

Гордана Илић<sup>1</sup>, Бранка Золак Пољашевић<sup>2</sup>, Саша Вученовић<sup>3</sup>

## Анализа односа између компензационих пракси и пословних резултата

## Analysis of the relationship between compensation practices and business performance

### Резиме

Компензације представљају укуине, материјалне и нематеријалне, накнаде које запослени примају за свој рад. С обзиром да висина и структура укуиних компензација директно утиче на мотивацију, ставове и понашања запослених, послодавци настоје да компензације ставе у функцију остварење пословних циљева организације. Прећедом релевантне литературе у овој области, закључујемо да су успјешне компаније широм свијета већ одавно одбациле традиционални систем награђивања запослених који се базира искључиво на фиксној основној плати, док је тај систем у домаћим пословним организацијама и даље доминантан. Умјесто њега, успјешне компаније су прирлиле нови систем награђивања који налашава улогу и значај нематеријалних компоненти компензационог пакета, јер без значајније повећања трошкова могу да повећају продуктивност посла, односно привуку, мотивишу и задрже запослене. Поред сагледавања улоге и значаја компензационог менаџмента у организацијама, анализе савремених пракси и компензационих инструменти који стоје на располагању послодавцима, кроз овај рад и практично израживање оцијенили смо адекватност системе-

<sup>1</sup> Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, gordana.ilic@efbl.org

<sup>2</sup> Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, branka.poljasevic@efbl.org

<sup>3</sup> Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, sasa.vucenovic@efbl.org

ма наирађивања зајослених у великим и средњим предузећима која послују у Републици Српској. Резултати испитивања су показали да не постоји довољно јака веза између материјалних награда изражених кроз плату и пословних резултата што указује на неадекватност постојеће система наирађивања. Такође, резултати испитивања суеришу да искључиво материјална награда не представља довољну мотивацију зајосленим да повећају свој радни учинак и тиме допринесу побољшању пословних резултата домаћих предузећа.

**Кључне ријечи:** компензациони менаџмент, стратегија наирађивања зајослених, проширени зајослених, добити по зајосленом, пословни резултати.

## Summary

Compensations are total rewards (tangible and intangible) that employees receive for their work. Since the amount and structure of total compensation directly influences motivation, attitudes and behaviours of employees, employers tend to put compensations in the function of achievement of business objectives. A review of relevant literature in this field, we conclude that the successful companies worldwide are long time ago rejected the traditional system of remuneration which has been based solely on a fixed basic pay, while this system is in the domestic business organizations still dominant. Instead, successful companies have embraced a new system of remuneration that emphasizes the significance of intangible components of a compensation package, because without a significant increase in remuneration costs may increase the attractiveness of jobs, attract, motivate and retain employees. In addition to consideration of the role and importance of compensation management in organizations, and analysis of contemporary practices and compensatory instruments available to employers, through this work and practical research, we evaluated the adequacy of the remuneration system in large and medium-sized enterprises operating in the Republic of Srpska. The results show that there is no strong link between material reward, expressed as a basic pay, and business performance, which indicates the inadequacy of the existing system of remuneration. Furthermore, the results suggest that material reward does not represent a sufficient motivation to employees to increase their work performance and thereby contribute to improving of the business performance of domestic companies.

**Keywords:** compensation management, remuneration strategies, remuneration costs, profit per employee, business performance.

## Увод

Компензације представљају укупне накнаде (материјалне и нематеријалне природе) које запослени примају за свој рад у организацији. Компензациони менаџмент односи се на управљање широким спектром компензационих инструмената којима се подстиче успјешност појединца, а у крајњој мјери и успјешност предузећа. Бројни фактори утичу на политику награђивања запослених у организацији. Неки од њих су: стратегија организације, организациона култура и вриједности, социјално, економско и политичко окружење у коме предузеће послује, и наравно конкуренција на тржишту производа и тржишту рада као најутицајнији фактор.

Компензациона политика директно утиче на конкурентност предузећа. Политика плаћања запослених мање у односу на просјек у грани, кроз ниже трошкове рада, утицаће на смањење цијене коштања производа/услуга. На овај начин предузеће може остварити цјеновну конкурентност на тржишту производа. С друге стране, креирањем атрактивних и изнадпросјечних компензационих пакета предузеће стиче конкурентност на тржишту рада. Оваквом политиком предузеће ће бити у стању да привуче најкомпететније менаџере и раднике и у дугорочном року оствари конкурентску предност и на тржишту производа. Иако је висина плата у нераскидивој вези са мотивацијом запослених, природа те везе није једноставна како се најчешће то претпоставља. Кроз теорију и праксу је доказано да већа плата не подразумева аутоматско повећање радног учинка. Креирање подстицајне компензационе политике је сложен задатак нарочито ако се узме у обзир чињеница да је „већина људских потреба и, слиједом тога, фактора мотивације нематеријалне природе.“<sup>4</sup> Према томе, послодавац уз материјално награђивање мора да води рачуна и о другим аспирацијама запослених као што су потреба за признањем, напредовањем или развојем. Из наведеног је јасно да развој адекватног (подстицајног) система награђивања запослених представља најважнију праксу, али и изазов за менаџмент људских ресурса.

