

POGLAVLJE 5

**ATRAKTIVNOST STIMULACIJA
ZAPOSLENIH U SAVREMENOM
DRUŠTVU¹**

Slavica Stevanović², Grozdana Belopavlović³

Apstrakt: Nagrađivanje predstavlja efikasan instrument usklađivanja interesa zaposlenih i vlasnika kapitala preduzeća, tako da potpuno angažovanje i posvećenost vlasnici mogu očekivati samo od zaposlenih koji su dovoljno motivisani. Istaknut značaj podsticaja zaposlenih da preduzimaju poslovne, investicione i finansijske aktivnosti u skladu sa interesima vlasnika kapitala, za rezultat ima uvođenje stimulationskih planova kojima se definišu mogućnosti i uslovi pod kojima zaposleni mogu biti nagrađivani. Kako efektivnost stimulacija zavisi od merila na bazi kojih se obračunavaju, važno je identifikovati moguće indikatore i analizirati njihovu konzistentnost sa vrednošću stvorenom za vlasnike kompanije. Cilj rada je isticanje atraktivnosti stimulacija zaposlenih u savremenom društvu i njihovog uticaja na efikasnost sistema korporativnog upravljanja. U radu nastojimo izložiti određene aspekte stimulacija zaposlenih kroz isticanje potrebe davanja stimulacija, prikaz njihovih vrsta i analizu odnosa datih stimulacija i performansi kompanije. U nastavku rada se identifikuju kriterijumi za ostvarenje prava na podsticaje, uz poseban osvrt na finansijske indikatore uspeha koji se koriste kao kriterijum za ostvarenje stimulacija zaposlenih i značaj novčanih tokova prilikom merjenja doprinosa zaposlenih uspehu kompanije.

Ključne reči: stimulacije, zaposleni, korporacije, indikatori uspeha, novčani tokovi

¹ Rad je deo istraživačkih projekata pod šiframa 47009 (Evropske integracije i društveno-ekonomske promene privrede Srbije na putu ka EU) i 179015 (Izazovi i perspektive strukturnih promena u Srbiji: Strateški pravci ekonomskog razvoja i usklađivanje sa zahtevima EU) finansiranih od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije

² Mr Slavica Stevanović, Institut ekonomskih nauka, slavica.stevanovic@ien.bg.ac.rs

³ Mr Grozdana Belopavlović, Beogradska bankarska akademija, Beograd, grozdana.belopavlovic@bba.edu.rs

5.1. UVOD

Uspešno poslovanje savremenog društva podrazumeva efikasno upravljanje ljudskim resursima. Kvalitetan ljudski kapital predstavlja pokretačku snagu i preduslov za ostvarenje profitabilnosti, rasta i razvoja savremenog društva. Kompetentni zaposleni koji poslu pristupaju sa dužnom profesionalnom pažnjom predstavljaju važan faktor rasta i razvoja preduzeća, pri čemu u kontinuiranom sticanju znanja i veština, osim zaposlenih, značajnu ulogu ima i sama organizacija. Potpuni razvoj zaposlenih je neophodan kako bi postavljeni korporativni ciljevi bili uspešno ostvareni. Sengi ističe da je glavni momenat u evoluciji jedne organizacije onaj kada se cela organizacija u potpunosti preda dobrobiti svojih zaposlenih (Sengi, 2007, str. 155).

Kako efikasno upravljanje ljudskim resursima za efekat ima unapređenje poslovanja, nije iznenađujuća činjenica da menadžment ljudskih resursa, kao razvojna funkcija preduzeća, stalno dobija na aktuelnosti. Ukoliko se menadžment ljudskih resursa posmatra kao organizacioni proces koji za cilj ima organizacionu uspešnost preduzeća i zadovoljavanje potreba zaposlenih, važan zadatak menadžmenta ljudskih resursa predstavlja kreiranje adekvatnog motivacionog sistema zaposlenih. Savremeni uslovi poslovanja vlasnicima preduzeća nameću obavezu uvažavanja interesa zaposlenih, bilo da se radi o neposrednim izvršiocima ili o menadžerima na različitim nivoima upravljanja.

Stimulacije predstavljaju deo sistema upravljanja ljudskim resursima koji je usklađen sa ostalim delovima sistema, ali se isto tako uklapa u ukupnu strategiju ljudskih resursa i podržava sposobnosti, znanja i vrednosti koje su važne za organizaciju. Oblikovanjem sistema stimulacija omogućava se realizacija definisane strategije ljudskih resursa i njeno sprovođenje u praksi. Podsticajni planovi kompanija se sastoje iz različitih oblika stimulacija i nagrada koji su usmereni na veću motivaciju zaposlenih na svim nivoima organizacione strukture. Kroz osiguranje i poboljšanje materijalnog statusa i zadovoljavanje drugih potreba zaposlenih, kompanije utiču na stvaranje dobre poslovne klime i približavanje ličnih interesa zaposlenih ciljevima organizacije. Dobra poslovna pozicija, društveni status, mogućnost isticanja znanja i veština, i adekvatno vrednovanje istih, doprinose satisfakciji zaposlenih, i u krajnjoj liniji, ostvarenju planiranih poslovno-finansijskih performansi kompanije.

