

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ У СУБОТИЦИ

ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Датум и орган који је именовao комисију 19.02.2015. године, Наставно-научно веће Економског факултета у Суботици 2. Састав комисије са назнаком имена и презимена сваког члана, звања, назива уже научне области за коју је изабран у звање, датума избора у звање и назив факултета, установе у којој је члан комисије запослен: <ol style="list-style-type: none"> 1. Проф. др Божидар Лековић, редовни професор, Менаџмент, 07.03.1996., Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду, председник 2. Проф. др Гизела Штангл Шушњар, редовни професор, Менаџмент, 29.05.2000., Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду, ментор 3. Проф. др Биљана Ђорђевић, ванредни професор, 13.02.2013. Економски факултет у Нишу, Универзитет у Нишу 4. Проф. др Лепосава Грубић Нешић, ванредни професор, Производни системи организација и менаџмент – људски ресурси, 08.07.2010., Факултет техничких наука у Новом Саду, Универзитет у Новом Саду 5. Доц. др Агнеш Славић, доцент, Менаџмент, 04.03.2011., Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду
II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Име, име једног родитеља, презиме: Немања, Љубомир, Бербер 2. Датум рођења, општина, држава: 18.07.1986., Сомбор, Р Србија 3. Назив факултета, назив студијског програма дипломских академских студија – мастер и стечени стручни назив: Економски факултет у Суботици, Менаџмент, Мастер економиста 4. Година уписа на докторске студије и назив студијског програма докторских студија 2010, Менаџмент и бизнис-Предузетнички менаџмент 5. Назив факултета, назив магистарске тезе, научна област и датум одбране: 6. Научна област из које је стечено академско звање магистра наука:
III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ: Компарација управљања компензацијама у Републици Србији и земљама Европе
IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ: Навести кратак садржај са назнаком броја страна, поглавља, слика, шема, графикона и сл.
<p>Докторска дисертација кандидата Немање Бербер под називом „Компарација управљања компензацијама у Републици Србији и земљама Европе“ садржи 335 страница, структурирана је у 5 делова, а сваки део у неколико поглавља и већи број тачака и подтачака. У дисертацији је презентовано 20 слика, 119 табела, 72 графикона и 350 референци домаће и стране литературе. Као прилог раду додат је и упитник на основу кога је вршено истраживање и прикупљање података у Србији, кроз пројекат Кранет који је реализован на Економском факултету у Суботици.</p> <p>Приказ истраживања и резултата, који су изложени у оквиру докторске дисертације, организовани су у оквиру следећег садржаја (скраћен садржај):</p> <p>1. УВОД (од 1. до 12. странице)</p>

- 1.1. Мотивација за истраживање
- 1.2. Предмет и проблем истраживања
- 1.3. Циљ истраживања
- 1.4. Преглед владајућих ставова и схватања у литератури у подручју истраживања
- 1.5. Полазне хипотезе
- 1.6. Методологија емпиријског истраживања
- 1.7. Узорак података и начин статистичке обраде
- 1.8. Научни допринос докторске дисертације
- 1.9. Ограничења и могућности унапређења истраживања у будућности
- 2. МЕДУНАРОДНИ МЕНАѢМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА** (од 13. до 93. странице)
 - 2.1. Функције у међународном менаѢменту људских ресурса
 - 2.2. Универзализам вс. контекстуализам у ММЉР
 - 2.3. Конвергенција вс. дивергенција у ММЉР
- 3. СИСТЕМИ КОМПЕНЗАЦИЈА У ММЉР** (од 94. до 167. странице)
 - 3.1. Награђивање запослених – основни теоријски појмови
 - 3.2. Фактори који утичу на креирање система награђивања
 - 3.3. Савремени приступи у моделирању компензација у ММЉР
 - 3.4. Управљање процесом награђивања
 - 3.5. Савремени трендови у системима компензација
- 4. ЕМПИРИЈСКИ ДЕО ИСТРАЖИВАЊА СА РЕЗУЛТАТИМА** (од 168. до 291. странице)
 - 4.1. Опис узорка и дескриптивна статистика
 - 4.2. Компаративна анализа система зарада са бенефицијама у Републици Србији и земљама Европе
- 5. ЗАКЉУЧАК** (од 292. до 297. странице)
- 6. ЛИТЕРАТУРА** (од 298. до 314. странице)
- Прилог** (од 315. до 335. странице)

V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ:

