

**Dr. sc. Nataša Rupčić**

## **Kako motivirati menadžere i zaposlenike?**

Jedan od temeljnih zadataka menadžera je potrebne *inpute* nabavljati što jeftinije te osigurati da se u procesu proizvodnje pretvaraju u željenu konačnu vrijednost. Pritom u potrebne *inpute* spada i radna snaga odnosno zaposlenici kao temeljni čimbenik u procesu stvaranja nove vrijednosti. Njih nije važno samo «steći», već i osigurati pravovremeni i kvalitetni radni učinak svih zaposlenika. Na osnovi odabira metoda osiguravanja optimalnoga učinka zaposlenika ovisi i politika njihova plaćanja, odnosno kompenzacija. Proučavanjem tih metoda američki su poslodavci utvrdili da je pri plaćanju konobara najbolje osloniti se na mogućnost dobivanja napojnica, da je tajnice najbolje plaćati po satu, a pisce knjiga tantijemama. Poseban problem ipak predstavljaju menadžerske kompenzacije. Razlog tome problemu nalazi se u činjenici razdvajanja funkcije vlasništva od funkcije upravljanja, odnosno kontrole nad vlasništvom.

Vlasnici poduzeća istovremeno su i menadžeri, odnosno kontrolori tek u malim poduzećima. U velikoj većini poduzeća vlasnici su dislocirani dioničari, a poduzećem upravljaju profesionalni menadžeri. Vlasnici ne mogu pratiti rad menadžera na dnevnoj osnovi. Stoga ako dođe do gubitaka odnosno nižih profita od planiranih vlasnici ne mogu biti sigurni je li takva situacija nastala zbog nekih vanjskih i/ili unutarnjih nepredviđenih pojava ili krivicu snosi menadžer. Ako krivica i leži na menadžeru, oni se mogu braniti da bi bez njihova angažmana gubici bili i puno veći. Menadžer može tvrditi da je njegovom zaslugom zaustavljen pad profita te da će do uspona doći «iduće godine» ili «nakon lansiranja novoga proizvoda». Može se postaviti pitanje: kako vlasnik može osigurati da menadžer radi ono što je u najboljem interesu vlasnika?

### **Metode upravljanja radom menadžera**

Suština ovoga problema odnosi se na identifikaciju menadžerskih preferencija. Pojednostavljeno rečeno, s jedne strane, menadžeri žele što više zaraditi, a s druge imati što više slobodnoga vremena. Što više vremena menadžeri provedu na poslu, to im manje vremena ostaje za druge aktivnosti. Prema opisu posla menadžer je obavezan provesti osam sati dnevno na poslu. Međutim, može se postaviti pitanje kakva je kvaliteta vremena koje menadžer provede na poslu. Menadžer može

«zabušavati» tako da ima duge pauze za ručak, odlazi ranije s posla itd. S druge strane vlasnik želi da se menadžer potpuno posveti uspješnom upravljanju poduzećem. Ako vlasnik odluči menadžera platiti 100,000 kn godišnje menadžer će isti iznos dobiti ako kvalitetno radi osam sati dnevno ili se uopće ne pojavljuje na poslu. Može se pretpostaviti da ako menadžer ne radi niti sat dnevno profit poduzeća bit će nula. Ako radi osam sati može se pretpostaviti da će profit poduzeća biti 3,000,000 kuna.

Ovaj problem ne može se riješiti određivanjem više fiksne plaće menadžerima. S druge strane, menadžerima se može ponuditi poticajni ugovor u kojem stoji da će menadžer dobiti 10% ukupnih profita poduzeća. Na taj način menadžer za osam sati kvalitetnoga rada može dobiti 300,000 kuna poticaja. Iako menadžer možda neće biti voljan uložiti maksimalan napor, ipak neće moći dobiti nikakav poticaj ako uopće ne radi. Stoga menadžer može odabrati neku kombinaciju koja najbolje zadovoljava njegove interese. U tom slučaju, ne samo da se povećava zarada menadžera, povećavaju se i profiti vlasnika poduzeća.

Menadžeri poduzeća za svoj rad u inozemnim poduzećima obično dobivaju **stock opcije i druge bonuse** koji su u izravnoj svezi s profitom. *Stock* opcije predstavljaju prava koja se menadžerima daju da kupe dionice po cijeni nižoj od tržišne u određenom budućem roku ako zadovolje određene uvjete, obično određeno vrijeme rada ili određenu razinu performansa. Stoga je pri analizi menadžerskih kompenzacija važno utvrditi od čega se sastoje, odnosno kako su stečene. Zarade menadžera koje su vezane na performanse pogoduju ne samo njima, već i vlasnicima poduzeća, odnosno dioničarima.

Treba uzeti u obzir da postoje i neke vanjske silnice koje menadžere mogu potaknuti na maksimiziranje profita. Tu je prije svega **reputacija** o njihovoj stručnosti i sposobnosti učinkovitoga rada. Na osnovi takve reputacije povećava se potencijal njihove radne mobilnosti. Druga poduzeća mogu se natjecati za pravo angažiranja dobrog menadžera. Tako u slučaju da menadžer nema ugovor kojim se njegove kompenzacije vezuju za ostvarene performanse, a u budućnosti želi raditi za drugo poduzeće, može odlučiti nastojati dobro obavljati svoj posao kako bi ojačao svoju reputaciju i ostvario taj cilj.

Druga vanjska silnica koja menadžere može poticati na dobro obavljanje posla i maksimizaciju profita je moguća **prijetnja o preuzimanju**. Ako menadžer ne vodi

poslovanje prema načelima maksimizacije profita investitori mogu pokušati kupiti poduzeće i zamijeniti menadžment. Kako bi izbjegao ovu prijetnju menadžer može odlučiti uložiti najviše napore, čak i u slučaju da je plaćen u fiksnom iznosu.