5.2. POTREBA STIMULISANJA ZAPOSLENIH

Zaposleni predstavljaju posebnu interesnu grupu koja preduzeće posmatra kao mesto gde mogu pokazati poslovne sposobnosti i veštine, ispoljiti ambicije,

ostvariti određeni status, steći nova znanja i iskustva, ali pre svega kao izvor zarade. Svakog od zaposlenih u preduzeću mogu i treba da vode zajednički interesi, ali je isto tako moguće da se prilikom obavljanja dodeljenih aktivnosti rukovode pojedinačnim ili grupnim interesima koji su u konfliktu sa osnovnim ciljevima preduzeća i vlasnika kapitala. Potencijalni konflikti na relaciji vlasnici-zaposleni i negativni efekti po poslovanje preduzeća, učinili su da se poslednjih godina u literaturi i praksi posebna pažnja posveti interesima menadžera i ostalih zaposlenih.

Menadžeri kao zaposleni u preduzeću, ali i kao agenti vlasnika kapitala imaju zadatak da upravljaju raspoloživim kapitalom na način koji će omogućiti oplodnju istog i povećati bogatstvo principala koji ih angažuje. Različita funkcija menadžmenta i akcionara, uslovljena specifičnostima korporativnih pravnih lica, ima za rezultat da menadžeri detaljnije poznaju strukturu poslovanja i imaju pristup većem broju informacija u odnosu na vlasnike kapitala preduzeća. Postojanje asimetričnih informacija između menadžera i vlasnika otvara prostor za nastanak određenih problema koji se odnose na upravljanje preduzećem. Velika moć u vidu prava na upravljanje i odlučivanje, preneti na upravljački vrh preduzeća, često i strah od ostvarenja loših poslovno-finansijskih performansi, gubitka bonusa, slabljenja rejtinga i sl., može navesti menadžment na neočekivane poslovne poteze i odluke koje, po pravilu, odstupaju od onih koje bi zadovoljile zahteve vlasnika. Menadžeri koji za svoje angažovanje dobijaju fiksnu zaradu, zbog nedovoljne motivisanosti za povećanje profitabilnosti preduzeća mogu da posluju u skladu sa sopstvenim interesima koji se razlikuju od interesa vlasnika kapitala. S druge strane, nedovoljna motivisanost za rezultat može imati slabije zalaganje u aktivnostima koje mogu da unaprede performanse preduzeća, odnosno izbegavanje visoko profitabilnih ulaganja zato što podrazumevaju naporno angažovanje i visok rizik. Ukoliko se prethodno navedenom doda mogućnost neumerenog korišćenja pozicije koju imaju u preduzeću za uživanje u luksuznim kancelarijama, restoranima i događajima, tzv. agencijski troškovi, koji nepovoljno utiču na tržišnu vrednost preduzeća, postaju neminovnost.

Brojne konfliktne situacije izazvane razdvajanjem vlasništva i upravljanja, nameću pitanje na koji način uspešno rešiti sve prisutniji principal-agent problem. Koliko principal-agent problem može biti ozbiljan, pokazuju malverzacije u kompanijama Enron i Tyco International, u kojima su menadžeri optuženi da su sredstva koristili za lične potrebe (Mishkin, 2006, str. 181). Rešavanjem principal-agent problema na adekvatan način, teško da će biti eliminisani agencijski problemi, ali je sigurno da se nakon preduzimanja određenih mera mogu očekivati niži agencijski troškovi. Problem se donekle rešava primenom važeće računovodstvene i revizorske regulative i efikasnim funkcionisanjem sistema interne kontrole. Razvijena interna revizija i ovlašćeni interni revizori čiji

je zadatak procena pouzdanosti sistema interne kontrole, smanjuju „manevarski prostor“ menadžmentu u pogledu poslovanja u skladu sa sopstvenim ciljevima i interesima. Angažovanje odbora direktora, češća revizija preduzeća, zahtevi za češćim finansijskim izveštavanjem od strane menadžmenta, provera rada menadžmenta za cilj imaju monitoring menadžmenta, ali i dodatne troškove, ne samo u vidu novčanih izdataka, već i utrošenog vremena za monitoring.

S obzirom na mogućnost nastanka visokih troškova, a uz to i neizvesno rešavanje principal-agent problema prilikom nadgledanja zaposlenih, vlasnici kapitala tragaju za rešenjima koja bi uticala na veću motivisanost zaposlenih da svoje individualne ciljeve stave u kontekst opštih ciljeva preduzeća. Nagrađivanje se ističe kao efikasniji instrument usklađivanja interesa zaposlenih i vlasnika kapitala u odnosu na monitoring. Razvijanje i kontinuirano unapređenje svesti o pripadnosti organizaciji i promovisanje preduzeća kao zajedničkog interesa svih zaposlenih podrazumeva postojanje adekvatnog sistema motivacije i njegovu efikasnu primenu. Potpuno angažovanje menadžmenta na pronalaženju profitabilnih i izbegavanju neprofitabilnih ulaganja i po tom osnovu nastalo povećanje tržišne vrednosti preduzeća, vlasnici mogu očekivati od menadžmenta koji je dovoljno motivisan. Istaknut značaj podsticaja menadžmenta preduzeća da preduzimaju poslovne, investicione i finansijske aktivnosti u skladu sa interesima vlasnika kapitala, za rezultat ima uvođenje kompenzacionih planova kojima se definiše mogućnost i uslovi pod kojima menadžeri i ostali zaposleni mogu biti stimulisani i nagrađeni. Kompanija O. M. Scot je primer gde je, između ostalog, unapređenjem stimulacije menadžera unapređena uspešnost poslovanja, koja je bila znatno narušena. Kompanija je povećanjem broja zaposlenih koji participiraju u bonusima i povećanjem učešća zaposlenih u kapitalu kompanije, uspela da poveća prodaju za 25% i dobitak pre kamata i poreza za 56% (Malinić, 2002, str. 308).