С обзиром да у нашој земљи до сада нису рађена обимнија истраживања у овом сегменту менаџмента људских ресурса пред ауторе се намећу бројна истраживачка питања. Међутим, основни истраживачки проблем који ће се сагледавати у овом раду тиче се утицаја материјалних компензација на пословне резултате предузећа у Републици Српској. Питања на која ћемо примјеном научне методологије покушати да пружимо одговоре гласе: Да ли је материјална награда, изражена општим појмом плате, довољан мотиватор запосленим да повећају свој радни учинак и тиме допринесу побољшању пословних резултата организације? Да ли послодавци који више

<sup>4</sup> Бахтијаровић-Шибер, Ф. *Менаџмент људских ресурса*. Загреб: Голден маркетинг, 1999, стр. 605.

улажу у запослене, у смислу већих плата, могу у будућности очекивати и боље пословне резултате?

Главни циљеви овог рада су: сагледавање улоге и значаја компензационог менаџмента у организацијама, анализа савремених пракси и компензационих инструмента који стоје на располагању послодавцима, утврђивање да ли повећање улагања у запослене доводи до повећања пословне добити по запосленом. На крају, циљ рада је и сагледавање односа између трошкова зарада и пословних прихода по запосленом као једног од показатеља адекватности компензационе политике и система награђивања запослених.

Истраживање у овом раду почива на неколико претпоставки које директно произилазе из проблема и горе дефинисаних циљева. Прва претпоставка гласи да предузећа која имају веће трошкове зарада по запосленом остварују и већу пословну добит по запосленом. Друга претпоставка од које се пошло у истраживању гласи да повећање трошкова зарада по запосленом доводи до пропорционалног повећања пословних прихода по запосленом. У овом раду трошкови зарада по запосленом посматрани су као својеврсно улагање у запослене, те је кроз сагледавање односа између улагања у запослене и пословних резултата по запосленом оцијењена адекватност компензационих пракси у посматраним предузећима у Републици Српској. У сврху тестирања постављених хипотеза извршена је анализа финансијских извјештаја великих и средњих предузећа која послују у Републици Српској, а која су имала позитивне пословне резултате у периоду 2009-2011. године. Одбацивањем постављених хипотеза аутори желе да нагласе значај компензационог менаџмента и укажу да систем награђивања заснован искључиво на плати који се махом примјењује у домаћој пракси, не представља довољну мотивацију за запослене да повећају свој радни учинак и тиме допринесу побољшању пословних резултата организације.

Основна сврха овог рада је стицање нових сазнања о улози компензационог менаџмента у остварењу пословних резултата организације, те указивање на значај провођења адекватних компензационих политика у остварењу стратегијских циљева организације. С обзиром да до сада нису рађена оваква истраживања на подручју Републике Српске овај рад ће несумњиво пружити велики допринос емпиријским сазнањима у овој области.

## **1. Улога и значај компензационог менаџмента у организацији**

Компензације представљају укупне накнаде које запослени примају за свој рад у организацији. Те накнаде могу бити материјалне и нематеријалне природе. Материјалне компензације се даље дијеле на директне и индиректне. У групу директних материјалних компензација сврставају се основ-

на плата, разне врсте бонуса и осталих новчаних стимулација, те удио у профиту или власништву организације. Индиректне материјалне награде се најчешће називају бенефицијама. Неке од бенефиција су регулисане законским оквиром, али велики је број оних бенефиција које надилазе законски оквир и као такве оне су важан мотиватор за запослене. Креативно и иновативно коришћење разних бенефиција може значајно допринијети повећању задовољства запослених и њиховог осјећаја припадности и лојалности организацији<sup>5</sup>. Под нематеријалним компензацијама најчешће се подразумевају: начин обликовања посла, партиципација запослених у одлучивању, флексибилно радно вријеме, могућности за усавршавање каријере, могућност за обуку и развој, признање од стране надређених и слично. С обзиром да висина и структура укупних компензација директно утиче на ставове и понашање запослених, у интересу је сваког послодавца да компензације искористи као средство за остварење стратегијских циљева организације. То се постиже кроз компензациони менаџмент. Компензациони менаџмент односи се на широки спектар компензационих инструмената којим се подстиче успешност појединца, а у коначном и успешност предузећа. Дакле, један од основних циљева компензационог менаџмента је генерисање жељеног понашања запослених. Поред тога у литератури се наводе и неки други циљеви управљања компензацијама као што су: тражење квалификованог особља, задржавање постојећег особља, осигуравање унутрашње и спољашње праведности компензационог система и слично.<sup>6</sup>

Према Армстронгу<sup>7</sup>, компензациона политика треба да пружи смјернице менаџменту организације како да креира специфичне програме награђивања запослених који ће подржати реализацију пословних процеса. На који ће начин организација управљати компензацијама запослених и коју компензациону стратегију ће одабрати и слиједити, зависи од низа интерних и екстерних фактора. Најважнији фактори приказани су на слици 1.

<sup>5</sup> Илић, Г., Золак Пољашевић, Б. Модели управљања људским ресурсима у банкарском сектору Републике Српске и њихов утицај на успешност пословања. // *Acta Economica*, 9(15) (2011), 21-49, стр. 43.

<sup>6</sup> Шушњар, Г., Зимањи, В. *Менаџмент људских ресурса*. Суботица: Економски факултет, 2005, стр. 285.

