

Mr. sc. Nataša Rupčić*

„Sitnice“ koje lojalnost znače

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta. U uvjetima kada je tehnologiju kao izvor konkurentskih prednosti sve lakše imitirati, ljudski kapital i znanje postaju temelj procesa stvaranja vrijednosti poduzeća i održivih konkurentskih prednosti. Izgradnja svrhovitoga motivacijskog sustava temelj je uspješne strategije upravljanja ljudskim potencijalima. Zadatak je menadžera razmotriti raspoložive motivacijske teorije i tehnike te u ovisnosti o specifičnim okolnostima poslovanja poduzeća, ali i potreba zaposlenika dizajnirati odgovarajući motivacijski program. Motivacija zaposlenika materijalnim beneficijama ili neizravnim materijalnim kompenzacijama jedna je od mogućnosti.

Kompenzacije zaposlenicima mogu se podijeliti na financijske i nefinancijske izravne i neizravne kompenzacije. S obzirom na stupanj izravnosti materijalna odnosno financijska primanja mogu se podijeliti na dvije skupine: izravni financijski dobitci koje pojedinac dobiva u novcu i neizravni materijalni dobitci koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, ali se ne dobivaju u plaći ili uopće u obliku novca. Promotri li se klasifikacija materijalnih kompenzacija s aspekta poduzeća, može se vidjeti da se materijalne nagrade vezuju uz organizacijsku razinu i distribuiraju se na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u postizanju ciljeva. Menadžeri stoga trebaju shvatiti ljudsku prirodu kako bi motivacijske metode i tehnike, a s tim povezano i stil vođenja i komunikaciju prilagodili specifičnim potrebama zaposlenika, ali i situaciji u poduzeću. Trebali bi koncipirati takav sustav motivacije koji će obuhvaćati kombinaciju više motivatora kako bi se utjecalo na sve dimenzije rada i time učinilo zaposlenike zadovoljnijima i produktivnijima.

	IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
--	---	---

* Autorica zaposlena na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci

RAZINA	POJEDINAC	<ul style="list-style-type: none"> ○ plaća ○ bonusi i poticaji ○ naknade za inovacije i unaprjeđenja ○ naknade za širenje znanja ○ ostali poticaji (bonus) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ stipendije i školarine ○ studijska putovanja ○ specijalizacije ○ plaćena odsustva ○ automobil poduzeća ○ menadžerske beneficije
	PODUZEĆE	<ul style="list-style-type: none"> ○ bonusi vezani za rezultate organizacijske jedinice ili poduzeća ○ udio u profitu ○ udio u vlasništvu (distribucija dionica) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ mirovinsko osiguranje ○ zdravstvena zaštita ○ životno i druga osiguranja ○ naknada za nezaposlenost ○ godišnji odmori ○ «božićnica» i dr. ○ skrb o djeci i starijima

Materijalne beneficije ili neizravne materijalne kompenzacije (u engleskoj literaturi poznate pod nazivima «*fringe benefits*», «*perquisites*» ili «*perks*») predstavljaju nenovčani oblik kompenzacija koje zaposlenici dobivaju kao dodatak na plaću. Njihova je svrha jačanje motivacije kroz povećanje ekonomske sigurnosti zaposlenika. Engleski izraz «*perks*» je kolokvijalni izraz kojim se označavaju beneficije diskrecijske prirode. Takve se beneficije dodjeljuju zaposlenicima koji ostvaruju iznimne rezultate i/ili zauzimaju visoki položaj na hijerarhijskoj ljestvici poduzeća. Mogu uključiti usluge poreznoga i financijskog savjetovanja, automobil sa vozačem, besplatne avio-letove za osobna putovanja, plaćeni boravak u hotelu, besplatno piće i hranu u poduzeću, besplatne rekreacijske aktivnosti (primjerice golf), besplatni uredski materijal, mobitel itd., ali i priliku da zaposlenik sam odredi vrijeme korištenja godišnjeg odmora ili promjenu radnog mjesta u poduzeću. U okviru takvih beneficija zaposlenicima koji na njih imaju pravo može se dati prvenstvo u napredovanju ili prioritet u nuđenju prilika za napredovanjem ili zauzimanjem nekog upražnjenog radnog mjesta. Kao primjer odobrenih menadžerskih beneficija može se izdvojiti Robert Eckert, CEO kompanije Mattel kojemu je odobreno sljedeće: 60 sati leta avionom prve klase za vlastite potrebe, automobil s vozačem, životno osiguranje i osiguranje imovine, kartica za besplatno gorivo, usluge financijskog i poreznog

savjetovanja, članstvo u raznim klubovima, 5,5 milijuna dolara kredita u svrhu preseljenja u Kaliforniju uz aranžman prodaje stare kuće. Kredit i 7% kamata su «zaboravljeni» nakon što se Eckert obvezao na daljnji rad u Mattelu. Kompanija je za njega također platila porez u iznosu od 1,2 milijuna dolara.

