

KOMPARATIVNO ISTRAŽIVANJE KOMPENZACIJA VRHOVNIH MENADŽERA U VELIKOJ BRITANIJI, NJEMAČKOJ, FRANCUSKOJ I REPUBLICI HRVATSKOJ

Ivona Vrdoljak Raguz¹ & Anita Brailo²

UDK / UDC: 331.225-057.177(41+430+44+497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: J41, D33

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 23. veljače 2016. / February 23, 2016

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 30. svibnja 2016. / May 30, 2016

Sažetak

Kompensacije vrhovnog menadžmenta predstavljaju oblik nagrađivanja koji za vrhovne menadžere ima ulogu izuzetnog poticaja i motivacije za rad. Privlačan i dobro formuliran sadržaj kompenzacijskog paketa osnova je kako bi poduzeće privuklo i zadržalo potrebne najkvalitetnije ljudske potencijale, te ostvarilo konkurentsku prednost na tržištu. Strategija menadžerskih kompenzacija mora se pažljivo isplanirati da bi se potrebe menadžera djelotvorno zadovoljile, a time pridonijelo ostvarenju poslovne strategije poduzeća. Glavni cilj ovog rada je istražiti visinu plaća i naknada vrhovnih menadžera u Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Francuskoj i Republici Hrvatskoj. Za menadžere zemalja zapadne Europe najvažniji elementi nagrađivanja su dugoročni poticaji i beneficije, dok su provizije i bonusi jednake važnosti za menadžere koji posluju u zapadnoj i istočnoj Europi. U radu je provedena i komparativna analiza zemalja iz uzorka.

***Ključne riječi:** vrhovni menadžeri, kompenzacije vrhovnog menadžmenta, komparativno istraživanje.*

1. UVOD

Vrhovni menadžeri, kao predstavnici poduzeća, imaju ulogu definiranja korporativnih vrijednosti i kreiranja korporativne strategije poduzeća. Oni imaju najveću

¹ Dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguz, izvanredni profesor, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku, E-mail: ivona.vrdoljak@unidu.hr

² Anita Brailo, mag.oec., magistrirala na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku, E-mail: anita.brailo@gmail.com

odgovornost u poduzeću, stječu najbolje kompenzacije, a ujedno su najbolje plaćena kategorija zaposlenika u svijetu. Njihovim adekvatnim nagrađivanjem i pružanjem atraktivnih kompenzacija dolazi do djelotvornog obavljanja radnih obveza i uspjeha cijelog poduzeća. Kompenzacije velikim dijelom utječu na ponašanje menadžera, čija je visina primanja predmet velikog interesa javnosti. U radu je provedena analiza visine menadžerskih kompenzacija na primjeru odabranih europskih zemalja: Velike Britanije, Njemačke, Francuske i Republike Hrvatske. Rad, također, obuhvaća aktualna zbivanja u navedenim državama kao i sekundarne izvore podataka.

Ovaj rad je podijeljen u pet povezanih cjelina. To su: uvodni dio; kompenzacije kao sustav nagrađivanja vrhovnih menadžera; analiza vrste menadžerskih kompenzacija i elemenata menadžerskih kompenzacija kao i menadžerske kompenzacije na primjeru odabranih europskih zemalja; komparativna analiza zemalja iz uzorka i zaključak kojim se prikazuju spoznaje koje su dobivene istraživanjem te način na koja bi poduzeća trebala poslovati žele li postići i održati konkurentnost na tržištu.

2. VAŽNOST I ULOGA KOMPENZACIJA VRHOVNIH MENADŽERA U SUVREMENOM POSLOVANJU

Najvažniji mehanizam korporativnog upravljanja je nagrađivanje vrhovnih menadžera kojem je cilj dugoročno vezati menadžera za poduzeće. Upravljanje nagrađivanjem u poduzeću unaprjeđuje poslovne procese i pridonosi postizanju bolje pozicije poduzeća na konkurentskom tržištu. Menadžeri nakon uspješnog obavljanja zadatka očekuju da će biti nagrađeni, a ako poduzeće želi zadržati tako uspješne menadžere, bit će im potrebno pružiti privlačan sustav nagrađivanja. Strategija nagrađivanja objašnjava što poduzeće namjerava raditi u duljem vremenskom razdoblju da bi razvila i primijenila politike, procese i praksu nagrađivanja koje podupiru ostvarivanje poslovnih ciljeva.³ Strategija nagrađivanja pruža poslodavcu veću mogućnost za ostvarenje poslovnih ciljeva, te je takvu strategiju potrebno kontinuirano razvijati radi povezivanja s procesima upravljanja ljudskim potencijalima i planiranoga poslovnog rezultata. Navedena strategija je povezana s poslovnom strategijom, te se s promjenom poslovne strategije mijenja i politika nagrađivanja u poduzeću. Kako bi poduzeće postiglo konkurentsku prednost, mora razviti djelotvoran sustav nagrađivanja koji podržava njezinu poslovnu strategiju. Strategija nagrađivanja zajedno s politikom nagrađivanja čini jedan neprekidan proces koji je usmjeren na postizanje što učinkovitijih rezultata poduzeća.

Agencijska teorija i teorija očekivanja su dvije najznačajnije teorije koje čine polazište za definiranje djelotvornog sustava menadžerskih kompenzacija, odnosno one pretpostavljaju uvjete u kojima se djelotvornost sustava menadžerskih kompenzacija ostvaruje.⁴ Agencijska teorija definira se kao teorija koja analizira međusobne odnose vlasnika i menadžera, a temelji se na tvrdnji da menadžeri ponekad svoj vlastiti interes stavljaju ispred interesa poduzeća. Ova teorija proučava odnose principala i agenta, a

³ Armstrong, M., Murlis, H., *Reward Management*, Kogan Page, London, 2004., str. 30.