<sup>7</sup> Armstrong, M. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. United Kingdom: Kogan Page Limited, 2000, стр. 232.

Слика 1: Веза између компензационе политике и пословних резултата организације



Извор: Креација аутора

Иако сви интерни и екстерни фактори приказани на слици значајно утичу на компензациону политику организације, у овом раду детаљније ћемо сагледати на који начин тржишна конкуренција утиче на управљање компензацијама. Конкуренција на тржишту рада и тржишту производа/услуга значајно утиче на висину укупних компензација. Да би организација остварила цјеновну конкурентност на тржишту рада мора да води рачуна о трошковима рада који директно утичу на цијену коштања производа/услуге. Стога можемо рећи да конкуренција на тржишту производа/услуга одређује горњу границу висине укупних компензација које ће послодавци понудити својим запосленим. Са друге стране, конкуренција на тржишту рада одређује доњу границу висине укупних компензација, односно одређује минималан износ укупних компензација које послодавац мора понудити како би конкурисао осталим послодавцима на тржишту који запошљавају раднике сличних профила. Конкуренција на тржишту рада као фактор који утиче на компензациону политику добија на значају у случају када је тешко привући и задржати квалификоване раднике и када су високи трошкови прибављања замјенских радника. Конкуренција на тржишту производа/услуга има већу тежину у процесу одређивања укупних компензација уколико: трошкови рада представљају већи дио укупних трошкова, потражња за производом/услугом је еластична, понуда радне снаге је нееластична, а вјештине запослених су специфичне за производно тржиште и такве ће и остати у будућем периоду<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. *Менаџмент људских ресурса*. 3 изд. Загреб: Матре, 2006, стр. 392.

Уважавајући наведене притиске вањских тржишта рада и производа/услуга, организација мора да донесе одлуку да ли ће своје запослене плаћати више, мање или једнако тржишном просјеку. Политика плаћања запослених мање у односу на просјек у грани, кроз ниже трошкове рада, утицаће на смањење цијене коштања производа/услуге. На овај начин предузеће може остварити цјеновну конкурентност на тржишту производа. С друге стране, креирањем атрактивних и изнадпросјечних плата предузеће стиче конкурентност на тржишту рада. Оваквом политиком предузеће ће бити у стању да привуче најкомпететније менаџере и раднике и у дугорочном року оствари конкурентску предност и на тржишту производа.

Премда су материјалне компензације и мотивација запослених у нераскидивој спрези, природа те везе није једноставна како се то најчешће представља. Већа плата не значи аутоматско повећање мотивације за рад, па према томе ни аутоматско повећање учинка. „Креирање подстицајне компензационе политике је веома сложен задатак, који подразумева одмјеравање предности и недостатака различитих врста компензација, и њихову комбинацију, која је у функцији унапређења продуктивности рада и укупне продуктивности предузећа.“<sup>9</sup> Осим тога, да би материјалне награде биле у функцији повећања радног учинка и успјешности организације потребно је испунити одређене предуслове. Према Бахтијаревић-Шибер,<sup>10</sup> неки од општих предуслова мотивацијског дјеловања материјалних компензација на радни учинак запослених и успјешност организације су следећи:

- Материјалне награде морају бити повезане уз оне показатеље радне успјешности на које појединац или група могу утицати својим понашањем, а постављени стандарди морају бити оствариви са аспекта појединца;
- Мора постојати јасна веза између резултата рада и материјалних компензација;
- Повећање материјалних компензација које је резултат већег радног учинка мора бити довољно велико да оправда и подстиче додатни напор који се улаже;
- Разлике у плати између добрих и слабих радника морају бити значајне како би се стимулисао добар рад.

Поред новчаних компензација којим се задовољавају материјалне потребе, послодавац мора да води рачуна и о другим аспирацијама и потребама запослених које су најчешће присутне у сфери радних односа, а нематеријалне су природе. Након што задовоље своје материјалне потребе, запосле-

<sup>9</sup> Покрајчић, Д.М. Компензациона политика и унапређење продуктивности рада. // *Економика предузећа*. 48(5-6), (2000), 200-210.

<sup>10</sup> Бахтијаревић-Шибер, Ф. *Менаџмент људских ресурса*. Загреб: Голден маркетинг, 1999, стр. 615.

ни временом почињу да стреме задовољењу осталих потреба као што су стицање статуса, поштовања, признања, или усавршавање, развој каријере и слично. Дакле, да би био у функцији унапређења продуктивности рада и пословних резултата, систем награђивања треба да буде разноврстан, односно треба да задовољи што више индивидуалних потреба и циљева запослених. Јасно је да развој адекватног система награђивања запослених који би био у функцији побољшања пословних резултата представља најважнију праксу, али и огroman изазов за менаџмент људских ресурса и уопштено за менаџмент организације.

Без обзира на врсту организације и компензационе политике која се проводи, трошкови накнада за запослене често играју значајну улогу. Зато је нужно након одређеног времена провођења компензационе политике извршити њену евалуацију. Другим ријечима, менаџмент треба да утврди да ли примјена одабране компензационе политике доводи до жељеног учинка, а то је најчешће побољшање пословних резултата организације. Уколико је ефекат њене примјене негативан или не пружа очекивани допринос, менаџмент треба да размотри промјену висине и/или структуре компензационог пакета. При томе, менаџмент треба да има на уму једну од битних спознаја бихевијоралних наука: треба награђивати оно чега желите да буде више.