U razvijenim ekonomijama materijalne beneficije čine značajan dio ukupnih kompenzacija zaposlenih. Za mlađe zaposlenike taj iznos obuhvaća od 10 do 15% osnovne plaće, dok za one s duljim radnim stažem može iznositi od 40 do 50% ili više, a primjenjuje se naravno i na veću osnovicu plaće zaposlenika. Ovakav oblik kompenzacija ima dvostruki učinak: nagrađuje za učinjeni, ali i motivira za budući rad. Beneficije dane danas pridonijet će većoj produktivnosti i kvaliteti rada zaposlenika u budućnosti, a povećat će i njihovu lojalnost poduzeću.

Mala poduzeća ne raspolažu sredstvima koja bi mogli usmjeriti na beneficije kao velika. Međutim, za neke beneficije nije potreban veliki novac. Mala poduzeća mogu ponuditi fleksibilno radno vrijeme kako bi zaposlenici lakše uravnotežili posao s obiteljskim obvezama. Roditeljima se može omogućiti nekoliko slobodnih dana ili radnih sati kako bi mogli sudjelovati na roditeljskim sastancima i pratiti djecu u školskim aktivnostima. *Telework* je također jedna od mogućnosti koja dobro funkcionira kod malih poduzeća. Poslodavac može organizirati druženja kao što su zajednički ručkovi ili piknici, ali i neformalne sastanke gdje zaposlenici u opuštenoj atmosferi mogu raspravljati o mogućnostima unaprjeđenja poslovanja. Mala poduzeća također mogu osigurati besplatne obroke, plaćeni parking, besplatne zdravstvene preglede, besplatne ulaznice za razne manifestacije itd. Mala poduzeća mogu iskoristiti prednosti svoje veličine. Budući da za odobravanje zahtjeva nije potrebno proći nekoliko hijerarhijskih razina, o individualnim zahtjevima može se odlučivati na dnevnoj bazi. Ove beneficije ne koštaju puno, a zaposlenicima pokazuju da ih poslodavac cijeni.

RAZNOLIKOST PROGRAMA BENEFICIJA U SAD

Materijalne beneficije u SAD mogu uključiti pomoć za preseljenje, zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, beneficije zaposlenicima pred mirovinu, pomoć pri posvajanju djece, pomoć za djecu, pravnu pomoć, kao i razne obiteljske beneficije

kao što su ulaznice za zabavne parkove, odmarališta, plaćeni hotelski boravak itd. Neke beneficije kao što je primjerice zdravstveno osiguranje mogu se oduzimati od bruto plaće pa zaposlenik plaća manji porez na dohodak zbog manje porezne osnovice, ali ipak ostvaruje poboljšanje standarda. Američka poduzeća često nude beneficije u obliku plaćenog obroka u poduzećima. Ovi programi se najčešće sufinanciraju od strane poduzeća i zaposlenika. Troškovi zdravstvenoga osiguranja u velikom su porastu pa menadžeri beneficijima nastoje utjecati na prevenciju kako bi se smanjili troškovi liječenja. Velika poduzeća kao što su DTE Energy i DaimlerChrysler AG nude novčane nagrade i poklone zaposlenicima koji pristanu na obavljanje redovitih preventivnih zdravstvenih pregleda i sudjeluju u wellness programima za poboljšanje zdravlja i održavanje dobre tjelesne kondicije. DTE Detroit svojim 11,000 zaposlenika nudi poklon bonove u vrijednosti od 50\$ kako bi sudjelovali u programima procjene zdravstvenoga rizika kojim se utvrđuje zdravstveno stanje osobe, utvrđuju nezdrave navike i određuju mjere za popravljavanje zdravstvenoga stanja. Dodatnih 50-75\$ mogu dobiti oni koji prihvate sudjelovanje u programu koji uključuje telefonske konzultacije s medicinskim osobljem.