⁴ Buble, M., Bakotić, D., *Kompenzacijski menadžment*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2013., str. 239.

glavni joj je cilj pronaći najpovoljniji ugovor između navedene dvije strane. Agencijskom teorijom se nastoje riješiti postojeći sukobi između različitih strana u poduzeću oko područja menadžerskih kompenzacija. Teorija očekivanja ističe da motivacija pojedinca predstavlja funkcije očekivanja, a najvažnijim se smatra postići neprekidnu vezu između motivacije, performansi i nagrada. Motivacija pojedinca, kao funkcija očekivanja, ističe da performansi podrazumijevaju konkretne radne učinke pojedinca koji se mogu izraziti kroz proizvodnost ili određene oblike ponašanja na radnom mjestu. Drugi način predstavljanja motivacije pojedinca, kao funkcije očekivanja, ističe da performansi s vremenom rezultiraju nagradama ili materijalnim dobitkom za pojedinca, te da pojedinci nisu jednako motivirani jednakim nagradama. Zbog toga je potrebno obratiti pažnju na kreiranje različitih kompenzacijskih paketa koji će svakom pojedincu pružiti odgovarajuću korist.

Čimbenici koji imaju najveći učinak na ukupnu kompenzaciju menadžera su: veličina poduzeća, mogućnost rasta poduzeća, rizik poduzeća, struktura kapitala, struktura vlasništva i dob menadžera.⁵ Veličina poduzeća ima veliko značenje za visinu menadžerskih kompenzacija, zbog toga jer veća poduzeća zahtijevaju veće kompenzacije i veću kvalitetu menadžera. Velika poduzeća, koja na raspolaganju imaju visoko kvalificirane menadžere, zahtijevaju veće kompenzacije zbog prirode posla koji obavljaju.

Ako poduzeće ima priliku za rast i razvoj, menadžerska kompenzacija bi pritom trebala biti veća. Kompenzacijski rizik je jedan od rizika kojima su sklona poduzeća, stoga menadžeri koriste brojne financijske instrumente kao zaštitu od rizika kompenzacijskih paketa koji su im namijenjeni. Struktura kapitala veoma je važna u određivanju plaće menadžera, a menadžeri su ti koji traže optimalnu strukturu kapitala kako bi povećali svoje osobno bogatstvo. Vlasnička struktura poduzeća, također, utječe na plaću menadžera, stoga poduzeća koja imaju većinski udjel države imaju nižu kompenzaciju menadžera, dok ona poduzeća s većinskim vlasničkim udjelom inozemnog dioničara imaju veću kompenzaciju menadžera. Na razinu menadžerskih kompenzacija, između ostalog, utječe i dob menadžera. Menadžeri starije dobi u svom poslovanju se fokusiraju na dugoročne ciljeve, a menadžeri mlađe životne dobi fokusiraju se na kratkoročne ciljeve. Menadžerima koji imaju dulji mandat, koji su obrazovaniji, te imaju više stečenoga iskustva i znanja, plaća će rasti sukladno sa stečenim vještinama. Kompenzacijski paket za menadžere mora biti atraktivan, primamljiv i mora konkurirati kompenzacijskim paketima u drugim poduzećima. Kako bi kompenzacijski paket bio privlačan, mora sadržavati razne novčane i nenovčane kompenzacije, ali i one fiksne i varijabilne kompenzacije. Fiksne kompenzacije menadžerima daju određenu sigurnost i omogućuju održavanje određenoga životnog standarda, dok se putem varijabilnih kompenzacija menadžere nastoji motivirati i potaknuti na postizanje određenih rezultata i ostvarivanje ciljeva poduzeća. Uloga fiksne i varijabilne kompenzacije je da privlače i motiviraju menadžera da ostanu u poduzeću, a omjer i vrste navedenih kompenzacija odabire samo poduzeće. Fiksne kompenzacije su one kompenzacije koje uključuju osnovnu plaću i beneficije, dok varijabilne kompenzacije uključuju bonuse ili dioničke opcije.⁶

⁵ Polak, M., Bosna, J., Miletić, J., Pregled strukture i čimbenika menadžerskih kompenzacija, Privredna kretanja i ekonomska politika, Vol. 23., No. 2. (135), Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, 2014., str. 24.

⁶ Buble, M., Bakotić, D., op.cit., str.254.

Strategija menadžerskih kompenzacija uključuje stav poduzeća o tome u kojoj mjeri će primjenjivati poticaje i nagrade koje su vezane uz dioničko vlasništvo, te mora biti u potpunom skladu s poslovnom strategijom poduzeća. Strategijom menadžerskih kompenzacija menadžeri očekuju redovitu plaću, različite poticaje te mogućnosti razvoja svoje karijere, dok poduzeća od menadžera očekuju ostvarenje ciljeva poduzeća i njegova kontinuiranog uspjeha.

Strategija menadžerskih kompenzacija mora sadržavati sljedeće:⁷

- definiciju konkurentnog tržišta
- ciljnu poziciju za različite komponente menadžerske plaće
- ciljni miks ukupne plaće
- željeni odnos između ostvarene uspješnosti i zarađene plaće
- važnost dioničkog kapitala, stvaranje vrijednosti za dioničare i dioničko vlasništvo najviših menadžera
- udovoljavanje ključnim zakonodavnim, poreznim i računovodstvenim propisima
- filozofiju nagrađivanja najviših menadžera u dijelovima kompanije izvan matice zemlje.

Nagrađivanje vrhovnih menadžera u dislociranim područjima mora biti određeno smjernicama od globalnih poduzeća koja se, najčešće, odlučuju za istu strategiju i strukturu kompenzacija kakvu imaju u matičnoj zemlji. Kako bi premještanje menadžera u druge zemlje bilo olakšano, potrebno je da se vrhovni menadžeri tretiraju na isti način primjenom jedinstvene strategije i strukture nagrađivanja. Najvažniju ulogu za utvrđivanje menadžerskih kompenzacija, odnosno utvrđivanje visine i strukture menadžerskih primanja imaju nadzorni odbor, pododbor za nagrađivanje i savjetnik za nagrađivanje. Ključnu ulogu ima nadzorni odbor koji nadzire rad uprave, kontrolira politiku nagrađivanja i donosi konačnu odluku o obliku, strukturi i visini primanja najviših direktora. Pododbor za nagrađivanje ima funkciju da pomogne nadzornom odboru pri utvrđivanju kompenzacija najvišim menadžerima, dok savjetnik za nagrađivanje ima funkciju utvrđivanja konkurentnih i odgovornih kompenzacijskih paketa najviših menadžera, te surađuje s pododborom za nagrađivanje.⁸

3. KOMPENZACIJE VRHOVNIH MENADŽERA U VELIKOJ BRITANIJ, FRANCUSKOJ, NJEMAČKOJ I REPUBLICI HRVATSKOJ

Financijska kriza koja je počela 2008. u velikoj mjeri je pogodila svjetsko gospodarstvo i ostavila je značajan trag na visinama plaća i naknadama zaposlenika diljem

⁷ Chingos, P.T. et al. Responsible Executive Compensation for a New Era of Accountability, J. Wiley & Sons, New Jersey, 2004., str. 57.

⁸ Galetić, L., Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2012., str. 139.

Europe, a nakon toga uslijedile su mjere poput ograničavanja zapošljavanja broja novih zaposlenika i smanjenju broja radnih sati. U vrijeme recesije uvedena je visoka razina nadzora izvršnih plaća. Uspoređujući nagrađivanja između dviju regija (zapadne i srednje/istočne Europe), osnovna plaća je i dalje bila najvažnija komponenta za više od 70% svih zaposlenih.⁹ Najvažniji čimbenici za menadžere zemalja zapadne Europe bile su beneficije i dugoročni poticaji, dok su bonusi i provizije imale jednaku važnost za zapadnu i istočnu Europu. Zapadnoeuropski menadžeri imali su veće povećanje plaća od onih menadžera u srednjoj i istočnoj Europi. Poduzeća u Europi vodila su se centraliziranim odlučivanjem o beneficijama i prednost se davala timovima za upravljanje, a ne pojedinih strateškim poslovnim jedinicama.

Nakon razdoblja financijske krize europska poduzeća su u 2012. provodila postupak zamrzavanja plaća koji je najviše bio izražen na plaćama menadžera i izvršnih direktora, pogotovo u zapadnoeuropskim zemljama. Na konferenciji koja je održana 4. i 5. listopada 2012. u Barceloni pod nazivom "Mercer's 2012 EMEA Compensation and Benefits", utvrđeno je da poduzeća potroše 32,6% svojih prihoda na ljudski kapital (uključujući kompenzacije, naknade, obuku i razvoj i druge vrste ulaganja), a samo 15,9% iznosi povrat na te investicije. Konferencija je bila usmjerena na kompenzacije i naknade koje su primljene od vodećih poduzeća za globalni rast i učinkovitost u današnjem poslovnom okruženju. Izvršna plaća u 2012. bila je glavna tema u gotovo svim europskim zemljama, a vlade i dioničari diljem Europe pokazivali su želju za povećanom kontrolom izvršnih nagrada, što je na kraju rezultiralo novim propisima. Smatralo se da su vrhovni menadžeri preplaćeni i da u odnosu na ostale zaposlenike imaju puno veću plaću. S obzirom na visoke plaće menadžera, u nekim europskim zemljama uslijedile su mjere usmjerene na oporezivanje onih čiji prihodi premašuju granice. Prema dostupnim informacijama, računajući cjelokupno europsko stanovništvo u 2012., visina osnovne plaće porasla je za 2,1%. U 2012. došlo je do povećanja korištenja odgođenih bonusa, pogotovo u sektoru financijskih usluga. Bonus odgoda prevladavala je u Europi od početka 2011. zbog novih pravila Europske unije o kapitalnim zahtjevima za kreditne institucije i investicijska društva, te je 43 % poduzeća imalo obvezu odgode bonus plana. Udio menadžera bez dugoročnih poticaja je pao s 26% u 2011., na 22% u 2012.¹⁰ Najviše pažnje na tržištu do 2013. bilo je usmjereno na objavljivanje izvršnih plaća i dizajna poticaja, a mirovinski plan je predstavljao jedan od najvažnijih skupnih i političkih područja izvršnih nagrada. Poduzeća su trebala postati svjesna rizika nagrađivanja na isti način kao i s ostalim strateškim i operativnim rizicima. Dugoročni poticaji u europskim poduzećima su ostali nepromijenjeni od 2012.

Razina ukupnih kompenzacija za vrhovne menadžere predstavlja pokazatelj atraktivnosti i sposobnosti javnog sektora. Razlike u razinama kompenzacija mogu biti rezultat različitih organizacijskih struktura u zemljama, razlike u nacionalnim tržištima rada, a mogu biti i rezultat razlika u udjelu visokokvalificiranih zaposlenika, rad-

⁹ 2013. Compensation and Benefit Trends in Europe, Marsh and McLennan Companies, 2012., preuzeto s: <http://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/Talent/human-capital-agenda/Anthology%202012/2013-compensation-and-benefit-trends-in-europe-2012-mercer.pdf> (pristup 14. svibnja 2015.)

¹⁰ Top –executive compensation in Europe in 2012., Haygroup, 2013., preuzeto s: <https://www.haygroup.com/downloads/uk/Top-executive-compensation-in-Europe-2012.pdf> (pristup 13. svibnja 2015.)

nog staža i udjela žena na visokim upravljačkim pozicijama. Kompenzacije igraju važnu ulogu u privlačenju i motiviranju zaposlenika u javnom sektoru, a razina kompenzacija za određena zanimanja u središnjoj Vladi prikazana je u kompenzacijskom istraživanju koje je provedeno u europskim zemljama u 2012. Kompenzacijsko istraživanje uključivalo je zajedničku tipologiju za pojedina zanimanja u Ministarstvima, odnosno usporedbu razina kompenzacija za vrhovne menadžere, srednje menadžere, stručnjake i tajnice. Podaci su se odnosili na plaću, doprinose za zdravstvo i mirovinu. Navedena zanimanja smatrala su se relativno zastupljena i usporediva diljem Europe, a informacije su dobivene iz tri temeljna Ministarstva (Ministarstva unutarnjih poslova, Ministarstva financija i Ministarstva pravosuđa) i tri sektorska Ministarstva (Ministarstva obrazovanja, Ministarstva zdravlja i Ministarstva okoliša).¹¹

Menadžeri koji uključuju službenike u Ministarstvima, a nalaze se na najvećoj upravljačkoj razini odmah ispod ministra, zarađivali su u prosjeku 32% više nego ostali menadžeri. Ako imaju manje staža od menadžera na drugim pozicijama, mogu zaraditi manje. Takvi menadžeri koji se nalaze na najvišim razinama imali su kompenzacije u iznosu oko 230.000 USD, uključujući oko 36.000 USD socijalnih doprinosa poslodavaca i 31.000 USD za korekciju radnog vremena, dok su ukupne kompenzacije ostalih menadžera iznosile 175.000 USD.¹² Iznad redova tajničkog osoblja nalaze se viši profesionalci u središnjoj Vladi koji nemaju menadžerske odgovornosti, a prema dostupnim podacima njihova kompenzacija iznosila je oko 89.000 USD, od kojih je 17% uključivalo doprinose poslodavaca i korekciju radnog vremena. Istraživanjem se došlo do podatka da je kompenzacija nižih profesionalaca iznosila 72.000 USD, uključujući socijalne doprinose poslodavca, radne dane i praznike. Viši profesionalci zarađivali su u prosjeku 24% više nego mlađi profesionalci. Nagrađivanje osoblja s tajničkih pozicija razlikuje se u svim zemljama Europe. Kompenzacija tajnice iznosila je oko 50.000 USD, uključujući doprinose u iznosu od 8.600 USD i 8.500 USD za korekciju radnog vremena. Viši menadžeri u Ministarstvima zarađivali su u prosjeku 4,6 puta više od tajnika, te je takva razlika bila uočljiva posebice u Velikoj Britaniji.

Kompenzacije u *top* 100 poduzeća u Europi su u prosjeku sedam puta veće od plaće menadžera u malim ili srednjim poduzećima i 40 puta veće od prosječne plaće zaposlenika.¹³ U Europi je 60% menadžera plaćeno više od njihova iznosa bonusa, a 40% je plaćeno manje.¹⁴ Ukupne novčane kompenzacije vrlo su slične za vrhovne menadžere u velikim poduzećima zapadnih zemalja. Dugoročni poticaji u Europi dio su cjelokupne strategije nagrađivanja i čine sve važniji udio u ukupnim izravnim kompenzacijama. Naknade vrhovnih menadžera uključujući kratkoročne bonuse iznose između 1,3 i 1,4 milijuna eura bruto godišnje, a samo od dioničkih opcija europski vrhovni menadže-

¹¹ Government at a Glance, OECD, 2013., preuzeto s: <http://www.rownetraktowanie.gov.pl/sites/default/files/gaag2013.pdf> (pristup 17. svibnja 2015.)

¹² Government at a Glance, OECD, 2013., preuzeto s: <http://www.rownetraktowanie.gov.pl/sites/default/files/gaag2013.pdf> (pristup 17. svibnja 2015.)

¹³ Preuzeto s: <http://www.staffingindustry.com/row/Research-Publications/Daily-News/World-Top-executive-compensation-rising-27200> (pristup 14. svibnja 2015.)

¹⁴ Top –executive compensation in Europe in 2012., Haygroup, 2013., pruzeto s: <https://www.haygroup.com/downloads/uk/Top-executive-compensation-in%20Europe-2011.pdf> (pristup 14. svibnja 2015.)

ri u prosjeku dobivaju vrijednost od 76.500 eura. U 2013. globalna prosječna novčana kompenzacija u poduzećima s više od 100.000 zaposlenika iznosila je 1,35 milijuna eura bruto godišnje, a taj iznos je podjednako podijeljen na 660.000 eura baze kompenzacije i 690.000 eura kratkoročnog bonusa.¹⁵

Globalno istraživanje, koje je 2013. provelo poduzeće Pedersen & Partners na uzorku od 1.700 menadžera u 330 poduzeća u 17 zemalja, daje podatke o bazi kompenzacija koje su povećane za 5,5% u odnosu na 2012., a ukupna novčane kompenzacije, uključujući bonus, povećane su za 3,4%. U zapadnoj Europi su kompenzacije vrhovnih menadžera najviše, a usko su povezane s veličinom poduzeća. Istraživanjem se došlo do podatka da su kompenzacije vrhovnih menadžera bile povećane oko 4-5% u prosjeku u zapadnim zemljama, te između 7% i 10% u prosjeku u tržištima u nastajanju. Prosječna godišnja plaća u velikom europskom globalnom poduzeću 2013. i 2014. iznosila je 1,4 milijuna eura godišnje s prosječnim rastom od 3,5 % u usporedbi s godinom prije, a uključivala je osnovnu plaću od 681.000 eura i kratkoročni bonus od 719.000 eura bruto na godinu.¹⁶

Tablica 1: Ukupna bruto godišnja novčana kompenzacija

Država	Prosječna kompenzacija direktora
Velika Britanija	220,200 €
Njemačka	215,000 €
Francuska	181,400 €
Hrvatska	118,300 €

Izvor: preuzeto s: <https://www.pedersenandpartners.com/news/2013/10092013-1441/compensation-world%E2%80%99s-largest-corporations-increases-55> (pristup 18. svibnja 2015.)

Tablica 1. prikazuje prosječne kompenzacije izvršnih direktora u odabranim europskim zemljama za 2013. Kompenzacije uključuju bonus, a podaci se odnose na poduzeća u svim industrijama čija je prosječna veličina 200-300 zaposlenika. Europsko gospodarstvo se sporo oporavljalo, ali se s vremenom očekivao brži tempo oporavka, osobito u srednjoj i istočnoj Europi. Prognoza povećanja plaća europskih zemalja u 2016. je sljedeća:¹⁷ Njemačka: 3.0%, Velika Britanija: 3.0%, Francuska: 2.5% i Republika Hrvatska: 3.0%.

¹⁵ Preuzeto s: <https://www.pedersenandpartners.com/news/2013/10092013-1441/compensation-world%E2%80%99s-largest-corporations-increases-55> (pristup 18. svibnja 2015.)

¹⁶ Preuzeto s: <https://www.pedersenandpartners.com/news/2013/10092013-1441/compensation-world%E2%80%99s-largest-corporations-increases-55> (pristup 18. svibnja 2015.)

¹⁷ Preuzeto s: <http://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/webcasts/mercer-compensation-planning-2015-emea-forecasts-and-trends.pdf> (pristup 18. svibnja 2015.)

Kompenzacije vrhovnih menadžera u Velikoj Britaniji

U Velikoj Britaniji je u 2011. 79% menadžera primilo plaću koja je bila viša od ciljnog iznosa bonusa, a trend rasta plaća zabilježen je kako u 2011., tako i u 2012.

Tablica 2: Prosječne kompenzacije vrhovnih menadžera u Velikoj Britaniji

Broj zaposlenika u poduzeću	Osnovna plaća	Bonus	Ukupna novčana kompenzacija	Dioničke opcije
Više od 100.000	747,200 €	544,100 €	1.291,300 €	31,200 €
Od 20.000 do 50.000	515,700 €	258,100 €	773,800 €	Povećanje plaće
				4.4%

Izvor:preuzeto s: <https://www.pedersenandpartners.com/news/2013/10092013-1441/compensation-world%E2%80%99s-largest-corporations-increases-55> (pristup 18. svibnja 2015.)

Tablica 2. prikazuje prosječne kompenzacije vrhovnih menadžera u Velikoj Britaniji za 2013., odnosno visinu osnovne plaće, bonusa, ukupne novčane kompenzacije te dioničke opcije i povećanja plaća. Podaci obuhvaćaju poduzeća koja imaju više od 100.000 zaposlenika i ona koja imaju od 20.000 do 50.000 zaposlenika.

Iz *Hudson* godišnjeg vodiča plaća za 2015. uočljiv je godišnji raspon plaća u određenim gradovima u Velikoj Britaniji, koji se odnosi na osnovnu plaću, mirovinu, bonuse poticaje i burzovne opcije. Prema podacima iz vodiča, godišnji raspon plaća kvalificiranog odvjetnika u Londonu za 2015. iznosi maksimalno 67.500 funti. U nacionalnim poduzećima Engleske, koja uključuje gradove poput Birminghama, Bristola i Manchester, godišnja plaća kvalificiranog odvjetnika kreće se u rasponu od 39.000 funti do maksimalno 44.000 funti, dok u manjim i srednjim poduzećima maksimalno iznosi 31.000 funti.¹⁸ U 2015. nezaposlenost u Velikoj Britaniji je trenutačno na najnižoj razini u posljednjih šest godina, a poduzeća su usmjerena na dugoročnu strategiju razvoja poduzeća, vrijednosti zaposlenika i usklađivanje programa plaća u skladu s interesima zaposlenika.

Kompenzacije vrhovnih menadžera u Njemačkoj

Prosječne kompenzacije članova nadzornih odbora u Njemačkim poduzećima u 2007. i 2008. iznosile su 127.113 eura i 120.581 eura.¹⁹ Najveća kompenzacijska komponenta paketu nagrađivanja članova nadzornog odbora uključivala je kratkoročnu varijablu koja određuje 47% i 49% ukupne kompenzacije, dok je druga po veličini fiksna kompenzacija koja se plaća neovisno o uspjehu poduzeća, a određuje 33% i 29% ukupne

¹⁸ Hudson Salary Guides 2015., preuzeto s: <http://cdn.hudson.com/Portals/UK/documents/SalarySurveys/Legal-UK-Salary-Tables-2015.pdf> (pristup 19. svibnja 2015.)

¹⁹ Koch, R., Stadtmann, G., Determinants of Supervisory Board Compensation in Germany, International Journal of Economics and Management Engineering (IJEME), Vol. 3 Iss. 2, World Academic Publishing Co, Hong Kong, 2013., str. 56-67.

kompenzacije. Maksimalni iznos kompenzacija bio je 682.438 eura, srednji iznos kompenzacije bio je 125.492 eura, dok je minimalni iznos kompenzacije bio 21.228 eura.²⁰

Od 2008. do 2011. ekonomsku krizu osjetili su menadžeri i visokokvalificirani stručnjaci njemačkog kemijskog sektora. Njemačka je u 2009. teško pogođena gospodarskom krizom, što je uočljivo na smanjenju BDP-a za 5%.²¹ Bonus isplate se znatno smanjuju tijekom krize, a gospodarski skok u 2011. dovodi do povećanja ukupnih kompenzacija za iznos veći nego što je bio prije krize. Promjena fiksne plaće bila je jednolična tijekom razdoblja krize, dok su promjene u kompenzacijama imale veliku poveznicu s dobi zaposlenika, veličinom poduzeća i hijerarhijskom razinom. Iako njemački kemijski sektor obuhvaća 15% ukupnog njemačkog izvoza i Njemačka je najveći kemijski izvoznik u svijetu, ekonomski poremećaji imali su negativni utjecaj na navedeni sektor, što se odrazilo na pad prodaje od 15%. Glavni dio menadžerskih kompenzacija zauzimale su fiksne plaće 81%, bonus isplate 15%, a dioničke opcije 4% ukupnih kompenzacija.²² Gubitke u fiksnim plaćama osjetilo je samo 9% zaposlenika, čija se plaća smanjivala od 2008. do 2011., dok je postotak menadžera koji je pretrpio smanjenje ukupnih kompenzacija iznosio 7%. U 2011. primanja njemačkih vrhovnih menadžera bila su osrednja, ali njihove plaće su bile veće nego kod članova francuskih upravnih odbora. Kad se uspoređuju prihodi članova američkih upravnih odbora i njemačkih menadžera, može se reći da članovi američkih upravnih odbora imaju prihode koji su gotovo četiri puta veći od njemačkih menadžera.

