

АНАЛИ

ЕКОНОМСКОГ ФАКУЛТЕТА У СУБОТИЦИ
THE ANNALS OF THE FACULTY OF ECONOMICS SUBOTICA



Vol. 50
ISSN 0350-2120
УДК 330

32
2014



Универзитет у
Новом Саду



Економски факултет
у Суботици

Анали

Економског факултета

у Суботици

број **32**

Суботица, 2014. године

Садржај / Contents

НАУЧНИ ЧЛАНЦИ / Scientific articles

■ Општа економска теорија

Бранко Балъ

Глобализација и корупција
Globalization and corruption

003-018

■ Агроекономија и агробизнис

Јелена Бировљев, Бојан Матковски, Ћетковић Биљана

Пољопривреда и заштита животне средине Србије у функцији
прилагођавања заједничкој аграрној политици Европске Уније
Agriculture and environmental protection in Serbia with the prospect of harmonization to the
common agricultural policy of European union

017-029

■ Маркетинг

Александар Грубор, Ненад Ђокић

Корпоративни имиџ у глобалном маркетингу
Corporate image in global marketing

031-038

Дражен Марић

Маркетинг аспекти утицаја културе на пословни успех менаџера и
аквизиција
Marketing aspects of culture impact on business success of mergers and acquisitions

039-057

Оља Милованов

Улога емоционалног брендирања у креирању потрошачке лојалности
The role of emotional branding in creating consumer loyalty

059-072

■ Менаџмент

Гизела Штангл Шушњар, Немања Бербер

Стимулативне зараде и перформансе организације: истраживање на
бази Кранет података у Европи
Incentive pay and performances of organizations: a research on the basis of the Cranet data
in Europe

073-088

Есад Ахметагић

Управљање пословним процесима у теорији и пракси
Business process management in theory and practice

089-097

Стимулативне зараде и перформансе организације: истраживање на бази Кранет података у Европи

Incentive pay and performances of organizations: a research on the basis of the Cranet data in Europe

Гизела Штангл Шушњар *

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици

Немања Бербер **

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици

Сажетак: Предмет ово рада јесте истраживање односа између стимулативних зарада, као саставног елемента укупне зараде запосленог, и нивоа перформанси организација. Циљ рада је био указивање на разлике у организационим перформансама између организација у Европи које користе стимулативне пакете зарада и оних које то не чине. Методологија у раду обухватила је анализу узорка преузетог из базе података настале током КРАНЕТ (CRANET) пројекта. Примењене су методе дескриптивне статистике и т-теста на узорак од 25 земаља Европе, међу којима су и подаци за Републику Србију. Применом т-теста уочено је да постоји статистички значајна разлика између оних организација које нуде стимулативне зараде својим професионалним радницима у односу на оне које то не чине, у погледу организационих перформанси. Резултати истраживања могу да буду значајни уколико се посматрају трендови награђивања у земљама Европе, пре свега земљама Европске уније, и Србије. Оваква компаративна истраживања указују на то у ком правцу се развија HRM у области компензације, конкретно у ЕУ, те омогућавају упознавање трендова и усмеравање детаљнијих истраживања на оне активности у HRM за које се утврди да могу имати позитиван утицај на организацију.

Кључне речи: компензације, стимулативне зараде, перформансе, КРАНЕТ, Европа.

Abstract: The subject of this paper is to explore the relationship between incentive pay, as an integral element of the total employee's compensation, and the level of organizational performances. The aim of this study was to point out to the differences in organizational performances between organizations in Europe that use incentive pay schemes and those that do not use those schemes. The methodology of the work included an analysis of the sample obtained from a database created during the CRANET project. Methods of descriptive statistics and t-test have been used on the sample of 25 European countries, including data for the Republic of Serbia. Using the t-test there has been detected a statistically significant difference between those organizations that offer incentive pay for their professionals relative to those organizations that do not use that kind of pay, in terms of organizational performances (service quality, productivity, profitability and the rate of innovation). The research results can be significant when considering trends in remuneration in European countries, especially the countries of the European Union, and Serbia. These comparative studies are important because they indicate a direction of the HRM development in the area of compensation, particularly in the EU, and provide information about trends and orientations for detailed research on the HRM activities that are found to have a positive impact on organizational performances.

Keywords: compensation, incentive pay, performances, CRANET, Europe

* ✉ susnjarg@ef.uns.ac.rs

** ✉ berber@ef.uns.ac.rs

Увод

Менаџмент људских ресурса добија све већи значај у савременом пословању будући да је схваћен као један од критичних фактора успеха комплетног пословног система и развоја организација (Kehoe и Wright, 2013; Buller и McEvoy, 2012; Boselie, Dietz и Boon, 2005; Huselid, 1995). У оквиру HRM спроводе се активности које су од виталног значаја за успешно управљање запосленима које се односе на анализу и дизајн посла, планирање људских ресурса, регрутацију, селекцију, оријентацију, обуку и развој, награђивање, развој каријере, перформанс менаџмент, управљање односима између послодаваца и запослених, као и пензионисање и напуштање организације.