Stepen izjednačavanja individualnih interesa zaposlenih i opštih ciljeva preduzeća i mera u kojoj će menadžment efikasno upravljati kapitalom vlasnika, u smislu povećanja vrednosti za vlasnike, zavisi od postojanja i vrste podsticaja. Činjenica je da se partnersko ponašanje zaposlenih odražava na performanse preduzeća, ali i to da izabrane metode stimulacije preduzeću nameću dodatne troškove. Zato se ističe da su visina, način podsticaja i ciljna grupa na koju se motivacioni plan preduzeća odnosi određeni mogućnostima preduzeća. Politika koju preduzeće vodi vezano za motivaciju zaposlenih u skladu je sa mogućnostima finansiranja, ali i sa koristima koje procenjuje da će realizacijom kompenzacionog plana preduzeće imati. U nastavku navodimo vrste stimulacija koje su zastupljene u praksi, s tim da svako preduzeće pravi kompenzacionu šemu za zaposlene u skladu sa sopstvenom politikom.

5.3. VRSTE STIMULACIJA ZAPOSLENIH

Kvalitet poslovnih aktivnosti zaposlenih i njihov učinak u preduzeću, rezultat su njihove kompetentnosti i ujedno su posledica postojećeg stepena motivisanosti zaposlenih. Veza između kompenzacija koje zaposleni primaju za učinjeni napor i njihovog ponašanja je potvrđena u teoriji⁴ i praksi. Primanja zaposlenih po osnovu redovnih zarada, povećanja zarada i premija utvrđenih ugovorom, predstavljaju pravnu obavezu preduzeća i kao neizbežni poslovni rashodi iskazani su na teret prihoda, odnosno dobitka posmatranog obračunskog perioda. Reč je o primanju po osnovu obima i kvaliteta rada zaposlenih, pozicije u preduzeću, odgovornosti i veština koje su neophodne za obavljanje poverenih zadataka. Ostala novčana primanja zaposlenih su definisana motivacionim planom koji je prilagođen specifičnostima i mogućnostima konkretnog preduzeća. Sistem motivacije najčešće obuhvata kombinaciju nekoliko oblika stimulacije, kako finansijske, tako i nefinansijske prirode, što za cilj ima nagrađivanje zaposlenih koji se po ostvarenim rezultatima pozitivno ističu u odnosu na prosečna ostvarenja ostalih zaposlenih.

Kompenzacioni paket preduzeća, pored osnovne zarade koja se utvrđuje na osnovu vrednosti poslova, stručnosti i veština zaposlenih, sadrži podsticaje zaposlenih koji postoje u različitim oblicima materijalne i nematerijalne prirode. Kao kratkoročne stimulacije zaposlenih mogu se koristiti nagrade za postizanje natprosečnih rezultata, isplate kao priznanje za izuzetno stručno angažovanje, nagrade za položeni stručni ispit i unapređenje znanja i bonusi. Kategorizacija navedenih stimulacija kao kratkoročnih opredeljena je činjenicom da se stimulacije izvršavaju najčešće na godišnjem nivou, a godišnje finansijske performanse preduzeća služe kao kriterijumi za njihovo sticanje. Bonusi predstavljaju najzastupljeniji oblik podsticaja zaposlenih i uobičajeno se dodeljuju zaposlenima ukoliko ostvare unapred definisane ciljeve po pitanju radnih rezultata i doprinosa uspešnosti preduzeća. Po svojoj prirodi, bonusi ne predstavljaju sastavni deo redovne zarade, već imaju karakter učešća u dobitku preduzeća. Kompenzacioni plan preduzeća može da sadrži plaćene stipendije, školarine i seminare, zatim razne vrste beneficija poput penzijskog i životnog osiguranja, naknadu za bolovanje koja je viša od zakonski zagarantovane. Korišćenja kredita preko preduzeća pod povoljnijim uslovima, besplatni pravni i finansijski saveti,

⁴ Stručna literatura ukazuje na postojanje veze između motivacionih podsticaja i ponašanja zaposlenih kroz brojne teorije motivacije, poput teorije potreba (Maslow), teorije vrednosti (Mc Clelland), teorije očekivanja (Wroom), teorije pravičnosti (Adams) itd.

službeni auto, besplatan prevoz avionom, članstvo u fitnes klubu primeri su pogodnosti u kojima zaposleni mogu uživati.

Pored prethodno pomenutih finansijskih podsticaja i raznih povlastica nefinansijske prirode, stimulacija zaposlenih da rade u interesu vlasnika kapitala, a samim tim i u interesu prosperiteta preduzeća na dugi rok, može se vršiti uključivanjem zaposlenih u vlasništvo preduzeća. Planovi koji stimulišu učešće u vlasništvu kompanije, planovi opcija na akcije kompanije, planovi dodele akcija uz ograničenja prava, planovi dodele prava na porast vrednosti akcija i odloženi bonus planovi, primeri su najčešće korišćenih dugoročnih podsticajnih planova (Malinić, 2007, str. 77). Uključivanje zaposlenih u vlasništvo preduzeća, vlasnici kapitala prihvataju kao efikasan način da zaposlene stimulišu da se srode sa preduzećem i da sopstvene interese približe, što je više moguće, interesima ostalih interesnih grupa. Učešće u vlasništvu predstavlja snažan motivacioni faktor za menadžment i efikasno sredstvo za prevazilaženje razlika i ujednačavanje interesa principala i njihovih agenata. Samim tim što postaju vlasnici dela preduzeća, i po tom osnovu ostvaruju sva vlasnička prava, menadžment će svoje veštine i sposobnosti usmeriti na donošenje kvalitetnih upravljačkih odluka i ostvarenje planiranih performansi. Dugoročna stimulacija zaposlenih doprinosi ostvarenju, ne samo kvantitativnih, već i kvalitativnih ciljeva preduzeća, podstičući razvoj novih procesa proizvodnje, proizvoda i tržišta.