### 1.1. Савремене компензационе праксе

Прегледом релевантне литературе у овој области можемо закључити да су успјешне компаније широм свијета већ одавно одбациле традиционални систем награђивања запослених који се базира искључиво на фиксној основној плати (овај систем је углавном заступљен у домаћим пословним организацијама). Савремене организације увиђају да сложенији систем награђивања који подразумева разноврстан компензациони пакет представља јак мотивациони фактор за запослене, односно пружа већу шансу организацији да оствари своје пословне циљеве.

У последњих неколико година у свјетској теорији и пракси све више се помиње нови концепт (приступ) награђивању запослених који би у слободном преводу могли назвати стратегија укупног награђивања (енгл. *Total Reward Strategy*). Стратегија укупног награђивања је напредни модел компензационог менаџмента и уопште управљања људским ресурсима који на микро нивоу убрзава развој предузећа, а на макро нивоу подстиче напредак друштвено-економског окружења.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, H., Xiao, L. Total Reward Strategy: A Human Resource Management Strategy Going with the Trend of the Times. // *International Journal of Business and Management*. 4(11), (2009), стр. 178.



Стратегија укупног награђивања своје упориште проналази у Масло-вљевој теорији хијерархије потреба, Алдеферовој теорији тростепенске хијерархије чију основу чине потребе егзистенције, повезаности, раста и развоја (енгл. *ERG theory*), Херзберговој двофакторској теорији, те Адамсо-вој теорији праведности.

Термин „укупна награда“ (енгл. *Total Reward*) Фернандес (*Fernandes*, 1998) дефинише као „збир вриједности свих појединачних елемената који чине компензациони пакет“. Потребно је нагласити да се овдје ради о ши-рем концепту од уобичајеног поимања плата и бенефиција јер се у ком-пензациони пакет укључују и неки додатни елементи као што су учење и развој, радни услови и слично. Може се рећи да термин „укупна награда“ појмовно обухвата све расположиве компензационе инструменте које по-слодавац користи у сврху привлачења, мотивисања и задржавања запосле-них. Истовремено, под овим термином се подразумевају све вриједности за које запослени перципира да произилазе из радног односа.<sup>12</sup>

Како је расла популарност и примјена овог приступа награђивању за-послених, бројни теоретичари и истраживачи су понудили своје виђење структуре „укупне награде“<sup>13</sup>. Тропман (*Tropman*, 2001) сматра да се овај концепт награђивања запослених може изразити у форми сљедеће једна-чине:

$$TC = (BP + AP + IP) + (WP + PP) + (OA + OG) + (PI + QL) + X$$

при чему је:

*TC* (енгл. *Total Compensation*) = износ укупне компензације;

*BP* (енгл. *Base Pay, Salary*) = основна плата;

*AP* (енгл. *Augmented Pay*) = једнократне исплате (нпр. регрес);

*IP* (енгл. *Indirect Pay*) = бенефиције;

*WP* (енгл. *Works Pay*) = специјализована опрема, униформе и слично;

*PP* (енгл. *Perks Pay*) = попусти на производе и услуге компаније;

*OA* (енгл. *Opportunity for Advancement*) = могућност напредовања;

*OG* (енгл. *Opportunity for Growth*) = могућност развоја (тренинзи, обуке и слично);

*PI* (енгл. *Psychic Income*) = углед, статус и слично;

*QL* (енгл. *Quality of Life*) = квалитет живота;

<sup>12</sup> *Worldatwork*, 2006, цитирано у *Jiang* и други, 2009, стр. 178.

<sup>13</sup> Погледај: *Patricia, K.Z., Jay R.S. Total Rewards for New and Old Economy Companies. // Compensation & Benefits Review*, 32(6), (2000), и *Lyons, F.H., Ben-Ora, D. Total Rewards Strategy: The Best Foundation of Pay for Performance. // Compensation & Benefits Review*, 34(2), (2002), 34-40.

X = индивидуални елементи, остале користи за које запослени перципирају да произилазе из радног односа.

Након упознавања основних поставки најновијег приступа награђивању запослених можемо приметијети да се он, у суштини, заснива на двије основне компоненте, а то су материјалне и нематеријалне компензације. У оквиру њих крију се четири основна компензациона елемента: плате, бенефиције, развој запослених и радни услови. Новина у овом приступу садржана је у давању већег значаја нематеријалним елементима, јер су претходни приступи и модели награђивања стављали акценат на директне и индиректне материјалне награде, односно на плате и бенефиције.

У савременим условима пословања, традиционални систем награђивања запослених се суочава са бројним изазовима. Одбацују га и теоретичари и практичари. Теоретичари сматрају да играње на само једну карту (плату), обично даје ограничене резултате а „укључује велике ризике фрустрирања многих других потреба и аспирација запослених<sup>14</sup>“ С друге стране, практичари сматрају да је традиционални систем награђивања неодржив у данашњим турбулентним пословним околностима јер може негативно утицати на перформансе организације и чак изазвати егзистенцијалне пријетње. Практичари су пригрлили нови систем награђивања који наглашава улогу и значај нематеријалних компоненти компензационог пакета, јер без значајнијег повећања трошкова могу да повећају атрактивност посла, односно, привуку, мотивишу и задрже запослене.