Посебно интересантна област истраживања и праксе HRM свакако су компензације. Тема која нарочито заокупља истраживаче у менаџменту људских ресурса јесте однос између активности награђивања, са једне стране, и перформанси организација, са друге стране. У истраживањима широм света указано је да постоје позитивне релације између две наведене варијабле, и то између компензација (поделе профита и стимулација) и иновативних перформанси (Chen и Huang, 2009), између система награђивања који је ближи принципу једнакости расподеле зараде између послова (*compressed pay distribution*) и перформанси организације (Bloom, 1999), између мотивационог система (процена перформанси и компензације) и перформанси организација (Subramony, 2009), као и између компензација (посматраних у оквиру радне праксе високих перформанси), са једне стране и резултата запослених (флукуације и продуктивности) и краткорочних и дугорочних корпоративних финансијских перформанси (Huselid, 1995).

Предмет ово рада јесте истраживање односа између стимулативних зарада, као саставног елемента укупне зараде запосленог, и нивоа перформанси организација. Циљ рада је био указивање на разлике у организационим перформансама између организација у Европи које користе стимулативне пакете зарада и оних које то не чине. Методологија у раду обухватила је анализу узорка преузетог из базе података настале током КРАНЕТ (CRANET) пројекта. Примењене су методе дескриптивне статистике и т-теста на узорак од 25 земаља Европе, међу којима су и подаци за Републику Србију. Применом т-теста уочено је да постоји статистички значајна разлика између оних организација које нуде стимулативне зараде својим професионалним радницима у односу на оне које то не чине, у погледу организационих перформанси. Резултати истраживања могу да буду значајни уколико се посматрају трендови награђивања у земљама Европе, пре свега земљама Европске уније, и Србије. Оваква компаративна истраживања указују на то у ком правцу се развија HRM у области компензације, конкретно у ЕУ, те омогућавају упознавање трендова и усмеравање детаљнијих истраживања на оне активности у HRM за које се утврди да могу имати позитиван утицај на организацију. Овакви подаци су од великог значаја за развој

HRM у Србији, нарочито области компензација која је у нашој земљи још увек на ниском нивоу развоја.

1. Теоријски оквир истраживања

1.1. Компензације у менаџменту људских ресурса

Компензације су веома интересантна област менаџмента људских ресурса. Будући да је тема истраживања истраживање односа између одређених врста награда и перформанси организације, у овом делу рада приказани су најзначајнији ставово о појму компензације.

Компензација представља интринзичне (унутрашње) и екстринзичне (спољашње) награде запосленима за обављање посла. Унутрашње компензације рефлектују психолошко стање запослених које је резултат обављања посла. За њих су задужени професионалци за организациони развој. Спољашње компензације укључују монетарне и немонетарне награде. За њих су у организацији задужени менаџери за компензације (Martocchio, 2009, стр. 29). Такође, компензације могу бити посматране и као трошак и то директан финансијски трошак организације. Трошкови рада могу представљати значајан износ укупних пословних трошкова, у неким земљама они чине и до 60% укупних пословних трошкова (Штангл-Шушњар и Лековић, 2009, стр. 1). Према ауторима из САД, компензација обухвата све облике финансијских прихода и опипљивих услуга и погодности које запослени добијају као део радног односа (Milkovich и Newman, 2006, стр. 31). Према овим ауторима, компензације обухватају укупну плату (новчани део у смислу основне зараде, стимулација за учинак, део за прилагођавање трошковима живота, и неновчани део у смислу бенефиција за пензију, здравствено осигурање) и релационе добитке (бенефиције попут могућности усавршавања, статус, припадање, изазовност посла и сл.). Укупне компензације представљају део укупних награда запосленима, које укључују спољашње елементе награда који се могу лако квантификовати, фиксни и варијабилни део зараде, бенефиције и додатке (Festing, Engle, Dowling и Sahakians, 2012, стр. 140).

Табела 1: Компоненте укупне компензације

Унутрашње награде	Квалитет живота и рада Статус Развој Можућности	Остале финансијске награде			УКУПНА ДИРЕКТНА НОВЧАНА НАДОКНАДА	УКУПНА НАДОКНАДА	УКУПНА НАДОКНАДА
	Аутомобил (омогућен од стране компаније) Чланство у клубовима Правно и финансијско саветовање	Додаци					
Спољашње награде	Планирање пензије и штедње Здравствено осигурање Плаћено одсуство Законски обавезне бенефиције	Бенефиције			УКУПНА ДИРЕКТНА НОВЧАНА НАДОКНАДА	УКУПНА НАДОКНАДА	УКУПНА НАДОКНАДА
	Акције Капитал Планови дугорочних подстицаја	Дугорочна варијабилна зарада		УКУПНА НОВЧАНА НАДОКНАДА			
	Краткорочни планови подстицаја Бонуси Награде	Краткорочна варијабилна зарада					
	Основна зарада	Основна новчана зарада					

Извор: Festing, Engle, Dowling и Sahakians, 2012, стр. 141.