У **првом, уводном делу** рада, кандидат је навео разлоге и *мотивацију* за истраживање, истичући да су они произишли из саме важности система компензација за запослене, у смислу ставова запослених везаних за компензације, задовољство, мотивацију и резултате рада, али и великог интереса на светском нивоу да се детаљније истраже и што боље упознају карактеристике овог система. Представљен је циљ, проблем и предмет истраживања, на бази којих су изведене главна хипотеза и помоћне хипотезе у истраживању. Кандидат је истакао *циљ истраживања* у смислу утврђивања значаја компензације као специфичне активности у менаѢменту људских ресурса и утврђивање одређених трендова у овој области у Републици Србији, земљама Централно-источне Европе и Европске Уније кроз компарацију система компензација у посматраним земљама. У складу са општим циљем истраживања, развијено је и неколико парцијалних циљева који су се односили на утврђивање најзначајнијих елемената компензације запослених и анализу постојећих система компензација, истраживања утицаја различитих фактора на системе компензација, компарације организација из различитих земаља и утврђивање одређених трендова у награђивању запослених, и на бази горе наведеног, утврђивања смерница за побољшање система и праксе компензација у Републици Србији. *Предмет истраживања* у раду је систем компензације, тачније анализа ових система у међународном менаѢменту људских ресурса и компарација ових система у земљама Европе и Републици Србији. *Проблем истраживања* обухватио је утврђивање перспективе конвергенције или дивергенције у области награђивања запослених, где су теоријски истражена три могућа облика конвергенције у компаративном менаѢменту људских ресурса, односно о (1) правац конвергенције, (2) крајња конвергенција и (3) већинска конвергенција. Поред наведеног, у уводном делу кандидат даје осврт на методологију, узорак података и потенцијалне импликације истраживања, са акцентом на могућности за развој система награђивања у Републици Србији.

У **другом делу** рада извршена је теоријска анализа међународног менаѢмента људских ресурса са аспекта упознавања основних идеја о значају, циљевима, димензијама и функцијама у овој области. Кандидат указује на најзначајније ставове везане за компаративни и међународни менаѢмент људских ресурса, где истиче значај управљања процесом експатријације, кроз упознавање за разликама између менаѢмента људских ресурса у домаћем и глобалном окружењу, новинама које доноси глобално пословање у менаѢмент

људских ресурса и променама које се дешавају унутар ове области. Посебан акценат је стављен на активности планирања људских ресурса у међународном контексту, регрутацију, селекцију и оријентацију запослених који одлазе на међународне радне задатке, системе обуке и развоја каријере експатријате, перформанс менаџмент и награђивање, уз анализу значаја комуникације и односа између запослених и послодаваца. Приликом анализирања наведених активности менаџмента људских ресурса приказани су резултати истраживања о примени одређених техника и метода на бази Кранет базе података. На овај начин кандидат је употпунио теоријска истраживања о појединим активностима менаџмента људских ресурса и на тај начин остварио још један допринос упознавању савремених трендова у употреби појединих техника и метода рада унутар ове области. Након приказа и анализе података за сваку појединачну активност, пажња је била посвећена упознавању ставова о универзалности и контекстуланости менаџмента људских ресурса и дебати о конвергенцији и дивергенцији у компаративном и међународном менаџменту људских ресурса, као најзначајнијим проблемима у овој области менаџмента. Конвергенција (сличности и приближавање) и дивергенција (различитости и удаљавање) праксе менаџмента људских ресурса на међународном нивоу зависи од тога да ли се пракса користи у неком универзалном облику (нпр. уколико је амерички модел примењен у свим земљама света) или се у менаџменту људских ресурса обраћа пажња и прихвата утицај културног, политичког, социјалног, националног и економског контекста сваке земље, односно, да ли се уважавају различитости.

У **трећем делу** рада извршена је детаљна теоријска анализа система компензација запослених. Подручје истраживања обухватило је најзначајније елементе зараде (основну зараду, стимулације и бенефиције), при чему је кандидат указао на савремене приступе у награђивању и њихов значај у менаџменту компензација, имајући у виду пре свега стимулативне начине плаћања и флексибилне бенефиције. У наставку овог поглавља, кандидат истражује могуће приступе у дефинисању међународних компензација, факторе који одређују систем компензација запослених, где се издвајају као најзначајнији аутономија менаџера, националне културе, утицај синдиката приликом преговарања о зарадама, регулаторни оквири, тржиште капитала и структура власништва, као и процес управљања компензацијама који обухвата анализу и евалуацију посла, истраживање зарада на конкурентском тржишту и дефинисања конкретне структуре зараде у организацији. У овом делу рада посебна пажња је била посвећена упознавању контингентне зараде и менаџерских компензација. На крају трећег дела извршен је осврт на анализу примене аутсорсинга и информационалних система у менаџменту људских ресурса за активности награђивања.

