- do) ili pak do nastupa određenog događaja ili okolnosti. Po svom sadržaju menadžerski ugovor predstavlja polugu za definiranje i balansiranje odnosa vlasnici-menadžeri, a sve u cilju povećanja vrijednosti za dioničare i druge interesne grupe.

5. UTICAJ KOMPEZACIONIH SHEMA NA RAST KOMPANIJE

Zemlje u tranziciji, među kojima i Bosna i Hercegovina, još uvijek nisu institucionalno uredili sistem kompenzacionih shema odnosno sistem nagrađivanja korporacijskih menadžera. Zbog toga se javljaju velike devijacije u sistemu nagrađivanja korporacijskih menadžera. Nije rijedak slučaj da visina nagrade nije u korelaciji sa ostvarenim rezultatima kompanije, čak je u inverznom odnosu, visoke nagrade za menadžere, a finansijski rezultat kompanije ispod očekivane razine ili ostvaren gubitak.

Kvalitetno sačinjen menadžerski ugovor treba da sadrži i odredbe o naknadama, odnosno kompenzacijama, kao i odredbe o korporacijskim performansama, u cilju povezivanja

¹² A. Šunje, Menadžerski ugovori u BiH, Seminar Korporativno upravljanje: Stanje i perspektive ekonomskog razvoja BiH, Dubrovnik, 08.12.2011.

¹³ Šunje, Karić, isto, str. 40-41

performansi korporacije sa menadžerskim ugovorom. Preciziranjem politika i strategija u dizajniranju kompenzacionih shema u infrastrukturnim dokumentima svakako će doprinijeti zadovoljenju interesa i ostvarivanju ciljeva menadžera i razvojnih ciljeva kompanije.

Kompenzacione šeme moraju isključiti asimetriju, u smislu ograničenog rizika „nadole“ koji podstiče na prekomjerno preuzimanje rizika. Transparentnost procesa nagrađivanja mora ići dalje od jačeg objelodanivanja. Način nagrađivanja mora biti opisan na način koji je koncizan i bez komplikovanih tehničkih detalja. Neophodne informacije uključuju ukupne izdatke za nagrade koje će prouzrokovati prihvaćeni kompenzacioni programi, kriterijumi na bazi kojih se utvrđuje da li će nagrada biti isplaćena i kolika će biti njena visina, kao i na koji način su potencijalne nagrade korigovane za pripadajuće rizike.

U Bosni i Hercegovini ne postoji zakon kojim bi se uređivao sistem nagrađivanja korporacijskih menadžera. Međutim, postoji primjenjivost gotovo svih načela koja funkcioniraju u modernim sistemima nagrađivanja menadžera u korporacijama. Oblike i visinu menadžerskih nagrada definira se pravilnikom o nagrađivanju menadžera koje usvaja nadzorni odbor, a što se formalizira menadžerskim ugovorom.

Postoje preporuke Evropske unije prema kojima države članice trebaju osigurati da:¹⁴

- Svaka kompanija godišnje bi trebala objaviti izjavu o svojoj politici nagrađivanja i postaviti je na svojoj internet stranici,
- Izjava treba sadržavati uslove menadžerskog ugovora, posebno otkazni rok i prestanak plaćanja,
- O politici nagrađivanja treba da glasaju dioničari; ovo glasanje može biti ili obavezno ili imati savjetodavni karakter,
- Ukupne naknade menadžerima treba objaviti u godišnjim izvještajima,
- Dugoročni poticaji, poput dioničkih opcija, trebaju biti odobreni od dioničara.

Sigurno je da uspostavljanjem poveznice nagrada menadžeru sa uspjehom kompanije ima direktan uticaj na finansijska i druga postignuća kompanije. Zbog toga je potrebno ovu problematiku tretirati u pravno-regulatornom, odnosno institucionalnom okviru, kako bi se postigao što veći korelativni koeficijent na relaciji nagrada korporativnom menadžeru i uspjeh kompanije.

6. ZAKLJUČAK

Nagrađivanje menadžera jedan je od najvažnijih mehanizama korporativnog upravljanja. Stoga je važan zadatak vlasnika (dioničara) da motiviraju svoje menadžere (direktore). Adekvatno oblikovanje naknada treba poticati menadžera na donošenje profitabilnih odluka i dugoročno ga vezati za kompaniju. Motivacija je vrlo kompleksna i ličnog karaktera, ali je moguće identificirati osnovne motivacijske tehnike, a to su: materijalne kompenzacije i nematerijalne kompenzacije. Na vlasnicima (dioničarima) je da primjene odgovarajuće motivacijske tehnike kako bi menadžeri (direktori) bili efikasniji u organizaciji te težili ostvarenju ciljeva organizacije, koji podrazumjevaju intrese vlasnika. Otuda se u sistemu korporativnog upravljanja i razvijaju mehanizmi za uvažavanje interesa korporativnih menadžera, što se postiže kreiranjem različitih podsticajnih mehanizama za stimuliranje korporacijskih menadžera da vode kompaniju i da svoje interese povežu sa interesima vlasnika kompanije.