У табели 1 приказани су најзначајнији елементи укупне компензације запослених. За потребе овог рада аутори су одлучили да детаљније истраже област укупних директних компензација, тачније краткорочне и дугорочне варијабилне зараде.

Краткорочне стимулације се односе на такав вид награде који је везан за постизање краткорочних циљева организације – најчешће годишњих, кварталних или месечних финансијских перформанси организације. Као најчешћи пример како у теорији тако и у пракси организација јесте бонус. Бонус је награда која се обично плаћа појединцима за надпросечне перформансе; може бити у фиксном износу или као проценат од основне зараде. Исплаћује се увек једнократно, и везан је искључиво за учињени напор и добијени резултат. Сваки наредни бонус потребно је поново „заслужити“ односно овај вид награђивања подразумева континуирано праћење и мерење перформанси запосленог. У пракси компанија разликују се краткорочни бонуси по начину исплате, али се сви свде на исту чињеницу да су у питању награде везане за конкретан учинак, који се исплаћују

једнократно и као проценат од основне зараде. Такође, бонуси могу бити исплаћивани на бази индивидуалних и тимских учинака.

Дугорочне стимулације односе се на плаћања запосленима за остваривање дугорочних циљева организације, односно обухватају оне исплате према запосленима које се везују за организационе перформансе попут економске вредности, профитабилности, учешћа на тржишту и слично. Најчешћа категорија запослених која је награђена оваквим видовима стимулација јесу менаџери. Стимулације дугорочног типа обухватају најчешће финансијску партиципацију у власништву над организацијом. Давање капитала подразумева укључивање запослених у структуру капитала организације, кроз акције. Наиме, када запослени поседује акције предузећа у ком је запослен или на задатку, долази од развоја власничке културе у запосленом, и боље се усклађују организациони и лични циљеви. Планови доделе акција, опција на акције и поделе профита су најзаступљенији облици дугорочних стимулација. Према ауторима у овој области, капиталне стимулације могу бити у виду плана доделе акција запосленима за индивидуалне и укупне организационе перформансе, куповине акција компаније по нижим продајним ценама акција или одбитку од плате запосленог, плана опција на акције, награда за запосленог уколико се повећа вредност акције, фантомакција (Briscoe, Schuler и Claus, 2009, стр. 251).

1.2. Однос између компензације и перформанси организација

Као што је наведено у уводном делу рада, тема која нарочито заокупља истраживаче у менаџменту људских ресурса јесте однос између активности награђивања, са једне стране, и перформанси организација, са друге стране.

У истраживањима широм света указано је да постоје позитивне релације између две наведене варијабле.

Аутор Хуселид је истражио утицај радне праксе високих перформанси (High Performance Work Practices) на перформансе радника и организације у целини. Испитани су виши менаџери људских ресурса у 968 организација у САД из свих делатности. У оквиру радне праксе високих перформанси аутор је анализирао два фактора и то „вештине запослених и организационе структуре“ (партиципација запослених, анализа посла, дељење информација, стимулативне зараде, селекција и сл.) и „мотивација запослених“ (формална процена учинка као основе за компензацију, одлучивање на бази сениорства или заслуга, развој каријере и др.) (Huselid, 1995, стр. 646). Ова два фактора су биле независне варијабле. Као зависне варијабле аутор је посматрао флукуацију, продуктивност и корпоративне финансијске перформансе. Применом регресионе анализе аутор је утврдио да два наведена фактора утичу на зависне варијабле, тачније да радна пракса високих перформанси (међу којима су и компензације) имају економски и

статистички значајан утицај флукуацију, продуктивности и краткорочне и дугорочне мере финансијског учинка.

У истраживању на узорку тајванских организација Чен и Хуанг су истражили однос између поделе профита и стимулација, као врсте компензација, и иновативних перформанси организација. У овој студији коришћена је регресионеа анализе за тестирање хипотеза у узорку од 146 организација. Резултати су указали на то да су стратешке праксе људских ресурса позитивно повезане са капацитетом знања за управљање које, заузврат, има позитиван ефекат на иновативне перформансе. Као елементе стратешког менаџмента људских ресурса аутори су користили податке о пет аспеката, укључујући стафинг, обуку, партиципацију, процену радног учинка и компензације, док су иновативне перформансе посматрали као техничке и административне. Административни фактор обухватио је четири ставке за мерење степена реаговања на промене у окружењу, процедура планирања, контроле процеса система и интегрисаних механизма. Технички фактор се састојао од три питања за мерење степена у коме фирма развија нове технологије, уводи технологије у нове производе, и олакшава нове процесе за побољшање квалитета и ниже цене. У склопу капацитета менаџмента знања аутори су користили три фактора управљања знањем и то стицање, дељење и примену знања. Будући да је тема вого рада утврђивање односа компензација и перформанси, из наведеног истраживања важно је истаћи да су аутори утврдили да компензације имају позитивне и статистички значајне ефекте на техничке иновативне перформансе, као и на дељење и примену знања (Chen и Huang, 2009, стр. 110).

