

**Prethodno saopštenje**

**UDK 005.96**

**DOI br. 10.7251/SVR1409180S**

**COBISS.SI-ID 4563992**

## **KOMPENZACIJE U MEĐUNARODNOM MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA**

**Mr Dražena Stanojević<sup>1</sup>**

Gradska uprava Subotica

**Apstrakt:** Upravljanje ljudskim resursima postalo je jedna od vodećih preokupacija savremenih organizacija i menadžera. Sve veći broj organizacija svoju konkurentsku prednost zasniva na načinu privlačenja, selekciji, motivaciji, nagrađivanju, razvoju i obrazovanju svojih zaposlenih. Kvalitetno i stručno upravljanje ljudskim resursima sastavni je deo imidža organizacije. Vrednost organizacije se više ne izražava samo u godišnjem profitu i ostalim finansijskim pokazateljima, već i u kvalitetu zaposlenih. Posebno pitanje predstavljaju međunarodne kompenzacije. Za multinacionalne kompanije izuzetno je važno kreiranje adekvatnog paketa kompenzacija koji će zadovoljiti kako zaposlene, tako i menadžment kompanije. Novac ne predstavlja jedinu motivaciju za zaposlene. Timski rad, inovativnost, odanost samo su neki atributi bez kojih je nemoguće graditi konkurentnost.

**Ključne reči:** *kompenzacije, globalizacija, ljudski resursi.*

### **UVOD**

U globalnim uslovima sve veću ulogu dobija međunarodni menadžment ljudskih resursa. Kompanije preduzimaju niz aktivnosti pomoću kojih nastoje da utiču na zaposlene, a sve u cilju poboljšanja konkurentnosti. Rad u multinacionalnim kompanijama predstavlja izazov, ali takođe zahteva niz odricanja i prilagođavanja - drugačiji kulturni uslovi, životni standard, različito shvatanje posla, česte promena mesta boravka samo su neke od činjenica sa kojima se suočava radna snaga angažovana u inostranstvu. Cilj ovog rada jeste razjašnjenje međunarodnih kompenzacija, upoznavanje sa njihovom strukturom, značajem strategijskog upravljanja i kulturnim uticajima na kreiranje zadovoljavajućeg paketa kompenzacija uz odgovarajuće primere iz prakse. Multinacionalne kompanije koriste različite pristupe od kojih svaki ima i prednosti i

---

<sup>1</sup> Dražena Stanojević, diplomirani ekonomista-master, student doktorskih studija, e mail: stdasha@eunet.rs

nedostatke. Najvažnije je izgraditi takav paket kompenzacija koji će zadovoljiti i motivisati zaposlene, ali i doprineti realizaciji postavljenih kompanijskih ciljeva.

Da bi uspešno upravljale kompenzacijama od multinacionalnih kompanija se zahteva poznavanje politike zapošljavanja i poreskih zakona, carine, poslovnog okruženja, prakse zapošljavanja u mnogim stranim zemljama, poznavanje fluktuacije valuta i uticaj inflacije na nadoknadu, kao i razumevanje zašto i kada se posebne naknade moraju ponuditi prvenstveno zaposlenima.

## **1. MEĐUNARODNE KOMPENZACIJE, CILJEVI I STRUKTURA**

Kompenzacije su, u najširem smislu perspektive koje menadžeri moraju da preduzimaju u globalnoj ekonomiji, predstavljaju srž potencijala performansi svake organizacije. One takođe predstavljaju tačku susreta prioriteta i ciljeva pojedinaca i organizacija.

Kompenzacija uključuje individualnu procenu i određivanje vrednosti u zamenu za uloženi trud. Nagrade i podsticaji koje kompanije mogu da ponude zasnivaju se na postizanju organizacionih i timskih ciljeva, ali na kraju moraju apelovati na nivo pojedinca i vrednost na koju utiču. Individualne percepcije, ukupan set nagrada, stimulacija i destimulacija koje konstituišu krajnju naknadu predstavljaju važnu činjenicu. Bez obzira na zaključke naučnih i tehničkih studija o naknadama, percepcija zaposlenog o tome šta je korektno i odgovarajuće za uloženi rad konačno će odrediti da li želi da nastavi na istom nivou i kvalitetu rada. Npr. inženjeri zaposleni u Solectron korporaciji u Rumuniji bili su zadovoljni svojim platama sve dok nisu poslani na obuku u Nemačku. Nakon povratka iskazali su nezadovoljstvo tražeći povećanje zarada barem u nivou njihovih nemačkih kolega. Opaža se da problem nejednakosti može nastati kada članovi globalnih timova, sličnih odgovornosti i pozicija u multinacionalnim kompanijama, blisko sarađuju i razmenjuju informacije o kompenzacijama koje se zasnivaju na različitim tržišnim cenama. Na taj način se stvara osećaj nepravde među članovima tima koji saznaju da su manje plaćeni za istu vrstu posla.

Kulturološka pozadina ima veliki uticaj na percepciju - kulturne razlike proširuju izazov efektivnih kompenzacija. Glavni cilj menadžmenta treba da bude postizanje satisfakcije i krajnjih pozitivnih percepcija prema ukupnim kompenzacijama i nagradama u globalnoj radnoj snazi koje imaju prepoznatljiv uticaj na radne performanse i produktivnost.

