



ВИСОКА ПОСЛОВНА ШКОЛА
СТРУКОВНИХ СТУДИЈА – БЛАЦЕ
Часопис из области економије, менаџмента и
информатике „БизИнфо“
Број 3/2011, стр. 47-56
Адреса: Краља Петра I, бр.70, 18420 Блаце

СИСТЕМ МОТИВИСАЊА МЕНАѢРА У ФУНКЦИЈИ ЕФИКАСНОГ УПРАВЉАЊА

EXECUTIVE MOTIVATION SYSTEM AS A FUNCTION OF EFFICIENT MANAGEMENT

Ивана М. Мариновић Матовић
Хипо Алпе-Адриа-Банка АД Београд
Милош М. Мариновић
Завод за Урбанизам Ниш

Резиме: Носиоци управљачких активности, менаѢери, имају кључну улогу у пословном систему. Они су субјекти који покрећу, организују и усмеравају све активности у пословном систему. У зависности од тога колико су менаѢери адекватно мотивисани, и колико адекватно они мотивишу остале запослене, зависи остварење циљева пословног система. Ангажовање и мотивисање компетентних менаѢера представља кључни фактор ефикасног пословања и развоја.

Кључне речи: Мотивација, МенаѢер, Фактори мотивације, Компаративна анализа користи и трошкова

Abstract: Holders of management activities, managers or executives, have a key role in the business system. They are subjects that run, organize and direct all activities in the business system. Depending on how managers are adequately motivated, and how well they motivate other employees, depend the achievement of business goals. Engagement and motivation of competent managers is a key factor in effective business and development.

Key words: Motivation, Manager, Motivation factors, Cost-benefit comparative analysis

1. УВОД

Ангажовање и мотивисање компетентних менаџера представља кључни фактор ефикасног пословања и развоја пословног система. Системи мотивације менаџера су се интензивно развијали током шездесетих и почетком седамдесетих година XX века. Временом су мењали свој садржај. Данас је на снази систем мотивације менаџера чији је циљ - привући, задржати и везати водеће менаџере за пословни систем. Седамдесетих година XX века код многих пословних система доминирали су краткорочни, материјално оријентисани системи мотивације, базирани на оствареном приходу. Осамдесетих година овај систем се напушта. Оријентација пословних система је преусмерење менаџера са краткорочне оријентације (повећање прихода) на дугорочну –остварење конкурентске предности. Стога, основу система мотивације менаџера у савременом пословном систему чини више критеријума: максимирање cash flow-a, постизање вишег нивоа профита, повећање тржишног учешћа, раст вредности акција.

2. ОСНОВЕ СИСТЕМА МОТИВИСАЊА МЕНАѢРА

Мотивисање менаџера могуће је остварити применом различитих фактора. Једно од теоријских тумачења све факторе мотивације менаџера дели у две основне групе: индивидуалне награде; системске награде [9, стр. 204].

1 - Индивидуалне награде додељују се менаџерима на основу њихових индивидуалних учинака. Да би систем индивидуалног награђивања био ефикасан, потребно је да награде буду: (1) довољно високе, (2) директно повезане са захтеваним перформансама, (3) уравнотежене [9, стр. 205].

2 - Системске награде се додељују по основу припадности пословном систему. У ову категорију награда спадају: побољшање радних услова, могућности за рекреацију, организовану исхрану, одмор. Сматра се да повећавају степен лојалности менаџера.

Током времена мењао се значај одређених фактора мотивације менаџера. Тако је за менаџере педесетих година XX века на првом месту била награда за приврженост пословном систему. За менаџере седамдесетих година XX века, на првом месту је било

задовољство зарадом [5, стр. 116]. Истраживања вршена у нашој земљи такође показују да током времена долази до промена у рангирању појединих фактора мотивације менаџера:

Табела 1: Значај појединих мотива за рад

МОТИВ	Функција у предузећу Просек за целу популацију	РА Н Г	Старосне групе анкетираних						Школска спрема анкетираних					
			До 35 год.		36 - 50		51 и више		Виша		Висока		Највиша	
			Пр. оце-на	Ранг	Пр. оце-на	Ранг	Пр. оце-на	Ранг	Пр. оце-на	Ранг	Пр. оце-на	Ранг	Пр. оце-на	Ранг
Плата	4.3	1	4.3	3	4.3	1	4.2	2	4.3	2	4.3	1	4.1	2
Сигурност	3.9	4	3.8	6	3.9	4	4.1	3	4.0	4	3.9	4	3.9	3
Могућност развоја и усавршав.	4.3	1	4.5	1	4.2	2	4.3	1	4.3	2	4.2	2	4.3	1
Статус и углед	4.0	4	4.0	4	3.9	3	4.2	4	4.0	3	3.8	3	3.8	4
Утицај	3.6	5	3.9	5	3.6	5	3.5	5	3.8	5	3.6	5	3.5	5
Видљиви резултати рада	4.2	2	4.4	2	4.2	2	4.2	2	4.5	1	4.2	2	4.3	1
Наклоњен. средине	3.3	6	3.5	7	3.3	6	3.3	6	3.8	5	3.3	6	3.1	6

Извор: Петковић, М., «Управљање понашањем менаџера (I)», Пословна политика, 1/1995, стр.37.