Блум је утврдио однос између система награђивања који је ближи принципу једнакости расподеле зараде између послова (*compressed pay distribution*) и перформанси организације. Ова студија је урађенао као директан тест односа између једног облика дистрибуције плате и перформанси. Спроведена је у окружењу где је појединачни и организациони учинак поуздано посматран и мерен. Налази студије сугеришу да сабијенијадисперзија зарадаима позитиван однос на више мера индивидуалних и организационихперформанси (Bloom, 1999, стр. 25). Аутор је посматрао платне нивое (апсолутне стопе плате додељене појединцима или пословима у организацији) у смислу колико су они једнако дистрибуирани (њихову дисперзију) у организацији. Централно питање је разумевање како разлике у дистрибуцији зараде утичу на индивидуални и организациони учинак. У овом случају постоје две врсте расподела плата које су уобичајене. Када је расподела плата хијерархијска, већи део плате је концентрисан у свега неколико нивоа, радних места, или појединаца, који су близу врха од ког почиње дистрибуција. Постоји мања једнакост у расподели зарадаизмеђуплатних нивоа. Хијерархијска дистрибуција зарада такође може имати много платних нивоа. За разлику од наведеног, сабијена (*compressed*) дистрибуција плата је она у коме су плата мање распршене и равномерно распоређенепословима или појединцима, а може имати мање нивоа плата од хијерархијског система.

Хочберг и Линдзи испитали су да ли опције одобренезапосленима утичу на перформансе. Коришћењем података о програмима опција истражене су везе између широко заснованих програма опције, стимулација, као и оперативних перформанси предузећа. Аутори су утврдили да предузећа чији портфолио опција запослених више подразумева подстицаје показују већи накнадни оперативни учинак, мерен вредностима поврата на средства (return on assets, ROA) (Hochberg и Lindsey, 2010, стр. 4169).

Наводећи свега неколико истраживања вршених широм света аутори су указали на значај истраживања односа између компензација и организационих перформанси. Са том идејом развијене су истраживачке хипотезе рада и предложена је методологија истраживања.

2. Методологија истраживања

Методологија у раду базирана је на методологији Кранет међународне мреже пословних школа. Ова међународна организација, под патронатом Cranfield School of Management, организује компаративна истраживања о политици и пракси управљања људским ресурсима, користећи стандардизован упитник. Истраживање се спроводи сваке четири године. Циљ истраживања је да се обезбеди висок квалитет података за академски, јавни и приватни сектора, као и за студенте менаџмента људских ресурса, и да створи нова знања о пракси управљања људским ресурсима у различитим земљама света. Упитници су попуњени од стране менаџера компанија које имају више од 50 запослених. Упркос неким методолошким ограничењима, Кранет истраживања пружају значајне емпиријске податке још од 1990. године.

Упитник је подељен у шест делова: МЛР активности у организацији, стафинг пракса, развој запослених, компензације и бенефиције, односи са запосленима и комуникација и организациони детаљи. За потребе овог рада коришћени су подаци из истраживачког периода 2008-2010. године за 25 земаља Европе.

Посебно занимљив део за потребе овог истраживања је био део о компензацијама и бенефицијама, који садржи питања о нивоу коришћења одређених елемената варијабилног дела зараде, као и о плановима које обухватају одређене нефинансијске бенефиције изнад законских оквира. Испитаници су питани да означе да ли они користе или не неколико елемената финансијског учешћа и плате везане за учинак. Упитник садржи питања затвореног типа, а испитаници су замољени да изаберу из скупа алтернативних, претходно формулисаних одговора који углавном покривају специфичне области управљања људским ресурсима. У складу са постојећим подацима, варијаблама и потенцијалним ограничењима истраживања, постављене су следеће хипотезе:

X0: Постоји статистички значајна разлика између организација које користе стимулативну варијабилну зараду у односу на оне организације које је не користе у погледу организационих перформанси.

X1: Постоји статистички значајна разлика између организација које користе финансијску партиципацију као део стимулативне варијабилне зараде у односу на оне организације које је не користе у погледу организационих перформанси.

X2: Постоји статистички значајна разлика између организација које користе зараду засновану на учинку као део стимулативне варијабилне зараде у односу на оне организације које је не користе у погледу организационих перформанси.