### **1.1 Ciljevi međunarodnih kompenzacija**

- Razvijajući politiku kompenzacija, organizacije moraju da zadovolje nekoliko ciljeva:
- Politika kompenzacija treba da bude konzistentna sa krajnjom strategijom, strukturom i poslovnim potrebama;

- drugo, kompenzaciona politika treba da radi na privlačenju i zadržavanju osoblja u onim oblastima u kojima multinacionalne kompanije imaju najveće potrebe i mogućnosti; takođe treba da bude konkurentna i da prepozna faktore kao što su nagrađivanje za službu u inostranstvu, izjednačavanje poreza i nadoknade po razumnim troškovima;
- treba da olakša transfer zaposlenih angažovanih u inostranstvu na način koji je troškovno najefikasniji za kompaniju;
- treba da uzme u obzir razmatranje i kapital i jednostavnost administracije.

Zaposleni u međunarodnim kompanijama imaju svoje ciljeve koje teže da realizuju politikom kompenzacija. Prvo, oni očekuju da im kompanija ponudi finansijsku sigurnost u pogledu beneficija, socijalnog osiguranja i troškova života u stranoj zemlji. Drugo, zaposleni će očekivati da im se ponude mogućnosti za napredovanje kroz finansijske prihode i/ili uštede. Treće, očekuju da politikom kompenzacija budu obuhvaćena pitanja poput stanovanja, obrazovanja dece i rekreacije.

Ako suprotstavimo ciljeve zaposlenih sa ciljevima multinacionalnih kompanija, primetićemo da njihovo suočavanje donosi potencijalne probleme - neki od tih ciljeva ne mogu biti maksimizirani na obe strane. Organizacije će morati da promene mišljenje da lokalni uslovi dominiraju međunarodnom strategijom kompenzacija.

## 1.2 Struktura međunarodnih kompenzacija

Kao osnovne komponente programa međunarodnih kompenzacija navode se sledeće:

1.osnovna zarada - koja se u domaćim uslovima odnosi na iznos novca koji može služiti kao osnova za poređenje sa drugim elementima zarade (bonusi i beneficije). Za ekspatrijate, predstavlja primarnu komponentu paketa naknada, od kojih su mnoge direktno u vezi sa osnovnom zaradom (naknade za stanovanje, naknade za troškove života, premije za službu u inostranstvu), kao i bazu za beneficije u službi i penzijske priloge. Može biti izražena u domaćoj ili u valuti zemlje domaćina.

2.podsticaji za službu u inostranstvu - koje radnici iz domaće zemlje često očekuju da dobiju kao premijsku zaradu radi podsticaja da prihvate angažovanje u inostranstvu, odnosno radi kompenzacije za sve nelagodnosti koje nastaju kao posledica transfera. Ovi podsticaji iznose od 5% do 40% osnovne zarade i uglavnom se isplaćuju zaposlenima iz domaće, ali ne i zaposlenima iz treće zemlje. Zavise od vrste zadatka na kome je zaposleni, konkretnih „nelagodnosti“, posledica na oporezivanje i dužine angažovanja.

3.naknade –mogu se sagledati kroz razumevanje koncepta COLA („cost-of-living-allowances“), odnosno naknade za troškove života. Njom se nastoji da se kompenzuju razlike u troškovima između domaće zemlje i inostrane zemlje. Može obuhvatiti:

- *naknade za stanovanje,*
- *naknade za putovanja u matičnu zemlju* kako bi se ublažili problemi prilagođavanja u zemlji domaćinu, ali kako bi se i olakšao proces povratka u matičnu zemlju nakon izvršenja zadatka,
- *naknade za obrazovanje u zemlji domaćinu,*
- *naknade za preseljenje,*
- *naknade za bračnog partnera.*

4.beneficije - koje obuhvataju i pitanja zdravstvenog osiguranja zaposlenih, penzijskih planova, odmora, kao i praznike.