*Za beneficije vrijedi opće pravilo da za zaposlenika nisu oporezive, a poslodavcu predstavljaju **porezno priznati trošak**. Iznimku od ovog pravila čine menadžerske beneficije kao što je «golden handcuff», odnosno bonusi zaposleniku zbog dugogodišnjeg zaposlenja u poduzeću ili programi popularno nazvani «zlatni padobran» (engl. golden parachute) koji predstavljaju osiguranje menadžera od gubitka posla zbog spajanja ili preuzimanja poduzeća. Ove beneficije često premašuju **cenzus** koji je postavila američka porezna služba (IRS) pa na prekoračeni iznos treba platiti porez.*

Nekoliko nedostataka povezanih s nagrađivanjem zaposlenika materijalnim oblikom beneficija nasuprot nagrađivanju u gotovini. Prije svega tu su administrativni troškovi. Materijalne beneficije kao što su automobili, mobiteli, aparati za besplatnu kavu itd. treba nabaviti, odnosno kupiti, održavati, odlučiti o alokaciji i distribuciji beneficija, a odluku također treba provesti i kontrolirati njeno provođenje.

Drugo, materijalne beneficije iskazuju manju fleksibilnost u odnosu na gotovinu. Ako dobiju gotovinu, zaposlenici mogu izabrati dobra koja žele s obzirnom na vlastite osobne i financijske prilike. Ovaj problem je također povezan s problemom tipizacije

beneficija. U mnogim poduzećima beneficije su oblikovane tako da najbolje odgovaraju srednjovječnom muškarcu s nezaposlenom suprugom i dvoje djece. Zbog demografskih, društvenih i kulturnih promjena karakteristike zaposlenika i njihov život danas su znatno drugačiji nego prije 10-20 godina. Neprilagođenost beneficija individualnim karakteristikama zaposlenika razlogom je da dane beneficije zaposlenicima ne rezultiraju očekivanim motivacijskim učincima u smislu veće produktivnosti. Osim toga, budući da se beneficije dodjeljuju prema statusnim razlikama zaposlenika, ljubomora je česta pojava (npr. povezana s veličinom i modelom automobila i sl.) dok su razlike u isplaćenju gotovini ipak manje uočljive.

Treće, zaposlenici sami procjenjuju vrijednost dobivenog paketa beneficija i sukladno tome ocjenjuju napore poslodavaca u tom pravcu. Zaposlenici vrijednost beneficija uspoređuju s uštedom koju bi ostvarili da su istovjetne koristi kupili iz vlastitih sredstava. Pri tom se vrijednost beneficija često podcjenjuje. Zaposlenici su nerijetko iznenađeni visinom troškova nabavke i održavanja pojedine beneficije, npr. vozila, ako do tada sami nisu nabavljali takvo dobro ili uslugu.

Pa ipak, istraživanja pokazuju da zaposlenici vole dobivati beneficije. One im povećavaju kvalitetu života, jamče određenu sigurnost, a ne treba zanemariti ni porezne koristi. Sigurnost koju beneficije pružaju, kao i unaprjeđenje života izravno su povezani. Mali broj zaposlenika bi kupio snažan i skupi automobil kao onaj što očekuju da će dobiti od poslodavca. Beneficije od poslodavca predstavljaju i određenu sigurnost: ukoliko se dobiveni automobil pokvari ili bude ukraden, poduzeće će nadoknaditi trošak. Osim toga, zbog postojanja kulturološki utemeljenih očekivanja uskraćivanje beneficija izravno dovodi do nezadovoljstva.

ODOBRAVAJU LI ŽENE MENADŽERI VIŠE BENEFICIJA NEGO MUŠKARCI?

Možda je odgovor na ovo pitanje negativan, ali razlike ipak postoje. Programi beneficija koji odobravaju žene imaju feminiziranu notu. Beneficije koje žene menadžeri odobravaju zaposlenicima češće uključuju fleksibilno radno vrijeme i teleworking. Mnoge žene menadžeri provode «family firts» politiku kojom se radni raspored prilagođava zaposlenicima kako bi oni mogli obaviti svoje obiteljske obveze.

Djeca zaposlenika u poduzećima kojima upravljaju žene su u pravilu zbrinuta u vrtićima poduzeća. Žene menadžeri zaposlenicima također često odobravaju naknadu za kupovinu nove odjeće. Tako se zaposlenici osjećaju bolje, a i predstavljaju poduzeće u najboljem svjetlu, kažu žene menadžeri. Osim toga, menadžerice češće angažiraju terapeute, plaćaju masaže i programe relaksacije, boravke u toplicama i lječilištima radi oporavka od stresa. U pravilu se također plaćaju parkirna mjesta za zaposlenike, osiguravaju se dnevni obroci na kojima se zaposlenici mogu družiti i bolje upoznati i tako jačati timski duh. Na ručkove su često pozvani i bračni drugovi zaposlenika. Čini se da žene menadžeri uspješnije izgrađuju organizacijsku kulturu koja učinkovito uravnotežuje posao i individualne potrebe zaposlenika. Žene smatraju da su sretniji i zbrinuti zaposlenici produktivniji i vjerniji poduzeću i njegovoj misiji. Međutim, žene menadžeri moraju znati da nisu «majka zaposlenicima», odnosno da je njihov primarni zadatak upravljati poduzećem, odnosno ispunjavati ciljeve i ostvarivati rezultate.