Варијабле коришћене у истраживању обухватиле су варијабилну стимулативну зараду која се састоји од елемената финансијске партиципације (подела профита, опције и подела акција) и елемената зараде засноване на учинку (тимски бонуси, индивидуални бонуси, флексибилне бенефиције, стимулација заснована на учинку) и мере организационих перформанси (квалитет пружених услуга, профитабилност, продуктивност и стопа иновација). Елементи варијабилне зараде као независне варијабле дате су у облику питања где су испитаници могли да дају одговоре на постављено питање о коришћењу одређене врсте стимулација са да (1) или не (0) за стимулацију стручних радника. Организационе перформансе, обликоване као зависна варијабла, оцењиване су на скали од 1 до 5 где је 1=слаб или најмањи у делатности, 2=испод просека, 3=просечан или једнак конкуренцији, 4=бољи од просека, 5=супериоран. Примењене су методе дескриптивне статистике и т-тест. Истраживачки подаци су обрађени коришћењем SPSS софтвера.

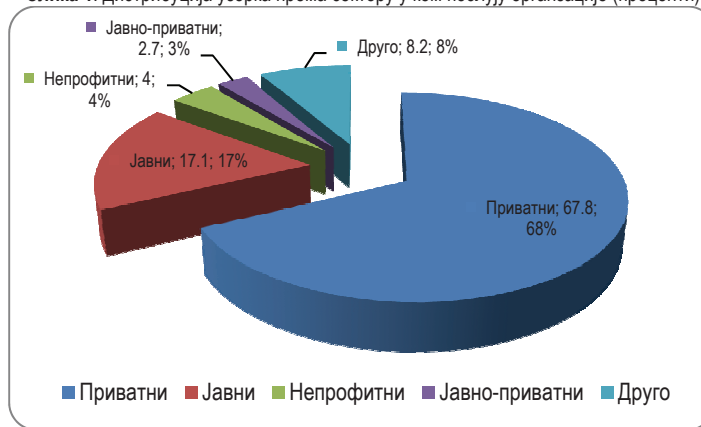
Табела 2. Земље Европе – учеснице у КРАНЕТ пројекту у 2008-2010. години

Држава	Број организација	Процент	Кумулативни процент
Аустрија	203	4.8	4.8
Белгија	240	5.7	10.5
Бугарска	267	6.3	16.8
Кипар	90	2.1	18.9
Република Чешка	54	1.3	20.2
Данска	362	8.5	28.7
Естонија	74	1.7	30.5
Финска	136	3.2	33.7
Француска	157	3.7	37.4
Немачка	420	9.9	47.3
Грчка	214	5.1	52.3
Мађарска	139	3.3	55.6
Ирска	103	2.4	58.1

Италија	157	3.7	61.8
Литванија	119	2.8	64.6
Холандија	116	2.7	67.3
Словачка	225	5.3	72.6
Словенија	219	5.2	77.8
Шведска	282	6.7	84.4
Уједињено Краљевство	218	5.1	89.6
Исланд	138	3.3	92.8
Норвешка	98	2.3	95.2
Русија	56	1.3	96.5
Србија	50	1.2	97.7
Швајцарска	99	2.3	100.0
Укупно	4236	100.0	

Извор: Истраживање аутора на бази КРАНЕТ података

Слика 1: Дистрибуција узорка према сектору у ком послују организације (проценти)



Извор: Истраживање аутора на бази КРАНЕТ података

Слика 2: Дистрибуција узорка према величини организације (проценти)



Извор: Истраживање аутора на бази КРАНЕТ података

Табела 2 и слике 1 и 2 презентују најзначајније информације о узорку на ком је вршено истраживање. Укупно је анализирано 4236 организација у Европи, међу којима је и Република Србија (Кранет истраживање може да спроводи искључиво једна организација из сваке земље, а у случају наше земље то је Економски факултет у Суботици). Највећи удео су организације из приватног сектора (67.8%) и јавног (17.1%) док је највећи удео великих предузећа која имају између 250 и 1000 запослених (38.4%) и средњих предузећа (30.9%).

3. Резултати истраживања и дискусија

У наредној табели приказани су најзначајнији резултати истраживања. Т-тест је коришћен како би се утврдиле разлике у погледу организационих перформанси у односу на то да ли организација користи или не одређене елементе варијабилне зараде.

Табела 3 приказује резултате т-теста који је био употребљен за тестирање хипотеза истраживања. Према подацима који се налазе у табели евидентно је да постоје статистички значајне разлике између организација које користе елементе финансијске партиципације и зараде засноване на учинку у односу на оне организације које то не чине у погледу нивоа перформанси које су мерене рангирањем нивоа квалитета услуга, продуктивности, профитабилности и стопе иновација.

