

REGIONALNA KONFERENCIJA: ZARADE I MODELI NAGRAĐIVANJA  
ZAPOSLENIH U ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EVROPE

BEOGRAD, 28-29. 05.2015.

Sistem zarada iz ugla korporativnog  
upravljanja i principal-agent problema –  
iskustva iz Bosne I Hercegovine

Dženan Kulović

# Uvod

- Korporativno upravljanje – izazov i nedoumice
- Doprinos OECD
- Funkcionalna konvergencija sistema korporativnog upravljanja
- Korporativno upravljanje u zakonodavnoj regulativi
- **Pitanje za istraživanje: u kojoj mjeri su organizacije razvile vlastite - interne mehanizme u funkciji adekvatnog nagrađivanja menadžera.**

# Mehanizmi upravljanja u korporacijama

- **Postoje:**
  - **Interni mehanizmi korporativnog upravljanja**
  - **Eksterni mehanizmi korporativno upravljanja**

# Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja

- U eksterne mehanizme korporativnog upravljanja ubrajaju se:
  - tržište za korporativnu kontrolu
  - pravna infrastruktura
  - zaštita manjinskih dioničara
  - konkurencijski uslovi

# Interni mehanizmi korporativnog upravljanja

- **Interni mehanizmi korporativnog upravljanja :**
  - odvajanje menadžmenta od vlasništva
  - profesionalizacija upravljačke funkcije
  - standardni učinci članova uprave
  - mjerenje i ocjenjivanje njihove uspješnosti
  - sistem nagrađivanja uprave
  - koncentracija vlasništva
  - nadzorni organi dioničara
  - odnos među interesno-uticajnim skupinama
  - finansijska transparentnost i adekvatno objavljivanje relevantnih informacija

## Nagrađivanje menadžera u korporacijama

- Svaki zaposlenik želi da bude adekvatno nagrađen za svoj trud, rad i zalaganje
- Zato je neophodno da organizacija razvije vlastite metode nagrađivanja
- Kompenzacije radnicima mogu biti
  - 1. materijalne kompenzacije i stimulacije**
  - 2. nematerijalne kompenzacije i stimulacije**
- Različite su tehnike i alati nagrađivanja menadžera za različite nivoe
- Obično to sačinjavaju: osnovna zarada, bonusi, odgođene kompenzacije, cijena kapitala i dr.

## Izgradnja sistema nagrađivanja u korporacijama

- Prilikom kreiranja sistema nagrađivanja najčešće se koristi kombinovana primjena tri politike nagrađivanja menadžera
  1. stvaranje uslova da i menadžeri budu vlasnici
  2. vezivanje menadžerskih nagrada za ostvarene rezultate poslovanja
  3. prijetnja menadžerima otpuštanjem u slučaju loših rezultata poslovanja

## Izgradnja sistema nagrađivanja u korporacijama

- Oblici menadžerskih nagrada – kompenzacija

U savremenim korporacijama primjenjuje se više različitih oblika menadžerskih nagrada

Najčešće ih čine:

1. direktne menadžerske nagrade
2. indirektno menadžerske nagrade

Izgradnja sistema nagrađivanja u korporacijama

- **Direktne menadžerske nagrade**

- Ovu grupu menadžerskih nagrada čine:

- 1. menadžerska plata

- 2. bonusi i premije

- 3. odgođene kompenzacije

- 4. stokopcijski planovi (*ex-ante stock option value*) i

- 5. ostale nagrade, odnosno kompenzacije

Izgradnja sistema nagrađivanja u korporacijama

- **Indirektne menadžerske nagrade**

-Ove nagrade imaju karakter dodatnih pogodnosti i pojavljuju se kao **novčane i nenovčane**:

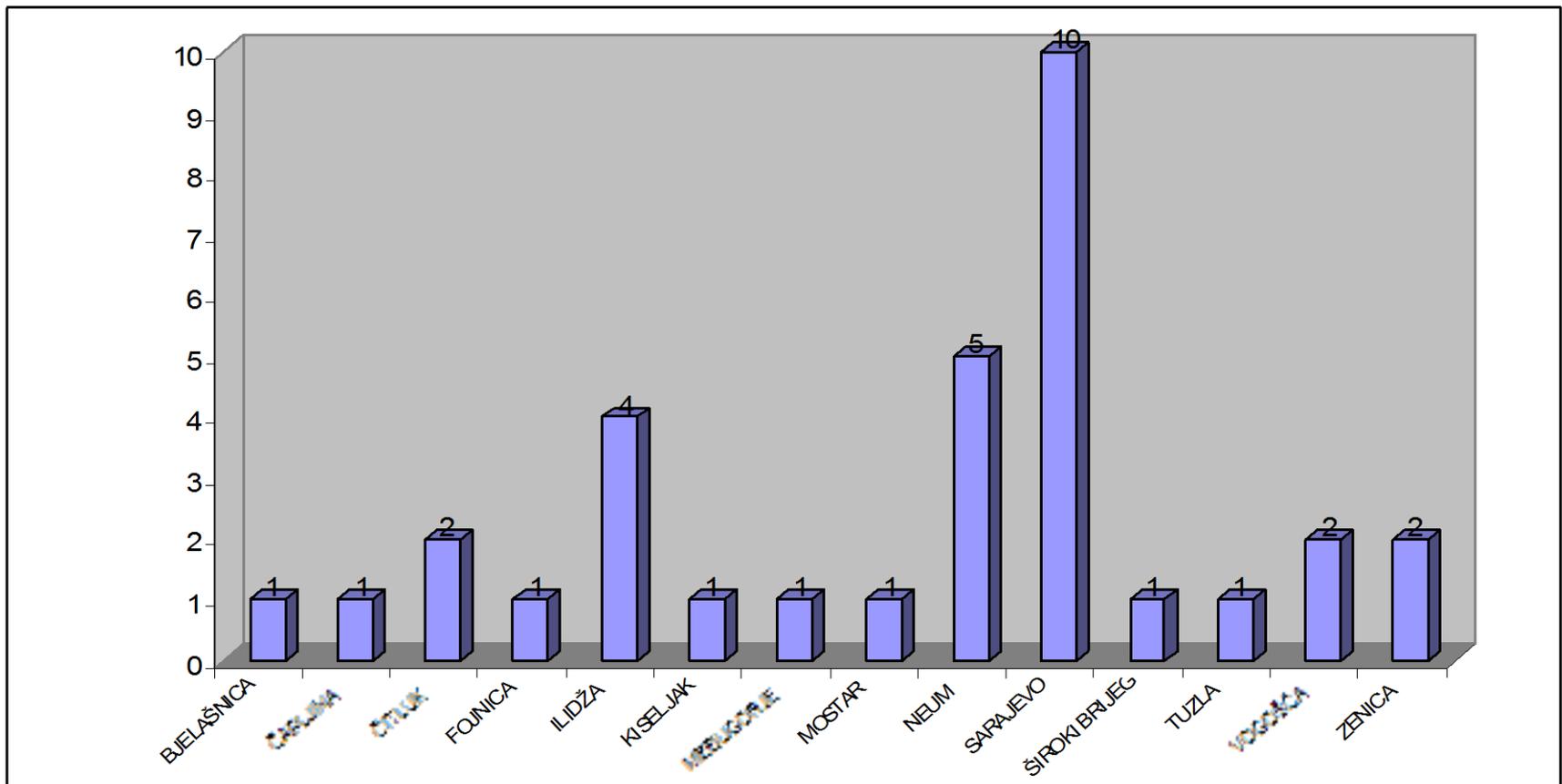
**Novčana** pogodnost je posjedovanje akcija jer posjedovanje akcija je najjači stimulans za menadžere