Multinacionalne kompanije teže da privuku i zadrže kvalitetne kadrove adekvatnim paketom kompenzacija, pri čemu komponenta beneficija predstavlja veoma važnu stavku. Kulturološke razlike dovode do različitih percepcija u odnosu prema poslu, karijeri, slobodnom vremenu i sl. Japanci koji u proseku rade i do 70 sati nedeljno, ubrajaju se u narode koji najmanje uživaju u godišnjim odmorima i nerado napuštaju radno mesto - u proseku iskoriste jedva 9 dana odmora. Japanska vlada i ministarstva zdravlja, rada i socijalne politike nedavno su objavili smernice, doduše neobavezujuće, kako bi naterali zaposlene da koriste odmor od dve nedelje po zakonu. Francuzi imaju zagarantovano radno vreme od 35 sati i aktivno iskoriste najmanje 34,5 dana odmora pokazalo je istraživanje koje je uradila grupa „Heris interaktiv“ na oko 9.000 ispitanika u 13 zemalja. U evropskim zemljama minimalno plaćeni godišnji odmori određeni su zakonom, dok u SAD o tome odlučuju uprave kompanija. Amerikanci na odmor odlaze uglavnom u periodu 13-22. aprila, a godišnje imaju u proseku 17 dana odmora od kojih iskoriste 14. Stanovnici Novog Zelanda u proseku imaju 19,5 dana odmora godišnje, a iskoriste 17 dana, dok Australijanci od 20 dana odmaraju 16,5. Kanađani takođe vole da se odmaraju. Oko 90 odsto Kanađana iskoristi svih 20 dana odmora. Evropljani, čini se, najviše vole da odu od kuće u dane odmora. Čak 93 odsto Danaca, Nemaca i Norvežana otputuju negde: Danci 29 dana, a Nemci i Norvežani po 28 dana, koliko imaju i Britanci, od kojih 91 odsto koristi odmora. Odmah iza njih su Šveđani i Španci - 89 odsto iskoristi 32 dana odmora, zatim Italijani od kojih 82 odsto iskoristi svojih 32,5 dana. Radna nedelja u Holandiji traje od 36 do 40 sati, u Nemačkoj između 38 i 40 sati, dok Danci rade 37, a Belgijanci u proseku radnih sati.

Brojne kompanije svojim menadžerima nude mogućnost učešća u akcijskom kapitalu i godišnje bonuse za povećavanje profita. Ukupne kompenzacije generalnih direktora najvećih američkih kompanija snažno su porasle usled rasta nagrada zbog povećanog profita i rasta cena akcija na berzama što prikazuje sledeća tabela.

**Rang lista najbolje plaćenih generalnih direktora 2010. godine u SAD-u**

(u 000 američkih dolara)

Kompanija	Generalni direktor	Plaća	Peticiji	Nagrade u dionicama	Nagrade za uspjeh u poslovanju	Ukupna kompenzacija
Viacom	Philippe Dauman	2.625,0	11.250,0	55.747,5	14.705,8	84.328,3
Oracle	Lawrence Ellison	250,0	6.453,3	61.946,5	0,0	68.649,8
CBS	Lestlie Moonves	3.513,5	27.500,0	18.868,0	4.000,0	53.881,4
Jarden	Martin Franklin	2.034,7	4.069,5	39.065,6	0,0	45.169,8
DIRECTV	Michael White	1.448,1	4.000,0	12.497,2	14.690,4	32.635,7
Stalney Black & Decker	John Lundgren	1.208,4	4.342,8	21.534,3	5.069,0	32.154,5
Freeport-McMoRan Copper & Gold	Richard Adkerson	2.500,0	17.770,0	10.300,0	0,0	30.570,0
Disney	Robert Iger	2.000,0	13.460,0	4.400,0	7.359,1	27.219,1
Visteon	Donald Stebbins	1.218,0	4.382,1	21.241,0	0,0	26.841,1
Time Warner	Jeffrey Bewkes	2.000,0	14.420,0	6.665,6	2.927,1	26.012,7

*Izvor: The Wall Street Journal*

Tabela broj 1. (preuzeto sa

<http://www.bankamagazine.hr/Naslovnica/Komentarij/analize/tabid/138/View/Details/ItemID/68990/Default.aspx> (28.05.2011)

U vremenu svetske ekonomske krize pojedine američke kompanije i dalje nastoje da što više udovolje svojim zaposlenima. Navešćemo neke primere.<sup>2</sup> „NetApp“, vodeća svetska kompanija za mrežno skladištenje podataka sa prosečnom godišnjom platom od 134.716 dolara nudi zaposlenima beneficije kao što su: 5 plaćenih slobodnih volonterskih dana, novčana pomoć od 11.390 dolara onima koji planiraju usvajanje dece, pomoć zaposlenima s autističnom decom i sl. Kompanija je uspjela u vreme krize da prištedi čak 2 milijarde dolara za slučaj većih problema. „Google“ svim svojim zaposlenima nudi, naravno uz dobre plate, neke druge beneficije kao što su besplatni obroci u 11 de-luxe restorana, besplatnog doktora, subvencionisane usluge zubara, mnoštvo rekreativnih sadržaja od bilijara, stonog fudbala do bazena. Ipak, nedavno su ukinuli običaj prepodnevnog ispijanja čaja i plaćenog putovanja na skijanje jednom godišnje. Odnedavno maloprodajni trgovački lanac „Wegman Food Markets“ svojim radnicima nudi da na račun preduzeća kupe poklone u vrednosti od 250 dolara, te im odobrava popust od 10 posto na prehrambene proizvode. Takođe se u svakom od njegovih marketa zaposleni mogu opustiti na besplatnim časovima joge. Investicijsko bankarstvo je dugi niz godina bilo namenjeno dobro plaćenju muškoj populaciji koja je bila spremna da radi i više od 60 sati nedeljno. Međutim, unazad desetak godina Boston Consultin Group (BCG) je