Подаци из табеле 1 показују да су највише вредновани следећи фактори мотивације: зарада и могућност развоја и усавршавања, а да затим следе видљиви резултати рада. Високо рангирање зараде као фактора мотивације последица је неповољне економске ситуације у нашој земљи. Табела 1 такође показује да зараду као фактор мотивације више вреднују млади менаџери, док је код старијих овај мотив на другом месту.

3. МАТЕРИЈАЛНИ ФАКТОРИ МОТИВАЦИЈЕ МЕНАѢРА

У циљу подстицања жељеног понашања менаџера користе се следећи материјални фактори, груписани према временском периоду [4, стр. 31]:

- месечни подстицаји (зарада),
- годишњи подстицаји,
- дугорочни подстицаји.

1 - Зарада представља основни материјални фактор мотивације који посао менаџера чини атрактивним. На висину зараде менаџера утичу следећи фактори: карактеристике пословног система; специфичности управљачког радног места; неопходност да се одреди висина зараде која је стимулативна за менаџере; број запослених; висина оствареног профита.

2 - Годишњи подстицаји су награде у оквиру једне године. Исплаћују се у зависности од постигнутих финансијских резултата (принос на сопствена средства, принос на инвестиције, и сл.). Најчешћи облик годишњих подстицаја менаџера су бонуси, који се исплаћују у готовини или у облику акцијских опција.

3 - Дугорочни подстицаји представљају систем награђивања менаџера у дужем временском периоду (три, пет или више година). Ови подстицаји се често називају плановима капиталне акумулације. Постоје три врсте дугорочних подстицајних планова [4, стр. 32]:

а) Инвестициони план. По овом плану, менаџерима се даје могућност куповине обичних акција пословног система у коме раде, на одређени датум у будућности, по фиксној цени. Обично је то цена која важи на дан уговарања опције.

б) Ап्रेसиациони план се састоји у томе што менаџери добијају разлику у цени, односно повећање у цени акција, мерено тржишном ценом, у периоду од давања права до одређеног дефинисаног дана у будућности. Ово право се може наплатити на више начина: готовином, акцијама или комбинацијом готовине и акција.

ц) План пуне вредности. По овом плану менаџери добијају пуну вредност обичних акција или њихову противвредност. Постоје три варијанте овог плана: (1) план перфоманси акција - менаџери стичу право на бесплатне акције уколико њихова цена достигне одређену висину тржишне цене у дефинисаном периоду; (2) план перфоманси јединице - менаџер стиче право на бесплатне акције тек када се достигне одређена вредност неке економске јединице; (3) рестриктивна награда у акцијама - бесплатне акције се могу добити само после одређеног периода времена. Власништво менаџера над акцијама је условно и то до одређеног рока. Уколико после истека предвиђеног рока дође до негативних резултата пословања или менаџери напусте пословни систем, право на акције се губи.

Ефекти подстицајних акција имају и другу страну која може да умањи мотивациони ефекат, а то су пореске дажбине. Предвиђа се да ће менаџери развијених тржишних привреда све више бирати зараду као најпожељнији материјални фактор мотивације. Сматра се да ће се менаџери опредељивати за зараду чак и у случајевима када им се нуде акцијске опције дупло већих вредности [3, стр. 21].

4. НЕМАТЕРИЈАЛНИ ФАКТОРИ МОТИВАЦИЈЕ МЕНАѢРА

Поред материјалних, међу значајне факторе мотивације, који стимулативно делују на понашање менаџера, убрајају се: статус, моћ, престиж, јавни публицитет, унапређење, и сл. За нематеријалне факторе карактеристично је да се не стичу за кратко време. Посао менаџера доноси одређену моћ и утицај. Моћ је одређена позитивна сила која даје слободу, избор и снагу, а доноси одговорност. Утицај је оно што се постиже коришћењем моћи и подразумева способност да се промене шеме у понашању других људи и њихове одлуке [1, стр. 23]. Постоји више извора моћи, на основу којих разликујемо: моћ положаја, моћ стечену контролом над ресурсима, моћ која се добија чињењем непријатних ствари, моћ која се стиче признавањем грешака, моћ експерата, информативну моћ, моћ визије, референтну моћ, моћ из имиџа и опреме, моћ вредности, итд. [1, стр. 29]. Моћ је тесно повезана са управљачком активношћу, јер менаџери не би могли бити ефикасни ако је не би користили. Преко 70% менаџера има високе потребе за поседовањем моћи, за разлику од остале популације [8, стр. 102].