**Nenovčane** pogodnosti menadžera čine razne privilegije

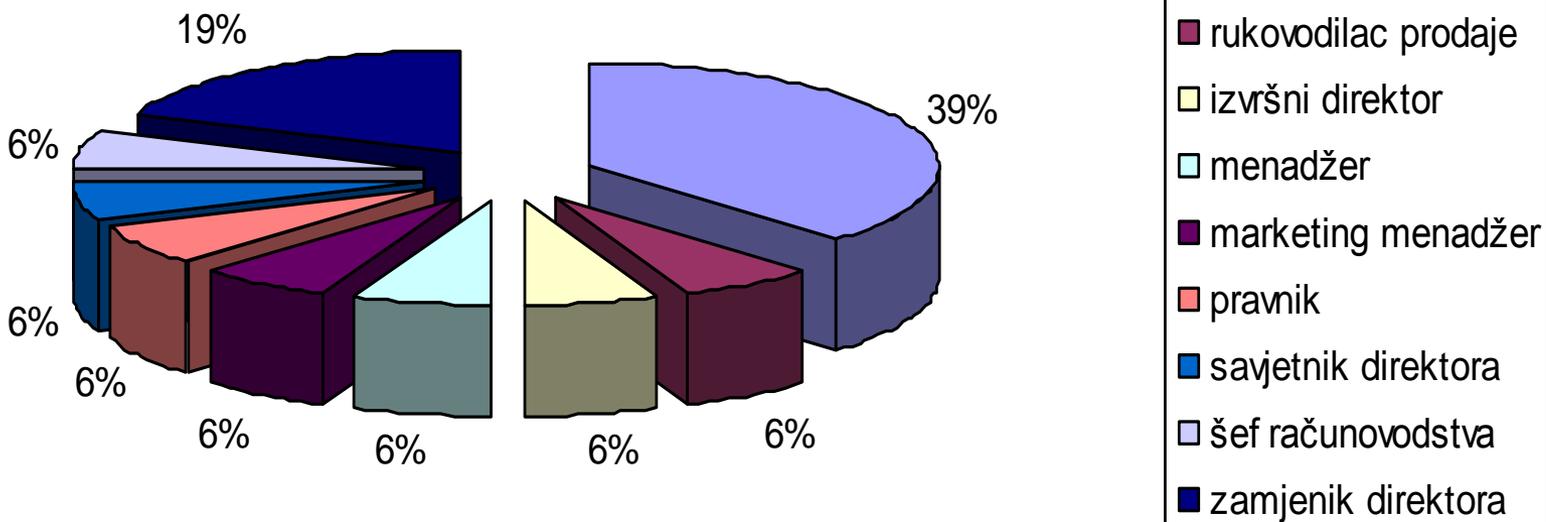
# Rezultati istraživanja

- **Opis uzorka:**
- U analiziranom uzorku je 33 hotela sa područja BiH. Istraživanje se odnosi na korporativno upravljanje u hotelskim preduzećima u BiH, to jeste preciznije na segment korporativnog upravljanja – nagrađivanje članova Nadzornog odbora i uprave).
- Istraživanje je provedeno u period februar-april 2015.
- **Cilj: pokazati da li postoji interakcija nadzornih odbora i uprava u pogledu definisanja kriterija nagrađivanja i transparentnosti objavljivanja naknada**

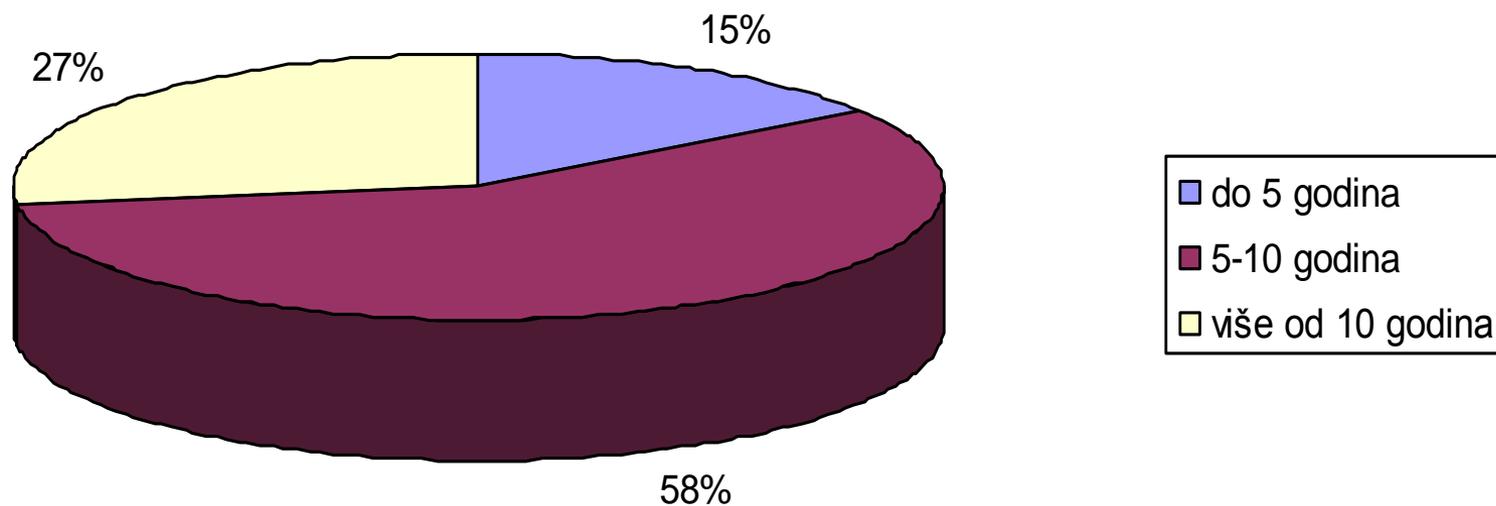
# Struktura hotela iz uzorka prema teritorijalnoj poziciji



