



UNIVERZITET U NOVOM SADU
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA

Trg Dositeja Obradovića 6
21000 Novi Sad



Studijski program:
Industrijsko inženjerstvo i Inženjerski menadžment

DOKTORSKA DISERTACIJA

Model za unapređenje poslovnih rezultata malih i srednjih preduzeća

Student:

Sanja Todorović
Broj indeksa: DI 1/2014

Mentor:

Prof. dr Mladen Radišić

Novi Sad, 2019.



КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Редни број, РБР:	
Идентификациони број, ИБР:	
Тип документације, ТД:	Монографска публикација
Тип записа, ТЗ:	Текстуални материјал
Врста рада, ВР:	Докторска дисертација
Аутор, АУ:	Сања Тодоровић
Ментор, МН:	Проф. др Младен Радишић
Наслов рада, НР:	МОДЕЛ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ ПОСЛОВНИХ РЕЗУЛТАТА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА
Језик публикације, ЈП:	Српски
Језик извода, ЈИ:	Српски/Енглески
Земља публикација, ЗП:	Република Србија
Уже географско подручје, УГП:	АП Војводина, Нови Сад
Година, ГО:	2019.
Издавач, ИЗ:	Ауторски репринт
Место и адреса, МА:	Нови Сад, Трг Доситеја Обрадовића 6
Физички опис рада, ФО: (поглавља/страна/ цитата/табела/слика/графика/прилога)	8/141/248/15/14/1/2
Научна област, НО:	Индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент
Научна дисциплина, НД:	Инвестициони менаџмент
Предметна одредница/Кључне речи, ПО:	Додатне компензације, Мала и средња предузећа (МСП), Приходи, Међусекторска анализа
УДК	
Чува се, ЧУ:	Библиотека Факултета техничких наука, Трг Доситеја Обрадовића 6, Нови Сад
Важна напомена, ВН:	Нема
Извод, ИЗ:	Докторска дисертација анализира да ли улагања у додатне материјалне и нематеријалне компензације запосленима има утицај на пословне резултате (пословне приходе) предузећа и на који начин. Додатне материјалне и нематеријалне компензације сматрају се финансијским трошком и правилна политика управљања компензацијама од великог је значаја за управљање ресурсима предузећа. Ово истраживање спроводи мерење утицаја материјалних и нематеријалних компензација на финансијски резултат. Након спроведеног истраживања и добијених резултата, дошло се до нових сазнања у овој научној области која могу допринети разумевању процеса доношења рационалних одлука везаних за процес компензовања запослених и њиховој оптимизацији.
Датум прихватања теме, ДП:	
Датум одбране, ДО:	
Чланови комисије, КО:	Председник: Др Душан Добромиров, ванредни професор
	Члан: Др Пеђа Милосављевић, редовни професор
	Члан: Др Александар Такачи, редовни професор
	Члан: Др Андреа Иванишевић, ванредни професор
	Члан, ментор: Др Младен Радишић, ванредни професор
	Потпис ментора



KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number, ANO :	
Identification number, INO :	
Document type, DT :	Monographic publication
Type of record, TR :	Textually printed document
Contents code, CC :	Ph. D. Thesis
Author, AU :	Sanja Todorovic, M.Sc.
Mentor, MN :	Ph.D. Mladen Radisic, Associate Professor
Title, TI :	MODEL FOR BUSINESS RESULTS IMPROVEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES
Language of text, LT :	Serbian
Language of abstract, LA :	Serbian/English
Country of publication, CP :	AP Vojvodina, Novi Sad
Locality of publication, LP :	Republic of Serbia
Publication year, PY :	2019.
Publisher, PB :	Author's reprint
Publication place, PP :	Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6
Physical description, PD : (chapters/pages/ref./tables/pictures/graphs/appendixes)	8/141/248/15/14/1/2
Scientific field, SF :	Industrial engineering and engineering management
Scientific discipline, SD :	Investment management
Subject/Key words, S/KW :	Additional compensations, SMEs, Revenues, Cross-sectional analysis
UC	
Holding data, HD :	Library, Faculty of Technical Sciences, Trg Dositeja Obradovica 6, Novi Sad
Note, N :	None
Abstract, AB :	PhD thesis investigates whether additional material and non-material compensation policy towards employees has an impact on business results (i.e. revenues) of the sampled enterprises. Additional material and non-material compensation policy represents financial cost and the well-defined policy of compensation is very usefull for the management decision making process. This research measures their impact on the financial result. The results obtained can be usefull as new findings in this scientific field, as well as for understanding the process of rational business decisions with focus on the compensation of employees and their optimization.
Accepted by the Scientific Board on, ASB :	
Defended on, DE :	
Defended Board, DB :	President: Ph.D. Dušan Dobromirov, Associate professor
	Member: Ph.D. Peđa Milosavljević, Full professor
	Member: Ph.D. Aleksandar Takači, Full professor
	Member: Ph.D. Andrea Ivanišević, Associate professor
	Member, Mentor: Ph.D. Mladen Radisic, Associate professor
	Mentor's sign

SADRŽAJ:

1. UVOD	6
1.1 Definisanje i opis predmeta istraživanja.....	6
1.2 Ciljevi istraživanja.....	9
1.3 Naučni doprinos disertacije	10
1.4 Opis poglavlja disertacije	12
2. TEORIJSKE PODLOGE	16
2.1 Mala i srednja preduzeća (MSP)	16
2.1.1 Poslovanje MSP	17
2.1.2 Uloga MSP u privrednom razvoju	20
2.1.3 Razlike između MSP i velikih preduzeća	21
2.1.4 Poslovne performanse MSP	22
2.1.5 Zadovoljstvo zaposlenih u MSP	27
2.1.6 Prihodi u MSP	41
2.1.7 Odnos MSP i kompenzacija	43
2.2 Kompenzacije (definisanje)	46
2.2.1 Teorija kompenzacije	48
2.2.2 Uloga i značaj kompenzacija	48
2.2.3 Podela kompenzacije	56
2.2.4 Dizajniranje sistema kompenzacije.....	64
2.2.5 Paketi sistema kompenzacije	65
2.2.6 Razvoj sistema kompenzacije	67
3. PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA	70
4. POSMATRANE VARIJABLE ZNAČAJNE ZA ODNOS DODATNE KOMPENZACIJE - ZAVISNOST OD PRIHODA	75
5. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA	80
5.1 Sektorske razlike.....	81

5.2 Sredstva izdvojena za dodatne kompenzacije	81
5.3 Kategorije zaposlenih	82
5.4 Period vršenja dodatnih kompenzacija	82
6. PODACI I METODOLOGIJA	84
6.1 Analiza varijanse (ANOVA)	84
6.1.1 Fišerov tačan test.....	88
6.2 Primjenjena metoda istraživanja.....	90
6.3 Opis uzorka.....	92
6.4 Ograničenje istraživanja	93
7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	95
8. ZAKLJUČAK I PREDLOZI ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA.....	105
9. LITERATURA	108
10. PRILOZI	131
11. SKRAĆENICE	141

1. UVOD

1.1 Definisanje i opis predmeta istraživanja

Mala i srednja preduzeća (MSP), u današnjim turbulentnim uslovima poslovanja, susreću se sa raznim problemima koji su vezani za njihov opstanak na tržištu. Pored problema vezanih za ograničenje finansijskih resursa, javljaju se problemi koji se odnose na nestabilne tržišne uslove ali i komplikovane zakonske regulative. Sa svim ovim ali i još mnogo drugih problema, MSP moraju da se suoče kako bi ostvarila uspešne poslovne rezultate neophodne za opstanak na veoma konkurentnim tržištima.