Treba uzeti u obzir i psihološki učinak dobivanja beneficija. Zaposlenici nevoljko izdvajaju novac na zdravstveno i mirovinsko osiguranje, već novac vole trošiti na stvari «koje stvarno žele». Sretni su ako ove korisne beneficije dobiju od poslodavca. Razlog je psihološke prirode: «ono što nismo imali ne može nam niti nedostajati». Zaposlenici dobivaju korist po stvarnom trošku koji je skriven pa je stoga i odricanje od plaće u tu svrhu manje bolno. S druge strane, trošak za beneficije je za poslodavca jednak isplati gotovine. Izuzetak može predstavljati situacija kada poslodavac može biti u mogućnosti pregovarati o popustu za stjecanje neke materijalne koristi od dobavljača, a koji inače zaposleniku – pojedincu ne bi bio dostupan. Na taj će način zaposlenici ostvariti veću korist nego da im je isplaćena gotovina. Motivacija zaposlenika ovisi i o prikladnosti paketa beneficija. Što paket beneficija bolje zadovoljava individualne potrebe, to je i motivacija veća. Osim toga, jednom oblikovani paket beneficija prilagođen individualnim potrebama pojedinca teško je odmah ostvariti u drugom poduzeću pa predstavlja snažan čimbenik lojalnosti pojedinca poduzeću u kojem je zaposlen.

Iz navedenog se može zaključiti da materijalnim beneficijama treba upravljati. Beneficije su u mnogim poduzećima refleksna aktivnost, odnosno daju se «jer to svi poslodavci čine». Strategija upravljanja materijalnim beneficijama treba se temeljiti na

uspostavljanju relacije između iznosa koji se troši na beneficije i povrata od učinka zaposlenih, jednako kao što se uspostavlja relacija između povrata na investicije i ulaganja, a radi povećanja učinkovitosti takvog oblika motivacije. Upravljanje beneficijama treba biti usmjereno prema cilju ostvarivanja vrijednosti za poduzeće koja se očituje kroz dvije komponente: kontrolu troškova i maksimizaciju povrata. Potrebno je uzeti u obzir i neke praktične aspekte politike davanja beneficija, prije svega poreznu učinkovitost. U ovom području najpotrebniji je dobar profesionalni savjet. Kontrolu troškova beneficija teoretski je lako ostvariti: trošak je moguće smanjiti ponudom manjeg broja ili jeftinijim beneficijama. Ovaj potez ipak može imati nepovoljan učinak u smislu demotivacije zaposlenika pa koristi od uštede mogu na kraju bi manje od očekivanih.

Iako se može uočiti povećanje motivacije kod zaposlenih koji su dobili paket beneficija, ipak je uspostavljanje kauzalne veze vrlo teško jer motivacija predstavlja kombinaciju različitih čimbenika. Učinkovito mjerenje motivacije od dobivenih beneficija moguće je postići jedino raspravljanjem koristi paketa beneficija sa zaposlenicima. Zaposlenicima bi također trebalo pružiti priliku da sugeriraju način promjene paketa beneficija. Iako poslodavac možda neće odmah ispuniti takva očekivanja, informacija o tome što zaposlenici žele predstavlja veliku vrijednost za buduće upravljanje beneficijama.

Druga najvažnija odrednica strategije upravljanja beneficijama je prilagođavanje paketa beneficija individualnim željama zaposlenika pod pretpostavkom optimizacije troškova i maksimizacije koristi za poslodavce od povećane motivacije zaposlenika. Budući da se želje zaposlenika s vremenom mijenjaju potrebno je ove konzultacije redovito provoditi.

Budući da zaposlenici često podcjenjuju vrijednost paketa beneficija poslodavci pakete beneficija trebaju «prodavati» zaposlenicima, odnosno prezentirati im pravu vrijednost paketa beneficija u smislu visine novčanog iznosa i odgovarajućeg udjela vrijednosti beneficija u njihovoj plaći.

Prijedlozi ilustracija:

