

Struktura i faktori koji utječu na utvrđivanje kompenzacija izvršnih menadžera

The Structure and Factors Affecting the Determination of the Executive Managers Compensation

doc. dr. sc. BERISLAV BOLFEK
Odjel za ekonomiju
Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar
bbolfek@unizd.hr

PERINA TORBARINA
Diplomirana studentica Odjela za ekonomiju
Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar
ptorbarina@outlook.com

LUCIJA SURAC
Diplomirana studentica Odjela za ekonomiju
Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar
lsurac1810@gmail.com

Pregledni rad
UDK: 331.2-057.177

Sažetak: Izvršni menadžeri čine mali postotak zaposlenika kompanije, ali su ujedno i najvažnija skupina zaposlenika. Idealna strategija menadžerskih kompenzacija osigurava zadržavanje najboljih talenata dok istodobno privlači nove talente i minimizira stopu zamjene zaposlenika. Kompenzacije izvršnih menadžera sastoje se od osnovne plaće, kratkoročnih i dugoročnih poticaja, beneficija i bonusa. Svrha rada bila je istražiti i analizirati podatke o strukturi i čimbenicima koji utječu na određivanje kompenzacija izvršnih menadžera top pet globalnih brendova. Prikupljeni podaci o visinama kompenzacija izvršnih menadžera odnose se na razdoblje od 2010. do 2015. godine. Odabrani izvršni menadžeri na čelu su kompanija koje su prema Interbrandovoj listi iz 2015. godine rangirane kao najboljih pet globalnih brendova. Počevši od sedamdesetih godina prošlog stoljeća, kompenzacije glavnih izvršnih menadžera u SAD-u eksponencijalno rastu. Omjer između visine plaća glavnih izvršnih menadžera i ostalih zaposlenika iz godine u godinu se povećava. U pojedinim slučajevima glavni izvršni menadžeri zarađuju i više od četiristo puta više od mediana plaće svojih

zaposlenika. Analitičari sugeriraju kako bi svaka kompanija trebala poduzeti određene regulatorne akcije, jer bi se implementiranjem različitih mjera određivanja kompenzacija odnos glavnoga izvršnog menadžera i nadzornog odbora učinio transparentniji svim dioničarima kompanije.

Ključne riječi: kompenzacije izvršnih menadžera, komponente menadžerskih kompenzacija, strategija menadžerskih kompenzacija, razlika u visini plaća, top pet globalnih brendova

Abstract: Executive managers represent a small percentage of one companies workers but they are the most important group of employees. The ideal compensation management policy ensures that the best talent will remain with the organization while attracting new talent and minimizing turnover. Executive compensation normally combines base salary, short-term and long-term incentives, benefits and bonuses. The purpose of this paper is to explore and analyse data about structure and factors that affect executive compensation determination of top five global brands. The collected data on the high of executive compensations refer to the period from 2010 to 2015. Selected executives are leaders of the companies that are ranked as the top five global brands on Interbrands 2015 list. CEO pay in the U.S. has grown exponentially since the 1970s. The CEO-to-worker pay ratio trend indicates that the ratio keeps rising over the years, with some CEOs making more than 400 times the median salary of their employees. Some analyst recommend that every company's compensation system should include implementing certain regulatory actions, using different metrics for determining CEO compensation, making board member-CEO relationships transparent to all company stakeholders.

Key words: executive compensation, executive compensation components, compensation management policy, gap between salaries, top five global brands

1 Uvod

Kompenzacije vrhovnog menadžmenta oblik su nagrađivanja koji za izvršne menadžere ima ulogu iznimnog poticaja i motivacije za rad. Strategija menadžerskih kompenzacija razvija se u okviru strategije upravljanja ljudskim potencijalima i predstavlja način na koji poduzeće osmišljava motivirajuće i poticajne menadžerske kompenzacijske pakete. Adekvatna struktura menadžerskih kompenzacija oblikuje se prema nekoliko kriterija od kojih je najvažniji izbor pravilnog odnosa između nagrade i rizika. U novije vrijeme sve je popularnije korištenje kratkoročnih i dugoročnih bonusa koji potiču menadžere na kratkoročne akcije odnosno maksimiziranje vrijednosti za dioničare na dulje vremensko razdoblje.

Kompenzacije izvršnih menadžera daleko su najveće u američkim kompanijama iz čega proizlaze mnoga pitanja. Kritike javnosti usmjerene su na velike razlike u visinama naknada izvršnih menadžera i ostalih zaposlenika i općenito na pitanje etičnosti milijunskih kompenzacija.

Cilj rada je odrediti na koji se način određuju kompenzacije izvršnih menadžera, koje su komponente od kojih se sastoji kompenzacijski paket izvršnih menadžera i koji faktori utječu na njegovu strukturu.

Svrha rada je istražiti i analizirati podatke o visini i strukturi kompenzacija izvršnih menadžera kompanija koje čine top pet globalnih brendova, kako bi se izložili argumenti koji opravdavaju ili ne opravdavaju visoke kompenzacije izvršnih menadžera i kako bi se odgovorilo na pitanje njihove etičnosti.

Istraživačka pitanja koja se u radu postavljaju:

1. Kakva je struktura kompenzacijskih paketa izvršnih menadžera za svaki od top pet globalnih brendova?
2. Koji faktori utječu na strategiju određivanja kompenzacija izvršnih menadžera?
3. Koliki je omjer visina naknada izvršnih menadžera i ostalih zaposlenika za svaki od top pet globalnih brendova?
4. Koji su argumenti za visoke kompenzacije izvršnih menadžera?
5. Koji su argumenti protiv visokih kompenzacija izvršnih menadžera?

