

# KOLIKO ZAPOSLENI ZAPRAVO KOŠTAJU

Finansijski merni instrumenti nedovoljni su za procenu troškova po zaposlenom, koji daleko prevazilaze stavku plate, obračunatih poreza, slobodnih dana, bolovanja i obuke. Ti instrumenti još su nemoćniji kad treba obračunati vrednost intelektualnog kapitala koji zaposleni donose kompaniji.

**Ključne reči:** zaposleni, trošak, ROIC (return of invested capital)  
– povraćaj uloženog kapitala

Mr Snežana D. Videnović

direktor Sektora ljudskih resursa,  
Kompanija „Dunav osiguranje“ a.d.o.

## Humana metrika

Većina preduzeća još uvek ocenjuje svoju uspešnost koristeći sisteme koji mere unutrašnje finansijske rezultate. To su sistemi na bazi metrike i ne uzimaju dovoljno od onoga što čini pokretački motor stvaranja bogatstva: znanje, odnose, ugled i ostale „nepokretnosti“ koje stvaraju talentovani ljudi; tako na pravi način ne sagledavaju ni ulaganje u aktivnosti kao što su istraživanje i razvoj, marketing i obuka.

Preduzeća sve više stvaraju bogatstvo konvertovanjem ovih nematerijalnih ulaganja u institucionalne veštine, patente, robne marke, softver, kao i intelektualni kapital koji podiže dobit po zaposlenom.

Ova nematerijalna dobra pravi su kapital, u smislu gotovinskih sredstava, iako su izvori tih povraćaja neopipljivi. Zaista, najvredniji kapital koji imaju preduzeća danas nije finansijske, nego nematerijalne prirode. Ukoliko žele da znaju čime raspolažu, kompanije što pre treba da redizajniraju način merenja svojih finansijskih performansi. U 2005. godini nematerijalni kapital 150 najvećih svetskih kompanija bio je 7,5 triliona dolara, dok je 1985. iznosio 800 biliona. Iako je nematerijalni kapital pravi izraz korporativnog bogatstva, kompanije čvrsto kontrolišu ulaganje sredstava u



njega. Mogući razlog tome jeste teškoća knjigovodstvenog evidentiranja nematerijalnog. Konkretno, nematerijalni doprinos teško je izmeriti, a još ga je teže specifikovati i tako izdvojenog izraziti u aktuelnoj valuti na kraju izveštajnog perioda. Kako, na primer, vrednovati dobre odnose s klijentima? Nematerijalno je obično uvezano u vrednosni lanac produkcije, tako da je veoma teško jasno utvrditi koja su nematerijalna dobra izvori profita, ili koji je specifični balans opipljivih i neopipljivih sredstava stvorio dobit na račun.

Još veći problem je to što većina kompanija ima razna oruđa kojima se mere finansijske performanse u skladu s potrebama iz ranijeg industrijskog doba, kada je kapital uživao počasno mesto u glavama stratega i investitora.

Kompanijski godišnji izveštaji puni su informacija o tome kako se koristi kapital, ali ti izveštaji ne uspevaju u dovoljnoj meri da reflektuju korišćenje „intenzivnog razmišljanja“ zaposlenih koji su zaslužni za stvaranje bogatstva u digitalnoj ekonomiji današnjice. Razvoj finansijskih izveštaja u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim principima (Generally Accepted Accounting Principles - GAAP) osnova je za postojanje modernog globalnog kapitala na tržištu. Finansijsko poslovanje viđeno putem bilansa stanja, *cash flow* izveštaja, bilansa uspeha i slično, bez sumnje jeste i biće glavni merni instrument za procenu vrednosti kompanije i uspešnosti njenog rukovodstva. Ali najzad je sazrelo i saznanje da je finansijsko poslovanje rezultat intelektualnog rada talenata, a ne kapitala. Na nesreću, iako niko ne sumnja u tu činjenicu, stvarnost je nekako drugačija. Otpor toj vrsti promena veoma je izražen. Većina kompanija kod nas i u svetu, koje žele da privuku pažnju na sebe, u svojim sloganima, proklamacijama, vizijama i misijama zaposlene, a posebno talente tretiraju kao srce korporativne strategije. Te moderne kompanije deklarativno odbacuju pretpostavku da su im finansijski i tehnološki pokazatelji uspešnosti organizacije najvažniji. Međutim, obično se takve velike ideje, velika briga, pa čak i „rat“ za talente završava tamo gde je i počeo – na papiru. I dok se stratezi bore da lansiraju najdelotvorniji program ulaganja u talente, vlasnici očekuju izveštaje o rezultatima poslovanja. A od nečega mora da se živi.