Четврти део рада представља приказ методологије истраживања и резултате емпиријског истраживања. Користећи податке из истраживања Кранет организације у истраживачком периоду у трајању од 3 године (од 2008. до 2010. године) обрађена су најзначајнија поља у области компензација запослених у организацијама широм света, с тим да је анализа у овој дисертацији била усмерена на земље Европе и посебно на Републику Србију. Идеја је била да се утврди перспектива конвергенције и/или дивергенције између земаља Европе у: елементима варијабилног дела зараде у компензацијама за менаџере, стручно особље, административне раднике и физичке раднике; нефинансијским бенефицијама као делу компензације за запослене; нивоу преговарања о компензацијама за запослене од нивоа државе до индивидуалног нивоа преговарања; нивоу одговорности за зараде и бенефиције запослених; коришћењу аутсорсинга за компензације; коришћењу информационог система за менаџмент људских ресурса за компензације.

Кандидат у овом делу рада наводи истраживачке хипотезе докторске дисертације:

X0: Ако у организацијама на територији држава Европе постоје сличности у системима компензација запослених, онда постоји тренд конвергенције у овој области менаџмента људских ресурса.

Такође, наведене су и помоћне хипотезе које су подржале основну хипотезу:

X1: Организације у Републици Србији у одређеним сегментима система компензација имају сличности са организацијама у државама Европе, пре свега у државама Централно-источне Европе.

X2: Примарна одговорност за компензације и ниво преговарања о компензацијама у организацијама у Европи разликују се у зависности од нивоа развијености земље.

X3: Организације у земљама Европе користе плаћање по учинку више него финансијску партиципацију за запослене и користе различите нефинансијске бенефиције.

X4: Примена аутсорсинга за компензације у организацијама у Европи је на ниском нивоу док је примена информационог система за компензације на високом нивоу.

X5: Висок ниво организационих перформанси позитивно утиче на ниво варијабилне зараде запослених у Европи.

Приказани су добијени резултати истраживања на бази примене различитих статистичких параметарских и непараметарских техника и дата је дискусија у вези са истима. У завршном делу четвртог поглавља пажња је била посвећена презентовању потврђених хипотеза истраживања.

Пети део рада представља закључке до којих је дошао кандидат истражујућу комплексну област компензација. На бази детаљног истраживања литературе и резултата емпиријског истраживања у 25 земаља Европе, кандидат наводи најзначајније показатеље у областима планирања кадрова, регрутације и селекције запослених, обуке и развоја каријере, модела комуникације и односа између запослених и послодаваца, као и врло детаљне показатеље и закључке у вези са системом компензације запослених. У овом делу рада кандидат је табеларно указао на потврђене и делимично потврђене хипотезе истраживања, односно на постојање одређеног нивоа конвергенције (сличност, први ниво комплексности конвергенције) и одређеног нивоа дивергенције, односно различитости које се јављају у систему компензације у економијама одабраних земаља Европе. У завршном делу петог поглавља кандидат је указао на научни допринос рада у области менаџмента људских ресурса, препоруке које би се могле користити приликом структурирања система награђивања, нарочито стимулативне зараде у организацијама које послују на домицилном тржишту и препоруке и могућности за будућа истраживања.

VI СПИСАК НАУЧНИХ И СТРУЧНИХ РАДОВА КОЈИ СУ ОБЈАВЉЕНИ ИЛИ ПРИХВАЋЕНИ ЗА ОБЈАВЉИВАЊЕ НА ОСНОВУ РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА У ОКВИРУ РАДА НА ДОКТОРСКОЈ ДИСЕРТАЦИЈИ

Таксативно навести називе радова, где и када су објављени. Прво навести најмање један рад објављен или прихваћен за објављивање у часопису са ISI листе односно са листе министарства надлежног за науку када су у питању друштвено-хуманистичке науке или радове који могу заменити овај услов до 01.јануара 2012. године. У случају радова прихваћених за објављивање, таксативно навести називе радова, где и када ће бити објављени и приложити потврду о томе.