U radu su primijenjene metoda deskripcije, metoda klasifikacije, metoda kompilacije i matematička metoda. Metoda klasifikacije primijenjena je pri podjeli komponenti kompenzacija i faktora koji utječu na njezinu strukturu. Metoda kompilacije primijenjena je tako da su se osobna saznanja ukomponirala s mišljenjima više priznatih autora na temu strukture i etičnosti kompenzacija izvršnih menadžera. Matematička metoda je u ovome radu korištena za izračunavanje omjera visine naknada izvršnih menadžera i ostalih zaposlenika odabranih kompanija.

2 Struktura i strategija kompenzacija izvršnih menadžera

Strategija menadžerskih kompenzacija razvija se u okviru strategije upravljanja ljudskim potencijalima, a oblikuje se tako da podupire strateška usmjerenja kompanije. Predstavlja način na koji poduzeće osmišljava motivirajuće i poticajne menadžerske kompenzacijske pakete. Iako je svako poduzeće specifično i ima različite zahtjeve koje postavlja pred menadžera, određene odgovornosti, sposobnosti i rezultate u pravilu se uvijek ponavljaju pri definiranju strategije menadžerskih kompenzacija. Poduzeća od menadžera očekuju ostvarenje određenih ciljeva poduzeća odnosno ostvarenje određenih performansi te uvođenje i primjenu vještina vođenja koje će dovesti do željenog ponašanja svih zaposlenih i kontinuiranog uspjeha poduzeća (Davis & Edge, 2004).

Velike organizacije primorane su neprestano provjeravati svoju praksu menadžerskih kompenzacija kako bi utvrdili jesu li razine plaća u skladu s tržišnim kretanjama. Također je važno da se kroz strategiju menadžerskih kompenzacija odredi željena razina menadžerske plaće u odnosu na očekivane rezultate poslovanja. Različiti autori navode različita pravila, korake ili načela koja treba poštivati pri definiranju strategije menadžerskih kompenzacija. Prema Bergeru (1999), optimalan proces definiranja strategije menadžerskih kompenzacija sastoji se od sljedećih koraka:

- utvrditi očekivanja poduzeća i menadžera što se tiče strategije kompenzacija, kao i identificirati mjerila za utvrđivanje uspješnosti implementacije izabrane strategije kompenzacija
- utvrditi organizacijsku strategiju i strategiju upravljanja ljudskim resursima te definirati sve faktore koji utječu na strategiju kompenzacija kao dijela strategije upravljanja ljudskim resursima
- definirati strategiju menadžerskih kompenzacija te utvrditi jaz između tekućih programa menadžerskih kompenzacija i predložene buduće strategije te definirati model za premošćivanje toga jaza
- osmisliti finalnu strategiju menadžerskih kompenzacija, uključujući i specifične programe te definirati troškove svakog elementa nove strategije
- implementirati i testirati definiranu strategiju menadžerskih kompenzacija.

Globalne kompanije koje imaju poduzeća u raznim dijelovima svijeta moraju u okviru strategije menadžerskih kompenzacija postaviti smjernice kako nagrađivati menadžere u poduzećima smještenim u drugim zemljama. Najčešće se onda strategija menadžerskih kompenzacija vodi pravilima strategije kakva je prisutna u matičnoj zemlji. Pravila definiranja menadžerskih kompenzacija unatoč tomu u najvećoj mjeri ostaju ista.

Utvrdivanje visine i strukture kompenzacija izvršnih menadžera odgovoran je posao stoga su u taj proces uključeni različiti pojedinci i skupine (Galetić, 2012):

- nadzorni odbor – nadzire i prati rad uprave te predlaže i kontrolira politiku nagrađivanja članova uprave i glavnih menadžera
- pododbor za nagrađivanje – osniva se kao pomoć nadzornom odboru u području utvrđivanja adekvatnih kompenzacija najvišim menadžerima
- savjetnik (konzultant) za nagrađivanje – usko surađuje s pododborom za nagrađivanje kojemu je izvor pouzdanih informacija vezanih za plaće, promjene na tržištu rada, najbolju praksu i trendove.

Koncept i razvijenost menadžerskih kompenzacija najveće su razmjere dosegili na američkom tlu odnosno u američkim globalnim kompanijama. Kompenzacije izvršnih menadžera razlikuju se od plaća ostalih zaposlenika. Najznačajnije komponente menadžerskih kompenzacija su: osnovna plaća, kratkoročni poticaji, dugoročni poticaji, paketi otpremnina, programi mirovinskog i životnog osiguranja, specijalni programi posebnih beneficija.

Adekvatna struktura menadžerskih kompenzacija oblikuje se prema nekoliko kriterija. Pravilan odnos između nagrade i rizika zasigurno je jedan od najvažnijih. Dok je osnovna plaća stabilan dohodak, kratkoročni i dugoročni bonusi potiču menadžere na kratkoročne akcije odnosno maksimiziranje vrijednosti za dioničare na dulje vremensko razdoblje. Mirovinski programi, programi otpremnina te posebne beneficije i povlastice pak privlače i zadržavaju talente na tržištu izvršnih menadžera. Buble i Bakotić (2013) navode kako na definiranje strategije utvrđivanja menadžerskih kompenzacija utječu različiti eksterni i interni faktori. Eksterni faktori koji utječu na utvrđivanje strategije menadžerskih kompenzacija su:

- industrija i financijsko stanje industrije
- stupanj razvoja industrije
- dugoročna orijentacija industrije i stupanj razvoja funkcije istraživanja i razvoja u industriji
- ponuda i potražnja za menadžerima u okviru industrije
- stupanj konkurencije u okviru industrije
- postojeći i budući ekonomski uvjeti.