Računovodstveni izveštaji, sami po sebi konzervativni, tretiraju investicije u nematerijalni kapital na isti način kao i ulaganje u materijalni kapital. Ulaganja u nematerijalni kapital mnogo su skuplja, a ne vide se na prvi pogled. Ovaj konzervativizam nije preterano loš, mada često inspiriše rukovodioce da ne ulažu dovoljno u ljudski kapital, jer to ne donosi brzu dobit. Ovakav pristup donosi uspon u kratkom vremenskom rasponu, ali loše utiče na zdravlje kompanije na duži rok.

Posmatrajući prvih 30 najvećih kompanija u svetu, rangiranih na tržištu kapitala od 1995. do 2005, uočeno je da je prosečna dobit po zaposlenom porasla sa 35.000 dolara na 83.000 dolara. U proseku, broj ljudi u tim kompanijama porastao je sa 92.000 na 198.000, a povraćaj sredstava uloženi u zaposlene povećan je sa 17 odsto na 23 procenta.

Ovi rezultati sugerišu da kompanije moraju da prihvate novi pristup u merenju finansijskog poslovanja – pristup zasnovan na maksimiziranju prinosa na ljudski kapital. Ukupna dobit, nakon svega, proizvod je dobiti po za-

poslenom i ukupnog broja zaposlenih, a oba ova izraza maksimalno povećavaju ukupan profit.

Ukoliko se koncentrišemo na ovu formulu (suprotnu od prinosa na kapital), imaćemo jasnu sliku kompanijske vrednosti. Taj novi set pokazatelja može pomoći kompanijama da efikasnije ocenjuju uspešnost. Za početak, rukovodioci treba da pođu od toga koliku dobit po zaposlenom kompanija ostvaruje. Strategijsko razmišljanje trebalo bi da posmatra broj zaposlenih kao ključni faktor. Naravno da ne treba ispuštati ROIC iz pažnje, ali više kao kontrolni ili korektivni faktor, način da se osigura da kompanija zarađuje više od onoga što je uloženo u zaposlene. Sa ovim pokazateljima, kompanija može da postavi ciljeve koji se odnose na *povraćaj uložene kapitala* (dobit po zaposlenom), zatim *rast* (broj zaposlenih), kao i *prinos na kapital*. Zajedno, ove tri merne jedinice nedvosmisleno ističu pravu vrednost kompanije.

## Broj zaposlenih

Rukovodeći se samo brojkama, jedan od mogućih načina da se poveća profit kompanije jeste da se, jednostavno, otpuste zaposleni koji ne stvaraju dovoljno profita. Ali ako je dobit koju oni stvaraju veća od cene kapitala koji se koristi za namirivanje njihovog rada, njihovim odbacivanjem zapravo se smanjuje stvaranje bogatstva, osim ako rukovodstvo ne uposli nove ljude na njihova mesta, koji će proizvesti veći profit po zaposlenom. Procenjuje se da je 75 procenta potreba za upošljavanjem radnika jednostavna zame-na, odnosno popuna upražnjenih mesta u kompanijama. S druge strane, to implicira ogromne „prikrivene“ troškove.

Istraživački savet najpopularnijeg bezalkoholnog pića na svetu uradio je veliku studiju o problemu odlaska zaposlenih u veleprodaji u januaru 2000. godine. Rezultati istraživanja ukazuju da su direktni i indirektni troškovi zamene blagajnika u supermarketima koji zarađuju 6,50 dolara po satu bili najmanje 3.637 dolara.