<sup>2</sup> [http://www.tportal.hr/biznis/poslovni\\_vodic/6961/Americke-tvrtke-u-kojima-je-najbolje-raditi.html](http://www.tportal.hr/biznis/poslovni_vodic/6961/Americke-tvrtke-u-kojima-je-najbolje-raditi.html) (28.05.2011)

shvatio da mora promeniti svoju korporativnu kulturu kako bi zadržao, ali i pridobio najbolje na tržištu. Započeli su s politikom regrutovanja ženskih kadrova kako bi diversifikovali radnu snagu. Izbalansirali su rad i privatni život, podstičući svoje zaposlene na uzimanje plaćenog studijskog ili drugog odsustva. Neki od zaposlenih uzeli su odsustvo od čak jedne godine kako bi se posvetili volontiranju u raznim humanitarnim organizacijama. BCG je isto tako pružio svojim zaposlenima mogućnost da malo uspore tempo i posvete se svojim porodicama. Osim toga, nudi im i prvoklasno zdravstveno osiguranje.

Sa starenjem stanovništva, evropska društvena očekivanja o penzionisanju u 60-oj ili do 65-e godine predstavljaju veliku ekonomsku obavezu. S obzirom na porast potrošnje i smanjenu produktivnost radnih sati kroz ranije penzionisanje, prosečan bruto-društveni proizvod na nivou Evropske unije iznosiće samo 1.25% u narednim decenijama. Vlade evropskih zemalja su svesne da su promene neophodne, čak se u pojedinim zemljama poput Nemačke povećava granica za odlazak u penziju na 63 godine starosti. Međutim reduciranje ove prednosti na nivou zemalja EU ili pojedinačne zemlje izazvalo bi negodovanje biračkog tela.

Penzionisanje i penziona beneficije započele su sa poslovnim liderima u Velikoj Britaniji, Sjedinjenim Američkim Državama i Nemačkoj krajem 1890-e kada se smatralo da se odgovarajućim paketom beneficija stari i nedovoljno efikasni radnici zamene novom radnom snagom. Pre toga radnici su radili ili do svoje smrti ili dok ne zarade dovoljno novca za budućnost. Javni penzioni sistem u USA je uspostavljen 1930-e za vreme Ruzvelta, dok su u Evropi politike zapošljavanja kreirane deceniju nakon završetka II svetskog rata.

U brojnim evropskim zemljama, ljudi koji napune 60 godina starosti, dobijaju penziju u iznosu od 80% svoje zarade. Oni koje žele da rade pronalaze na crnom tržištu poslove sa skraćenim radnim vremenom kako bi povećali prihode. Takođe bitan, ali ne i manje važan problem jesu kulturne razlike. Prevremeno penzionisanje među radnicima u Francuskoj, Italiji i Nemačkoj postalo je očekivanje - ne prema zakonima, već nešto se podrazumeva. Prema mišljenju ekonomista, u ovim godinama u Americi se smatra da ljudi i dalje treba da rade, dok pripadnici Evropske unije imaju suprotne stavove.

## **2. STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA**

Kako kompanije počinju da razvijaju poslovne aktivnosti uključujući i transfer zaposlenih u međunarodnim aktivnostima i obučavanje lokalnog osoblja, tako se nameće i pitanje aranžmana kompenzacija. S obzirom da se međunarodne aktivnosti proširuju, fragmentisani pristup bi doveo do troškovne neefikasnosti i propuštenih mogućnosti, pa se od organizacija očekuje stratezijski i koordinisan pristup međunarodnim kompenzacijama. Ovaj pristup treba da se razmatra na dva nivoa:

strategijski na nivou kompanije i na nivou funkcije strategijskog upravljanja kompenzacijama.

Na nivou kompanije kompenzacije bi trebalo da budu u saglasnosti sa korporativnim ciljevima i ovlašćenjima.<sup>3</sup> Ukupan sistem kompenzacija i nagrada ima značajnu ulogu u ostvarivanju efektivne implementacije strategije na nivou organizacije kao i specifičnih poslovnih ciljeva. Pored privlačenja i zadržavanja zaposlenih kao glavnog izvora konkurentske prednosti, kompenzacije mogu da doprinesu pojedinačnoj i kolektivnoj posvećenosti prema multinacionalnim kompanijama. Na pojedinačnom nivou, ukupan paket kompenzacija sa dodatnim premijama i nagradama (koje mogu razmatrati moguće nefinansijske faktore koji obezbeđuju određene privilegije kao npr. lično obezbeđenje) može privući zaposlene da učestvuju u internacionalnim operacijama (recimo obnavljanje infrastrukture u zemljama visokog rizika). Na organizacionom nivou sistem nagrađivanja može obezbediti napredak multinacionalnim kompanijama kroz poboljšanje pozicije menadžera i budućih lidera. Philips Electronic izdvaja 20% godišnjeg bonusa direktorima za postizanje cilja - dovođenje bar 10 odgovarajućih kandidata za angažovanje u inostranstvu.<sup>4</sup>