Interni faktori koji utječu na utvrđivanje strategije menadžerskih kompenzacija su:

- konkurentna pozicija poduzeća unutar industrije kojoj pripada
- stupanj razvoja poduzeća
- financijsko stanje poduzeća
- sposobnost privlačenja i zadržavanja najboljih menadžera.

3 Rezultati provedenog istraživanja

Istraživanje je provedeno radi dobivanja podataka o strukturi i faktorima koju utječu na određivanje kompenzacija izvršnih menadžera i to na primjeru kompanija koje čine top pet globalnih brendova. Prikupljeni su podaci o visinama kompenzacija izvršnih menadžera koji se odnose na razdoblje od 2010. do 2015. godine. Odabrani su izvršni menadžeri koji su u tom razdoblju bili na čelu kompanija koje su prema Interbrandovoj listi iz 2015. godine bile rangirane kao pet najboljih globalnih brendova.

3.1. Struktura i visina kompenzacijskih paketa izvršnih menadžera kompanija koje čine top pet globalnih brendova

Visina kompenzacija glavnih izvršnih menadžera česta je tema u poslovnom svijetu. Iznosi naknada izvršnih menadžera globalnih organizacija u pravilu se izračunavaju u milijunima američkih dolara. Potkraj osamdesetih ekonomski stručnjaci i dioničari sugerirali su da se kompenzacijski paket oblikuje prema performansama kompanije.

Iz tog se razloga komponenta dodijeljenih dionica i dioničkih opcija u ukupnoj strukturi kompenzacija sve više povećavala. Ovako strukturirani kompenzacijski paketi trebali su povećati motivaciju glavnih izvršnih menadžera za boljim rezultatima jer ta komponenta kompenzacije ovisi o uspješnosti kompanije. Osnovna plaća je s druge strane u pravilu fiksni iznos koji se određuje prema ponudi i potražnji menadžera na tržištu i prema sektoru kojoj kompanija pripada. Udio osnovne plaće u ukupnom paketu menadžerskih kompenzacija posljednjih je godina sve manji te u američkim kompanijama iznosi od 40 % pa sve do 10 do 15 % ukupnoga kompenzacijskog paketa izvršnih menadžera (Galetić, 2012).

Prema Merceru, bazi podataka američkih javnih kompanija koje godišnje zarađuju više od jedne milijarde dolara prihoda, dugoročni poticaji su u ukupnim primanjima izvršnih direktora porasli s 49 % u 1994. godini, na 68 % u 2002. godini (Chingos, 2004). Dugoročni poticaji koji se najčešće koriste u praksi su dugoročni bonusi i dioničke opcije. Trend kretanja visina kompenzacijskih paketa i njihove strukture obrađen je na primjeru glavnih izvršnih menadžera kompanija koje čine top pet globalnih brendova.

Podaci prikazani u Tablici 1. upućuju na trend povećanja visine ukupnoga kompenzacijskih paketa glavnoga izvršnog menadžera Applea s iznimkom za 2011. godinu. Naime, tijekom prve godine dolaska na čelo kompanije, komponenta vrijednosti u danim dionicama glavnih izvršnih menadžera u pravilu bude najveća. Stavke osnovne plaće, bonusa i ostalih bonusa (s iznimkom 2015. godine) kroz pet godina su se povećavale. Glavni izvršni menadžer Applea, Tim Cook, dolaskom na čelo kompanije 2011. godine dobio je nešto više od 900.000 dolara osnovne plaće, 16.520 bonusa i dionice u vrijednosti 376.180.000 dolara, no dodijeljene dionice može unovčiti tek potkraj 2016. godine (Annual report, *APPLE INC. Form Def 14A*).

Tablica 1. Struktura ukupnoga kompenzacijskog paketa glavnoga izvršnog menadžera Applea, Tim Cooka za razdoblje od 2011. do 2015. godine (u američkim dolarima)
Izvor: Obrada autora

Godina	Osnovna plaća	Bonus	Dionice	Dioničke opcije	Ostali bonusi	Ukupni kompenzacijski paket
2011.	900.017	900.000	376.180.000	0	16.520	377.996.537
2012.	1.357.718	2.800.000	0	0	17.274	4.174.992
2013.	1.400.006	2.800.000	0	0	52.721	4.252.727
2014.	1.748.462	6.700.000	0	0	774.176	9.222.638
2015.	2.000.000	8.000.000	0	0	281.327	10.281.327

Larry Page, suosnivač Googlea, bio je glavni izvršni menadžer od 2011. do 2015. godine nakon čega ga je na tom mjestu zamijenio Sundar Pichai. Iz tog razloga, trend kretanja visine i strukture ukupnih kompenzacija iz Tablice 2. može se analizirati za razdoblje od četiri godine pod vodstvom Larryja Pagea uz usporedbu s ukupnim kompenzacijskim paketom Sundara Pichaia iz 2015. godine.