1. **Berber, N., Pasula, M., Radosevic, M., Ikonov, D., & Kocic Vugdelija, V.** (2012). Internal audit of compensation and benefits: tasks and risks in production systems. *Engineering Economics*, 23(4), 414-424. (M22)
2. **Berber, N., Štangl Šušnjar, G., Slavić, A., & Baošić, M.** (2014). Relationship between corporate social responsibility and human resource management-as new management concepts-in Central and Eastern Europe. *Engineering Economics*, 25(3), 360-369. (M22)
3. **Štangl Šušnjar, G., Slavić, A., & Berber, N.** (2013). Human resource information systems: trends and advantages. *Metalurgia International*, 18(Special Issue 8), 222-225. (M23)
4. **Slavić, A., & Berber, N.** (2014). *The impact of training on organizational outcomes in the CEE region –focus on Hungary, Serbia, Slovenia and Slovakia*. U: Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century, Óbuda University, Budapest, Hungary, str. 155-168. (M14)
5. **Leković, B., & Berber, N.** (2014). The relationship between communication practice and organizational performances in organizations from Europe. *Industrija*, 42(3), 101-114. (M24)
6. **Berber, N., & Slavić, A.** (2014). *The practice of performance based pay in Central and Eastern Europe*, XIV International Symposium SymOrg, Zlatibor: Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, 6-10 Jun, 2014, pp. 820-827, ISBN 978-86-7680-295-1. (M33)
7. **Štangl Шушњар, Г., & Бербер, Н.** (2014). Стимулативне зараде и организационе перформансе: истраживање на бази Кранет података у Европи. *Анали Економског факултета у Суботици*, (32), 73-88. (M51)
8. **Slavić, A., Berber, N., & Leković, B.** (2014). Performance management in international human resource management. *Serbian Journal of Management*, 9(1), 45-58. (M51)
9. **Бербер, Н.** (2013). Утицај културе на менаџмент људских ресурса: Компензације и бенефиције. *Анали Економског факултета у Суботици*, (29), 105-117. (M51)
10. **Berber, N., & Slavić, A.** (2014). The practice of career development in the international human resource management of the European Countries. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 4(1), str. 21-26. (M53)

VII ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Прегледом докторске дисертације јасно се уочава да она садржи систематизовану, концизну и апликативну истраживачку грађу. Теоријско истраживање доступне литературе, као и широко обухватан упитник Кранет пројекта, упутили су кандидата на постављање неколико хипотеза које су биле у функцији подршке генералне хипотезе у којој је указано да сличности између организација у погледу система зарада упућују на одређен ниво конвергенције у овој области менаџмента људских ресурса. У складу са генералном хипотезом, помоћним хипотезама, као и резултатима који су утврђени у истраживању, наведени су и најзначајнији закључци у раду.

Прва хипотеза која је постављена у раду била је да организације у Републици Србији у одређеним сегментима система компензација имају сличности са организацијама у државама Европе, пре свега у државама Централно-источне Европе. Анализом података кандидат је утврдио да у погледу одговорности за дефинисање зарада и бенефиција, нивоа преговарања о дефинисању компензација, коришћењу екстерних услуга код обрачуна зарада, бенефиција и пензија, употребе информационог система, елемената варијабилне зараде и нефинансијских бенефиција постоје одређене сличности али и разлике између посматраних региона (а у оквиру њих између држава), с тим да се јасно могу уочити трендови у вези са кретањем следећих варијабли:

- За креирање система компензација одговорност у највећем проценту организација из земаља Европе поседује менаџер за људске ресурсе у сарадњи са линијским менаџером. Међутим, у погледу организација из Србије, одговорност за ова питања концентрисана је у овлашћењима линијског менаџера (преко 70% организација је ово потврдило). Сличан податак је утврђен и за организације из региона Централно-источне Европе (ЦИЕ), где је 50% организација потврдило одговорност линијског менаџера за дефинисање компензација. На овај начин може се закључити да организације из Србије имају више сличности са организацијама из ЦИЕ него са организацијама из осталих земаља Европе.
- Када се говори о нивоима преговарања приликом дефинисања зарада и бенефиција, процентуалне разлике између земаља Европе су много мање него у претходном случају. Осим у случају преговарања на нивоу компаније, удео организација које преговарају о зарадама на индивидуалном нивоу, нивоу филијале, привредне гране или региона сличан је у свим земљама – разлике су минималне. Једино у случају преговарања на нивоу компаније и на нивоу привредне гране организације из Србије значајно се разликују у односу на просек Европе. Доминантни ниво преговарања у Србији везан је за ниво организације (преко 90% организација).
- Према резултатима истраживања утврђено је да постоје разлике у употреби стимулативних елемената између посматраних држава, али је генерални тренд уочен код свих организација тај да је употреба елемената финансијске партиципације у власништву мања него употреба стимулација заснованих на учинку радника. Организације из Србије немају посебне сличности са организацијама из региона ЦИЕ у погледу употребе елемената варијабилне зараде – осим у случају употребе стимулације засноване на учинку. Код осталих елемената варијабилне зараде проценат организација који их користи је на нивоу просека Европе.
- Употреба додатних бенефиција веома се разликује између земаља, с тим да је и у овом случају утврђен тренд по којем се бенефиције везане за родитељство и усавршавање употребљавају у највећем уделу организација из Европе.
- У погледу коришћења аутсорсинга за компензације утврђено је да организације генерално користе аутсорсинг за обрачун зараде, бенефиција и пензија на веома ниском нивоу. Србија заостаје за свим земљама у овој области. Такође, уочено је да се аутсорсинг у највећој мери користи у малим предузећима у земљама Европе и Србији.
- У погледу коришћења информационог система за менаџмент људских ресурса (ХРИС) за компензације утврђено је да организације генерално користе ХРИС за обрачун зараде и бенефиција на веома високом нивоу. Србија, међутим, заостаје за свим земљама у овој области, с тим да је према уделу организација које употребљавају ХРИС за компензације сличнија просеку земаља ЦИЕ региона.