Za mala preduzeća, inovacije i preuzimanje rizika su ključne strategije za postizanje budućeg rasta i tržišne konkurentnosti pogotovo u zemljama u razvoju ili u periodu tranzicije. Međutim, u pokušaju da uđu na nova tržišta prinuđeni su da spuštaju cene što dovodi do nemogućnosti direktnih novčanih stimulacija za njihove talentovane zaposlene. Uprkos tome, pronašli su mogućnost za njihovo privlačenje i zadržavanje –po relativno prihvatljivim cenama nudi im se učešće u akcijskom kapitalu koji će dugoročno imati veću vrednost, pri čemu nakon određenog perioda provedenog u tim preduzećima (recimo 5 godina rada) mogu te akcije da prodaju i na taj način ostvare profit.<sup>5</sup>

Na funkcionalnom nivou, strategija ukupnih kompenzacija za uspešno upravljanje globalnom radnom snagom danas je potrebno da sadrži sledeće ciljeve<sup>6</sup>:

1. privlačenje i zadržavanje zaposlenih koji su osposobljeni za međunarodne zadatke;

---

<sup>3</sup> A. Wright, "Don't Settle for Less: Global Compensation Programs Need Global Compensation Tools," *Employee Benefit Plan Review* 58(9) (2000): 14–18.

<sup>4</sup> P. Evans, E. Lank, and A. Farquhar, "Managing Human Resources in the International Firm: Lessons from Practice," in *Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization, Innovation*, ed. P. Evans, Y. Doz, and A. Laurent (London: Macmillan, 1989).

<sup>5</sup> Deloitte's Stock Compensation Survey (2005); A.V. Zhuplev and C.M. Vance, "Russian Enterprise in an Emerging Market Economy: A Key Insider's View about Management Strategy for a Successful Transition," *Journal of Management Inquiry* 3(3) (1994).

<sup>6</sup> W.R. Sheridan and P.T. Hansen, "Linking International Business and Expatriate Compensation Strategies," *ACA Journal* (Spring 1996).

2. olakšati transfere između stranih operacija i između domaćih i inostranih lokacija;
3. uspostavljanje i održavanje kapitala namenjenog za kompenzacije kako u zemlji, tako i u inostranstvu;
4. biti konkurentan u odnosu na prakse leaderskih preduzeća;
5. korišćenje prednosti ekonomije obima i dostavljanje namenjenih nagrada na troškovno prihvatljiv način;
6. osigurati transparentost i jasno razumevanje planova kompenzacija.

Dostizanje navedenih ciljeva za sprovođenje kompenzacija na globalnom nivou može predstavljati izazov imajući u vidu fluktuacije deviznog kursa, stope inflacija i različite nivoe zarada za slične poslove u svim zemljama u kojima multinacionalne kompanije posluju, kao i različite lokalne zakone i kulturne preferencije.

### **3. UTICAJ KULTURE NA MEĐUNARODNE KOMPENZACIJE**

Nacionalna kultura ima prepoznatljiv uticaj na percepcije, emocionalne reakcije i preferencije zaposlenih uključujući i one koje su u vezi sa kompenzacijama i nagradama. Svesnost o lokalnoj kulturi i njenom uticaju je jednako kritična kao i lokalni zakoni i propisi u projektovanju efiksnog paketa i prakse kompenzacija. Sam izraz kompenzacija ima različito značenje u različitim kulturama. Većina Evropljanja preferira širi pojam kompenzacija koji obuhvata sve elementa za nagrađivanje rada. Koncept učešća u kapitalu ili pravičnosti u poređenju pojedinačnih kompenzacija takođe se razlikuje među zemljama - npr. u SAD gde se plaćanja prema performansama i nagrade na osnovu individualnih zasluga i doprinosa generalno uklapaju u socijalna očekivanja, dok se u Japanu i Koreji takav pristup smatra neprimerenim, već se zasniva na istorijskom i kulturnom jačanju nagrađivanja prema stepenu obrazovanja, godinama, mandatu i društvenim klasama.<sup>7</sup>

Uticaj subkultura se može takođe zapaziti u pojedinim zemljama usled postojanja demografskih razlika. Studija koja je obuhvatila 700 menadžera u velikim gradovima u 6 najvećih kineskih regiona, pokazala je da postoje najmanje 3 subkulture-jugoistočna, severoistočna i subkultura centralne i zapadne Kine. Jugoistočna je najviše individualistička, a subkultura centralne i zapadne oblasti kolektivistička. Kulturno poreklo ima uticaj na percepciju, a posebno na lične stavove o prirodni kompenzacija i nagrada na radnom mestu što bi trebalo rukovodioci da uzimaju u obzir prilikom donošenja odluka o kompenzacijama. Smatra se da praksa menadžmenta u jačanju različitih kulturnih uticaja vodi ka većoj efikasnosti i performansama.

---

<sup>7</sup> Parker, "Establishing Remuneration Practices across Culturally Diverse Environments," (2001).



Kulturološki odgovarajuće prakse koje se odnose na kompenzacije mogu da se razlikuju s obzirom na različite dimenzije kultura i subkultura kao što su koncentracija moći, individualizam, izbegavanje neizvesnosti i dominacija polova. U zemljama sa relativno visokom koncentracijom moći (Indija, Meksiko, Panama, zemlje Bliskog istoka) odgovarajuće kompenzacione prakse mogu obuhvatati plaćanja i nagrade koje pojačavaju statusne razlike sa vrlo malo ili bez potpunog učešća zaposlenih u donošenju odluka o nagrađivanju. Za razliku od njih, države sa nižom koncentracijom moći (Austrija, Novi Zeland, Danska, Irska) karakterišu učešće zaposlenih u dobiti i planovima za postizanje ciljeva.