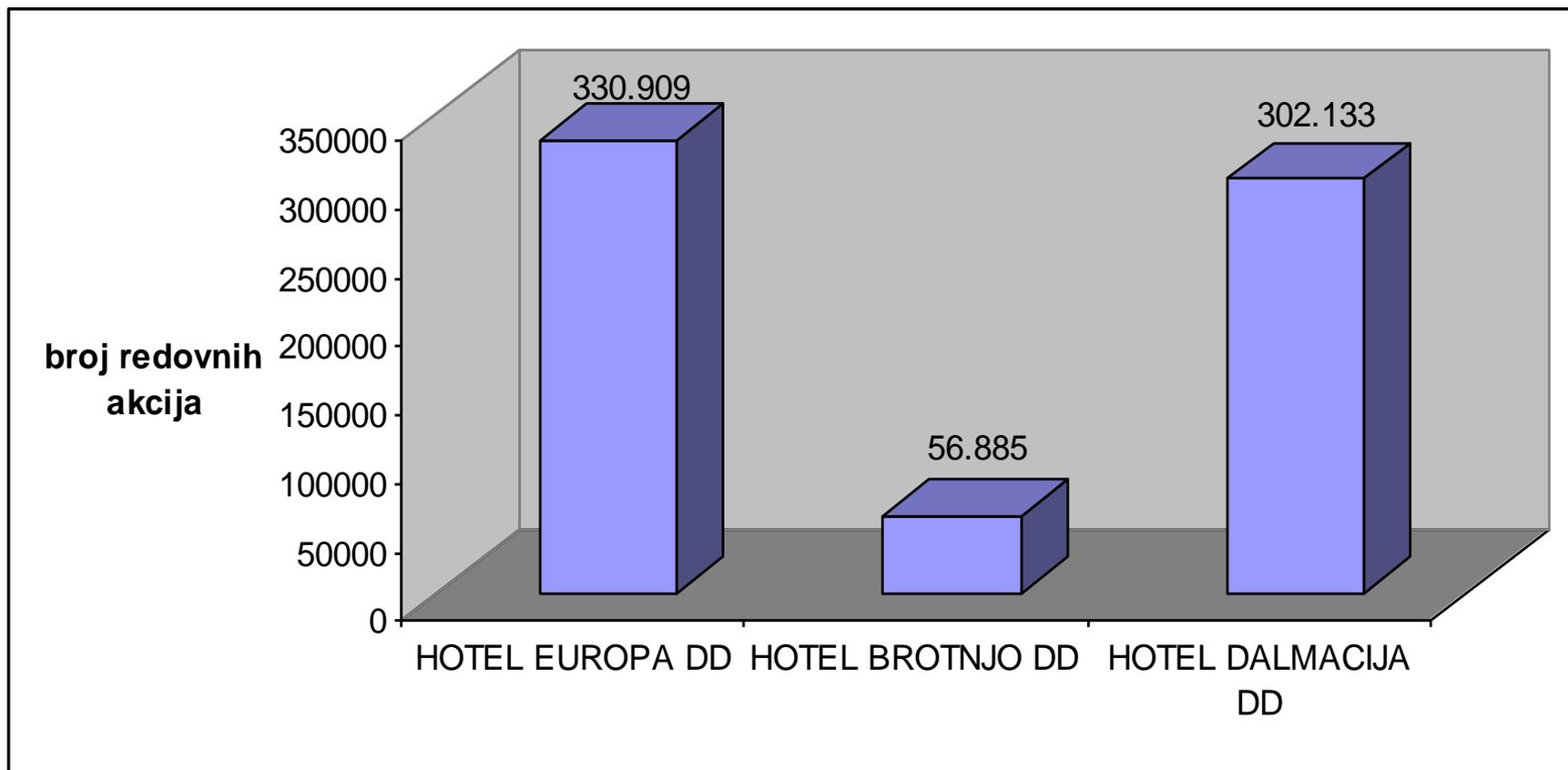
# Struktura uzorka prema funkciji intervjuisanog