На основу наведених генералних закључака о поједним варијаблама кандидат је потврдио хипотеза Х1 у смислу да иако постоје одређене разлике, које се могу објаснити пре свега утицајем економског, политичког и културног окружења на систем пословања и менаџмента

у организацијама, трендови указују на то да се употреба појединих елемената система компензација крећу у сличном смеру, односно да иако постоје разлике између земаља, генерално, организације прате тренд у смислу нивоа коришћења појединих елемената.

Када се говори о нивоу одговорности и преговарања о компензацијама, у вези са нивоом развијености земље, може се закључити да земље које су економски развијеније у много већем проценту одговорност за компензације препуштају менаџерима за људске ресурсе. У већини ових земаља највећи удео организација потврдио је да се одлуке о компензацијама доносе у сарадњи менаџера за људске ресурсе и линијског менаџера. Са друге стране, у земљама Централно-источне Европе највећи удео организација указао је да линијски менаџер има одговорност за дефинисање компензације. Што се тиче нивоа преговарања, овакви трендови нису прецизно уочени, али у погледу преговарања на нивоу компаније, земље ЦИЕ и Србија се истичу изнад просека Европе. Имајући у виду овакве резултате истраживања може се извести и закључак да је **друга хипотеза** која се односила на разлике у примарној одговорности и нивоу преговарања о компензацијама у односу на степен развоја земље у којој послују организације делимично потврђена. Сматра се да организације из економски развијених земаља поседују врло софистицирана знања и алате за менаџмент људским ресурсима, те се и одлуке о одређеним питањима, као што су зараде и бенефиције, препуштају менаџерима за људске ресурсе, који у сарадњи са линијским менаџерима одлучују о начину награђивања запослених.

Постављена **трећа хипотеза** односила се на то да начелно посматрано организације у земљама Европе користе плаћање по учинку у већој мери него финансијску партиципацију и користе различите нефинансијске бенефиције. Посматрајући податке врло је уочљиво да организације из свих земаља предност приликом награђивања дају управо стимулацијама, у виду бонуса и заради на бази учинка, док се финансијска партиципација користи у значајније мањем уделу организација, и претежно за менаџерски кадар. У овом делу истраживања је такође уочена сличност у систему компензација, уколико посматрамо варијабилну зараду. У погледу финансијског учешћа, подаци из свих земаља су врло слични, односно, одступања у процентима су мала, док већа разноликост се постиже код поделе профита где земље ЦИЕ региона и Србија релативно заостају за развијеним земљама ЕУ. У погледу стимулација на бази учинка регион ЦИЕ и Србија предњаче у употреби зараде базиране на учинку. Ово се може објаснити управо тиме да је овакав вид стимулација једноставнији са аспекта дефинисања и обрачуна него што је то подела профита, као организациони ниво награђивања, а такође подразумева стимулисање учинка, те се лакше везује за перформансе него неки сложенији организациони подстицаји. Имајући у виду податак који се односи на увећано коришћење стимулација на бази учинка, може се рећи да је трећа хипотеза такође потврђена. Поред стимулација, у раду је утврђено и да постоји разноликост приликом употребе додатних бенефиција за запослене.