Kulture i subkulture koje se smatraju izrazito individualističke (SAD, Italija, Holadnija, Kanada, Švedska, Francuska) stavljaju naglasak na individualno nagrađivanje na osnovu individualnih performansi, uključujući pojedinačne pohvale i priznanja. Kolektivističke kulture primenjuju nagrađivanje zasnovano na određenim grupama uz nefinansijske nagrade koje zadovoljavaju potrebe za priznanjem uz minimalne razlike među pojedincima.

Kada je u pitanju izbegavanje rizika, pojedine zemlje ograničavaju plaćanje po učinku kako bi održale željenu konzistentnost i predvidljivost zaposlenih radnika (Japan, Nemačka, Španija, Portugalija, Turska, Belgija, Južna Koreja).

#### *Ilustracija 1 IZAZOV GLOBALNE RADNE SNAGE*

#### KOMPENZACIJE DIREKTORA U SJEDINJENIM AMERIČKIM DRŽAVAMA JOŠ UVEK VODEĆE U ODNOSU NA OSTALE ZEMLJE

*Uprkos sve sličnijim odgovornostima i pritiscima sa kojim se suočavaju glavni menadžeri širom sveta, zemlja u kojoj se nalazi vodeća osoba ima veliki uticaj na iznos plaćanja. Prosek ukupnih kompenzacija američkih direktora iznosio je oko 2.25 miliona dolara u proteklih par godina, za industrijske kompanije čija je godišnja prodaja preko 500 miliona dolara, što je tri puta veći iznos od proseka rukovodioca u devet evropski zemalja. Npr. Franck Riboud, vodeći rukovodilac pariskog predstavništva prehrambene industrije Danone upravlja kompanijom čija je godišnja prodaja 2002. iznosila oko \$ 14,2 milijardi dolara, a njegova ukupna kompenzacija, izuzev akcija te iste godine, iznosila je 2.4 miliona evra što je obuhvatalo osnovnu zaradu, bonuse, udeo u profitu i socijalno osiguranje. Ovaj iznos zvuči enormno, sve dok ga ne uporedimo sa kompenzacijama američkih direktora takođe u sektoru prehrambene industrije. Tako npr. William R. Johnson, rukovodilac američke prehrambene kompanije H.J. Heinz Co. zaradio je iste godine čak \$6.1 miliona, odnosno 5.1 miliona evra. Ova razlika je posebno značajna, jer Johnson radi u manjoj organizaciji.*

*Prema izveštaju Towers Perrin iz 2002. o međunarodnim kompenzacijama, francuski rukovodioci su primili ukupnu naknadu od*

trećine koju prime njihove američke kolege. Ne evropskom nivou, najviše naknade imaju Švajcarci –oko \$ 1.19 miliona ili 990.000 što je polovina paketa kompenzacija u SAD, dok su najniže rangirani Španci sa iznosom od 520.000 evra. Kada je u pitanju ostatak sveta, visoka primanja imaju rukovodioci u Singapuru i Meksiku sa ukupnim kompenzacijama oko \$ 960 000. Postavlja se pitanje zašto su američki direktori plaćeni mnogo više. Mnogi smatraju da su u pitanju kulturne razlike- Amerikanci teže da nagrade uspeh, njihov san je da zarade mnogo novca, dok Evropljani smatraju da nije pošteno da pojedinci zarađuju toliko. Postoji uverenje da američki direktori imaju veći uticaj u odboru direktora i zbog toga imaju veći nivo odgovornosti od evropskih kolega što rezultira većim primanjima. Međutim, u uslovima pada perfomansi kompanija taj problem se često prepisuje uslovima koji su izvan kontrole izvršne vlasti SAD.

Izvor: prilagođeno prema D. Reilly „Executives eages in US Soar Hig Above the Rest , Wall Street Journal , 24. November 2003.

#### **4. PRISTUPI MEĐUNARODNIM KOMPENZACIJAMA**

Postoje dva glavna pristupa međunarodnim kompenzacijama: Going rate (takođe se navodi i kao pristup tržišne stope) i bilansni pristup (ili pristup izgradnje).

##### **4.1. Going rate pristup**

U ovom pristupu struktura zarada je povezana sa zaradama zemlje domaćina. Na osnovu primanja u zemlji domaćina, multinacionalne kompanije donose odluku da li će kao osnova za poređenje biti uzeti zaposleni poreklom iz zemlje domaćina, iz neke treće zemlje ili matične zemlje odakle radnik dolazi. Uzmimo za primer japansku banku koja posluje u SAD-treba doneti odluku da li će se kao osnova za komparaciju uzimati plate Amerikanaca zaposlenih u bankama ili plate zaposlenih u ostalim japanskim bankama ili čak plate zaposlenih u svim inostranim bankama koje posluje u SAD. Ukoliko je u zemlji domaćina niži nivo plata nego u matičnoj zemlji, multinacionalne kompanije dopunjavaju iste odgovarajućim beneficijama i plaćanjima.