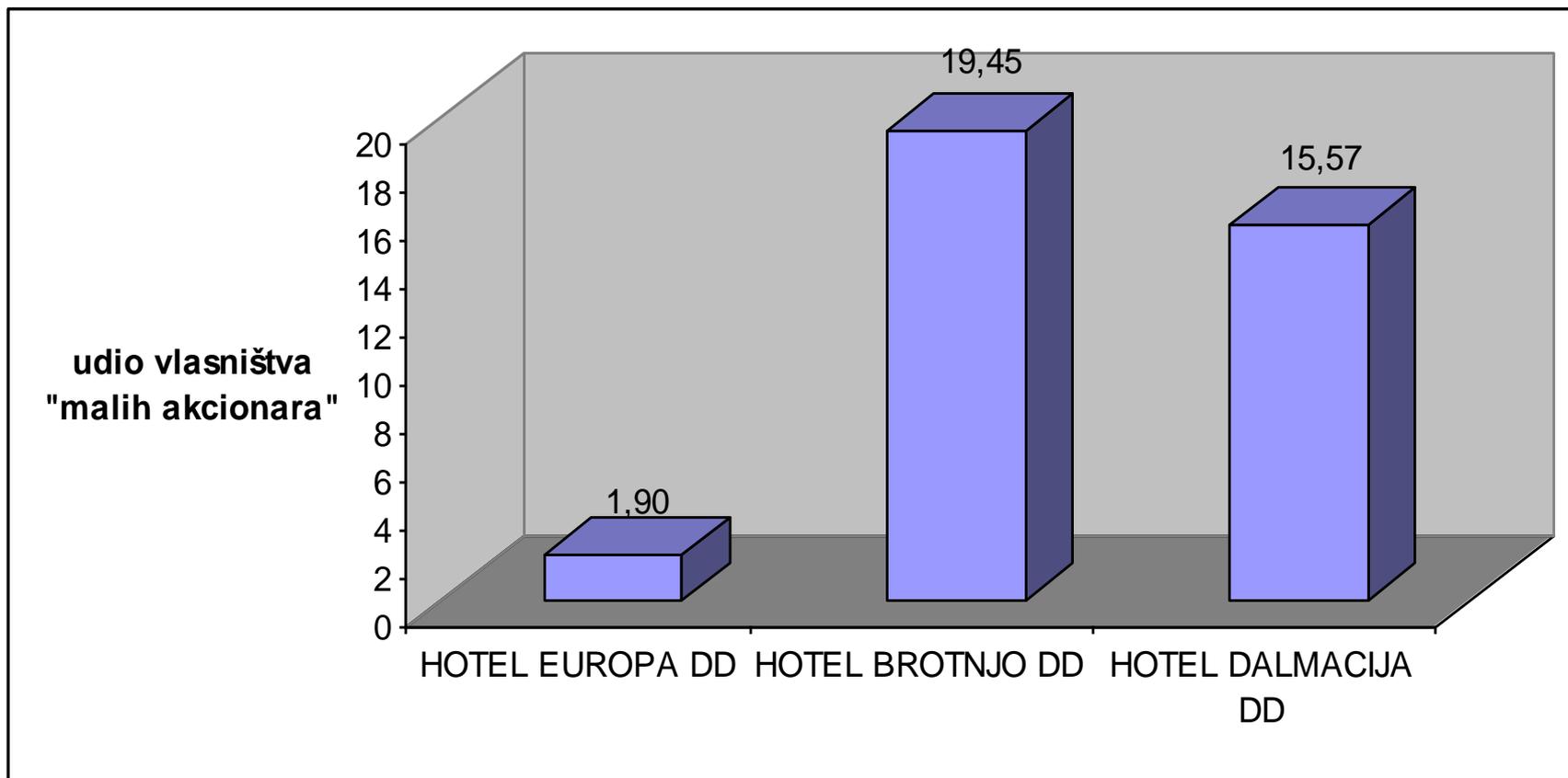
# Struktura uzorka prema stažu



# Struktura hotela prema broju redovnih akcija



# Struktura hotela prema broju "malih akcionara"



# Analiza koncentracije u hotelskoj industriji (HHIndeks)

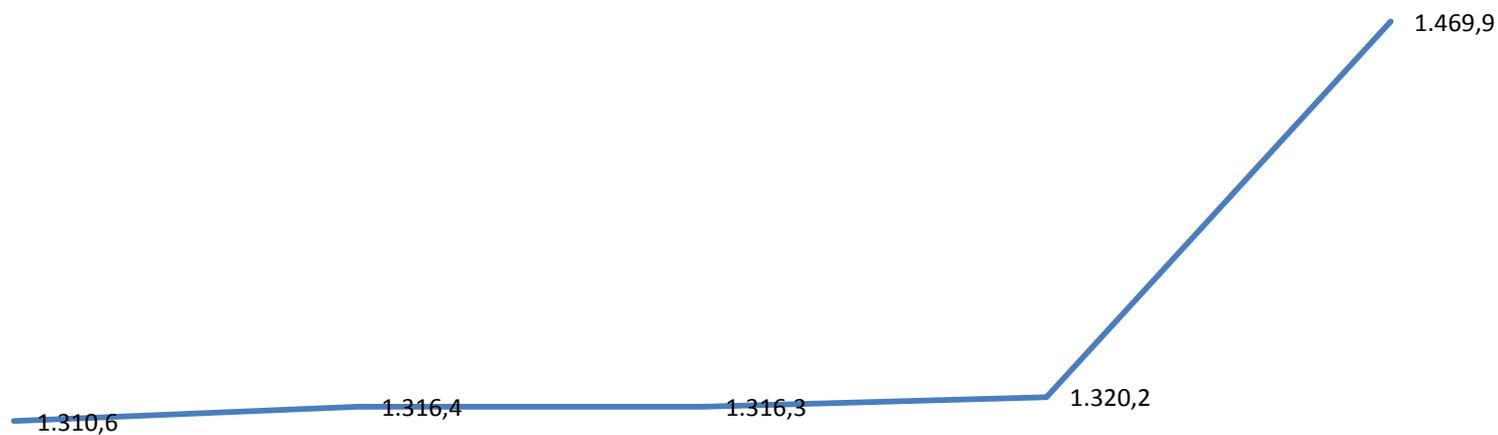
- U radu se pomoću ovog indeksa analizira koncentracija u hotelskoj industriji Bosne i Hercegovine, za period od 2010. – 2014. Koncentraciju pomenutog tržišta smo pratili iz tri perspektive:
  - domaći dolasci,
  - strani dolasci i
  - dolasci ukupno.