Osnovna pokretačka snaga svakog preduzeća, bilo ono malo ili veliko, bilo da se nalazi u razvijenim ili zemljama u razvoju, jesu ljudi odnosno njegovi zaposleni. Organizacioni interesi i ciljevi su usko povezani sa individualnim interesima i ciljevima i shodno tome oni moraju biti međusobno usklađeni. Svaki disbalans ovog odnosa dovodi do nezadovoljstva obe strane, što u velikoj meri utiče na njihovu produktivnost i poslovne rezultate. Za svakog zaposlenog, najvažniji pokretač i motivator za uspešno obavljanje radnih zadataka jeste novac. Zarade i plate jesu na prvom mestu svakom zaposlenom ali i mnoštvo drugih oblika kompenzovanja odnosno stimulacije koje su od velikog značaja za postizanje motivacije zaposlenih. Treninzi, obuke i sticanje novih znanja i veština predstavljaju samo neki od oblika kompenzovanja koji su nefinansijskog karaktera za zaposlenog ali svakako predstavljaju finansijski trošak za preduzeće.

Stoga, dobro definisana i isplanirana kompenzaciona politika preduzeća stimuliše zaposlene i njihovo zalaganje za efikasnije i efektivnije obavljanje svojih poslovnih zadataka što dovodi do boljih i uspešnijih poslovnih rezultata i rasta prihoda na kraju godine, kao jednog od glavnih pokazatelja uspešnosti svakog preduzeća.

Predmet istraživanja doktorske disertacije jeste utvrđivanje da li ulaganja u dodatne materijalne i nematerijalne kompenzacije zaposlenima ima uticaj na poslovne rezultate (poslovne prihode) preduzeća i na koji način. Dodatne materijalne i nematerijalne kompenzacije smatraju se finansijskim troškom i pravilna politika upravljanja kompenzacijama od velikog je značaja za upravljanje resursima preduzeća. U smislu prikaza u ovoj disertaciji, izrazi kompenzacija, stimulacije i razne vrste podsticaja predstavljaju sinonime za izdvajanja odnosno davanja zaposlenima kako u novčanom tako i u nenovčanom obliku (u vidu treninga, edukacije, obuke i slično).

Postupak unapređenja kompenzacija zaposlenih ne utiče samo na motivaciju, zadovoljstvo i uspeh na individualnom nivou, već i na produktivnost i dobre poslovne rezultate na organizacionom nivou. Na osnovu ove činjenice, došlo se na ideju da se istraže obrasci ponašanja koji mogu da pomognu kvalitetnom odlučivanju o politici dodatnih kompenzacija, a sve u cilju ostvarivanja rasta prihoda, što bi rezultiralo davanju predloga za formiranje modela za posmatranje dodatnih kompenzacija i poslovnih rezultata.

Finansijska podrška, bila ona u vidu materijalnih kompenzacija (bonusi-najčešće u novcu, beneficije, akcije i opcije) ili u pogledu nematerijalnih kompenzacija (obuke, treninzi, razvojni programi), za kompaniju predstavlja finansijski trošak. Preduzeća moraju da izdvajaju velika finansijska sredstva kako bi obezbedila materijalne i nematerijalne podsticaje, što predstavlja osnovni problem u današnje vreme usled velike ograničenosti raspoloživih resursa.

U predstavljenom radu sprovodi se merenje uticaja materijalnih i nematerijalnih kompenzacija na finansijski rezultat/prihod. Nakon sprovedenog istraživanja, dobijenih rezultata i diskusije, došlo se do novih saznanja u ovoj naučnoj oblasti koja mogu doprineti razumevanju procesa donošenja racionalnih odluka vezanih za proces kompenzovanja zaposlenih i njihovoj optimizaciji.

U ovom radu modeli za unapređenje poslovnih performansi koje menadžeri najčešće primenjuju teorijski su proučeni. Više varijabli je determinisano u zavisnosti od hipoteza i metoda, što je u obradi i analizi podataka pokazalo statističku verovatnoću da mala i srednja preduzeća koja zastupaju određeni vid politike dodatnih kompenzacija (posmatrano na osnovu četiri varijable koje su detaljno objašnjene u *Poglavlju 4. Posmatrane varijable značajne za odnos dodatne kompenzacije-zavisnost od prihoda*) imaju više šansi da ostvare rast poslovnih prihoda.