Činjenica je da se zarade, stimulacije, beneficije i druge pogodnosti koje zaposleni uživaju u preduzeću mogu posmatrati kao aktivnosti koje direktno ili indirektno imaju za posledicu odliv novčanih sredstava koji može biti materijalno značajan u odnosu na ukupne odlive gotovine. Ipak, ukoliko vlasnici kapitala novčane izdatke ili u drugom obliku isplaćene i date kompenzacije shvate kao investiciju, od zaposlenih mogu očekivati kvalitetan rad, posvećenost, željena ostvarenja i poboljšanje poslovanja preduzeća.

5.4. KRITERIJUMI ZA OSTVARENJE STIMULACIJA

Merenje ostvarenja zaposlenih predstavlja relevantan element motivacionog sistema preduzeća. Usklađivanje pojedinačnih i opštih ciljeva preduzeća podrazumeva, između ostalog, i adekvatno merenje individualnih i grupnih doprinosa pozitivnim performansama preduzeća, kao i distribuiranje adekvatnih podsticaja u skladu sa njima. Činjenica je da efektivnost kompenzacija zavisi od merila na bazi kojih se obračunavaju kompenzacije. Samo ukoliko su merila doprinosa zaposlenih uspehu preduzeća konzistentna sa postavljenim standardima i vrednošću stvorenom za vlasnike, može se govoriti o efikasnom nagrađivanju. U suprotnom se mogu desiti situacije da ostvarene loše performanse budu nagrađene

umesto sankcionisane, ali i da visoko ostvarene performanse od strane zaposlenih na svim nivoima organizacione strukture preduzeća budu nedovoljno nagrađene.

Postupak ocenjivanja performansi zaposlenih se sastoji od niza aktivnosti kojim se povezuju organizacioni ciljevi i individualni radni rezultati. Merenje ostvarenja zaposlenih podrazumeva utvrđivanje kriterijuma radne uspešnosti, izbor metoda i instrumenata merenja, izbor izvora informacija o uspešnosti, postupak merenja i razgovor o oceni i utvrđivanje korektivnih mera. (Pržulj, 2007, str. 302). Vrednovanje radne uspešnosti, između ostalog, obuhvata identifikovanje rezultata, ponašanja i karakteristike zaposlenih koje su potrebne za ostvarivanje ciljeva preduzeća, pri čemu postupak vrednovanja treba prilagoditi vrsti poslova koje zaposleni obavljaju. Nezavisno od toga koji su aspekti radnog učinka predmet vrednovanja, važno je da izbor merila radne uspešnosti bude pouzdan i objektivan. Prilikom procenjivanja doprinosa zaposlenih uspešnosti poslovanja preduzeća, mogu se kombinovati ocene iz više izvora informacija, kako iz internih izvora od strane nadređenih, podređenih i kolega, tako i od strane poslovnih partnera i komiteta za procenu kao eksternih i objektivnijih izvora informacija. Ocena uspešnosti zaposlenih najčešće podrazumeva kombinaciju nekih od prethodnih procena, a delom može biti i rezultat tzv. samoocene zaposlenih, sve u cilju objektivnog pristupa nagrađivanju zaposlenih.

Za odmeravanje pojedinačnih ili grupnih doprinosa zaposlenih uspehu preduzeća, mogu se koristiti tradicionalna računovodstvena merila zasnovana na dobitku, merila zasnovana na novčanim tokovima, tzv. ekonomska merila, kao i nefinansijski indikatori uspeha. Izabrani indikator ili češće izabrana kombinacija indikatora određuje visinu i dinamiku kompenzacija datih zaposlenima, pre svega menadžerima preduzeća. U istraživanju sprovedenom u SAD, od 177 ispitanih američkih kompanija, 68 kompanija koristi samo jedno merilo performansi u svojim godišnjim kompenzacionim planovima, a ostalih 109 kompanija kombinuje dva ili više merila, pri čemu se u oba slučaja u najvećem procentu (91% posmatranih kompanija) koriste performanse zasnovane na dobitku (Murphy, 1999, p. 67).

Prema kompenzacionim planovima preduzeća, kao kriterijumi za ostvarenje novčanih bonusa zaposlenih mogu se koristiti dobitak, prihodi, troškovi, prinos na ukupnu imovinu, prinos na sopstveni kapital, zarada po akciji, dividende po akciji, neto novčani tok iz poslovanja, slobodan novčani tok i sl. Troškovne i prihodne performanse se najčešće koriste za merenje ostvarenja neposrednih izvršilaca i menadžera na nivou profitnih i investicionih centara. Poboljšanje troškovnih performansi se ogleda u pronalaženju načina da se troškovi smanje ili da se bar izbegne nastanak većih stvarnih u odnosu na planom predviđene troškove. Povećanje obima prodaje i prihoda od prodaje za rezultat ima

unapređenje prihodnih performansi. Prethodno navedena računovodstvena merila se mogu posmatrati kao merila doprinosa zaposlenih stvaranju vrednosti za akcionare, s tim da se korišćenjem iznosa i trenda dividendi po akciji nastoji pravo i visina kompenzacija menadžera direktno vezati za primanja akcionara u obliku dividendi.