# Domaći dolasci

Mjesto	Godine				
	2009	2010	2011	2012	2013
Sarajevo	60.525	64.256	69.938	74.033	99.084
Neum	39.706	41.631	44.483	46.238	55.735
Mostar	17.814	19.005	24.219	25.197	31.583
Banja Luka	19.746	20.815	23.477	24.937	34.370
Zenica	4.936	4.978	5.190	5.455	6.812
Tuzla	6.224	6.335	6.673	7.014	9.289
Doboj	4.293	4.525	4.448	4.936	6.502
Široki Brijeg	11.161	11.991	13.345	14.287	29.106
Bihać	5.580	5.656	5.931	5.715	7.741
Bjelašnica	13.092	14.028	14.334	15.066	6.193
Jahorina	19.746	20.589	22.242	23.638	12.386
Vlašić	11.804	12.444	12.851	13.248	10.837
Ostalo	40.881	43.096	47.072	49.479	58.979
UKUPNO	255.508	269.350	294.203	309.242	368.617

# Domaći dolasci - HHI

HHI



2009

2010

2011

2012

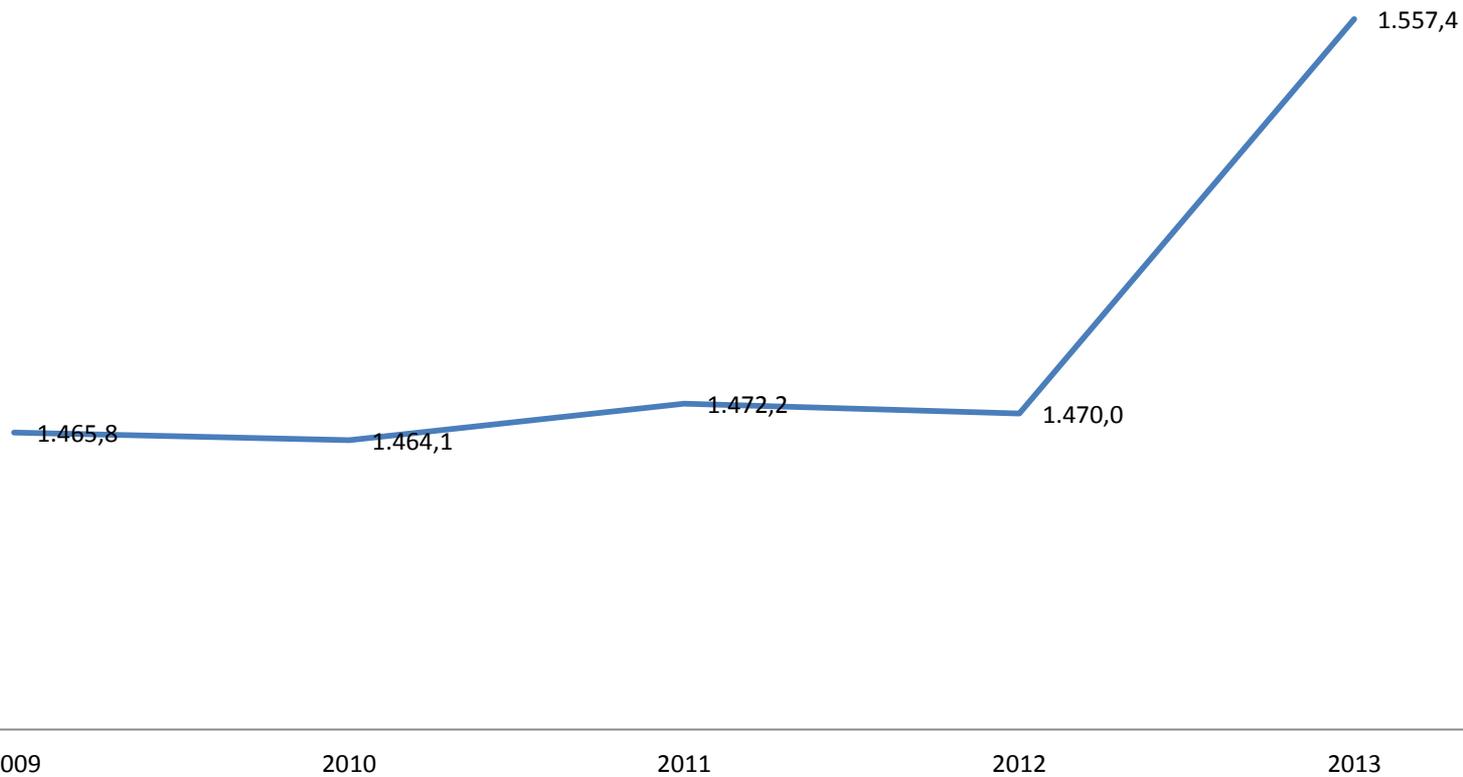
2013

# Strani dolasci

Mjesto	Godine				
	2009	2010	2011	2012	2013
Sarajevo	97.982	101.286	108.647	121.207	122.544
Neum	36.290	36.775	37.203	41.262	54.959
Mostar	36.592	37.398	38.520	43.473	50.874
Banja Luka	28.427	29.607	32.265	36.473	42.705
Zenica	4.839	5.298	5.597	5.895	6.313
Tuzla	3.327	3.428	3.951	4.789	4.828
Doboj	4.293	2.182	2.634	3.316	3.713
Široki Brijeg	33.870	35.216	36.545	40.525	50.503
Bihać	3.024	3.117	4.939	3.684	5.570
Bjelašnica	13.306	13.401	12.840	14.000	7.056
Jahorina	33.870	34.282	35.886	40.525	14.854
Vlašić	9.072	9.661	10.206	13.263	7.427
Ostalo	57.603	59.362	62.711	70.174	70.733
UKUPNO	360.018	371.012	391.945	438.585	442.079