Tablica 3. prikazuje prosječne kompenzacije vrhovnih menadžera u Njemačkoj za 2013., odnosno visinu osnovne plaće, bonusa, ukupne novčane kompenzacije te dioničke opcije i povećanja plaće. Podaci obuhvaćaju poduzeća koja imaju više od 100.000 zaposlenika i ona koja imaju od 20.000 do 50.000 zaposlenika. Iznos osnovne plaće u Njemačkoj je bio manji za razliku od iznosa osnovnih plaća u Velikoj Britaniji, dok je iznos bonusa bio veći u Njemačkoj za razliku od iznosa bonusa u Velikoj Britaniji. Ukupna novčana kompenzacija je bila veća u Njemačkoj, nego u Velikoj Britaniji. U 2015. poduzeća u Njemačkoj usmjerena su na osiguravanje vodećih nagrada i unaprjeđenje vrednovanja radnih mjesta te ocjenjivanje.

Tablica 3: Prosječne kompenzacije vrhovnih menadžera u Njemačkoj

Broj zaposlenika u poduzeću	Osnovna plaća	Bonus	Ukupna novčana kompenzacija	Dioničke opcije
Više od 100.000	701,100 €	740,000 €	1.441,100 €	95,000 €
Od 20.000 do 50.000	495,000 €	319,000 €	814,000 €	Povećanje plaće 4.0%

Izvor: preuzeto s: <https://www.pedersenandpartners.com/news/2013/10092013-1441/compensation-world%E2%80%99s-largest-corporations-increases-55> (pristup 18. svibnja 2015.)

²⁰ Ibidem, str. 56-67.

²¹ Grund, C., Walter, T., Management Compensation and the Economic Crisis: Longitudinal Evidence from the German Chemical Sector, IZA Discussion Paper No. 7435, May 2013, str. 1-35.

²² Ibidem, str. 1-35.

Kompenzacije vrhovnih menadžera u Francuskoj

Francuska Vlada je u 2012. zahtijevala ograničenja na izvršnoj plaći u državnim poduzećima i većoj kontroli nad uporabom burzovnih opcija kao dugoročnih poticaja. S obzirom na visoke prihode vrhovnih menadžera, između ostalih europskih zemalja Francuska je uvela 75% stope poreza na dohodak. Za rad u francuskom poduzeću, poslodavci moraju nadoknaditi rad više od 35 sati tjedno i platiti 50% javnog prijevoza radnika mjesečno kroz plaću ili odvojeno od plaće. U Francuskoj je od 1. siječnja 2015. minimalna plaća (pojam poznat kao "le SMIC"), odnosno satnica dosegla 9,61 eura bruto, u odnosu na 9,53 eura u 2014., dok je mjesečni iznos u međuvremenu povećan na 1.457,52 eura bruto na temelju 35 sati tjedno, u odnosu na 1.445,38 eura u 2014.²³

Tablica 4. Minimalne plaće u francuskim poduzećima

	Bruto mjesečna minimalna plaća	Bruto minimalna plaća po satu	Neto minimalna plaća
1. siječnja 2013.	1 430,22 €	9,43 €	1 120,43 €
1. siječnja 2014.	1 445,38 €	9,53 €	1 128,70 €
1. siječnja 2015.	1 457,52 €	9,61 €	1 135,99 €

Izvor: preuzeto s: <http://www.journaldunet.com/management/remuneration/smic-mensuel-et-smic-horaire.shtml> (3. lipnja 2015.)

Francuska poduzeća u 2015. se usmjeravaju na ključna zadržavanja ljudi i usklađivanje plaća sa kolektivnim ugovorima. Multinacionalna poduzeća razlikuju politiku plaća između zrelih tržišta i tržišta u nastajanju. To se odnosi na veće korištenje pozicioniranja plaća, snažne veze između performansa i nagrada, te razvoja karijere.

Kompenzacije vrhovnih menadžera u Republici Hrvatskoj

U vrijeme financijske krize u Republici Hrvatskoj, poslodavci su smanjili fiksne dijelove menadžerskih plaća za 20 %, ali su bez obzira na to i dalje nastojali motivirati menadžere povećanjem varijabilnog dijela plaće koji je ovisio o učinku i izvedbi menadžera. Plaće menadžera smanjile su se 30-40% u odnosu na fiksni dio plaće, dok se varijabilni povećavao.

Prema istraživanju koje provodi Pedersen&Partners, prosječna bruto godišnja novčana naknada izvršnog direktora u Republici Hrvatskoj, uključujući bonus (podaci za poduzeća s 200 do 300 zaposlenih u svim industrijama) iznosila je u 2013. 118.300 eura.²⁴

²³ Preuzeto s: <http://www.journaldunet.com/management/remuneration/smic-mensuel-et-smic-horaire.shtml> (pristup 3. lipnja 2015.)

²⁴ Preuzeto s: <https://www.pedersenandpartners.com/news/2013/10092013-1441/compensation-world%E2%80%99s-largest-corporations-increases-55> (pristup: 18. svibnja 2015.)

Prema provedenom istraživanju o visini plaća vrhovnih menadžera u Republici Hrvatskoj, a prikupljenim preko servisa MojaPlaća,²⁵ utvrđeno je kako je u 2013. prosječna netoplaća vrhovnog menadžera iznosila 11.815,34 kune, dok je prosječna plaća vrhovnog menadžera kad se uračunaju bonusi i nagrade iznosila 15.991,92 kune. Najviša prosječna mjesečna menadžerska plaća u 2013. isplaćena je u Zagrebu i Zagrebačkoj županiji i iznosila je 12.887,10 kuna, dok su 8.625,00 kuna u prosjeku plaćeni vrhovni menadžeri u Vukovarsko-srijemskoj županiji, gdje su menadžerske plaće najniže. Istraživanjem je, također, potvrđeno kako 13.177,78 kuna na mjesec zarađuju vrhovni menadžeri sa završenim magisterijem ili doktoratom/MBA-om, dok oni sa srednjom stručnom spremom zarađuju 24% manje. 11% veća je plaća vrhovnog menadžera s deset i više godina iskustva od kolega s godinom do dvije iskustva te su 47% veće plaće vrhovnog menadžera u privatnim poduzećima pretežno u stranom vlasništvu, nego u privatnim poduzećima u pretežno domaćem vlasništvu.