Bonusi zasnovani na dobitku su jedan od najčešće korišćenih načina podsticaja zaposlenih da predviđene aktivnosti obavljaju u skladu sa interesima vlasnika kapitala. Iznos bonusa koji se vezuje za dobitak ili za performanse zasnovane na dobitku, može se odrediti na nekoliko načina. Fiksno učešće u ostvarenoj dobiti je najjednostavniji način utvrđivanja vrednosti bonusa. Definisanjem određenog procenta učešća u ostvarenom dobitku, ali samo preko određene stope prinosa, izbegava se isplata bonusa u slučaju niske vrednosti dobitka i nagrađivanje po osnovu nezadovoljavajuće stope prinosa na vlasnički kapital. Unapređenje performansi u odnosu na nivo iz prethodnih godina, u odnosu na ostvarenja na nivou drugih preduzeća ili na nivou proseka grane kojoj preduzeće pripada, takođe se može koristiti kao kriterijum za sticanje bonusa. Visina bonusa u zavisnosti od planiranih ostvarenja može biti preporučljiv kriterijum za sticanje stimulacija, pod uslovom da se planirane vrednosti zasnivaju na realnim pretpostavkama.

Tržišna vrednost preduzeća, dodata ekonomska vrednost, dodata tržišna vrednost, ukupni prinos akcionara predstavljaju finansijske indikatore uspeha koji se sve češće koriste kao kriterijum za ostvarenje kompenzacija menadžera preduzeća. Dodata ekonomska vrednost, kao razlika između neto poslovnog dobitka posle poreza i ukupnih troškova kapitala, pokazuje da li je ostvarena vrednost za akcionare i u kojoj meri je ta vrednost iznad očekivanih prinosa akcionara i kreditora. Može se reći da samo menadžment koji je u mogućnosti da ostvari dobitak u iznosu koji je veći od troškova kapitala u celini, stvara vrednost za akcionare, tako da se nivo kompenzacija menadžmenta vezuje za očekivano povećanje dodate ekonomske vrednosti i povećanje dodate ekonomske vrednosti iznad očekivanog nivoa. Dodata tržišna vrednost (Market Value Added – MVA) se takođe posmatra kao merilo vrednosti stvorene za akcionare, s obzirom da predstavlja razliku između tržišne vrednosti sopstvenog kapitala i iznosa kapitala investiranog od strane akcionara (Fabozzi, 2006, p. 15). U teoriji se dodata tržišna vrednost posmatra i kao sadašnja vrednost svih očekivanih dodatih ekonomskih vrednosti. Ukupan prinos akcionara (Total Shareholder Return – TSR) objedinjuje prinos po osnovu dividendi (iskazan u obliku dividendi po akciji) i kapitalnih dobitaka, stavljajući zbir prinosa u odnos sa tržišnom cenom akcija preduzeća na početku posmatranog perioda. Posmatrano iz ugla akcionara, na ovaj način utvrđen prinos predstavlja povećanje vrednosti za akcionare, tako da se može koristiti i kao merilo doprinosa menadžmenta povećanju vrednosti.

Kompenzacioni planovi preduzeća pored finansijskih merila uspeha mogu sadržati i nefinansijska merila kao što su razvoj novih proizvoda, satisfakcija kupaca, povećanje proizvodnih kapaciteta. Isticanje nefinansijskih merila uspeha je rezultat zapažanja da određene aktivnosti menadžera u cilju minimiziranja gubitaka, izbegavanja nepovoljnih kretanja i smanjenja štetnih posledica po preduzeće mogu biti veći uspeh nego dostizanje planirane profitabilnosti u normalnim uslovima poslovanja.

5.4.1 Novčani tokovi kao kriterijum za ostvarenje prava na stimulacije

Sposobnost stvaranja vrednosti za akcionare se može posmatrati pomoću ostvarene stope prinosa na sopstveni kapital. Stabilan rast stope prinosa najčešće ukazuje na efikasno korišćenje kapitala, koji su na raspolaganje preduzeću stavili vlasnici, s tim da ne mora uvek biti tako. Motivi da se prinosa moć kapitala iskaže većom nego što stvarno jeste su različiti, ali je činjenica da se iza takvih nastojanja krije dominacija ličnih interesa menadžmenta preduzeća. Često je oblikovanje performansi preduzeća od strane menadžmenta motivisano željom da se ispune predviđeni kriterijumi za sticanje prava na kompenzacije. Značaj posmatranih kriterijuma za realnu dodelu kompenzacija može se istaći kroz primer preduzeća čija se odluka o visini kompenzacija među menadžerima dve divizije razlikuje u zavisnosti od toga da li se kao kriterijum posmatra samo očekivana ROE stopa prinosa ili se uz nju posmatraju i cash flow performanse (Brigham, 2004, p. 99). Ukoliko se visina kompenzacija određuje samo na osnovu ROE stope prinosa, viši nivo kompenzacija će biti pripisan menadžmentu divizije B koja predviđa višu stopu prinosa na sopstveni kapital, što se može videti u primeru prikazanom u tabeli 1.

Tabela 1. Nivo kompenzacija menadžmenta zasnovan na ROE stopi prinosa

Naziv pozicije	Divizija preduzeća	
	A	B
Očekivana ROE stopa prinosa	15%	16%
Nivo kompenzacija	Niži	Viši

Posmatranjem istovremeno stabilnosti novčanih tokova preduzeća i očekivane stope prinosa na sopstveni kapital kao kriterijuma za ostvarenje kompenzacija, može se zaključiti da je na prethodni način napravljen neravnotežan odnos kompenzacija među menadžerima dve divizije, što se može videti u primeru datom u tabeli 2. Menadžment divizije B se može pohvaliti višom stopom prinosa, ali nestabilni novčani tokovi mogu biti uzrok neostvarenja očekivane stope prinosa u narednim periodima, zatim nemogućnosti isplate novčanog dela

kompenzacija i ostalih novčanih izdataka preduzeća, što sve zajedno može uticati na lošiju ocenu prinosa snage, finansijske pozicije i finansijske fleksibilnosti preduzeća. Zasluge menadžera divizije A da dobiju veće kompenzacije u odnosu na menadžment divizije B, mogu se pravdati činjenicom da su, bez obzira na nešto nižu očekivanu stopu prinosa divizije A, sposobni da efikasno upravljaju kapitalom vlasnika, ali i da generišu stabilne novčane tokove.