Page je dolaskom na vodstvo kompanije zatražio smanjivanje plaće na 1 dolar i kompenzacijski paket bez gotovinskih bonusa ili dodijeljenih udjela. Zato u svojem vlasništvu Page drži 23,59 milijuna Googleovih dionica klase B, što mu daje udio od 28,1 % i ukupnu vrijednost od oko 29 milijardi američkih dolara. Od kolovoza 2015. Google dobiva krovnu (holding) kompaniju Alphabet Inc. u okviru koje posluje zajedno s ostalim Google tvrtkama. Larry Page postaje izvršni direktor Alphabeta koji u svojem portfelju zadržava poslovne aktivnosti kao što su Google X, Google Ventures i sl. Novi glavni izvršni direktor Googlea postaje Sundar Pichai čiji ukupni kompenzacijski paket samo za 2015. godinu iznosi više od 100 milijuna dolara (Hunt, 2016).

Tablica 2. Struktura ukupnog kompenzacijskog paketa glavnoga izvršnog menadžera Googlea, Sundar Pichaia i Larry Pagea za razdoblje od 2011. do 2015. godine (u američkim dolarima)
Izvor: Obrada autora

Godina	Osnovna plaća	Bonus	Dionice	Dioničke opcije	Ostali bonusi	Ukupni kompenzacijski paket
2011.	1	0	0	0	0	1
2012.	1	0	0	0	0	1
2013.	1	0	0	0	0	1
2014.	1	0	0	0	0	1
2015.	625.500	22.935	99.829.142	0	0	100.504.577

Postavši izvršni menadžer Googlea, Sundar Pichai je dobio 99 milijuna dolara vrijednosti dionica čime je 2015. godine postao najplaćeniji izvršni direktor u SAD-u. Izvješće koje se podnosi američkoj Komisiji za vrijednosne papire i burze pokazuje da je Pichai 3. veljače nagrađen s 273.328 dionica Alphabeta klase C, što je u ukupnom iznosu 99 milijuna dolara.

U isto vrijeme, on je prodao 375 dionica klase A za 786,28 dolara i 3.625 dionica klase C po cijeni od 768,84 dolara za svaku. Na osnovi Pichaijevih dionica, njegova ukupna

vrijednost na tržištu je porasla na nešto manje od 650 milijuna dolara. Do 2019. godine Pichai bi postupno trebao preuzeti vlasništvo nad svim dionicama (Annual report, *Form 10-K/A For the Fiscal Year Ended December 31, 2015*).

Došavši na čelo Coca-Cole, Kent je predočio plan za udvostručenje profita kompanije do 2020. godine. No financijsko izvješće kompanije pokazalo je kako su trenutačno posustalo globalno gospodarstvo, veća i zdravija konkurencija te previranja na valutnim tržištima zauzdali prihode američke Coca-Cole u proteklom tromjesečju.

Tablica 3. Struktura ukupnoga kompenzacijskog paketa glavnoga izvršnog menadžera Coca-Cole Muhtara Kenta za razdoblje od 2011 do 2015. godine (u američkim dolarima)

Izvor: Obrada autora

Godina	Osnovna plaća	Bonus	Dionice	Dioničke opcije	Ostali bonusi	Ukupni kompenzacijski paket
2011.	1.350.000	6.000.000	5.600.141	7.454.880	756.790	21.161.811
2012.	1.550.000	6.000.000	6.239.977	6.854.958	963.816	21.608.751
2013.	1.600.000	2.200.000	6.399.988	7.113.946	981.912	18.175.846
2014.	1.600.000	0	6.489.441	9.314.144	719.897	18.123.482
2015.	1.600.000	4.600.000	4.904.848	2.830.597	655.126	14.590.571

Podaci iz Tablice 4. pokazuju kako su se sve komponente kompenzacijskog paketa Stevena Ballmera kroz tri godine od 2011. do 2013. tek neznatno mijenjale. Vrijednost u danim dioničkim opcijama je tijekom cijelog razdoblja iznosila nula, dok podaci o vrijednosti u danim dionicama nisu dostupni.

Ukupni kompenzacijski paket glavnoga izvršnog menadžera Satya Nadelle je za prvu, 2014. godinu iznosio ukupno 84 milijuna dolara. Od toga je osnovna plaća iznosila 918.917 dolara, a bonus 3,6 milijuna dolara. Dodijeljene jednokratne dionice moći će unovčiti nakon 2019. godine. Čekajući završetak procesa potrage za glavnim izvršnim

menadžerom, 2013. godine Nadella je dobio i jednokratne dionice u vrijednosti 13,5 milijuna dolara (Bort, 2016). Ukupni kompenzacijski paket za 2015. godinu bio je očekivano manji i iznosio je 18.294.270 dolara. Unatoč tomu, Nadella je trenutačno jedan od najbolje plaćenih glavnih izvršnih menadžera u svijetu.

Tablica 4. Struktura ukupnoga kompenzacijskog paketa glavnoga izvršnog menadžera Microsofta, Satya Nadelle i Stevena Ballmera za razdoblje od 2011. do 2015. godine (u američkim dolarima)
Izvor: Obrada autora

Godina	Osnovna plaća	Bonus	Dionice	Dioničke opcije	Ostali bonusi	Ukupni kompenzacijski paket
2011.	682.500	682.500	N/A	0	11.915	1.376.915
2012.	685.000	620.000	N/A	0	13.128	1.318.128
2013.	697.500	550.000	N/A	0	13.718	1.261.218
2014.	918.917	3.600.000	79.777.109	0	12.729	84.308.755
2015.	1.200.000	4.320.000	12.761.263	0	13.007	18.294.270

Čelni ljudi Microsofta tvrde kako bi bez jednokratnih dionica ukupna kompenzacija za Satyu Nadellu bila preskromna suma od samo 11.600.000 dolara. Kompanija je također pristala na *golden parachute* u iznosu od 17,4 milijuna dolara ako Nadella odstupi s pozicije glavnoga izvršnog menadžera (Kalb, 2014).