# Strani dolasci - HHI

HHI

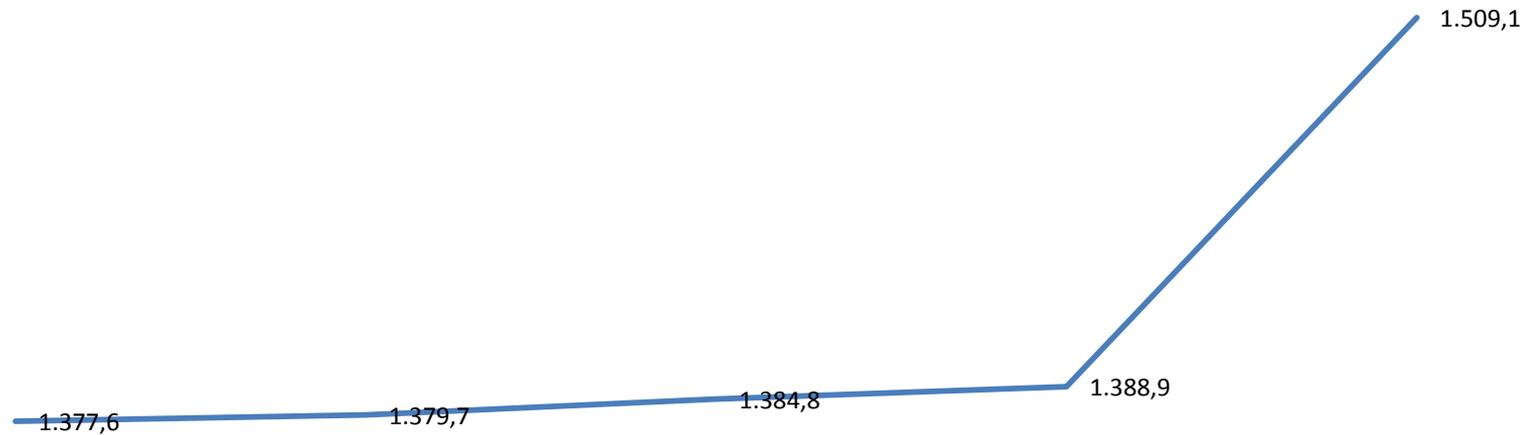


# Ukupno dolasci (domaći i strani)

Mjesto	Godine				
	2009	2010	2011	212	2013
Sarajevo	158.507	165.542	178.585	195.240	221.629
Neum	75.996	78.405	81.687	87.500	110.694
Mostar	54.406	56.403	62.739	68.670	82.458
Banja Luka	48.173	50.422	55.742	61.410	77.075
Zenica	9.775	10.276	10.787	11.350	13.125
Tuzla	9.551	9.763	10.623	11.803	14.117
Doboj	4293	6.707	7.082	8.251	10.216
Široki Brijeg	45.031	47.208	49.890	54.812	79.609
Bihać	8.604	8.773	10.870	9.399	13.311
Bjelašnica	26.398	27.429	27.174	29.066	13.248
Jahorina	53.616	54.871	58.128	64.164	27.239
Vlašić	20.877	22.105	23.057	26.511	18.264
Ostalo	98.484	102.458	109.784	119.652	129.711
UKUPNO	615.526	640.362	686.148	747.827	810.696

# Ukupno HHI (domaći i strani)

HHI



2009

2010

2011

2012

2013

# Nagrađivanje-članovi odbora

- Kod 33 hotela koji imaju nadzorni odbor, kriteriji za nagrađivanje su definisani u:
  - Statutu ili poslovniku o radu nadzornog odbora (31,25%)
  - Ugovoru sa članovima nadzornog odbora (56,25%)
  - Nekom drugom dokumentu koji je usvojila skupština društva (6,25%)
  - Kriteriji nisu nigdje definisani ali postoje (6,25%).

# Nagrađivanje-članovi odbora

- Kada se analizira oblik naknade za članstvo u nadzornom odboru kod 33 hotela koji imaju nadzorni odbor i dali su odgovor na ovo pitanje stanje je sljedeće:
  - U 73,33% slučajeva dobijaju fiksnu mjesečnu ili godišnju naknadu,
  - U 26,67% slučajeva to je naknada za svaku sjednicu kojoj član prisustvuje.
  - Raspolažemo sa 14 odgovora o načinu objavljivanja naknada. U 64,28% slučajeva naknade članova i načela sistema naknade članova nadzornog odbora se objavljuju u godišnjem izvještaju, u 21,43% slučajeva iste se objavljuju na glavnoj skupštini društva dok se u 14,29% slučajeva ne objavljuju.