Neravnotežan odnos kompenzacija među menadžerima, ali i neosnovano visoke kompenzacije mogu biti rezultat preteranog isticanja ostvarenja prinosa na kapital, bez posmatranja *cash flow* performansi, ali i ostalih ciljeva preduzeća poput održanja ili rasta tržišnog učešća, razvoja proizvoda, tehnologija, kadrova i održanja ugleda preduzeća, što povratno u dužem roku može ugroziti i sam prinos na kapital.

Tabela 2. Nivo kompenzacija zasnovan na ROE stopi prinosa i cash flow riziku

Naziv pozicije	Divizija preduzeća	
	A	B
Očekivana ROE stopa prinosa	15%	16%
Stepen cash flow rizika	Nizak	Visok
Nivo kompenzacija	Viši	Niži

Česte su situacije u praksi da preduzeća pored prodaje, dobitka, stopa prinosa i ostalih tradicionalnih performansi, kao kriterijum za ostvarenje prava na kompenzacije zaposlenih koriste i performanse zasnovane na novčanim tokovima, poput neto novčanog toka iz poslovanja i slobodnog novčanog toka (Kapić, 2009, str. 41), pri čemu se može zahtevati ostvarenje rastućih performansi ili tačno precizirati koju stopu rasta pojedinih performansi treba ostvariti i u kom periodu. Upotreba visine slobodnog novčanog toka kao osnove za dodelu kompenzacija, tumači se činjenicom da povećanje slobodnog novčanog toka dovodi do rasta tržišne cene akcija preduzeća, na osnovu čega se može potvrditi i individualan doprinos menadžmenta uspehu preduzeća.

Činjenica je da su performanse preduzeća zasnovane na dobitku češće pod uticajem manipulativnih aktivnosti u odnosu na *cash flow* performanse. Ipak ne treba zanemariti mogućnost da su i iskazani novčani tokovi preduzeća podložni kreativnoj računovodstvenoj praksi. Precenjivanjem neto novčanog toka iz poslovanja, i na osnovu toga iskazivanjem *free cash flow* vrednosti veće od realne, menadžment vlasnicima preduzeća želi poslati pozitivan signal o performansama preduzeća i po tom osnovu ostvariti neke lične interese na štetu vlasnika, ali i ostalih interesnih grupa preduzeća. Tyco International (Mulford and

Comiskey, 2005, p. 29) je primer kompanije koja kompenzacionim planom definiše pravo menadžmenta na višim hijerarhijskim nivoima na opcije na akcije kompanije, a kao kriterijume za sticanje opcija na akcije, predviđa povećanje dobitka i poboljšanje neto novčanog toka iz poslovanja. Tyco International kompanija je istovremeno primer kompanije čiji menadžment pribegava oblikovanju neto gotovine iz poslovanja u pravcu nerealnog povećanja njene vrednosti, sve u cilju povećanja tržišne cene akcija i kompenzacionih ostvarenja u trenutku izvršenja opcije.

Korišćenje performansi zasnovanih na novčanim tokovima kao merila za ocenu doprinosa zaposlenih povećanju vrednosti preduzeća, predstavlja dobar način za stvaranje poslovnog ambijenta u kome će zaposleni delovati u interesu vlasnika kapitala i u pravcu povećanja tržišne vrednosti preduzeća. Koristi od dodeljenih stimulacija mogu biti značajne za zaposlene lično, ali i preduzeće u celini. Ipak, dodela stimulacija podrazumeva određeno finansijsko naprezanje preduzeća, naročito ukoliko je reč o visokim novčanim izdacima, tako da se neto gotovina i likvidnost preduzeća mogu posmatrati kao ograničavajući faktori realizacije predviđene podsticajne politike.

5.5. STIMULACIJE ZAPOSLENIH – PRAKSA U SRBIJI

Efikasna stimulaciona politika preduzeća utiče na stvaranje povoljne poslovne klime i unapređenje znanja i vrednosti koje su važne za organizaciju. Dobar sistem upravljanja stimulacijama zahteva stalnu procenu i preispitivanje u odnosu na izmenjene okolnosti. Promena motivacionog sistema kroz definisanje i sprovođenje mera koje će umanjiti uticaj finansijske krize na poslovanje kompanija, očekivana su reakcija na promenjene globalne finansijske uslove u poslednje tri godine kod preduzeća u Srbiji. Mere u domenu upravljanja ljudskim resursima koje se odnose na optimizaciju troškova zaposlenih podrazumevaju najvećim delom smanjenje troškova zarada, putovanja, treninga i razvoja, organizovanja korporativnih dešavanja i zapošljavanja, ali i zamrzavanje rasta pomenutih troškova. Kompanije radije pribegavaju kratkoročnim merama, dok je manji broj kompanija koje su spremne da sprovedu veće promene poslovnih procesa i motivacionog sistema. Kada su u pitanju kratkoročne stimulacije, preduzeća u Srbiji u većem broju sprovode kvantitativne promene, poput smanjenja bonusa i ostalih oblika podsticaja, dok su promene sistema nagrađivanja i redefinisane odnosa između rezultata i sistema nagrađivanja, kao i odnosa osnovne zarade i ostalih kompenzacija znatno manje prisutne u 2009. godini. Kada su u pitanju beneficije zaposlenih, kompanije pribegavaju ograničavanju i

kontroli upotrebe službenih automobila, službenih mobilnih i fiksnih telefona, korišćenje usluga taksi prevoza i slično.⁵