Kompenzacijske sheme treba da motivišu korporacijske menadžere na poduzimanje aktivnosti koje vode stvaranju što boljih performansi i maksimiziranju vrijednosti kompanije koje su im povjerali vlasnici.

Sa menadžerima se sklapa menadžerski ugovor, a o njihovim naknadama, uglavnom, odlučuje nadzorni odbor. Sposobnost nadzornog odbora da efektivno nadgledaju proces nagrađivanja direktora i menadžera, kao i proces upravljanja rizikom predstavljaće najveći izazov i

¹⁴ Šunje, Karić, op. isto, str. 47.

centralni problem korporativnog upravljanja u predstojećem periodu. Na odborima direktora ostaje odgovornost za usklađivanje zarada ključnih menadžera i direktora sa dugoročnim ciljevima kompanije i interesima akcionara. Odgovarajuća politika nagrađivanja mora biti objelodanjena i na transparentan način ukazivati na vezu između nagrada i performansi, kao i odabrane standarde uspeha koji favorizuju dugoročne ciljeve kompanije u odnosu na kratkoročne rezultate. Prethodno zahtjeva upotrebu instrumenata koji podrazumevaju isplatu nagrada nakon ostvarenja performansi u dužem periodu, prije nagrade u obliku akcija nego u novcu, veću upotrebu zaštitnih klauzula u ugovorima, odložene bonuse i sl.

Upravljanje rizikom i oblikovanje sistema nagrađivanja za menadžere predstavljaju nedvosmislenu odgovornost nadzornih odbora direktora. Međutim, prije svega, neophodno je definisati strateške ciljeve kompanije i njima odgovarajući nivo apetita za rizik. Tek tada moguće je uspostaviti sistem kompenzacija koji počiva na setu mjerila koja uvažavaju date ciljeve. Ipak, reći samo da sistem kompenzacija treba da bude usklađen sa dugoročnim interesima kompanije i akcionara nije dovoljno. Veliki izazov u praksi korporativnog upravljanja, od čega će u mnogome zavisiti njegovi rezultati u budućnosti, jeste poboljšanje pregovaračke pozicije odbora direktora vis-a-vis menadžmenta kompanije. Menadžeri su oduvijek imali prevelik uticaj na uslove i visinu kompenzacija koje baziraju na performansama, dok su neizvršni članovi odbora direktora bili u nemogućnosti da daju objektivnu nezavisnu ocjenu pošto su kompenzacione šeme najčešće bile namjerno komplikovane i netransparentne, kako bi se prikrili stvarni uslovi i posljedice. U strukturi menadžerskih kompenzacija treba utvrditi kakvi su odnosi između gotovine i dionica, fiksnih i varijabilnih komponenti plaća, te kratkoročnih i dugoročnih poticaja za menadžere.

Dobre prakse korporativnog upravljanja još uvijek nisu u potpunosti zaživjele u bosanskohercegovačkim kompanijama, pa su menadžerski ugovori nedovoljno aktualizirani.

7. LITERATURA

- [1] Babić, M., Simić, M., Šunje, A., Puljić, M., Korporativno upravljanje, principi i mehanizmi, Revicon, Sarajevo, 2008.
- [2] Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- [3] Bahtijarević-Šiber, F. (redaktor Kapustić, S), Organizacijska teorija, „Informator“, Zagreb, 1991.
- [4] OECD Principi korporativnog upravljanja, specijalni prilog u poslovnom magazinu «Prizma», Sarajevo, 2004., br. 9.
- [5] Mahmutović H; Kulović Dž; Upravljanje preduzećem, DataStatus; Beograd, 2010.
- [6] Malinić, D., Kompenzacione šeme za menadžere, Miločerski ekonomski forum: Korporativno i javno upravljanje u funkciji razvoja konkurentnosti, Miločer, 2007.
- [7] Motivacijska kompenzacija (Motivacijske tehnike, Poslovni forum) http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp
- [8] Šunje, A., Menadžerski ugovori u BiH, Seminar Korporativno upravljanje: Stanje i perspektive ekonomskog razvoja BiH, Dubrovnik, 08.12.2011.
- [9] Šunje, A., Karić, E., Demistificiranje menadžerskih ugovora, Zbornik radova, Revicon, Sarajevo, 2011.
- [10] Tipurić, D. i saradnici, Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2008.