Uspoređujući spomenuta dva izvršna menadžera, vidi se kako je iznos bonusa i osnovne plaće trenutačnoga izvršnog menadžera u odnosu na bonus njegova prethodnika porastao. Činjenica koja ide u prilog sadašnjem čelnom čovjeku Microsofta je ta što je cijena dionica Microsofta u srpnju 2016. godine iznosila 55,34 dolara (19. srpnja 2016.), što je značajan rast u odnosu na cijenu dionica za vrijeme Ballmerova vodstva koja se kretala između 24 i 30 dolara po dionici (Kalb, 2014).

Tijekom zadnje 2011. godine na čelu IBM-a, S. J. Palmisanu je isplaćen ukupni kompenzacijski paket u iznosu od 31,798,918 američkih dolara. Ako se uspoređi struktura pojedinih komponenata kompenzacijskog paketa dvaju izvršnih menadžera, vidljivo je kako su sve komponente korištene u sličnim omjerima. Međutim, razlika u visinama tih komponenti je primjetna. Komponenta osnovne plaće, bonusa, vrijednosti

u danim dionicama i ostalim bonusima veća je u slučaju S. J. Palmisana. Dolaskom na čelo IBM-a, Virginiji Rometty je u 2012. godini isplaćeno ukupno 16,1 milijuna dolara. Kompenzacijski paket uključivao je 1,5 milijuna dolara osnovne plaće, 4 milijuna dolara bonusa i više od 9 milijuna dolara vrijednosti dugoročnih dionica (Annual report, IBM Form Def 14A).

Tablica 5. Struktura ukupnoga kompenzacijskog paketa glavne izvršne menadžerice IBM-a, Virginije Rometty i S. J. Palmisana za razdoblje od 2011. do 2015. godine (u američkim dolarima)
Izvor: Obrada autora

Godina	Osnovna plaća	Bonus	Dionice	Dioničke opcije	Ostali bonusi	Ukupni kompenzacijski paket
2011.	1.800.000	6.500.000	14.307.565	0	1.614.300	31.798.918
2012.	1.500.000	3.915.000	9.259.000	0	687.725	16.184.727
2013.	1.500.000	0	11.703.869	0	761.808	13.965.677
2014.	1.500.000	3.600.000	12.460.409	0	381.991	19.345.125
2015.	1.550.000	4.500.000	12.905.329	0	866.621	19.821.950

IBM je u 2015. godini odlučio povećati ukupni kompenzacijski paket svoje glavne izvršne menadžerice te je on prema podacima s kraja 2015. godine iznosio 19.821.950 dolara. Iz podataka se može zaključiti kako je ukupni kompenzacijski paket glavne izvršne menadžerice Virginije Rometty u 2015. godini u odnosu na 2012. godinu povećan za nešto više od 3 milijuna dolara. Dokaz je to kako menadžeri nisu uvijek plaćeni u skladu s rastom dobiti kompanije. Svaka uprava određene kompanije zasebno određuje kriterije određivanja kompenzacijskog paketa.

3.2. Razlike u visinama kompenzacija izvršnih menadžera i ostalih zaposlenika kompanija koje čine top pet globalnih brendova

Sjedinjene Američke Države jedan su od primjera države s primjetnom nejednakosti u visini dohotka. Taj se jaz značajno povećao 1970-ih, kad se ukupni dohodak nacije povećao mnogo više nego se povećao udio dohotka pojedinih kućanstava. Uzroci su različiti: opadanje moći sindikata, globalizacija (strani „jeftiniji“ radnici), tehnološke

promjene koje zahtijevaju cjeloživotno učenje, moderne tehnologije koje kompaniju u kratkom vremenu mogu učiniti „pobjednikom“ ili „gubitnikom“ i dr. (Yellen, 2006).

Kad su u pitanju naknade glavnih izvršnih menadžera u SAD-u, podaci govore kako je razdoblje od osamdesetih do danas pogodovalo glavnim izvršnim menadžerima. PayScale i Equilar su 2015. godine objavili izvješće koje je na temelju analize 168 kompanija izračunalo kako je omjer naknada prosječnoga glavnog izvršnog menadžera i radnika oko 70 : 1. Prema izvješću, pojedini glavni izvršni menadžeri samo u novcu (osnovna plaća, bonusi i dr.) zarade više od 300 puta više od mediana plaće svojih zaposlenika. Uz to mnogi izvršni menadžeri primaju znatan broj dionica, dioničkih opcija i druge pogodnosti i potpore kao dio svoje naknade, koja može više nego učeterostručiti njihov ukupni kompenzacijski paket. Značajan jaz između visine kompenzacija glavnih izvršnih menadžera i ostalih izvršnih menadžera također je prisutan. Prema rezultatima nedavnog istraživanja Carole Frydman s Massachusetts Instituta za tehnologiju, glavni izvršni menadžeri u najvećim američkim kompanijama su šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog stoljeća u prosjeku zarađivali do 80 % više od trećega najboljeg plaćenog izvršnog menadžera. Početkom 21. stoljeća taj se jaz povećao na 260 % (Porter, 2007).