Табела 3: Т-тест за утврђивање значајности разлика између нивоа перформанси организација

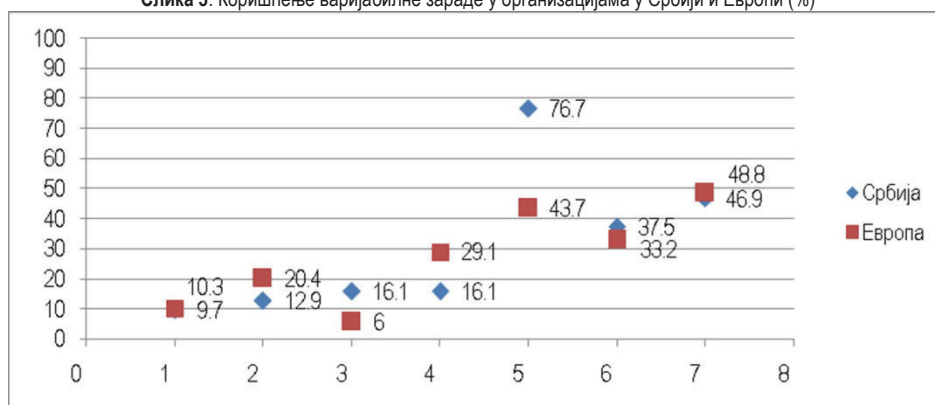
Врста варијаблне награде		N	Средња вредност	Стандардна девијација	Т-тест		
Подела акција					T	df	Сиг. n
Квалитет услуга	Не	3150	3,86	-1,943	3514	,052	
	Да	366	3,94				
Продуктивност	Не	3076	3,56	-1,652	3447	,099	
	Да	373	3,63				
Профитабилност	Не	2923	3,36	-3,845	3291	,000	
	Да	370	3,56				
Стопа иновација	Не	3035	3,40	-2,918	3402	,004	
	Да	369	3,56				
<i>Подела профита</i>		<i>N</i>	<i>Средња вредност</i>	<i>Стандардна девијација</i>	<i>T</i>	<i>df</i>	<i>Сиг. n</i>
Квалитет услуга	Не	2801	3,86	-1,419	3526	,156	
	Да	727	3,90				
Продуктивност	Не	2728	3,55	-2,000	3458	,046	
	Да	732	3,62				
Профитабилност	Не	2576	3,34	-5,867	3302	,000	
	Да	728	3,56				
Стопа иновација	Не	2684	3,40	-2,808	3411	,005	
	Да	729	3,51				
<i>Опције на акције</i>		<i>N</i>	<i>Средња вредност</i>	<i>Стандардна девијација</i>	<i>T</i>	<i>df</i>	<i>Сиг. n</i>
Квалитет услуга	Не	3305	3,86	-2,799	3505	,005	
	Да	202	4,01				
Продуктивност	Не	3229	3,56	-3,289	3435	,001	
	Да	208	3,75				
Профитабилност	Не	3077	3,38	-2,208	3281	,027	
	Да	206	3,52				
Стопа иновација	Не	3183	3,40	-5,202	3389	,000	
	Да	208	3,75				
<i>Флексибилне бенефиције</i>		<i>N</i>	<i>Средња вредност</i>	<i>Стандардна девијација</i>	<i>T</i>	<i>df</i>	<i>Сиг. n</i>
Квалитет услуга	Не	2467	3,83	-4,657	3511	,000	
	Да	1046	3,96				
Продуктивност	Не	2410	3,53	-4,137	3440	,000	
	Да	1032	3,66				
Профитабилност	Не	2272	3,33	-5,012	3284	,000	
	Да	1014	3,51				
Стопа иновација	Не	2363	3,37	-5,006	3395	,000	
	Да	1034	3,55				
<i>Стимулација за учинак</i>		<i>N</i>	<i>Средња вредност</i>	<i>Стандардна девијација</i>	<i>T</i>	<i>df</i>	<i>Сиг. n</i>
Квалитет услуга	Не	1995	3,84	-2,441	3587	,015	
	Да	1594	3,90				
Продуктивност	Не	1945	3,53	-3,465	3511	,001	
	Да	1568	3,63				
Профитабилност	Не	1833	3,34	-3,544	3363	,000	
	Да	1532	3,45				
Стопа иновација	Не	1912	3,38	-3,507	3468	,000	
	Да	1558	3,49				
<i>Индивидуални бонуси</i>		<i>N</i>	<i>Средња вредност</i>	<i>Стандардна девијација</i>	<i>T</i>	<i>df</i>	<i>Сиг. n</i>
Квалитет услуга	Не	1764	3,82	-4,105	3504	,000	
	Да	1742	3,93				

Продуктивност	Не	1717	3,51	,818	-4,140	3428	,000
	Да	1713	3,63	,834			
Профитабилност	Не	1606	3,29	,935	-5,595	3280	,000
	Да	1676	3,48	,918			
Стопа иновација	Не	1687	3,35	,976	-4,519	3387	,000
	Да	1702	3,50	,929			
<i>Тимски бонуси</i>		<i>N</i>	<i>Средња вредност</i>	<i>Стандардна девијација</i>	<i>T</i>	<i>df</i>	<i>Сиг.п</i>
Квалитет услуга	Не	2312	3,84	,741	-3,821	3520	,000
	Да	1210	3,94	,765			
Продуктивност	Не	2257	3,53	,814	-3,483	3449	,001
	Да	1194	3,64	,840			
Профитабилност	Не	2123	3,33	,940	-4,444	3296	,000
	Да	1175	3,48	,912			
Стопа иновација	Не	2214	3,39	,957	-3,225	3402	,001
	Да	1190	3,50	,949			