Tabela 3. Mere u domenu kratkoročnih podsticaja u Srbiji u 2009. godini

Kompanije koje planiraju ...	Budžet za kratkoročne podsticaje		Ciljni nivo bonusa	
	Broj kompanija	%	Broj kompanija	%
Smanjenje	15	58%	9	45%
Zamrzavanje rasta	11	42%	10	50%
Povećanje	0	0%	1	5%
Ukupno	26	100%	20	100%

Izvor: www.pwc.com/rs

Posmatrajući rezultate pomenutog istraživanja, od ukupnog broja posmatranih kompanija koje su uvele izmene u ukupni budžet za kratkoročne podsticaje, ne postoje kompanije koje se odlučuju na povećanje ovog budžeta, već se za smanjenje ukupnog budžeta za kratkoročne podsticaje opredeljuje 58%, a nešto manji procenat od 42% se odlučuje za zamrzavanje rasta budžeta za kratkoročne podsticaje. Kada se napravi poređenje sa prethodnim istraživanjem, može se zaključiti da su kompanije bile optimističnije početkom 2009. godine i da su planirale povećanje ovog budžeta. Kada se analiziraju pojedine pogodnosti koje su zaposlenima na raspolaganju, promene se registruju kod članstva u fitness klubovima i korišćenju povoljnijih kredita preko kompanije.

Ukupan iznos i način alokacije bonusa zaposlenih moguće je unapred definisati u skladu sa politikom koju preduzeće vodi po pitanju podsticaja zaposlenih. Zaposlene je moguće nagrađivati po diskrecionom principu, kada se nakon protekle poslovne godine vrše detaljne analize uspešnosti poslovanja, finansijskih mogućnosti preduzeća, uticaja podsticaja na poslovnu klimu u preduzeću i u skladu sa postojećim stanjem donose odluke o visini i načinu raspodele stimulacija zaposlenima u preduzeću. Definisanje tzv. ciljnog nivoa bonusa je jedan od načina regulisanja visine i raspodele bonusa zaposlenima. Ciljni bonus se stiče nakon dostizanja ciljnih performansi preduzeća i najčešće se kreće u rasponu od 20-30% ispod ciljnih performansi do 20-30% iznad ciljnih performansi preduzeća. Visina ciljnog nivoa

⁵ Pomenute mere, kao i u nastavku navedeni podaci, predstavljaju rezultate istraživanja koje je kompanija PricewaterhouseCoopers sproveda u 2009. godini na 50 domaćih i stranih kompanija koje posluju u Srbiji. Detaljniji podaci se mogu pogledati u HR barometru, www.pwc.com/rs.

bonusa i faktori uspešnosti koji se koriste kao merila ciljnih performansi, stvar su odluke konkretnog preduzeća i usklađeni su sa postojećim bonus planom preduzeća i aktuelnim uslovima poslovanja. Teško je očekivati da se u otežanim uslovima poslovanja kompanije odlučuju na povećanje ciljnih nivoa bonusa, tako da najveći broj kompanija u Srbiji koje su analizirane u pomenutom istraživanju, izmene u ovom domenu sprovodi smanjenjem ciljnih nivoa bonusa ili zamrzavanjem rasta istih. Prosečno posmatrano, rezultati istraživanja pokazuju da smanjenje ciljnih nivoa bonusa iznosi 30%, gde se od ukupnog broja kompanija koje su odgovorile na pitanje izmena ciljnih nivoa bonusa, za smanjenje rasta odlučilo 50%, za zamrzavanje rasta 45% ispitanih kompanija, a za povećanje ciljnog nivoa bonusa samo jedna kompanija.

Kompenzacioni plan preduzeća podrazumeva postojanje skale za dodelu bonusa zaposlenima. Nezavisno od toga da li se primenjuje bodovni ili postupak rangiranja prilikom utvrđivanja skale, realno je očekivati izmene i unapređenje načina računanja i rangiranja bonusa u skladu sa izmenjenim uslovima poslovanja i anticipiranim budućim poslovnim događanjima. Negativni efekti finansijske krize po poslovanje preduzeća dovode do toga da se u velikom broju kompanije uzdržavaju od izmena u načina utvrđivanja bonusa, s tim da u grupi kompanija koje su bile predmet istraživanja, postoje kompanije koje planiraju ili su već sprovele izmene o kojima se prethodno govorilo i zajedno čine 23% od ukupnog broja kompanija koje su se izjasnile.

Okvir korporativnog upravljanja bi trebalo da omogući blagovremeno i tačno objavljivanje informacija o svim materijalnim pitanjima u vezi sa poslovanjem preduzeća, uključujući i pitanja koja se tiču zaposlenih. Jedna od odredbi aktuelnog Zakona o privrednim društvima u Srbiji ističe da skupština akcionara odlučuje o politici nagrada i izdacima po osnovu nagrađivanja direktora društva ili članova upravnog odbora putem izdavanja akcija, varanata i drugih finansijskih i nefinansijskih davanja. Reč je o važnoj odredbi, s obzirom da vlasnici kapitala treba da budu upućeni u proces definisanja visine i raspodele kompenzacija menadžera preduzeća. Složeno i veoma značajno pitanje regulisanja motivacionog sistema zaposlenih i definisanja kompenzacionog plana zahteva dobro postavljenu regulatornu osnovu, što u našem slučaju znači propisivanje kvalitetnijih procedura. Kvalitetna zakonska regulativa i adekvatna primena iste, preduslov su za kvalitetan podsticajni sistem zaposlenih u preduzeću. Činjenica da u praksi egzistiraju kompanije koje subjektivno pristupaju utvrđivanju bonusa i ostalih oblika stimulacija zaposlenih, ukazuje da postoje nedostaci u pogledu aktuelne zakonske regulative u Srbiji, ali i nedostaci po pitanju poštovanja osnovnih etičkih principa ponašanja .