Američka vlada je nakon ekonomske krize iz 2008. godine pokrenula *Troubled Asset Relief Program* (TARP) kako bi revitalizirala svoju ekonomiju i pomogla ojačati oštećene kompanije. Za kompanije koje prihvate pomoć TARP-a, postoji nekoliko odrednica kojima moraju ostati vjerni u području izvršnih plaća, bonusa i kompenzacija. No TARP ograničenja su neodređena, omogućuju rupe u propisima i ne dotiču financijski sektor kao cjelinu. Odbor financijske stabilnosti, međunarodna organizacija bankarskih regulatora, izdao je međunarodne standarde slične prijedlozima američke vlade. Standardi se oslanjaju na pretpostavku kako su politike bankarskih kompenzacija bile značajan faktor u aktualnoj financijskoj krizi (Štefulić, 2012).

Pokazalo se kako sve veća komponenta dugoročnih poticaja u strukturi kompenzacijskih paketa izvršnih direktora ne rješava u potpunosti agencijski problem. Kako bi povećali vrijednost svojih kompenzacijskih paketa, izvršni direktori su skloni pretjeranom preuzimanju rizika i drugih štetnih djelovanja na dugoročne interese kompanije netom prije odlaska iz kompanije. Budući da izvršni direktori imaju veliku ulogu u nominiranju kandidata za nadzorni odbor, članovi odbora se rijetko suprotstavljaju već visoko postavljenoj razini kompenzacijskih paketa izvršnih direktora. Dok američka vlada smišlja kako zaustaviti sve veći jaz između visine naknada i generalno nejednakosti u raspodjeli dohotka, nova studija objavljena na portalu *The Economist* potvrđuje teoriju kako korijen problema leži u privatnim korporacijama. Naime, novčane beneficije u većim kompanijama nisu jednako raspodijeljene među svim zaposlenicima. Ako veća kompanija zarađuje više od neke manje kompanije, dodatni profit se prelijeva na plaće izvršnog direktora i ostalih viših menadžera.

Iako je neosporna činjenica kako su kompenzacije izvršnih direktora izrazito visoke u odnosu na kompenzacije ostalih zaposlenika, postoje argumenti koje treba uzeti u obzir.

Naime, visina i struktura kompenzacija predstavljaju instrument za privlačenje i zadržavanje najposobnijih menadžera, tj. izvršnih direktora. Što su kompenzacijski paketi veći od onih konkurentskih kompanija, to je menadžer motiviraniji. U obzir se mora uzeti činjenica kako danas, u vrijeme globalne ekonomije i neometane mobilnosti radne snage, međunarodna konkurentnost kompenzacijskog paketa postaje značajna dimenzija koja određuje visinu i vrstu menadžerskih kompenzacija (Buble & Bakotić, 2013). Izvršni direktori, kao predstavnici poduzeća, imaju ulogu definiranja korporativnih vrijednosti i kreiranja korporativne strategije poduzeća. Oni imaju najveću odgovornost u poduzeću, stoga je opravdano i da budu bolje plaćeni.

U ovome je radu na primjeru kompanija koje čine top pet globalnih brendova prikazana razlika u visini godišnjih kompenzacija glavnih izvršnih menadžera i projektnog menadžera odabranih kompanija. Razlika u visini kompenzacija glavnoga izvršnog menadžera i projektnoga menadžera dobivena je prema formuli izračunavanja postotka varijance $[(B-A)/A]$. Od stavke iznosa naknade glavnoga izvršnog menadžera (B) oduzeta je stavka iznosa naknade projektnog menadžera (A). Dobiven rezultat zatim je podijeljen sa stavkom iznosa naknade projektnog menadžera (A).

Tablica 6. Razlike u visinama ukupnih godišnjih kompenzacija izvršnih menadžera i ostalih zaposlenika kompanija koje čine top pet globalnih brendova za 2015. godinu (u američkim dolarima)

Izvor: Izračun autora

Kompanija	Ukupna godišnja kompenzacija projektnog menadžera (A)	Ukupna godišnja kompenzacija glavnoga izvršnog menadžera (B)	Razlika u visini kompenzacija $[(B-A)/A]$
APPLE	106.255	10.281.327	95,76
GOOGLE	118.546	100.504.577	846,81
COCA-COLA	83.377	14.590.571	173,99
MICROSOFT	101.900	18.294.270	178,53
IBM	92.366	19.821.950	231,6

Primjenom formule postotka varijance izračunato je kako je ukupna godišnja plaća glavnoga izvršnog menadžera Applea za 95,76 puta veća od ukupne godišnje kompenzacije projektnog menadžera. Ukupni kompenzacijski paket glavnoga izvršnog menadžera Googlea je za 846,81 puta veći od onoga projektnog menadžera. U slučaju Googlea treba se uzeti u obzir to kako glavni izvršni menadžeri u prvoj godini od dolaska

na čelo kompanije obično dobiva puno veći ukupni kompenzacijski paket nego u nadolazećim godinama. Glavni izvršni menadžer Coca-Cole ima 173,99 puta veći kompenzacijski paket od projektnog menadžera. U Microsoftu ta je razlika nešto veća te izvršni menadžer ima 178,53 puta veću godišnju kompenzaciju od projektnog menadžera. I na kraju, IBM-ova izvršna menadžerica ima 231,6 puta veći kompenzacijski paket od projektnog menadžera.