U 2014. Republika Hrvatska je poduzela konkretne mjere ušteda kojima se menadžerske plaće smanjuju za 6%, reducira se prekovremeni rad, smanjuju se troškovi za reprezentaciju, a korištenje državnih automobila poduzeća svodi se na minimalnu razinu. Uz povećanja plaća, hrvatski menadžeri u javnim poduzećima i dalje ostaju najlošije plaćeni menadžment u Europi, a Republika Hrvatska se nalazi na donjem dijelu ljestvice prosječne najveće naknade europskih vrhovnih menadžera. Situacija u poduzećima s većinskim privatnim vlasništvom je bolja, ali još uvijek daleko od europskog prosjeka.

4. KOMPARATIVNA ANALIZA MENADŽERSKIH KOMPENZACIJA ANALIZIRANIH EUROPSKIH ZEMALJA

Naime, zbog velikih iznosa godišnjih menadžerskih kompenzacija i velikih isplata bonusa, istraživane europske zemlje prolazile su kroz mjere kontrole plaća radi smanjenja nerazmjera u menadžerskim plaćama. Velika Britanija je poduzela mjere ograničenja na izvršnim plaćama, dok je u Njemačkoj zatražena bolja kontrola plaća i regulacija financijskog tržišta. Francuska je, također, prolazila kroz strožu kontrolu plaća i bonusa menadžera, te su naknade izvršnih direktora bile smanjene za 17,6%. U Republici Hrvatskoj poduzete su mjere kontrole plaće na način da su menadžerske plaće smanjene za 20%.

Uzimajući u obzir povećanje plaća u pojedinim zemljama, najveći porast zabilježen je na plaćama menadžera u Velikoj Britaniji. Naime, u 2011., 79% menadžera u Velikoj Britaniji primilo je plaću veću od ciljnog iznosa bonusa, dok se u Njemačkoj radi o 71% menadžera. Veliku Britaniju obilježavaju veliki iznosi kompenzacija i općenito vrlo visok rast osnovne plaće tijekom 2011. i 2012. U Njemačkoj je navedenih godina zabilježen porast u osnovnoj plaći od 4,2%. Godišnji prihodi vrhovnih menadžera u Velikoj Britaniji bili su izrazito visoki, dok su prihodi njemačkih vrhovnih menadžera bili osrednji. Međutim, takve plaće njemačkih vrhovnih menadžera bile su veće od pla-

²⁵ Preuzeto s <http://www.mojaplaca.hr/> (pristup 29. ožujka 2016.)

ća menadžera u francuskim poduzećima. Francuski menadžeri, u odnosu na hrvatske, imaju mnogo veće plaće, zbog toga jer hrvatski menadžeri posluju u mnogo manjim poduzećima za razliku od onih francuskih.

Prema istraživanjima iz 2013., osnovna plaća u poduzećima Velike Britanije od 100.000 zaposlenih iznosila je više nego u takvim poduzećima u Njemačkoj, dok je ukupna novčana kompenzacija bila veća u njemačkim poduzećima, nego u poduzećima Velike Britanije. Iznos bonusa i dioničkih opcija bio je veći u Njemačkoj, nego u Velikoj Britaniji. Prosječna menadžerska kompenzacija u poduzećima od 200 do 300 zaposlenika u 2013. bila je najveća u Velikoj Britaniji, a najmanja u Republici Hrvatskoj. Prosječni prihodi menadžera u Republici Hrvatskoj bili su znatno veći u 2013., nego u 2014.

Kada se uspoređuje plaća menadžera s plaćom zaposlenika, može se reći da je najveća razlika u iznosima plaća menadžera od plaće prosječnog zaposlenika uočljiva u Velikoj Britaniji. Istraživanja su pokazala da izvršni direktori britanskih poduzeća imaju prosječnu godišnju plaću od 4,946 milijuna funti (oko 50 milijuna kuna), dok je prosječna plaća zaposlenika u Velikoj Britaniji 27.195 funti (oko 280.000 kuna) na godinu. Zbog takvog velikog nerazmjera, potrebne su brojne mjere ograničenja i kontrole plaće menadžera.

Godine 2014. i 2015. u mnogim europskim poduzećima obilježene su usklađivanjem programa plaća s kolektivnim ugovorom, unaprjeđenjem vrednovanja radnih mjesta te smanjenjem iznosa menadžerskih plaća. Najbolje plaćeni menadžeri u Europi su oni u Švicarskoj, a odmah na drugom mjestu nalazi se Velika Britanija. Plaće vrhovnih menadžera u zapadnoeuropskim zemljama razlikuju se od plaća u Republici Hrvatskoj, dok se s globalnog gledišta, kada se uspoređuju prihodi američkih vrhovnih menadžera s prihodima europskih vrhovnih menadžera, može reći da je riječ o nekoliko puta većim iznosima prihoda.

Istražujući menadžerske plaće u Europi, došlo se do zaključka da visina plaća i kompenzacija velikim dijelom ovisi kako i o veličini poduzeća, tako i o strukturi kapitala, strukturi vlasništva, mogućnosti rasta poduzeća, BDP-u po stanovniku, dobi menadžera i brojnim drugim čimbenicima. Naime, velika poduzeća, koja posluju na globalnom tržištu i vodeći su lideri, stječu veći profit od onih poduzeća koja to nisu. Uključivanje poduzeća u globalne ekonomske tokove rezultira osvajanjem novih tržišta. Također, zemlje izvoznice, čija poduzeća posluju na međunarodnom tržištu, stječu dodatnu financijsku sposobnost, a time i dodatni financijski kapital, što rezultira povećanjem menadžerskih plaća. S obzirom na to može se zaključiti da menadžeri u Velikoj Britaniji, Njemačkoj i Francuskoj imaju veće iznose kompenzacija od menadžera u Republici Hrvatskoj, što je i uočljivo iz provedenoga komparativnog istraživanja.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U današnje vrijeme predmet velikog interesa javnosti je preplaćenost pojedinih vrhovnih menadžera i njihova mnogo veća primanja u odnosu na ostale zaposlenike. Menadžeri predstavljaju najvažniji kapital svakoga poduzeća i izuzetno su motivirani za ostvarenje ciljeva poduzeća ako su kompenzacije koje su im namijenjene uvelike pove-

zane s učinkovitošću poduzeća. Stoga, poduzeća koja žele ostvariti poslovnu strategiju i konkurentski položaj na tržištu moraju imati određeni broj vrhovnih menadžera s odgovarajućim vještinama, te im omogućiti kontinuirano napredovanje i razvoj karijere kroz brojne programe i naknade. Nagrađivanjem menadžera poslodavcu se pruža bolji pregled učinkovitosti njihove motivacije i odgovor na pitanje jesu li nagrade presudne za učinkovitost vrhovnih menadžera na radnom mjestu.