Извор: Истраживање аутора на бази КРАНЕТ података

Уколико се посматрају одвојено финансијска партиципација и стимулативна зарада на бази учинка, резултати се могу протумачити на следећи начин. У табели 3 може се уочити да је средња вредност оцене перформанси на вишем нивоу (квалитет услуга, продуктивност, профитабилност и стопа иновација) у случају када организације користе елементе варијабилне зараде. Ове разлике су статистички значајне јер се у табели такође могу уочити вредности показатеља *Сиг. п*(статистичка значајност). Уколико је вредност $p < 0.05$ разлике средњих вредности су статистички значајне. У погледу финансијске партиципације евидентно је да су разлике средњих вредности оцена перформанси у организацијама статистички значајне у свим случајевима, осим у случају поделе акција и продуктивности ($t(3447)=1.652$, $p=0.099$) и поделе профита и квалитета услуга ($t(3526)=1.419$, $p=0.156$). У свим осталим случајевима постоје разлике између организација, у зависности од коришћења стимулативне зараде, у погледу нивоа организационих перформанси, али су оне биле мале (ета квадрат је био у интервалу од 0.001 до 0.010). Овим тестом су потврђене хипотезе у раду, јер организације које награђују своје запослене стимулативним зарадама (финансијском партиципацијом и стимулацијама за учинак) остварују виши ниво перформанси мерених квалитетом пружених услуга, продуктивношћу, профитабилношћу и стопом иновација. Овакав резултат је у одређеној мери у складу са наведеним теоријским изворима и претходним истраживањима широм света.

Слика 3: Коришћење варијабилне зараде у организацијама у Србији и Европи (%)



Извор: Истраживање аутора на бази КРАНЕТ података

Слика 3 представља одговоре организација по питању коришћења елемената варијабилне зараде за стручне раднике. Елементи финансијске партиципације (на X оси 1=подела акција, 2=подела профита и 3=опције на акције) користе се у много мањој мери него зарада на бази учинка (на X оси 4=флексибилне бенефиције, 5=стимулација за учинак, 6=бонуси засновани на тимским циљевима и 7=бонуси засновани на индивидуалним циљевима). Финансијска партиципација у смислу поделе акција користи се у свега 10% организација и у Србији (9.7%) али и у осталих 24 земље Европе (10.3%). Подела профита користи се у нешто већој мери у односу на преостале две врсте финансијске партиципације, и то у Србији 20.4% организација користи овакву врсту награда, док у земљама Европе свега 12.9% организација награђује своје раднике уделом у профиту. Опције које компаније нуде својим запосленима појављују се као награде у врло малом проценту организација у Европи (свега 6%) док је у Србији употреба овог механизма награђивања заступљена у 16% организација. Што се тиче зараде засноване на учинку, употреба оваквог начина награђивања је много заступљенија него финансијска партиципација. Флексибилне бенефиције, као релативно нова врста награда, употребљава се у мањој мери, у Србији свега 16% организација награђује своје раднике флексибилним бенефицијама, док је у Европи нешто значајнија употреба, у скоро 30% организација. Стимулативна зарада на основу учинка највише се користи од свих елемената варијабилне зараде, и у Србији је 76.8% организација изјавило да користи ову технику награђивања. У земљама Европе употреба ових награда је на нивоу од скоро 43.7%. Бонуси, као релативно најпознатије и најједноставније стимулације, користе се у значајно ј мери, с тим да иако је тимски рад препознат као модел рада који повећава ефикасност у раду, ипак организације у нешто већој мери награђују своје запослене на бази индивидуалних циљева. У Србији индивидуалне бонусе користи 47% организација док тимске бонусе користи њих 37.5%. У Европи овај однос је исто у корист индивидуалних бонуса, 48.8% организација користи индивидуалне а 33.2% тимски засноване бонусе.

3.1. Ограничења у истраживању

Кранет пројекат као један од најзначајнијих глобалних пројеката за истраживање праксе МЉР у свету базиран је на стандардизованом упитнику, који се симултано спроводи кроз истраживање у свим земљама у истом временском распону. Будући да се упитник односи на све активности МЉР појављује се једно потенцијално ограничење. Наиме, свеобухватан и широко обухватан упитник не обезбеђује могућност детаљнијих анализа поједних питања. Нпр. испитаници дају одговоре на питање да ли користе или не одређене технике и алате менаџмента, али се не испитује зашто или у којој мери користе или не користе дату технику, и сл. Такође, веома је различит број испитаника по земљама, у Србији је на упитник дало одговор 50 менаџера док је тај број у Немачкој био чак 420. Ипак, као што је наведено, подаци из глобалног пројекта какав је Кранет свакако имају своју вредност, јер се анализом прикупљених података могу у вршити глобалне компаративне анализе, на основу којих се добијају информације о трендовима у датој области истраживања, и на тој бази, могућности за успостављање нових теоријских принципа и практичних решења.