Поред стицања моћи, утицаја, јавног публицитета и могућности напредовања, задовољство послом који се обавља је веома значајан фактор мотивације менаџера. Разноврстан, изазован посао може да подстакне менаџера да максимално ангажује своје потенцијале. Аутор D. Maister истиче да “никакви процедурални планови рада, блиски надзор или стимулационе шеме не могу икада бити замена за унутрашњу мотивацију да се остваре продуктивност, квалитет и, не случајно, професионално задовољство у добро урађеном послу” [7, стр. 165].

Упоређујући значај фактора мотивације за менаџере, аутори М. Jensen и К. Murphy сматрају да новац није све, али да фактори нематеријалног карактера често креирају негативне подстицаје за менаџере. По њима, материјални фактори мотивације остају најефикаснија оруђа за регулисање менаџерских и акционарских интереса [6, стр. 10].

5. КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА ТРОШКОВА И КОРИСТИ СИСТЕМА МОТИВАЦИЈЕ МЕНАѢРА

Приликом креирања система мотивације менаџера, морају се уважавати економски принципи. Уколико системи мотивације нису рентабилни за пословни систем, нема оправдања за додатна улагања у менаџере. Најприхватљивији је онај систем мотивисања у коме је најповољнији однос између трошкова и користи које остварују менаџери.

У теорији постоје одређене методе уз помоћ којих се могу упоредити трошкови и користи различитих система материјалне мотивације менаџера [2, стр. 139]:

- Метод непосредне готовинске исплате (Immediate-Cash Payment Method - ICPM)
- Метод непосредне исплате у акцијама (Immediate – Stock Payment Method - ISPM)
- Метод одложене готовинске исплате (Differed-Cash Payment Method - DCPM)
- Метод одложене исплате у акцијама (Differed-Stock Payment Method - DSPM)
- Метод ограничене исплате у акцијама (Restricted-Stock Payment Method - RSPM)

1 - Метод непосредне готовинске исплате подразумева исплату бонуса у виду готовине, при чему менаџер плаћа порез по важећој пореској стопи у време исплате. Непосредна корист за менаџера у случају примене овог метода може се утврдити по формули:

$$ПБ = ИБ - тИБ$$

$$\text{или } ПБ = ИБ(1-т),$$

ПБ - примљен бонус; ИБ - исплаћен бонус; т - важећа стопа пореза на доходак грађана која важи у време исплате бонуса

За пословни систем, исплаћени бонус представља издатак који се може израчунати на следећи начин:

$$НБ=ББ-цББ \quad \text{или} \quad НБ = ББ (1-ц) ,$$

НБ - нето бонус; ББ - бруто бонус; ц - стопа пореза на непосредно исплаћен бонус који плаћа пословни систем

2 – Метод непосредне исплате у акцијама представља исплату бонуса у облику акција одмах по објављивању од стране скупштине акционара. Примљени бонус по овом методу већи је од претходног због ниже пореске стопе на акције у односу на порез на готовински бонус. Непосредна корист за менаџера може се утврдити по формули:

$$ПБ = ИБ - (та \times ИБ) + КД$$

та – стопа пореза на акције коју плаћа менаџер; КД – остварен капитални добитак на акцијама

Поређењем дивиденде, коју исплаћује као принос на акције менаџера, са приносом од евентуално инвестираног бонуса, пословни систем утврђује рентабилност овог метода.

3 - Метод одложене готовинске исплате подразумева одређену временску дистанцу до момента готовинске исплате бонуса. Та временска дистанца се назива одложни период. Непосредна корист менаџера може се утврдити на следећи начин:

$$ПБ = \frac{ИБ - рИБ}{(1 + e)^n} \quad \text{или} \quad ПБ = \frac{ИБ(1 - p)}{(1 + e)^n}$$

р - стопа пореза на доходак грађана на крају одложеног периода; n- дужина одложеног периода у годинама; e- стопа пропуштеног приноса

Пословни систем, такође, утврђује ефекте оваквог начина исплате бонуса према следећој формули:

$$\text{ПБ} = \frac{\text{ББ}(1 - \text{ц})}{(1 + \text{и})^n} \quad \text{или} \quad \text{ПБ} = \frac{\text{ИБ} - \text{цББ}}{(1 + \text{и})^n}$$

и - очекивана стопа приноса за пословни систем; *ц* - стопа пореза који плаћа пословни систем