# Nagrađivanje-članovi uprave

- Kod 40% slučajeva od 15 ispitanika koji su dali odgovore u vezi sa nagrađivanjem vezanim za članove uprave kriteriji za nagrađivanje su definisani u statutu ili poslovniku o radu uprave,
- u 60% slučajeva u ugovoru sa članovima uprave, što je vrlo slična struktura kao i sa kriterijima koji se odnose na nagrađivanje članova nadzornog odbora.



# Rang lista kriterijuma – nagrađivanje članova uprave

- Na osnovu komparacije dobijenih rezultata (prosjek, medijana, mod i standardna devijacija) slijedi rang lista kriterijuma za nagrađivanje prema relativnom značaju koji im ispitanici iz uzorka daju:
- Ispunjenje plana – 50%
- Ispunjenje strateških ciljev – 18%
- Uspješnost u području poslovanja za koje je zadužen pojedini član uprave - 12%
- Lojalnost društvu (npr. staž u upravi) - 12%
- Kvalitet izvještavanja nadzornog odbora - 3%
- Kvalitet sistema unutrašnjeg nadzora - 5%

# Interakcija nadzornih odbora i uprave

		Nagrađivanje članova uprave		Total
		u statutu ili poslovniku o radu uprave	u ugovoru s članovima uprave	
Nagrađivan je članova nadzornog odbora	u statutu ili poslovniku o radu nadzornog odbora	<b>26,7%</b>	6,7%	33,3%
	u ugovoru s članovima nadzornog odbora	6,7%	<b>46,7%</b>	53,3%
	u nekom drugom dokumentu koji je usvojila skupština društva	6,7%		6,7%
	kriteriji nisu nigdje definisani ali postoje		6,7%	6,7%
Total		40,0%	60,0%	100,0%

Kako je preklapanje značajno ( $26,7 + 46,7 = 73,4\%$  slučajeva) smatramo da postoji veza između nagrađivanja članova nadzornih odbora i članova uprave po pitanju načina definisanja kriterija za nagrađivanje.

# Interakcija nadzornih odbora i uprave

		Gdje se objavljuju naknade članova uprave i načela sistema naknade članova uprave				Total
		u godišnjem izvještaju	na glavnoj skupštini društva	u izvještaju nadzornog odbora	ne objavljuju se	
Gdje se objavljuju naknade članova i načela sistema naknade članova nadzornog odbora	u godišnjem izvještaju	<b>50,0%</b>			14,3%	64,3%
	na glavnoj skupštini društva	7,1%	<b>7,1%</b>	7,1%		21,4%
	ne objavljuju se	7,1%			<b>7,1%</b>	14,3%
Total		64,3%	7,1%	7,1%	21,4%	100,0%

Kako je preklapanje značajno ( $50 + 7,1 + 7,1 = 64,2\%$  slučajeva) smatramo da postoji veza između nagrađivanja članova nadzornih odbora i članova uprave po pitanju gdje se objavljuju naknade i načela sistema naknade članova.

# Zaključak

- Formalno prihvatanje OECD kriterija I njihova institucionalizacija ne znači njihovu provedbu
- Za implementaciju potreban povoljan politički ambijent
- Rezultati istraživanja pokazuju da dosljedna primjena mehanizama korporativnog upravljanja rezultira uređenjem preduzeća i funkcionisanjem internih procesa.
- Sistem nagrađivanja, kao komponenta menadžmenta ljudskih resursa, predstavlja iznimno važan elemenat u kvalitetnom funkcionisanju hotelskih preduzeća.

# Zaključak

- Stoga, za neometano i dosljedno primjenjivanje korporativnog upravljanja i načela na kojima se ono temelji je neophodno postojanje političkog i institucionalnog okruženja.
- Ovi problemi se mogu riješiti zakonskim okvirom, dok pak postoje i drugi problemi, koje je teže otkloniti u kratkom roku, a odnose se na promjenu predodžbe o smislu za zajedništvom i promovisanju zajedničkih interesa što predstavlja jedan od glavnih i značajnih principa korporativnog upravljanja
- U radu su potvrđene hipoteze – glavna i pomoćne te je dokazano da je sistem nagrađivanja stimulaturniji u društvima sa ograničenom odgovornošću u odnosu na akcionarska društva.

# Zaključak

- Dokazano je da sistem nagrađivanja ne zavisi isključivo od veličine preduzeća što u predodžbama se pretpostavlja da, ukoliko je veće preduzeće, ima stimulatивniji sistem nagrađivanja.
- Rezultati istraživanja pokazuju da dosljedna primjena mehanizama korporativnog upravljanja rezultira uređenjem preduzeća i funkcionisanjem internih procesa.
- Postoji značajna veza između nadzornih odbora i uprave u pogledu:
  - Definisanja kriterija za nagrađivanje
  - Objavljivanja informacija