Закључак

Компензације обухватају све материјалне и нематеријалне механизме путем којих су запослени мотивисани и награђени за остваривање постављених циљева у организацији. У овом раду акценат је био на материјалним наградама, тачније на употреби варијабилне зараде приликом награђивања стручних радника. Такође, посматране су и разлике између компанија у погледу нивоа остварених перформанси у односу на то да ли користе или не финансијску партиципацију и стимулацију на бази учинка приликом награђивања запослених. Резултати т-теста су указали на то да су ове разлике статистички значајне, али мале (ета квадрат), чиме су потврђене истраживачке хипотезе рада. Организације које награђују своје стручне раднике одређеним елементима варијабилне зараде у области финансијске партиципације (подела акција, подела профита и опције на акције) и стимулације на бази учинка (флексибилне бенефиције, зарада заснована на учинку, индивидуални бонуси и тимски бонуси) остварују виши ниво организационих перформанси (квалитет услуга, продуктивности, профитабилност и стопа иновација).

Елементи финансијске партиципације користе се у много мањој мери него зарада на бази учинка. У погледу финансијске партиципације, организације из земаља Европе највише користе поделу профита, док су у Србији то опције. Од понуђених елемената зараде засноване на учинку, организације из Европе у највећем броју случајева користе бонусе засноване на индивидуалним циљевима, док је у Србији то стимулација за учинак. Може се закључити да Србија у погледу награђивања радника не заостаје у великој мери за осталим земљама Европе, барем када је у питању коришћење елемената варијабилне зараде. Овакав закључак свакако не може бити генерализован за целокупну праску МЉР, будући да многа друга питања из области компензација (одговорност приликом

одлучивања о зарадама, ниво преговарања приликом утврђивања зарада, као и додатне бенефиције), а нарочито у погледу осталих активности МЛЈР нису анализирана у овом раду.

За крај истраживања треба истаћи да су подаци који су анализирани у раду прикупљени током истраживачког периода од 2008. до 2010., и навестити нови круг истраживања, који започиње на пролеће 2014. године, у ком ће бити прикупљени нови подаци о пракси МЛЈР. Подаци ће бити уврштени у обједињену базу података целокупног пројекта, који сада броји око 40 земаља широм света. Приступом комплетним подацима о свим активностима и пракси МЛЈР у организацијама широм света биће омогућене израде нових и још детаљнијих компаративних истраживања у будућности.

Референце

- Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25-40.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Briscoe, D.R., Schuler, R.S., Claus, L. (2009). *International Human Resource Management - Policies and practice for multinational enterprises*. London and New York: Routledge.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43-56.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Festing, M., Engle, A.D., Dowling, P.J., & Sahakians, I. (2012). HRM activities: pay and rewards, str. 139-163. U: Brewster, C., & Mayrhofer, W. (2012). *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Hochberg, Y. V., & Lindsey, L. (2010). Incentives, targeting, and firm performance: an analysis of non-executive stock options. *Review of Financial Studies*, 23(11), 4148-4186.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25-39.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.

- Martocchio, J. (2009). *Strategic compensation: A Human Resource Management Approach*. New Jersey: Pearson Education International.
- Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2006). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Masmedia.
- Štangl-Šusnjar, G., Leković, B. (2009). Performance-based pay in human resources development. *Strategic Management*, 14(3), str. 1-14.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.

Resume

Employee rewards have always been a subject of many researches and debates in the world and domestic scientific and professional literature of management. Correlation between rewarding, as human resource management (HRM) activity, and performance of employees, their satisfaction and organizational commitment indicates the importance of compensation for employees. On the other hand, a theme that also attracts researchers in human resource management is the relationship between the activities and policies of human resource management and organizational performances. The literature also meets the researches and evidences that human resource management can have a positive impact on the organizational performances.

The methodology of the work included the analysis of the sample obtained from a database created during the CRANET project. Methods of descriptive statistics and t-test have been used on the sample of 25 European countries, including data for the Republic of Serbia. Using the t-test there has been detected a statistically significant difference between those organizations that offer incentive pay for their professionals relative to those organizations that do not used that kind of pay, in terms of organizational performances (service quality, productivity, profitability and the rate of innovation). Organizations that reward their professionals with certain elements of the variable pay: financial participation (stocks, profit share and stock options) and incentives based on performance (flexible benefits, pay for performance, individual bonuses and team bonuses) achieved a higher level of organizational performances (quality of service, productivity, profitability and the rate of innovation).

The research results can be significant when considering trends in remuneration in European countries, especially the countries of the European Union, and Serbia. These comparative studies are important because they indicate a direction of the HRM development in the area of compensation, particularly in the EU, and provide information about trends and orientations for detailed research on the HRM activities that are found to have a positive impact on organizational performances. The data are of the great importance for the development of HRM in Serbia, especially the area of compensation, which is still at a relatively low level of development in our country.