Walton porodica dosledno stoji na vrhu Forbsove godišnje liste najbogatijih. Kako im to godinama uspeva? Nema tajne, recept je vrlo jednostavan. Kompanija čiji su oni vlasnici zapošljava veliki broj zaposlenih koji ostvaruju relativno nisku prosečnu dobit. U rukovođenju koriste poslovni model koji omogućava upravljanje složenim sistemom koji uključuje ogroman broj zaposlenih, ali bez ikakvih neekonomičnosti. Realno stvaranje bogatstva zbog toga proizlazi iz povećanja ili kompanije ili dobiti po zaposlenom, ili i jednog i drugog.

## Evidencija troškova

Nominalni iznos zarada zaposlenih samo je početak duge evidencione liste ulaganja u zaposlene. Na taj iznos odmah treba dodati oko 70 odsto raznih poreza i doprinosa koje kompanije u Srbiji uplaćuju na račun u razne državne fondove. Ako pokušavamo da sagledamo koliko zaposleni koštaju, ne treba zaboraviti troškove zapošljavanja koji podrazumevaju oglašavanje, angažovanje agencija za pronalaznje kadra, a nekad i sve to zajedno. Kada kažemo regrutacija, obično zaboravljamo na troškove prisustvovanja raznim sajmovima zapošljavanja zarad promocije kompanije kao „najpopularnijeg poslodavca“, kao i druge slične marketinške aktivnosti, već se, pre svega, misli na „čiste“ troškove regrutacije, koji su upravo proporcionalni sa strukom i profilom ličnosti koji su nam potrebni. Što ređa struka, to veći izdatak za pronalaznje takvog kadra. Nakon toga dolazi na red obuka zaposlenih. Dobro obučeni zaposleni su konkurentna prednost, ali tu prednost treba zadržati u organizaciji. Koliko novca treba uložiti da bi se zadržali zaposleni u



koje smo već uložili mnogo novca? Možda ih treba motivisati bonusima na kraju godine, ili uložiti sredstva u radni prostor, opremu, automobile, kartice? Idemo li dalje, u trošak treba da ukalkulišemo i godišnji odmor, slobodne dane, bolovanja, a sve to na kraju računice košta jer za vreme dok je radnik odsutan treba angažovati zamenu, ili će se to osetiti u efikasnosti posla. Što je zaposleni duže u kompaniji, to se troškovi uvećavaju za procenat povećanja zarada zbog minulog rada, jubilarnih nagrada i otpremnine prilikom odlaska u penziju. Preteraćemo, a možda i nećemo, ukoliko na ove troškove dodamo troškove angažovanja zaposlenih

u sektoru ljudskih resursa i ostalih pratećih službi. Tu takođe možemo da ukalkulišemo kupovinu programa za evidenciju zaposlenih.

Nesumnjivo je da je lista troškova impozantna. Bili oni skriveni ili ne, dilema ne postoji što se tiče veličine izdataka. Zaposleni koštaju, ali i proizvode vrednost koja je u finansijskim izveštajima veoma merljiva.

Jedina dilema koja se javlja jeste kako znati koliko novca treba uložiti da bi se dobio adekvatan povraćaj ulaganja u ljude, te u kom se roku to može očekivati.

## Kako se kompanije u Srbiji ponašaju kada nastupi kriza

Poniklo u bogatoj finansijskoj kolevci, hranjeno nerealnim očekivanjima, njihovo čedo – svetska ekonomska kriza – svima nam boji svakodnevicu, jer je uveliko prevazišla početne okvire i otrgla se kontroli svojih roditelja.

Paradoksalno ili ne, recesija se prvo osetila u finansijskim institucijama. Brzopleto reagujući na nastale promene, ove institucije uglavnom su na brzinu pribegle smanjivanju broja zaposlenih, jer su to troškovi koji se najlakše prepoznaju. Nažalost, „što je brzo, to je i kuso“. Stvarni efekat te mere samo je prividno efikasan, ali se mnogo dublje projektuje na stabilnost poslovanja, a samim tim i na konkurentsku prednost. Nije naodmet još jednom podsetiti da smanjivanje broja zaposlenih, u najblažem slučaju, utiče na motivaciju, a u najgrubljem – stvara paniku među preostalim zaposlenima. To opet prouzrokuje smanjenu produktivnost, posvećenost, povećanje apsentizma (apsentizmom se smatra svako izostajanje s posla bez obzira na trajanje ili razlog izostanka). Kada se na sve to dodaju troškovi selekcije i obuke novih ljudi u periodu dok se poslovanje organizacije ne vrati na nivo koji je prethodio izmenjenim uslovima, proizlazi da je na duže staze stavku u budžetu „trošak zaposlenih“ mnogo delotvornije posmatrati kroz nešto izmenjenu prizmu.