4 Zaključak

Nagrađivanje menadžera jedan je od najvažnijih aspekata cjelokupnog sustava nagrađivanja koji je usko vezan uz uspješno poslovanje i konkurentnost organizacije. Kompenzacije izvršnih direktora razlikuju se od plaća ostalih zaposlenika prema strukturi i visini. U slučaju američkih kompanija koje su analizirane u ovome radu te kompenzacije se izračunavaju u milijunima dolara. Upravo je to razlog zašto su izvršni direktori nerijetko na udaru kritika javnosti. No izvršni menadžeri važan su kapital svake kompanije. Zato je za kompaniju koja želi ostvariti poslovnu strategiju i konkurentski položaj na tržištu prijeko potrebno da ima izvršnog direktora s odgovarajućim vještinama kojim će omogućiti kontinuirano napredovanje i razvoj karijere kroz brojne programe i naknade.

U slučaju kompanija koje čine top pet globalnih brendova vidljiv je trend korištenja dugoročnih poticaja odnosno dionica i dioničkih opcija kao najbitnije komponente kompenzacijskih paketa glavnih izvršnih direktora. Komponenta dugoročnih poticaja je ujedno i razlog zašto su kompenzacijski paketi glavnih izvršnih direktora izračunati u milijunima dolara. Ako se tome dodaju kratkoročni i dugoročni bonusi koji značajno povećavaju osnovnu plaću očito je kako na visinu ukupne kompenzacije izvršnog menadžera najviše utječu varijabilne komponente.

Istraživanja pokazuju kako je razlika između kompenzacija izvršnih menadžera i ostalih zaposlenika u američkim kompanijama posljednjih dvadeset godina sve veća. Velika nejednakost u visinama kompenzacija vidljiva je i u slučaju kompanija koje čine top pet globalnih brendova. Izračun je pokazao kako je ukupna godišnja kompenzacija izvršnih menadžera u nekim slučajevima bila i više od dvjesto puta veća od ukupne godišnje plaće projektnog menadžera. Omjer bi kod usporedbe sa zaposlenicima na „nižim“ pozicijama bio još veći. Takav omjer visine kompenzacija izvršnih menadžera i ostalih radnika najviše varira u velikim kompanijama. Uzrok tomu je praksa dodjeljivanja znatnog broja dionica, dioničkih opcija i drugih pogodnosti, čija vrijednost u još većoj mjeri povećava jaz u visini kompenzacija.

Argument koji ide u prilog visokim kompenzacijama izvršnih menadžera je činjenica kako visina i struktura kompenzacija predstavljaju instrument za privlačenje i zadržavanje najposobnijih menadžera, a izvršni direktori imaju ključnu ulogu u kreiranju korporativne strategije i vrijednosti poduzeća. Argument koji ne opravdava visoke kompenzacijske pakete glavnih izvršnih direktora je taj da postoji malo dokaza

kako se visoke naknade izvršnih menadžera povećavaju u skladu s njihovim performansama. Empirijski je dokazano kako veličina kompanija ima puno veći utjecaj na naknadu izvršnih menadžera nego što imaju ostvarene performanse. Drugi argument govori kako korištenje dugoročnih poticaja ne osigurava rješavanje agencijskog problema. Izvršni menadžeri su naime skloni poduzimati niz riskantnih mjera koje donose samo kratkoročne dobitke na dugoročnu štetu dioničara i kompanije.

Jesu li milijunski kompenzacijski paketi izvršnih menadžera etični; pitanje je koje ostaje djelomično neodgovoreno. Analitičari tvrde kako bi se implementiranjem određenih regulatornih mjera proces određivanja kompenzacijskih paketa učinio transparentnijim svim dioničarima kompanije. Stručnjaci koji se bave problemom strukturiranja menadžerskih kompenzacija predlažu da se odredi gornja granica za ukupni kompenzacijski paket koja bi bila prilagođena specifičnosti pojedine kompanije. U uvjetima globalizacije i američke poslovne kulture, eventualne restriktivne odluke vlade malo znače pa je za pronalazak rješenja problema nejednakosti u visinama kompenzacija potrebno uložiti veće napore. Stoga bi na pitanje o etičnosti kompenzacijskih paketa izvršnih menadžera trebalo dodatno odgovoriti u nekim budućim istraživanjima.

Literatura:

Alphabet Inc. and Google Inc. *Form 10-K/A For the Fiscal Year Ended December 31, 2015*, 8. Dostupno na:
<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1288776/000119312516520367/d133613d10ka.htm>> (pristupljeno 5. prosinca 2016.)

Apple Inc. *Proxy Statement Pursuant to Section 14(a) of the Securities Exchange Act of 1934 (Amendment No.)*. Dostupno na:
<http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/2114449475x0xS1193125-16-422528/320193/filing.pdf>
<http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/2114449475x0xS1193125-15-17607/320193/filing.pdf> (pristupljeno 5. prosinca 2016.)

Berger, L. A., Berger, D. R. (1999). *The Compensation Handbook: A state for the art guide to compensation strategy and desing*, McGraw-Hill Irwin, str. 44.

Bort, J. (2014). Microsoft Is Paying CEO Satya Nadella \$84 Million. Dostupno na:
<http://www.businessinsider.com/microsoft-ceo-satya-nadella-pay-84-million-2014-10>
(pristupljeno: 1. prosinca 2016.)

Buble, M., Bakotić, D. (2013). *Kompenzacijski menadžment*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 250, 251, 266.

Chingos, P.T. (2004). *Responsible Executive Compensation for a New Era of Accountability*, J.Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 159.