5.6. ZAKLJUČAK

Adekvatan stepen motivacije i zadovoljstva zaposlenih je u funkciji ostvarenja postavljenih ciljeva preduzeća. Ulaganje u ljudski kapital postaje osnovni vid investiranja i stvaranja konkurentne prednosti, tako da izgradnjom kvalitetnog sistema motivacije zaposlenih preduzeće može povećati svoju konkurentnu prednost i tržišnu vrednost. Stimulacija i nagrađivanje zaposlenih se može posmatrati kao efikasan instrument usklađivanja interesa zaposlenih i vlasnika kapitala. Naravno, svest o pripadnosti organizaciji i promovisanje zajedničkog, a ne ličnih interesa, podrazumeva postojanje adekvatnog sistema motivacije zaposlenih i njegovu efikasnu primenu.

Zaposleni mogu biti u poziciji da ispunjenje opštih ciljeva preduzeća posmatraju kao zadovoljavanje individualnih interesa, što je moguće ostvariti uvođenjem nagrada za postignute rezultate, usavršavanjem i stečenim priznanjima, podelom raznih bonusa, plaćanjem stipendija, školarina, seminara, osiguranja, pribavljanjem kredita pod povoljnijim uslovima i obezbeđivanjem mnogih drugih oblika beneficija. Struktura kompenzacionog paketa, u pogledu vrste podsticaja i načina raspodele istih, stvar je politike pojedinačnog preduzeća, što je u skladu sa finansijskim mogućnostima i koristima koje procenjuje da će realizacijom kompenzacionog plana preduzeće imati.

Primarni kriterijum za participaciju zaposlenih u raspodeli bonusa i ostalih oblika stimulacija treba da bude individualan ili grupni doprinos zaposlenih pozitivnim performansama preduzeća. Bez obzira da li se za odmeravanje doprinosa zaposlenih uspehu preduzeća koriste tradicionalna računovodstvena merila zasnovana na dobitku, merila zasnovana na novčanim tokovima, tzv. ekonomska merila ili nefinansijski indikatori uspeha, važno je da kompenzacije odražavaju pravu meru doprinosa zaposlenih ostvarenim performansama preduzeća.

Satisfakcija zaposlenih, njihova posvećenost ciljevima i rezultatima preduzeća i ponašanje u pravcu poboljšanja performansi preduzeća, determinisane su između ostalog i stimulaciónom politikom koju preduzeće vodi. Kvalitetna zakonska regulativa i etički principi ponašanja zaposlenih predstavljaju relevantnu podršku za postavljanje i funkcionisanje efektivnog sistema stimulacija zaposlenih. Pod pretpostavkom da će se u predstojećem periodu raditi na unapređenju zakonske regulative i da će poštovanje standardnih vrednosnih normi poslovnog ponašanja, kako zaposlenih, tako i vlasnika preduzeća biti realnost, može se očekivati efikasnije funkcionisanje motivacionog sistema preduzeća u Srbiji. Optimizacija troškova zaposlenih, kvantitativne promene u smislu smanjenja ili zamrzavanja podsticaja zaposlenih, ograničavanje i kontrola pogodnosti u kojima zaposleni u

preduzećima u Srbiji uživaju, neke su od kratkoročnih mera prilagodavanja preduzeća postojećim kriznim uslovima poslovanja.

LITERATURA

1. Brigham, E., Houston, J. (2004) *Fundamental of Financial Management*, Thomson, South-Western.
2. Fabozzi, F., Peterson, P. (2006) *Analysis of Financial Statements*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
3. Kapić, J. (2009) *Cash flow statements*, Economic Analysis, Vol. 42, No. 3-4, Institute of economic sciences, Belgrade.
4. Malinić, D. (2007) *Kompenzacione šeme za menadžere*, Zbornik radova: Korporativno i javno upravljanje u funkciji razvoja konkurentnosti, Miločerski ekonomski forum, Savez ekonomista Srbije, Beograd.
5. Malinić, D. (2002) *Politika dobiti korporativnog preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd.
6. Mishkin, F. (2006) *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta*, Data status, Beograd.
7. Mulford, C., Comiskey, E. (2005) *Creative Cash Flow Reporting: Uncovering Sustainable Financial Performance*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
8. Murphy, K.J. (1999) *Executive Compensation*, <http://windbichler.rewi.hu-berlin.de>.
9. Pržulj Ž. (2007) *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo «Janićije i Danica Karić», Beograd.
10. Sengi. M.P. (2007) *Peta disciplina-umeće i praksa organizacije koja uči*, Asee, Novi Sad.
11. Stevanović, N., Malinić, D. i Milićević, V. (2009) *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd.
12. Vujović, S. (2010) *Uticao emocionalnog rukovođenja na stavove zaposlenih*, časopis Ekonomske teme, broj 4, 591-605.
13. *Zakon o privrednim društvima*, Službeni glasnik RS, broj 125/2004.
14. www.pwc.com/rs/sr/publications/hr-barometer.jhtml