Анализирајући податке о употреби аутсорсинга и информационог система за управљање зарадама и бенефицијама утврђени су интересантни трендови у овој области. Иако је опште је прихваћен став да аутсорсинг има многе предности као што су нижи трошкови јер се одређени послови препуштају спољашњим консултантима те се смањује трошак времена и новца који би постојао да се тај посао обавља у самој организацији, флексибилност, пребацивање ризика на консултанте и слично, уочено је да постоје и одређени проблеми у његовој примени, попут евентуалног смањења квалитета, смањеног прилива нових знања у тим областима пословања, јер се процеси извршавају ван организације, те запослени немају потребу да се усавршавају у тим областима. Подаци о коришћењу аутсорсинга указали су на ниску употребу ове активности за зараде, пензије и бенефиције, с тим да је просечна употреба аутсорсинга на нижем нивоу у региону ЦИЕ и Србије него у земљама ЕУ. Аутсорсинг се највише користи за обрачун зараде, затим за пензије и потом за бенефиције у сва три посматрана региона. Ово је можда и очекиван резултат уколико се има у виду да се као негативна страна аутсорсинга појављују виши укупни трошкови, смањење морала запослених и смањење прилива нових знања у измештеним областима пословања. Резултати се могу протумачити на начин да су организације увиделе важност ојачавања интерних способности те сматрају да би аутсорсинг активности евентуално утицао негативно на функционисање организације. Са друге стране, још један значајан аспект менаџмента људских ресурса је и употреба информационог система у овој области. Примена информационог система је далеко једноставнији процес од аутсорсинга, јер се врши у самој организацији, доноси многе предности у смислу тачности, брзини и правовремености пружања података, као и флексибилности, смањењу трајања обраде података, и свакако је

његова примена неизоставни део савременог пословања. Ово је и потврђено и подацима током истраживања који су указали на значајан ниво употребе ХРИС-а за обрачун зарада и бенефиција. Као и у случају аутсорсинга, организације из Србије у одређеној мери заостају у примени ових система за земљама ЕУ. У односу на постављену **четврту хипотезу** у раду, може се закључити да је примена аутсорсинга за активности везане за компензације запослених у организацијама у Европи на ниском нивоу док је примена информационог система за компензације на високом нивоу.

Када је реч о менаџменту људских ресурса, нарочито о менаџменту компензацијама, важно питање се везује за организациону ефикасност и у вези са тим је постављена **пета хипотеза** овог истраживања а то је да висок ниво организационих перформанси позитивно утиче на ниво варијабилне зараде запослених у Европи. Веома често се поставља питање повезаности награђивања са организационим перформансама. Подаци добијени Хи квадрат тестом указали су на то да организације које имају виши ниво организационих перформанси у већем проценту награђују своје запослене. Ови резултати су нарочито изражени у домену стимулација заснованих на учинку. Имајући у виду све четири категорије запослених, постоје одређене разлике када су у питању менаџери, професионални радници, администрација и физички радници у односу на пет показатеља перформанси – квалитет услуга, продуктивност, профитабилност, иновативност и учинак на финансијском тржишту. Оно што се генерално може закључити јесте да између варијабли узетих у разматрање постоје слабе али позитивне корелационе везе (мерене Крамеровим коефицијентом) које су за највећи број варијабли статистички значајне, што упућује на закључак да је пета хипотеза доказана, потврђена. Резултати су посебно интересантни у погледу мера перформанси као што су учинак на финансијском тржишту, профитабилност, продуктивности и иновативност у односу на зараду засновану на учинку. Што се тиче категорије запослених, ове везе су нарочито изражене у случају компензација за менаџере и професионалне раднике, док се код административних и физичких радника појављују позитивне везе између две варијабле, али у одређеним случајевима нису биле статистички значајне. Добијени резултати су у складу са претходним истраживањима вршеним на ову тему. Када је у питању финансијска партиципација у виду поделе акција познато је да постоје различите врсте поделе акција (модел попут фантом акција, планови доделе акција уз ограничење права, планови доделе права на пораст вредности акција). Овакви видови награђивања нарочито су изражени код категорије менаџера, те су и коефицијенти међусобних веза и статистичке значајности највиши управо у односу на мере перформанси као што су профитабилност организације и учинак на финансијском тржишту. Зарада заснована на учинку у виду бонуса и сличних стимулација налази се у позитивном односу са свим мерилима перформанси, с тим да је код свих радника заступљена у много већем проценту организација него учешће у власништву организације.