4 - Метод одложене исплате у акцијама подразумева временску дистанцу између момента објављивања бонуса и момента његове исплате у виду акција. Као и код претходног метода, опорезивање се врши по стопи пореза на акције која важи на крају одложеног периода. Непосредна корист менаџера може се утврдити на следећи начин:

$$\text{ПБ} = \frac{\text{ИБ}(1 + \text{с})^n - \text{ИБ}(1 + \text{с})^n \text{р}}{(1 + \text{е})^n} \quad \text{или} \quad \text{ПБ} = \frac{\text{ИБ}(1 + \text{с})^n (1 - \text{р})}{(1 + \text{е})^n}$$

с – стопа повећања тржишне цене акција у односу на емисиону

Пословни систем утврђује корист од овог метода на основу следеће формуле, с тим што се уместо пореске стопе за менаџере сада користи стопа која важи за пословни систем:

$$\text{ИБ} = \frac{\text{ББ}(1 + \text{с})^n}{(1 + \text{и})^n} - \frac{\text{ББ}(1 + \text{с})^n \text{ц}}{(1 + \text{и})^n} \quad \text{или} \quad \text{ИБ} = \frac{\text{ББ}(1 + \text{с})^n (1 - \text{ц})}{(1 + \text{и})^n}$$

и – очекивана стопа приноса за пословни систем; *ц* – стопа пореза коју плаћа пословни систем

5 - Метод ограничене исплате у акцијама подразумева исплату бонуса у облику акција одмах по објављивању бонуса, али са ограничењима. Ограничење се састоји у томе што менаџер може да евентуално прода акције тек након истека одређеног временског периода. Опорезивање акција у ограничавајућем периоду врши се по посебно прописаним стопама, које су најчешће једнаке стопи пореза на акције која важи за пензионисана лица. Укупна корист менаџера квантифицира се на следећи начин:

$$ПБ = \frac{ИБ(1-p) + (ИБ(1+c)^n - ИБ)(1-r)}{(1+e)^n}$$

g- стопа пореза на капитални добитак

Пословни систем утврђује корист од овог метода исплате бонуса на следећи начин:

$$ИБ = ББ - \frac{цББ}{(1+i)^n}$$

Исти системи материјалне мотивације показују различити степен рентабилности за менаџере и пословни систем. Обзиром да је бонус за менаџера примање, а за пословни систем трошак, логично је да је најрентабилнији метод за менаџера истовремено и најнерентабилнији за пословни систем.

6. ЗАКЉУЧАК

Да би се креирали одговарајући системи мотивације који би били довољно стимулативни за подстицање менаџера ка већем залагању и остваривању бољих резултата, веома је важно познавање фактора мотивације и промена у њиховом рангирању. Истовремено, приликом креирања система мотивације менаџера, морају се уважавати одређени економски принципи. Уколико системи мотивације нису рентабилни за власнике пословних система, нема оправдања за додатна улагања у менаџере. За власнике ће бити најприхватљивији онај систем мотивисања у коме је најповољнији однос између трошкова који настају и користи које остварују менаџери.

Компаративна анализа користи и трошкова система мотивације менаџера је основа за утврђивање њихове економске ефикасности коју би требало да примењује сваки пословни систем. У циљу проналажења рентабилних и стимулативних система мотивације, ову анализу је потребно допунити и анализом фактора који се не могу квантификирати. Ефикасан систем мотивације менаџера захтева поштовање економских и етичких принципа у његовом креирању и спровођењу. Само такав систем мотивације

омогућава усклађеност користи коју остварују власници и менаџери са континуираним развојем пословног система.

ЛИТЕРАТУРА

1. Bryce, L., *Утицај моћи и стила*, IQ Media & НАТ, Београд, 1995.
2. Carpenter, R., «*High Cost of Restricted Stock Incentives*», *Harvard Business Review*, 6/1968.
3. Coy, P., «*Funny Money, or Real Incentive?*», *Business Week*, 1/2001.
4. Ерић, Д., «*Очекивања менаџера од реструктурирања*», *Пословна политика*, 9/1997.
5. Фигар, Н., *Управљање менаџерима*, Просвета, Ниш, 1995.
6. Jensen, M., Murphy, K., «*CEO Incentives – It's not How Much You Pay, but How*», *Harvard Business Review*, 3/1990.
7. Maister, D., *Управљање професионалним фирмама*, JUNG, Београд, 1997.
8. McClelland, D.C., Burnham, D.H., «*Power is the Great Motivator*», *Harvard Business Review*, 3-4/1976.
9. Милисављевић, М., и др., *Менаџмент и менаџери у привреди Србије*, Globmark – В.Р., Београд, 1994.
10. Петковић, М., «*Управљање понашањем менаџера (I)*», *Пословна политика*, 1/1995.