Coca-Cola Company *Proxy Statement Pursuant to Section 14(a) of the Securities Exchange Act of 1934 (Amendment No.)*. Dostupno na:

https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/21344/000130817913000057/lcocacola2013_def14a.htm#_N12D63

https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/21344/000130817916000226/lcocacola2016_def14a.htm > (pristupljeno 1. prosinca 2016.)

Glassdoor.com, Apple Salaries. Dostupno na:

<https://www.glassdoor.com/Salary/Apple-Salaries-E1138.htm> (pristupljeno 2. prosinca 2016.)

Glassdoor.com, Coca-Cola Company Salaries. Dostupno na:

<https://www.glassdoor.com/Salary/Coca-Cola-Company-Salaries-E161.htm>

(pristupljeno 5. prosinca 2016.)

Glassdoor.com, Google Salaries. Dostupno na:

<https://www.glassdoor.com/Salary/Google-Salaries-E9079.htm> (pristupljeno 5. prosinca 2016.)

Glassdoor.com, IBM Salaries, preuzeto s: <https://www.glassdoor.com/Salary/IBM-Salaries-E354.htm> (pristupljeno 2. prosinca 2016.)

Glassdoor.com, Microsoft Salaries. Dostupno na:

<https://www.glassdoor.com/Salary/Microsoft-Salaries-E1651.htm> (pristupljeno 3. prosinca 2016.)

HINA/Agrobiz (2016). Coca-Coline prihode koči slabija prodaja na inozemnim tržištima. Dostupno na: <http://www.agrobiz.hr/agrovijesti/coca-coline-prihode-koci-slabija-prodaja-na-inozemnim-trzistima-2431> (pristupljeno 1. prosinca 2016.)

Davis, M. L., Edge, J. T. (2004). *Executive Compensation, The Professional's Guide to Current Issues & Practices*, Windsor Professional Information, str. 3.

Galetić, L. (2012). *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*, Ekonomski fakultet Zagreb, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str. 139, 127.

Google Inc. *Proxy Statement Pursuant to Section 14(a) of the Securities Exchange Act of 1934 (Amendment no.)*

Dostupno na:

https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1288776/000130817913000248/lgoogle_def14a.htm#_N12358 (pristupljeno 2. prosinca 2016.)

Huet, E., *Google's Sundar Pichai To Replace Larry Page As CEO*, Company Restructures As Alphabet, Forbes.com, 8/10/2015

Dostupno na:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=2869bbce-38b2-4501-9cc8-64de3d1bd0b1%40sessionmgr4009&vid=0&hid=4101&bdata=Jmxhbmc9aHlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=108947558> (pristupljeno 2. prosinca 2016.)

Hunt, G. (2016). *Google CEO Sundar Pichai's salary for 2015 revealed, Silicon Republic*. Dostupno na: <https://www.siliconrepublic.com/companies/sundar-pichai-google-salary> (pristupljeno 23. veljače 2017.)

IBM *Proxy Statement Pursuant to Section 14(a) of the Securities Exchange Act of 1934 (Amendment No)*, p40.

Dostupno na:

https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/51143/000110465915018205/a15-1543_1def14a.htm#a2014SummaryCompensationTableNarr_070023

https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/51143/000110465913019165/a13-1547_1def14a.htm> (pristupljeno 2. prosinca 2016.)

Kalb, I. (2016). *Have You Noticed Microsoft Stock Has Steadily Risen Under Satya Nadella?* (April, 06) preuzeto s: http://www.huffingtonpost.com/ira-kalb/have-you-noticed-microsof_b_9629638.html

Melin, A., Kaplan, J. (2016). *Coca-Cola Cuts CEO Kent's Pay After Revamping Equity Program*, (March 10, 2016.) preuzeto s:

<http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-03-10/coca-cola-cuts-ceo-kent-s-pay-after-revamping-equity-program>

Microsoft Corporation *Proxy Statement Pursuant to Section 14(a) of the Securities Exchange Act of 1934 (Amendment No.)*

Dostupno na:

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789019/000119312514376415/d694241ddef14a.htm>

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789019/000119312511262724/d195928ddef14a.htm>

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789019/000119312513390306/d559701ddef14a.htm> (pristupljeno 3. prosinca 2016.)

Murphy, N. (2015). *Are Big Companies Driving Income Inequality?* April 02, 2015.

Dostupno na: <http://www.cheatsheet.com/business/why-big-companies-are-driving-income-inequality.html/?a=viewall> (pristupljeno: 29. studenoga 2016.)

Pay Scale and Equilar; CEO Pay: How Much Do CEOs Make Compared to Their Employees? Dostupno na:

<http://www.payscale.com/data-packages/ceo-pay> (pristupljeno 2. prosinca 2016.)

Porter, E. (2007). Yes, it's lonely at the top, but No. 2' pay is a lot less, *International Herald Tribune*, May 26-27, str. 19-20.

Štefulić, P. (2012). Kompenzacije menadžera kao jedan od uzroka suvremene financijske krize, *Oeconomica Jadertina 2/2012*, UDK: 331.2-057.177:336.71, str 57,58. Preuzeto s: <http://hrcak.srce.hr/94459>

Yellen, Janet L. (2006). *Economic Inequality in the United States*, November 6, 2006. Dostupno na: <http://www.frbsf.org/our-district/press/presidents-speeches/yellen-speeches/2006/november/economic-inequality-in-the-united-states/Y> (pristupljeno 29. studenoga 2016.)