## 2. Методе истраживања

Основна намјена овог рада је стицање сазнања о улози компензационог менаџмента у остварењу пословних резултата организације. У домаћој пракси махом се примјењује систем награђивања заснован искључиво на плати и законски регулисаним бенефицијама. Кроз практично истраживање аутори желе да покажу да овакав систем награђивања запослених није адекватан и не доприноси побољшању пословних резултата организације.

С обзиром да се материјалне награде изражене општим појмом плате у финансијским извјештајима приказују као трошак, кроз истраживање ћемо сагледати однос трошкова зарада по запосленом и пословних резултата (пословна добит по запосленом и пословних прихода по запосленом). У складу с тим извршена је анализа финансијских извјештаја предузећа која послују у Републици Српској.

<sup>14</sup> Бахтијаревић-Шибер, Ф. *Менаџмент људских пошеницијала*. Загреб: Голден маркетинг, 1999, стр. 605.

Истраживање је проведено у 2012. години, а период посматрања обухватио је три године (2009-2011). Предмет посматрања су велика и средња предузећа која су имала позитивне пословне резултате у посматраном периоду. Приликом одређивања предмета посматрања кориштена су сва три критеријума за разврставање предузећа по величини (просјечан број запослених, укупан годишњи приход и вриједност имовине утврђене на дан састављања финансијских извјештаја у пословној години), а који су дефинисани чланом 5, Закона о рачуноводству и ревизији Републике Српске.<sup>15</sup> На тај начин дошло се до популације коју чини 555 предузећа. Даљим поступком филтрирања из анализе смо искључили предузећа која су у некој од посматраних година имала мање од 50 запослених. Тиме смо узорак посматрања свели на 178 предузећа. Детаљнијом анализом уочили смо да је одређени број предузећа имао велике осцилације у кретању пословних резултата (екстремни раст или пад пословне добити). Реална је претпоставка да тако велике осцилације у кретању пословне добити нису посљедица редовних пословних активности. Због немогућности идентификовања и неутралисања стварних разлога који су довели до екстремних промјена у исказаној пословној добити у финансијским извјештајима, ова предузећа смо искључили из даље анализе јер би знатно утицала на објективност резултата истраживања. Дакле, у циљу повећања вјеродостојности резултата истраживања узорак посматрања смо свели на 72 велика и средња предузећа, а која су имала релативно стабилно кретање пословне добити у посматраном временском периоду. Број предузећа која су ушла у коначну анализу (N = 70) представља 12,73% дефинисане популације, те констатујемо репрезентативност узорка.

На дефинисаном узорку сагледали смо однос између сљедећих варијабли:

1. Трошкови зарада по запосленом у 2009. години; – Пословна добит по запосленом у 2009. години;
2. Трошкови зарада по запосленом у 2010. години; – Пословна добит по запосленом у 2010. години;
3. Трошкови зарада по запосленом у 2011. години; – Пословна добит по запосленом у 2011. години;
4. Трошкови зарада по запосленом у 2009. години; – Пословни приходи по запосленом у 2009. години;
5. Трошкови зарада по запосленом у 2010. години; – Пословни приходи по запосленом у 2010. години;
6. Трошкови зарада по запосленом у 2011. години; – Пословни приходи по запосленом у 2011. години;

<sup>15</sup> Службени гласник Републике Српске, број 36/09.

Трошкови зарада обухватају двије позиције у анализираним финансијским извјештајима, а то су трошкови бруто зарада и бруто накнада зарада (позиција 220 у билансу успјеха) и остали лични приходи (позиција 221 у билансу успјеха) кроз које се исказују материјалне компензације запослених.

Степен и смјер међусобне повезаности двије или више посматраних варијабли најчешће се утврђује примјеном корелационе анализе. С обзиром да се у овој анализи посматрају односи између двије варијабле (како је већ дефинисано у шест наведених тачака) кориштен је Пирсонов коефицијент просте линеарне корелације. Подаци су обрађени уз помоћ програмског пакета (SPSS) намијењеног статистичкој анализи података. Осим корелационе анализе сагледаћемо и динамику кретања просјечних вриједности трошкова зарада, пословне добити и пословних прихода.

### 3. Резултати истраживања

Као што је објашњено у претходној секцији, кроз емпиријско истраживање сагледали смо однос између трошкова зарада по запосленом и пословне добити, односно пословних прихода по запосленом. На основу урађене анализе објављених финансијских извјештаја дошли смо до закључка о адекватности система награђивања и њиховој вези са пословним резултатима у домаћим предузећима. У наставку овог дијела рада изложићемо и продикутовати добијене резултате истраживања.

Табела 1. Спјејен корелације између трошкова зарада и пословне добити по запосленом у 2009. години

Проста корелација			
		Трошкови зарада по запосленом (2009)	Пословна добит по запосленом (2009)
Трошкови зарада по запосленом (2009)	Пирсонов коефицијент	1	.379**
	Значајност (Sig. 2-tailed)		.001
	Величина узорка (N)	70	70
Пословна добит по запосленом (2009)	Пирсонов коефицијент	.379**	1
	Значајност (Sig. 2-tailed)	.001	
	Величина узорка (N)	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Извор: Излаз из програмског пакета SPSS

Као што можемо видјети из табеле 1, корелација између трошкова зарада и пословне добити по запосленом у 2009. години је позитивна и ста-

статистички значајна (на нивоу 0.01). Међутим, Пирсонов коефицијент корелације није висок ( $r = 0.379$ ) па можемо закључити да између посматраних варијабли постоји повезаност слабог интензитета.