<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
Jednakost među lokalnim narodima	Različite odredbe za iste zaposlene
Jednostavnost	Varijacije između ekspatrijata iste nacionalnosti u različitim zemljama
Identifikacija sa zemljom domaćina	Potencijalni problemi prilikom povratka u zemlju
Jednakost između različitih naroda	

Tabela br. 2 Prednosti i nedostaci Going sheet pristupa

#### 4.2. Bilansni pristup (Balance sheet)

Osnovni cilj navedenog pristupa jeste zadržati ekspatrijate u celini, kroz održavanje životnog standarda iz zemlje porekla dodajući finansijske podsticaje kako bi paket kompenzacija učinili atraktivnijim. Ključna pretpostavka je da zaposleni ne bi trebalo da trpe materijalne gubitke zbog transfera. Na kompenzacije u domaćoj zemlji se dodaje uravnotežujuća komponenta čiji je cilj da očuva životni standard zaposlenog i podstakne da se prihvati rad u inostranstvu. Za uravnotežavanje koristi se prilagođavanje troškova, tzv. COLA („cost-of-living-adjustment“).

U ovom pristupu postoje 4 glavne osnove plaćanja za ekspatrijate<sup>8</sup>:

- dobra i usluge,
- hrana, lična nega, odeća i obuća, nameštaj, rekreacija,
- prevoz, zdravstvena nega,
- stanovanje,
- porezi na prihode,
- rezerve,
- za štednju, beneficije, penzijske planove, investicije i
- troškove obrazovanja, socijalno osiguranje.

Kod ovog pristupa postoji dilema šta uzeti kao osnovu na koju bi se vršila određena prilagođavanja. Postoji više mogućih rešenja<sup>9</sup>:

- plate u domaćoj zemlji,
- plate u centrali multinacionalne kompanije,
- regionalni standard plata (npr. „stare“ i „nove“ zemlje EU, Amerika i Kanada ili Latinska Amerika ili Jugoistočna Azija),
- plate u zemlji domaćinu,
- veće plate kada se uporede osnovice iz domaće zemlje i zemlje domaćina.

#### 4.3. Ostali pristupi

Pored pomenutih, u literaturi se mogu susresti i drugi pristupi koje multinacionalne kompanije koriste za kreiranje paketa kompenzacija.

##### Headquarters model

Ekspatrijati, bez obzira na nacionalnu pripadnost, plaćaju se prema strukturi kompenzacija namenjenoj upravi kompanije. Ovaj pristup je veoma lak za upravljanje i ima malih problema sa diskriminacijom u plaćanjima. To je uobičajeno za multinacionalne kompanije u ranoj fazi

---

<sup>8</sup> Dowling, P.J., Welch, D. E.: „*International Human Resource Management - Managing People in a Multinational Context*“, Thomson, London, 2004.

<sup>9</sup> Briscoe, D.R., Schuler, R.S., Claus, L.: „*International Human Resource Management - Policies and practices for multinational enterprises*“, Routledge, London, 2009.

međunarodnog poslovanja u kojoj veliki broj zaposlenih čine upravo ekspatriati. Pristup je efikasan u privlačenju stranaca koji obavljaju radne zadatke sa nižom zaradom, ali može da bude praćen visokim troškovima kompenzacija. Takođe problemi se mogu javiti u privlačenju zaposlenih iz zemalja sa visokim nivoom zarada, ali i prilikom povratka ekspatriata u svoju zemlju pri čemu se suočavaju sa nižom strukturom zarada.

### **Model zemlje domaćina/lokalnog tržišta**

U ovom pristupu koji pruža jednostavnost, ekspatrijati se plaćaju kao i njihove kolege, lokalni državljani što predstavlja vrlo pozitivan aranžman za strance koji dolaze iz zemalja sa nižom strukturom zarada (npr. kineske multinacionalne kompanije koje imaju predstavništva u Ujedinjenom kraljevstvu). Često se naziva i „lokalizacija“ i funkcioniše prilikom transfera relativno novog zaposlenog sa malo internacionalnog iskustva u cilju međunarodnog razvoja kompetentnosti.

### **Model „više od domaće zemlje/ zemlje domaćina“**

Ekspatriati su plaćeni na istom ili čak višem nivou u zavisnosti od date strukture plaćanja u zemlji domaćina. Ovaj pristup se često koristi za transfere između regiona, posebno u Evropi i Južnoj Americi.

### **Model međunarodnog građanina**

Internacionalna „potrošačka korpa“ se koristi za sve ekspatriate bez izbora na njihovu zemlju porekla. Pristup nudi ekspatriatima kupovinu lokalnih proizvoda, uporedivih sa istima u zemlji porekla, ali po mnogo prihvatljivijim troškovima. Može biti pogodan za rukovodioce koji imaju npr. karijeru diplomate i planiraju da se kreću od zemlje do zemlje u obavljanju međunarodnih zadataka. Kao globalnu naknadu paket koji obično uključuje preduzeća dobiti i povremenih akcija vlasništva, ovaj pristup takođe može biti efikasniji od drugih u promovisanju globalnog prikaza poslovanja firme.