У посебном делу истраживања извршена је анализа детерминанти финансијске партиципације и зараде засноване на учинку за све категорије радника. За истраживање је коришћена логистичка регресија која је указала да су употребљени модели, сачињени на бази постојећих теоријско-емпиријских истраживања, били статистички значајни, и према њима може се закључити да:

- величина организације у највећем броју случајева није значајан предиктор стимулативне зараде,
- сектор у којем послује организација (јавни, приватни, мешовити или непрофитни) утиче на употребу стимулативне зараде, и да у највећем броју случајева организације из приватног или мешовитог власништва користе стимулативну зараду,
- привредна грана у којој послује организација такође значајно одређује употребу стимулација, те организације из сектора услуга (трговина, финансијски сектор, јавна администрација, саобраћај, транспорт и сл.) чешће користе стимулативну зараду,
- тржиште на којем послује организација значајно одређује употребу стимулација, где је уочено да организације које послују на међународном тржишту чешће користе стимулације у виду финансијске партиципације и зараде засноване на учинку,
- промене структуре организације услед аквизиције, мерцера или преузимања такође значајно одређују употребу стимулативне зараде, те организације које су у претходне три године прошле кроз процес аквизиције и мерцера чешће користе стимулације од осталих организација,
- снага синдиката значајно утиче на употребу варијабилне зараде, те организације са јачим

утицајем синдиката мање користе стимулације него организације са слабијим синдикатима,

- постојање одељења за људске ресурсе у организацији у највећем броју случајева није значајан предиктор употребе стимулативне зараде, као и позиција менаџера људских ресурса у топ менаџменту организације, с тим да уколико је постојање одељења за људске ресурсе у организацији био значајан предиктор, тада су организације у којима је постојао чешће давале стимулативну зараду него оне које нису имале такво одељење,
- доношење одлуке о компензацијама кроз сарадњу менаџера за људске ресурсе и линијског менаџера јесте значајан предиктор употребе варијабилне зараде, те организације у којима се одлуке о зарадама доносе у сарадњи ова два типа менаџера менаџера чешће користе стимулације,
- постојање стратегије људских ресурса није значајан предиктор употребе стимулативне зараде,
- перформанс менаџмент и употреба тако добијених података приликом креирања компензације је статистички значајан предиктор употребе стимулација за све категорије запослених и свих врста награда,

Генерална хипотеза овог истраживања која гласи да ако у организацијама на територији држава Европе постоје сличности у системима компензација запослених, онда постоји тренд конвергенције у овој области менаџмента људских ресурса, је потврђена. Иако су приликом истраживања утврђене одређене разлике у нивоу употребе одређених елемената система компензације, циљ је био утврдити трендове, који су у овом раду препознати и презентовани. Кандидат наводи да је оно што је карактеристично за све земље узете у разматрање управо значајна присутност стимулација заснованих на перформансама, нарочито бонуса, док је финансијска партиципација на значајно нижем нивоу употребе. Аутори у области међународног и компаративног менаџмента људских ресурса сугеришу да конвергенција не значи да све земље на истом нивоу треба да користе одређени елемент, већ да је суштина управо у трендовима употребе ових елемената.

Потврђивање истраживачких хипотеза овог рада било је функцији циља истраживања који је обухватио утврђивање значаја компензација у оквиру менаџмента људских ресурса, као и упознавања трендова у овој области у земљама Европе. Кандидат је својим истраживањем креирао синтетизовани теоријски приказ међународног и компаративног менаџмента људских ресурса, са посебним акцентом на област награђивања запослених, уз утврђивање тренутног стања у овој области и могућности за унапређење система компензације у домицилним условима пословања.