**Табела 2.** Спјејен корелације између њрошкова зарада и њословне добити њо зайосленом у 2010. њодини

Проста корелација			
		Трошкови зарада по запосленом (2010)	Пословна добит по запосленом (2010)
Трошкови зарада по запосленом (2010)	Пирсонов коефицијент	1	.338**
	Значајност (Sig. 2-tailed)		.004
	Величина узорка (N)	70	70
Пословна добит по запосленом (2010)	Пирсонов коефицијент	.338**	1
	Значајност (Sig. 2-tailed)	.004	
	Величина узорка (N)	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Извор: Излаз из програмског пакета SPSS

На основу података приказаних у табели 2, можемо констатовати сличан однос између посматраних варијабли и у 2010. години. Дакле, као и у претходној години корелација између трошкова зарада и пословне добити по запосленом је позитивна и статистички значајна (на нивоу 0.01), а Пирсонов коефицијент корелације је нешто нижи у односу на 2009. годину ( $r = 0,338$ ).

**Табела 3.** Спјејен корелације између њрошкова зарада и њословне добити њо зайосленом у 2011. њодини

Проста корелација			
		Трошкови зарада по запосленом (2011)	Пословна добит по запосленом (2011)
Трошкови зарада по запосленом (2011)	Пирсонов коефицијент	1	.434**
	Значајност (Sig. 2-tailed)		.000
	Величина узорка (N)	70	70
Пословна добит по запосленом (2011)	Пирсонов коефицијент	.434**	1
	Значајност (Sig. 2-tailed)	.000	
	Величина узорка (N)	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Извор: Излаз из програмског пакета SPSS

У 2011. години, степен корелације је нешто виши у односу на претходне године ( $r = 0,434$ ), али и даље указује на слаб интензитет повезаности између трошкова зарада и пословне добити по запосленом. Као и у претходним годинама веза је позитивна и статистички значајна (на нивоу 0.01).

Након што смо утврдили да између трошкова зарада и пословне добити по запосленом (у периоду 2009-2011. године), постоји позитивна, статистички значајна, али не и довољно јака повезаност, сагледаћемо динамику кретања просјечних вриједности трошкова зарада и пословне добити на бази израчунавања ланчаних индекса и просјечених стопа раста.

**Табела 4.** Кретање просјечних вриједности трошкова зарада и пословне добити по запосленом у периоду 2009-2011. година (у КМ)

Ред. број	Посматрани индикатори	Година посматрања			Ланчани индекси		
		2009.	2010.	2011.	2009.	2010.	2011.
1	Просјечна вриједност трошкова зарада по запосленом	10.580	11.347	12.296	100.00	107.3	108.4
2	Просјечна вриједност пословне добити по запосленом	10.648	10.309	9.801	100.00	96.8	95.1

Извор: Обрада аутора

Иако би повећање материјалних компензација, односно трошкова зарада по запосленом требало да буде у функцији повећања пословних резултата, подаци из табеле 4 нам говоре да раст трошкова зарада није праћен са растом пословне добити. Напротив, у посматраном периоду дошло је до пада пословне добити по запосленом. Да бисмо јасније оцијенили динамику кретања посматраних варијабли, на основу геометријске средине ланчаних индекса израчунали смо просјечне стопе раста ( $r_g$ ) посматраних варијабли, а према изразима:

$$G = \sqrt[n-1]{\frac{y_2 y_3 \dots y_n}{y_1 y_2 \dots y_{n-1}}} \quad (1)$$

$$r_g = 100G - 100 \quad (2)$$

На овај начин дошли смо до података да су у посматраном периоду трошкови зарада по запосленом расли по стопи од 7,85%, док је у истом периоду пословна добит по запосленом опадала по стопи од 4.05%. На основу ових показатеља можемо закључити да нисмо доказали прву претпоставку која гласи да предузећа која имају веће трошкове зарада по запосленом остварују и већу пословну добит по запосленом.

**Табела 5.** Спјејен корелације између трошкова зарада и пословних прихода по запоусленом у 2009. години

Проста корелација			
		Трошкови зарада по запоусленом (2009)	Пословни приходи по запоусленом (2009)
Трошкови зарада по запоусленом (2009)	Пирсонов коефицијент	1	.007
	Значајност (Sig. 2-tailed)		.954
	Величина узорка (N)	70	70
Пословни приходи по запоусленом (2009)	Пирсонов коефицијент	.007	1
	Значајност (Sig. 2-tailed)	.954	
	Величина узорка (N)	70	70

Извор: Излаз из програмског пакета SPSS

За разлику од утврђене корелације између трошкова зарада и пословне добити, већ у табели 5 можемо видјети да између трошкова зарада и пословних прихода посматраних у 2009. години не постоји корелација. Другим ријечима, Пирсонов коефицијент у овом случају износи тек 0.07, а анализирани подаци нам говоре да између посматраних варијабли не постоји статистичка значајност везе.