### **Franšiza ili podružnica?**

Istraživanjem industrije brze prehrane u SAD utvrđeno je da je 30% poduzeća u vlasništvu matične tvrtke, dok je 70% ustupljeno putem franšiza (dozvole prodaje korištenjem trgovačkoga imena). Zarada imatelja franšize ovisi o profitu njegova poduzeća, dok menadžer podružnice ima pravo na fiksnu plaću za svoj rad. Alan B. Kruger došao je do zanimljivih spoznaja o odnosu između zaposlenika i menadžera u industriji brze prehrane. Zaposlenici su subjektivno ocijenili menadžere podružnica manje učinkovitim od onih koji su poduzećem upravljali na osnovi franšize. Pritom razlika u evaluaciji nije proizlazila iz razlike u plaćama zaposlenika. Profitabilnost u dućanima koji posluju na osnovi franšize je povijesno uvijek bila veća od profitabilnosti podružnica. Franšizingom se stoga može učinkovito riješiti problem maksimizacije učinka menadžera jer se menadžerske kompenzacije čini ovisnima o ostvarenoj profitabilnosti. Na taj način suma ostvarenih profita je veća.

### **Metode upravljanja radom zaposlenika**

Vlasnik poduzeća je u prethodnom dijelu identificiran kao osoba koja ima ciljeve koji su različiti od ciljeva menadžera. Sličan se problem javlja i u odnosu između menadžera i zaposlenika. Menadžer ne može istodobno nadgledati rad svih zaposlenika koji su također skloni ulaganju napora manjega od maksimalnog.

Jedan od mehanizama kojega menadžer može koristiti kako bi pojačao napore zaposlenika je učiniti njihove plaće **ovisnima o profitima poduzeća**. Drugi mogući mehanizam je vezati njihove kompenzacije za **prihode** koje ostvaruje poduzeće. Primjeri ovih poticajnih mehanizama su napojnice za konobare i provizije za trgovačke putnike. Što je usluga bolja to je napojnica u pravilu veća. Prodavatelj osiguranja također ima pravo na postotak prodaje koju generira. Temeljna ideja ovih mehanizama polazi od činjenice da je rad ovih ljudi iznimno teško kontrolirati te postoji veliki stupanj neizvjesnosti njihovoga krajnjeg učinka. Time što plaće zaposlenika izravno vezuju za njihove performanse menadžeri na njih prebacuju i odgovornost za rad. Mehanizam kojim se kompenzacije zaposlenika vezuju za prihod uključuje i problem: zaposlenike ne potiče na minimizaciju troškova.

Metoda kompenzacijskoga modela je i **plaćanje zaposlenika po učinku ili komadu** umjesto plaćanja po jedinici vremena. Tako se prevoditelja najčešće plaća po stranici prevedenoga teksta. Kako bi više zaradio, prevoditelj treba prevesti više stranica teksta. Ova metoda treba uključivati kontrolu kvalitete. U protivnom, zaposlenici mogu biti usmjereni na stvaranje kvantitete, a zapostavljajući kvalitetu. U tom smislu, metoda vezivanja kompenzacija za obujam prihoda ima određene prednosti: smanjenje kvalitete smanjuje prodaju, što onda smanjuje kompenzacije zaposlenika.

Mnoga poduzeća koriste **vremensku evidenciju prisutnosti** zaposlenika na radnom mjestu kako bi ih nadzirali i na taj način plaćali. Međutim, vremenski nadzor nije učinkovita metoda u rješavanju problema principal-agent. Vremenski nadzor ne mjeri radnu učinkovitost zaposlenika, već samo njihovu fizičku nazočnost. Učinkovitiju metodu predstavljaju **nenadane kontrole menadžera**. Menadžer ne može biti na više mjesta u isto vrijeme, stoga njegovo nenajavljeno pojavljivanje može biti poticaj zaposlenicima za ostvarivanje kontinuirane radne učinkovitosti. Učinkovitost ove metode ovisi stoga o njoj nepredvidljivosti. Naravno da na njenu učinkovitost utječu i jasno određene kazne. Ova metoda se stoga temelji na prijetnji, dok se druge prethodno navedene metode temelje na obećanju ostvarivanja nagrada. Ne treba zanemariti ni psihološki utjecaj takve orijentacije na zaposlenike.

Odabir kompenzacijske metode ovisi o odluci menadžera. U slučaju da se kompenzacije vezuju za profit ili prihod na zaposlenicima leži velika odgovornost. Međutim, profit poduzeća ne ovisi samo o angažmanu zaposlenika. Treba uzeti u obzir i konjunkturane cikluse gospodarskoga sustava neke zemlje, odnosno opće stanje u okruženju. Zaposlenici mogu osjećati preveliki pritisak za ostvarenje pozitivnoga rezultata ako su ekonomske prilike u okruženju općenito loše. Stoga ovakav kompenzacijski mehanizam može djelovati demotivirajuće. Osim toga, za rad poduzeća i ostvarivanje profita najvažniju ulogu imaju menadžeri jer njihove odluke imaju najveći utjecaj na poslovanje u smislu donošenja ciljeva i strategije. Stoga je ova metoda bolja za manja poduzeća u kojem je doprinos pojedinih radnika poslovnom rezultatu lakše utvrditi.

Ne treba zanemariti ni problem alokacije ostvarenoga profita na zaposlenike koji rade u većim poduzećima. Ovaj problem se nastoji riješiti tako da se odgovornost za procjenu prepušta voditeljima timova. Ova situacija otvara vrata mnogim konfliktima

i može narušiti atmosferu dobrog timskog rada. Ovaj problem neki menadžeri rješavaju otpuštanjem neproaktivnih radnika.