### **Lump sum model**

Koristi se za kratkoročne zadatke sa periodom od jedne do tri godine i omogućava ekspatrijatima jednostavno plaćanje za pokriće dodatnih troškova nastalih angažovanjem u inostranstvu, kao i mogućnost da sami upravljaju ličnim finansijama. Ovaj fleksibilni pristup izbegava nepotrebne podsticaje kao i uplitanje u lične činjenice poput oporezivanja i penzionisanja.

### **Model pregovaranja**

Ovaj fleksibilni pristup je izuzetno pogodan za posebne ili jedinstvene situacije ili za organizacije koje imaju vrlo malo inostranih operacija. Kao opšte pravilo, uprkos velikom broju standardizovanih modela međunarodnih kompenzacija, preporuka je da multinacionalne kompanije uzimaju u obzir jedinstvene potrebe i zahteve ekspatrijata i da kreiraju kompenzacije kroz otvorenu diskusiju i pregovaranje.

## ZAKLJUČAK

Kompanije koje ulaze na globalna tržišta moraju uzeti u obzir činjenicu da ta tržišta nisu preslikane slike njihovih matičnih zemalja. Svaka država se razlikuje po velikom broju dimenzija koje utiču na privlačnost stranih ulaganja. Te razlike opredeljuju ekonomsku isplativost na inostranim lokacijama i snažno utiču na upravljanje ljudskim resursima.

Ljudski potencijali predstavljaju ključ stvaranja novih ekonomskih vrednosti na tržištu. Tehnologija i profit ne mogu zameniti neprocenjivu vrednost ljudskih potencijala. Povećanje tržišnog učešća ne zasniva se samo na kapitalu. Strategija upravljanja ljudskim resursima uveliko zavisi od kulturološkog okruženja i tradicije pojedine zemlje. Sa procesom globalizacije intenzivira se pitanje međunarodnih kompenzacija.

Kreiranje odgovarajućeg paketa kompenzacija predstavlja strateški važan zadatak za multinacionalne kompanije. Mnogo je faktora koji utiču na odluku zaposlenih da prihvate angažman u inostranstvu – npr. visoki troškovi života u inostranstvu, drugačiji način rada, kulturološke razlike između pojedinih zemalja. Pored materijalne satisfakcije, multinacionalne kompanije treba da privuku kvalitetne kadrove i odgovarajućim beneficijama, npr. učešćem u akcijskom kapitalu, velikim bonusima za doprinos realizaciji organizacijskih ciljeva. Između zapadnoevropskih i istočnih zemalja postoje kulturološke barijere u odnosu prema karijeri, korišćenju slobodnog vremena, shvatanju značaja penzionisanja i sl.

Autor ovog rada smatra da prilikom angažovanja inostrane radne snage, kompanije treba prvenstveno da uzimaju obzir kulturološke razlike, jer one najviše imaju uticaj na prilagođavanje zaposlenih na nove uslove rada. Jedna od dilema sa kojima se susreće menadžment jeste i visina primanja-da li uzeti za poređenje npr. zarade u sopstvenoj zemlji ili zarade u zemlji odakle dolazi angažovani zaposleni. Dostupnost različitih pristupa i njihovo kombinovanje može rešiti taj problem. Prilikom razmatranja međunarodnih kompenzacija, neophodno je postići usaglašenost ciljeva kompanije i ciljeva zaposlenih kako bi multinacionalne kompanije održale konkurentnost na globalnom tržištu, ali i privukle nove kvalitetne kadrove.

## COMPENSATION IN INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**Dražena Stanojević MA**

**Abstract:** Human resource management has become one of the leading concerns of contemporary organizations and managers. A growing number of organizations their competitive advantage based on the way of attracting, selecting, motivating, rewarding, developing and educating its employees. Quality and professional human resource management is an integral part of the image of the organization. The value of the organization is no longer expressed only in annual profits and other financial indicators, but also the quality of employees. A special issue represent international compensations. For multinational companies it is extremely important to create adequate compensation package that will satisfy both employees

and management company. Money is not the only motivation for zaposlene. Team work, innovation, loyalty are just some of the attributes without which it is impossible to build competitiveness.

**Kew words:** *compensation, globalization, human resources*

## LITERATURA

1. Brewster C., Sparrow P., Vernon G., (2007): „*International Human Resource Management*“, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
2. Briscoe D. R., Schuler R. S., Claus L., (2009) : „*International Human Resource Management- Policies and practices for multinational enterprises*“, Routledge, London.
3. Dowling P. J., Festing M., Sr Engle D. A. (2007): „*International Human Resource Management- Managing People in a Multinational Context*“, Cengage Learning EMEA, London.
4. Dowling P. J., Welch D. E., (2004): „*International Human Resource Management- Managing People in a Multinational Context*“, Thomson, London.
5. Holt D. A., (1998): „*International Management-Text and Cases*“, The Dryden Press, Fort Worth.
6. Vance M. Charles, Yongsun P. (2006): „*Managing a global workforce-challenges and opportunities in International Human Resource Management*“, M. E Sharpe New York.