Naravno da se ne treba ponašati kao da se ništa nije promenilo. Svest o recesiji otvara nove mogućnosti, o kojima ranije niko nije razmišljao. Jedna od vodećih svetskih

kompanija uštedela je ulaganjem u preventivno, banjsko lečenje svojih zaposlenih 250 miliona dolara, koje bi u suprotnom potrošila na troškove njihovog lečenja. Reklo bi se da je ovaj primer iz nekog drugog, bogatog sveta i da je još uvek daleko od naše realnosti. Tačno. U našim okvirima iste te kompanije ponašaju se dijametralno suprotno. Ovde se troškovi smanjuju tako što se, na primer, zaposlene majke koje se nakon porodijskog bolovanja vrate na posao otpuštaju pod izgovorom da su suviše dugo bile odsutne, te da ne mogu više da se ukllope u nove procedure. Složićete se da je ušteda mala, jer smo zemlja s veoma niskom stopom nataliteta. To se neće mnogo odraziti na troškove, ali na reputaciju poslodavca hoće. Sigurno.



### Kako se kompanije u svetu ponašaju kada nastupi kriza

Mnoge uspešne kompanije u svetu izabrale su pristup zadržavanja ključnih zaposlenih tokom perioda recesije. Izlaz iz kompleksne situacije videle su u materijalnim podsticajima viših rukovodilaca, u ulaganju u najtalentovanije radnike i slično. Ispostavilo se da je ovaj novac najčešće uludo potrošen. Štaviše, fokusirajući se isključivo na „visokoletače“, često se previđaju „prosečni“ zaposleni, kojih procentualno ima najviše, a koji su od ključnog značaja za uspeh bilo kakve promene u kompaniji. Ispostavilo se da su kompanije koje su izabrale pristup zadržavanja zaposlenih korisnije uložile svoj novac. One su posegnule za strategijama spajanja, restrukturiranja i reorganizacije kako bi iskoristile unutrašnji potencijal i maksimizirale mogućnosti koje im stoje na raspolaganju, poštujući pri

tom logiku ekonomije, ali i inovacija. Pored ovoga, strategija zadržavanja podrazumeva identifikovanje svih ključnih aktera u organizaciji, ali pažnja je usmerena ka zaposlenima koji su najkritičniji i za koje postoji najveći rizik od napuštanja kompanije. Ovim ljudima nudi se kombinacija finansijskih i nefinansijskih podsticaja, skrojениh prema njihovim težnjama i očekivanjima. Jedna evropska industrijska kompanija primenila je ovaj pristup tokom nedavne reorganizacije i ispostavilo se da joj je bilo potrebno samo 25 odsto od budžeta koji je ranije bio trošen. Taj prethodni budžet zasnivao se samo na gotovinskom ulaganju u zaposlene.

### Kako zadržati zaposlene a ne uložiti previše novca

HR menadžeri i linijski menadžment treba da rade zajedno u vreme velikih organizacionih promena kako bi se identifikovali zaposleni čije je zadržavanje od ključnog značaja za kompaniju. Kompanije ne bi trebalo sebi da dopuste luksuz da jednostavno zaočkruže zaposlene koji su u periodu pre promena bili notirani kao nosioci velikog potencijala. To isto važi i za više rukovodioce, one koji su rukovodili organizacionim delovima koji su kritični za poslovni uspeh. Treba malo bolje pogledati oko. Verovatno će pažljivo i zainteresovano oko na ma-