**Табела 6.** Спјејен корелације између трошкова зарада и пословних прихода по запоусленом у 2010. години

Проста корелација			
		Трошкови зарада по запоусленом (2010)	Пословни приходи по запоусленом (2010)
Трошкови зарада по запоусленом (2010)	Пирсонов коефицијент	1	.059
	Значајност (Sig. 2-tailed)		.630
	Величина узорка (N)	70	70
Пословни приходи по запоусленом (2010)	Пирсонов коефицијент	.059	1
	Значајност (Sig. 2-tailed)	.630	
	Величина узорка (N)	70	70

Извор: Излаз из програмског пакета SPSS

Подаци у табели 6 приказују сличан однос између посматраних варијабли и у 2010. години. Коефицијент корелације је занемарљив ( $r = 0,059$ ), а између трошкова зарада и пословних прихода по запоусленом у 2010. години не постоји статистички значајна веза.

**Табела 7.** *Спешен корелације између трошкова зарада и пословних прихода по запошленом у 2011. години*

Проста корелација			
		Трошкови зарада по запошленом (2011)	Пословни приходи по запошленом (2011)
Трошкови зарада по запошленом (2011)	Пирсонов коефицијент	1	.072
	Значајност (Sig. 2-tailed)		.552
	Величина узорка (N)	70	70
Пословни приходи по запошленом (2011)	Пирсонов коефицијент	.072	1
	Значајност (Sig. 2-tailed)	.552	
	Величина узорка (N)	70	70

Извор: Излаз из програмског пакета SPSS

Када је у питању однос између трошкова зарада и пословних прихода, у 2011. години долази до благог повећања коефицијента корелације у односу на двије претходне године ( $r = 0,072$ ), али његова висина и даље говори да између посматраних варијабли не постоји корелација, нити статистички значајна веза.

Иако смо утврдили одсуство корелације између трошкова зарада и пословних прихода по запошленом (у периоду 2009-2011. године), што је и само по себи довољан показатељ неадекватности система награђивања запослених у посматраним предузећима, ипак ћемо посматрати динамику кретања пословних прихода по запошленом у односу на кретање трошкова зарада по запошленом.

**Табела 8.** *Кретање просјечних вриједности трошкова зарада и пословних прихода по запошленом у периоду 2009-2011. године (у КМ)*

Ред. број	Посматрани индикатори	Година посматрања			Ланчани индекси		
		2009.	2010.	2011.	2009.	2010.	2011.
1	Просјечна вриједност трошкова зарада по запошленом	10.580	11.347	12.296	100.00	107.3	108.4
2	Просјечна вриједност пословних прихода по запошленом	127.523	126.125	128.897	100.00	98.9	102.2

Извор: Обрада аутора

Из табеле 8 можемо видјети да су у посматраном периоду трошкови зарада по запошленом константно расли, док су пословни приходи забиљежили пад у 2010. години у односу на 2009. годину, а затим благи раст у наредној години.



Као и у случају анализе односа између трошкова зарада по запосленом и пословне добити по запосленом, приступили смо израчунавању просјечне стопе раста ( $r_g$ ) пословних прихода по запосленом. На основу геометријске средине ланчаних индекса, дошли смо до податка да просјечна стопа раста пословних прихода по запосленом износи 0,54%. Уколико знамо да су у истом периоду трошкови зарада по запосленом расли по стопи од 7,85%, можемо констатовати да са повећањем трошкова зарада по запосленом није дошло и до пропорционалног раста пословних прихода по запосленом. Дакле, одбацујемо и другу полазну претпоставку у овом раду.

На основу ниског степена корелације између трошкова зарада и пословне добити, односно одсуства корелације између трошкова зарада и пословних прихода, те динамике кретања просјечних вриједности трошкова зарада, пословне добити и пословних прихода, можемо констатовати да је систем награђивања запослених у посматраним предузећима у Републици Српској неадекватан. Ова констатација произилази из чињенице да постојећи систем награђивања у нашим предузећима није у функцији побољшања пословних резултата организације, што је и емпиријски потврђено кроз овај рад.

#### 4. Закључак

Награђивање запослених је спона између понашања запослених, радног учинка и (не)финансијских резултата организације. Међутим, дизајнирање и имплементација ефикасног система награђивања захтијева вријеме и познавање организационих ресурса, организационе културе, стила управљања и структуре запослених. Овим радом покушали смо указати на значај компензационог менаџмента и оцијенити адекватност система награђивања заснованог искључиво на плати и законски дефинисаним бенефицијама, који се махом примјењује у домаћој пракси. На основу добијених резултата истраживања и претходних разматрања можемо издвојити неколико закључака.

Материјалне компензације у домаћим предузећима нису довољан мотиватор запослених, односно не доприносе побољшању пословних резултата. Емпиријски подаци нам указују да иако је у посматраном периоду дошло до повећања материјалних компензација ( $r_g = 7,85\%$ ), тај раст није праћен и растом пословне добити ( $r_g = - 4.05\%$ ), док је раст пословних прихода у просјеку веома низак ( $r_g = 0,54\%$ ). Дакле, с правом се може рећи да систем награђивања запослених у домаћим предузећима није адекватан.