Strateški ciljevi i zadaci poduzeća trebali bi biti usklađeni, a poduzeće bi trebalo uključiti sve potrebne nagrade i beneficije kako bi privuklo i zadržalo najkvalitetnije menadžere. Kompenzacijski paket koji poslodavac nudi mora biti pažljivo osmišljen i kreiran prema potrebama menadžera te time dovesti do bolje produktivnosti njihova rada. Menadžerima je, također, potrebno pružiti djelotvoran sustav nagrađivanja, čime će se poboljšati njihova djelotvornost u ostvarivanju ciljeva poduzeća.

Cilj ovog rada je bio istražiti visinu plaća i naknada vrhovnih menadžera u odabranim europskim zemljama. Istraživanje je obuhvatilo Veliku Britaniju, Njemačku, Francusku i Republiku Hrvatsku. Dobiveni podaci do kojih se došlo ukazali su na velike raspone plaća menadžera između navedenih zemalja. Financijska kriza je u mnogome utjecala na visinu plaća menadžera diljem Europe, te su se Vlade zemalja prilagodile trenutačnoj situaciji u zemlji te mnogim menadžerima ograničile primanja. Veliki nerazmjer u visinama plaća moguće je tražiti općenito u razini razvoja gospodarskog sustava zemalja iz uzorka kao i brojem drugim čimbenicima koji izravno ili neizravno utječu na visinu menadžerske kompenzacije (veličini poduzeća, dobi menadžera, strukturi kapitala, strukturi vlasništva, itd.).

Ograničenja rada ogledaju se u provođenju analize menadžerskih kompenzacija isključivo na odabranim europskim zemljama kao i na korištenju sekundarnih izvora podataka. Za buduća istraživanja bilo bi potrebno uključiti veći broj europskih zemalja u analizu, posebice zemalja srednje i istočne Europe, te možebitno, osim sekundarnih izvora podataka, u istraživanje uključiti i primarne podatke te provesti anketno istraživanje.

LITERATURA:

1. Armstrong, M., Murlis, H., *Reward Management*, Kogan Page, London, 2004.
2. Buble, M., Bakotić, D., *Kompenzacijski menadžment*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2013.
3. Chingos, P.T. et al. *Responsible Executive Compensation for a New Era of Accountability*, J. Wiley & Sons, New Jersey, 2004.
4. Galetić, L., *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2012.
5. Grund, C., Walter, T., *Management Compensation and the Economic Crisis: Longitudinal Evidence from the German Chemical Sector*, IZA Discussion Paper No. 7435, May 2013.

6. Koch, R., Stadtmann, G., Determinants of Supervisory Board Compensation in Germany, *International Journal of Economics and Management Engineering (IJE-ME)*, Vol. 3 Iss. 2, World Academic Publishing Co, Hong Kong, 2013.
7. Polak, M., Bosna, J., Miletić, J., Pregled strukture i čimbenika menadžerskih kompenzacija, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, Vol. 23., No. 2. (135), Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, 2014.
8. <http://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/Talent/human-capital-agenda/Anthology%202012/2013-compensation-and-benefit-trends-in-europe-2012-mercer.pdf> (pristup 14. svibnja 2015.)
9. <http://www.rownetraktowanie.gov.pl/sites/default/files/gaag2013.pdf> (pristup 17. svibnja 2015.)
10. <http://www.staffingindustry.com/row/Research-Publications/Daily-News/World-Top-executive-compensation-rising-27200> (pristup 14. svibnja 2015.)
11. <https://www.pedersenandpartners.com/news/2013/100920131441/compensation-world%E2%80%99s-largest-corporations-increases-55> (pristup 18. svibnja 2015.)
12. <http://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/webcasts/mercer-compensation-planning-2015-emea-forecasts-and-trends.pdf> (pristup 18. svibnja 2015.)
13. <http://cdn.hudson.com/Portals/UK/documents/SalarySurveys/Legal-UK-Salary-Tables-2015.pdf> (pristup 19. svibnja 2015.)
14. <http://www.journaldunet.com/management/remuneration/smic-mensuel-et-smic-horaire.shtml> (pristup 3. lipnja 2015.)
15. <http://www.mojaplaca.hr/> (pristup 29. ožujka 2016.)

COMPARATIVE RESEARCH OF COMPENSATIONS TO TOP MANAGERS IN GREAT BRITAIN, GERMANY, FRANCE AND CROATIA

Ivona Vrdoljak Raguž²⁶ & Anita Brailo²⁷

Summary

Top management compensation has an important role in motivating and stimulating top managers' performance. Financial compensation and other non-financial awards received by top managers for their services to the organization are critical from the point of view of human resources development. This is a strategic tool for attracting and motivating top managers, in order to increase company competitiveness on the market. This tool needs to be in accordance with the company development strategy and business goals, but it also needs to match executives' expectations. The main goal of this research paper is to explore compensation packages of top managers in Great Britain, Germany, France and Croatia. This research shows that long-term incentives and benefits are more important to Western European top managers. It also shows that shares and bonuses are equally important to both Western and Eastern European top managers. A comparative analysis of countries in the sample is conducted in this paper.

Key words: *top management, top management compensation, comparative research.*

JEL classification: *J41, D33*

²⁶ Ivona Vrdoljak Raguž, Ph. D., Associate Professor, Department of Economics and Business Economics, University of Dubrovnik, E-mail: ivona.vrdoljak@unidu.hr

²⁷ Anita Brailo, MA, graduated at the Department of Economics and Business Economics, University of Dubrovnik, E-mail: anita.brailo@gmail.com