<p>VIII ОЦЕНА НАЧИНА ПРИКАЗА И ТУМАЧЕЊА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА</p>
<p>Докторска дисертација представља компактну истраживачку целину, која на разумљив и концизан начин презентује, анализира и тумачи резултате истраживања применом релевантних статистичких метода обраде и анализе података. Докторска дисертација обилује изворима домаће и стране литературе, коришћене тако да у потпуности пружи теоријске основе за специфичност истраживања активности компензације рада у оквиру менаџмента људских ресурса. Избор наведених метода, као и начина њихове примене у потпуности су прилагођени природи и карактеру проблема који су анализирани у оквиру докторске дисертације. Применом методе компарације података о системима награђивања запослених у посматраном узорку, подржаном статистичким методама за утврђивање значајности веза између посматраних варијабли и утицаја одређених фактора на зависне варијабле, кандидат је извршио анализу доказујући дефинисане хипотезе и реализујући постављене циљеве истраживања. На основу наведеног, Комисија позитивно оцењује начин на који је кандидат приказао и тумачио резултате истраживања.</p>
<p>IX КОНАЧНА ОЦЕНА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ: Експлицитно навести да ли дисертација јесте или није написана у складу са наведеним образложењем, као и да ли она садржи или не садржи све битне елементе. Дати јасне, прецизне и концизне одговоре на 3. и 4. питање:</p>
<p>1. Да ли је дисертација написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме Докторска дисертација је написана у потпуности у складу са образложењима које је кандидат навео у пријави докторске дисертације.</p>
<p>2. Да ли дисертација садржи све битне елементе Докторска дисертација садржи све битне елементе, који се односе на структуру пријављеног истраживања, на циљ, предмет, проблеме и постављене хипотезе истраживања.</p>
<p>3. По чему је дисертација оригиналан допринос науци Разматрајући докторску дисертацију кандидата Немање Бербер, Комисија је извела закључак да она представља допринос аутора теорији и пракси менаџмента људских ресурса савремених предузећа, нарочито у домену међународног менаџмента људских ресурса. Научни допринос овог рада огледа су у упознавању перспективе конвергенције (сличности и приближавања) и дивергенције (различитости и удаљавања) у активностима менаџмента људских ресурса, са нагласком на активност награђивања запослених. Кандидат је доказао да постоји одређени ниво конвергенције, тачније опште конвергенције (сличности) у области компензација запослених у посматраним земљама. Како је проблем постојања конвергенције насупрот дивергенције једно од кључних питања у савременим истраживањима широм света у области менаџмента људских ресурса, кандидат је својим истраживањем и презентованим резултатима омогућио идеје које представљају основ, али и подстицај за даља оригинална научна истраживања у датој научној области. Теоријско-емпиријски резултати истраживања кандидата, које је извршио на бази података из земаља Европе, омогућавају компарацију праксе награђивања запослених, те организације могу да прате трендове који су актуелни и структурирају своје системе награђивања тако да испуне очекивања запослених, у смислу атрактивности зарада, и власника капитала, у смислу трошковне ефикасности. Посебан допринос овог рада је и у упознавању праксе награђивања у Србији, у којој је менаџмент људских ресурса на ниском нивоу развоја. Компарација података из организација из Србије са организацијама у Европи, пре свега у региону Централно-источне Европе, омогућила је позиционирање Србије у погледу праксе компензације у односу на остале земље. Утврђена је пракса награђивања кроз стимулативну зараду и пратеће бенефиције, као и кроз начин преговарања и одговорности од зараде и бенефиције што је свакако важно уколико имамо у виду непостојање издвојених националних података који би указали на ове трендове.</p>
<p>4. Недостаци дисертације и њихов утицај на резултат истраживања У докторској дисертацији нису уочени недостаци битне природе који би били од утицаја на резултате истраживања.</p>
<p>X ПРЕДЛОГ: На основу укупне оцене дисертације, комисија предлаже:</p>

- да се докторска дисертација прихвати, а кандидату одобри одбрана
 - да се докторска дисертација враћа кандидату на дораду (да се допуни односно измени) или
 - да се докторска дисертација одбија
- Полазећи од напред изнетих ставова Комисија предлаже Наставно-научном већу Економског факултета у Суботици да *прихвати позитивну оцену докторске дисертације* под насловом „Компарација управљања компензацијама у Републици Србији и земљама Европе“ и да кандидату **Немањи Бербер одобри јавну одбрану докторске дисертације**. Комисија овакав предлог дефинише на основу:
1. јасно дефинисаног предмета и циља истраживања,
 2. логично постављеног и реализованог плана истраживања,
 3. датих позитивних одговора на постављене хипотезе истраживања,
 4. научног доприноса из области Менаџмента (Менаџмент људских ресурса).

НАВЕСТИ ИМЕ И ЗВАЊЕ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ
ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ

Проф. др Божидар Лековић, редовни професор,
Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду

Проф. др Гизела Штангл Шушњар, редовни професор,
Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду

Проф. др Биљана Ђорђевић, ванредни професор,
Економски факултет у Нишу, Универзитет у Нишу

Проф. др Лепосава Грубић Нешић, ванредни професор,
Факултет техничких наука у Новом Саду, Универзитет у Новом Саду

Доц. др Агнеш Славић, доцент,
Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду

НАПОМЕНА: Члан комисије који не жели да потпише извештај јер се не слаже са мишљењем већине чланова комисије, дужан је да унесе у извештај образложење односно разлоге због којих не жели да потпише извештај.