У разматрању компензационих пракси и политика у домаћим предузећима неопходно је поменути неке екстерне факторе који знатно утичу

на одлуке послодавца по питању плаћања запослених. Наиме, тренутна ситуација на тржишту рада и општа економска ситуација у земљи доводи до појаве страха од губитка посла којим домаћи послодавци често манипулишу приликом одређивања висине укупних компензација. То свакако није добар основ за развој подстицајног система награђивања који би био у функцији остварења пословних циљева, односно побољшања пословних резултата.

Уколико домаћи послодавци желе да компензације искористе као средство за побољшање пословних резултата и остварење пословних циљева нужна је евалуација и корекција постојећег система награђивања. При томе, домаћи послодавци требају имати на уму да је неопходна јасна веза између резултата рада и материјалних компензација, а повећање материјалних компензација, које је резултат већег радног учинка, мора бити довољно велико да оправда и подстиче додатни напор који се улаже. Према угледу на успјешне компаније широм свијета, и домаћа предузећа треба да интензивније примјењују и наглашавају нематеријалне компензације, јер на тај начин без значајнијег повећања трошкова могу да повећају атрактивност посла, односно, привуку, мотивишу и задрже запослене. Нематеријалне компензације нарочито су значајне за више позициониране запослене, који поред задовољења материјалних потреба обично теже напредовању у каријери и развоју знања, вјештина и способности. Стога је битно да послодавци бар овој категорији запослених, обезбједе могућност напредовања и развоја.

Као ограничење истраживања наводимо немогућност приступа аналитичким подацима о материјалним компензацијама које се исплаћују запосленим у посматраним предузећима. Нису постојале објективне могућности да се анализа финансијских извјештаја узоркованих великих и средњих предузећа допуни са свеобухватнијим истраживањем компензационих пракси и политика. Закључци до којих смо дошли анализом појединих позиција у финансијским извјештајима узоркованих предузећа били би много релевантнији да су постојале могућности детаљнијег сагледавања компензационих политика и пракси методом упитника и/или интервјуа. Такође, кроз анализу доступних финансијских извјештаја не постоји могућност сагледавања примјене нематеријалних компензација. У раду и истраживању се пошло од оцјене да су нематеријалне компоненте занемарене, односно, у потпуности искључене из компензационе политике домаћих организација.

Без обзира на истакнута ограничења истраживања, добијени резултати свакако пружају допринос емпиријским сазнањима у овој области, нарочито ако уважимо чињеницу да до сада нису рађена оваква истраживања на подручју Републике Српске. Може се рећи да овај рад представља иско-

рак у сагледавању значаја и улоге компензационог менаџмента у домаћим предузећима. У даљим истраживањима било би пожељно сагледати однос менаџерских компензација и пословних резултата у домаћим предузећима, и извршити свеобухватнију анализу и евалуацију примјењених компензационих политика и пракси.

## 5. Литература

1. Armstrong, M. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. United Kingdom: Kogan Page Limited, 2000.
2. Armstrong, M., Brown, D. *New Dimensions in Pay Management*. Chartered Institute of Personnel and Development, 2001.
3. Fernandes, F.N. Total Reward - An Actuarial Perspective.// *Actuarial Research Paper*, No. 116. London: Cass business School, City University, 1998.
4. Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, H., Xiao, L. Total Reward Strategy: A Human Resource Management Strategy Going with the Trend of the Times.// *International Journal of Business and Management*, 4(11), (2009),177-183.
5. Kaplan, S.L. Business Strategy, People Strategy and Total Rewards.// *Benefits & Compensation Digest*, 44(9), (2007), 12-19.
6. Lyons, F.H., Ben-Ora, D. Total Rewards Strategy: The Best Foundation of Pay for Performance.// *Compensation & Benefits Review*, 34(2), (2002), 34-40.
7. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. *Менаџмент људских њошеницијала*, 3. изд. Загреб: Матре, 2006.
8. Patricia, K.Z., Jay R.S. Total Rewards for New and Old Economy Companies. // *Compensation & Benefits Review*, 32(6), (2000), 20-23.
9. Rynes, S.L., Gerhart, B., Parks, L. Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. // *Annual Review of Psychology*, 56, (2005), 571-600.
10. Samuels, J.A., Whitecotton, S.M. An Effort Based Analysis of the Paradoxical Effects of Incentives on Decision-Aided Performance. // *Journal of Behavioral Decision Making*, 24(4), (2011), 345-360.
11. Tropman, J.E. *The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System*. University of Michigan Business School and Management Series, John Wiley and Sons, 2001.
12. Бахтијаревић-Шидер, Ф. *Менаџмент људских њошеницијала*. Загреб: Голден маркетинг, 1999.
13. Илић, Г., Золак Пољашевић, Б. Модели управљања људским ресурсима у банкарском сектору Републике Српске и њихов утицај на успјешност пословања. // *Acta Economica*, 9(15), (2011), 21-49.

14. Покрајчић, Д.М. Компензациона политика и унапређење продуктивности рада. // *Економика предузећа*, 48(5-6), (2000), 200-210.
15. Закон о рачуноводству и ревизији Републике Српске, Службени гласник Републике Српске, број 36/09.
16. Шушњар, Г., Зимањи, В. *Менаџмент људских ресурса*. Суботица: Економски факултет, 2005