nje privlačnim mestima primetiti više „anonimnih“ zaposlenih čije su veštine ili odnosi s ljudima u kompaniji izuzetni. Moguće je da će baš ti zaposleni biti kritični u jednoj ili obe discipline: održavanju pozitivnih vibracija tokom promene putem komunikacije s kolegama, kao i u pružanju podrške u ostvarivanju dugoročnih poslovnih ciljeva. Ovi skriveni dragulji mogu se naći bilo gde u kompaniji – u prodaji, u razvojnom sektoru, ili su to oni koji su, jednostavno, popularni zbog svoje pozitivne energije koju svi prepoznaju. To može biti zaposleni kome se bliži odlazak u penziju i više nije na listi visokih potencijala, ali ima reputaciju izuzetnog stručnjaka. Čak i ako je učinak zaposlenih i njihov potencijal prosečan, njihovo znanje, direktne veze ili tehnička operativnost mogu da učine njihov odlazak iz kompanije neželjenim gubitkom. U jednom nedavnom spajanju kompanija, uspostavilo se da je otpuštanje pomoćnog

osoblja koje je tehnički korektno ispunjavalo naloge, i ništa više ni bolje od toga, bilo veoma veliki udarac za kompaniju. Na kraju je rukovodstvo bilo ubeđeno da je trebalo učiniti više da se oni zadrže, te da je to podjednako važno kao zadržavanje prodavaca sa statusom zvezde. Kada menadžeri ljudskih resursa i linijski menadžeri naprave pažljiv i obuhvatan spisak ključnih igrača (obično 30 do 45 odsto svih zaposlenih), vreme je da se daju prioriteta grupama i pojedincima. Tada se primenjuju ciljane mere zadržavanja.

Ključ je u tome da se svaki zaposleni posmatra kroz jedno pitanje i dva sočiva. Pitanje je: kakav bi uticaj imao njegov odlazak s posla? Prvo sočivo gleda u pravcu gubitka, tj. šta on odnosi sa sobom i može li se praznina adekvatno popuniti. Drugo, šta taj isti zaposleni ostavlja za sobom. Možda nezadovoljstvo, uznemirenost, potencijalni sudski spor?



## Zadržavanje je više od novca

Iskustvo pokazuje da finansijski podsticaji igraju važnu ulogu u zadržavanju zaposlenih, ali novac, sam po sebi, neće učiniti mnogo. Pohvale od strane menadžera, pažnja lidera, česte promocije, novi izazovi često su efikasniji od gotovine. Finansijski podsticaji su neophodni, ali važno ih je dobro pripremiti i koristiti ih na ciljani način.

Mere zadržavanja treba da budu sastavljene od finansijskih i nefinansijskih podsticaja. To je od ključnog značaja za upravljanje organizacijom koja želi da postigne dugoročni poslovni uspeh, a izvesno je da će takvom strategijom uštedeti i novac. Najznačajnije je ipak naglasiti da rukovodnici ne bi trebalo da zadržavanje kadra shvate kao jednokratnu vežbu. Umesto toga, najbolje je pristupiti građenju novih odnosa sa zaposlenima i obratiti kontinuiranu pažnju na njih. Na kraju, ono što mnogi zaposleni žele da imaju pred očima jeste jasna slika o svojoj budućnosti u kompaniji.

### Izvori:

#### McKinsey Quarterly

1. The new metrics of corporate performance: Profit per employee / FEBRUARY 2007 • Lowell L. Bryan

2. Motivating people: Getting beyond money / NOVEMBER 2009 • Martin Dewhurst, Matthew Guthridge, and Elizabeth Mohr / Source: Organization Practice
3. What worked in cost cutting—and what's next: McKinsey Global Survey results / January 2010 / Source: Survey

### Summary

## The actual worth of employees

*Snežana D. Videnović, M.Sc.*

Immaterial value accounts for around 80 percent of the total value of any company. Such value includes everything that is intangible: patents, trademarks, copyrights, brand, client relationship. Also, all intellectual capital is created by employees. Trying to compare what we have invested in our employee and got in return is a very demanding task. Performance measurement and measuring instruments in organisations were developed throughout 20th century, mostly in manufacturing companies. Times have changed, circumstances even more. Method of measurement has to change. Most often, companies tend to measure return on invested capital – ROIC, rather than the employee's contribution to a company.

TRANSLATED BY: JASNA POPOVIĆ