Da bi se uspešno sprovedo istraživanje posmatrane su dve različite dimenzije. Prva jeste upitnik, prilikom čijeg su se sastavljanja koristili isključivo kvantifikovani podaci kako bi se izbegle kvalitativne ocene. U obzir su uzeta isključivo mala i srednja preduzeća odnosno njihovi predstavnici/rukovodioci kojima su postavljena pitanja od značajna za ovo istraživanje. Druga dimenzija jesu finansijski podaci preuzeti sa javno dostupnog sajta Agencije za privredne registre (*APR*).

Značajne informacije vezane za sam prihod datih preduzeća jasno su prikazane kao podaci iz zvaničnih finansijskih izveštaja odnosno Bilans uspeha svakog registrovanog preduzeća. Na osnovu poređenja prihoda u posmatrane 3 godine (2014., 2015. i 2016.), mogao se uočiti njegov trend rasta/pada i uporediti sa procentom ulaganja u dodatne materijalne i nematerijalne kompenzacije. Stoga je uslov bio da preduzeća moraju biti starija od tri godine. Upitnik sadrži i opšta pitanja vezana za ispitanika, a to su: naziv preduzeća, poslovni status ispitanika i kontakt *e-mail*.

Cilj prikupljanja ovakvih podataka služi za mogućnost njihove dalje obrade odabranim metodama i tehnikama i neka druga istraživanja u ovoj oblasti. Upitnik sadrži nekoliko pitanja vezanih za objektivnu procentualnu procenu troškova ovakve vrste u odnosu na ukupne troškove izdvojene za plate/zarade zaposlenih.

Uzoračka grupa sastavljena je od vlasnika preduzeća i preduzetnika koji mogu dati potpunije i preciznije odgovore na ovu temu u ime preduzeća. Obim uzoračke grupe iznosio je preko 120 predstavnika MSP, dok je odgovore dalo više desetina (između 60 i 70) ispitanika malih i srednjih preduzeća iz različitih privrednih sektora/grana Republike Srbije.

1.2 Ciljevi istraživanja

Opšti cilj istraživanja jeste predstaviti predlog za razvijanje modela za posmatranje politika dodatnih kompenzacija i poslovnih rezultata, koji će vlasnicima malih i srednjih preduzeća pružiti korisne informacije prilikom odlučivanja i zastupanja određenog vida politike dodatnih kompenzacija (posmatrano na osnovu varijabli prikazanih u radu, u *Posmatrane varijable značajne za odnos dodatne kompenzacije-zavisnost od prihoda*) u cilju ostvarivanja rasta poslovnih prihoda i uspešnijih finansijski rezultata na kraju obračunske godine.

U zavisnosti od sektora kom preduzeće pripada, i vremena (kvartala) u kom se vrši kompenzovanje posmatrane su i preostale dve varijable: Procenat izdvajanja za dodatne kompenzacije (pored redovnih/fiksni troškova izdvojenih za plate) i nivo zaposlenih odnosno da li se kompenzacije odnose na operativne izvršioce, menadžere ili na sve.

Na osnovu ovih predstavljenih varijabli, prikazan je predlog za formiranje jednog modela koji bi pomogao upravo vlasnicima tih preduzeća da adekvatno sagledaju politiku dodatnih kompenzacija koju bi mogli koristiti u svom poslovanju kako bi ostvarili pozitivne poslovne rezultate odnosno uspešne poslovne prihode kao glavne pokazatelje poslovanja preduzeća. Time bi se osigurala motivacija i zalaganje zaposlenih, što će se na kraju finansijske analize pokazati kao dobar korak za povećanje produktivnosti i profitabilnosti preduzeća.

Pored ispitivanja uticaja dodatnih kompenzacija na ostvarene rezultate preduzeća, u skladu sa time iz koje industrijske grane (sektora) dolaze, u obzir se uzima odnos između preduzeća koje se bave informaciono-komunikacionim tehnologijama (IKT) i preduzeća ostalih delatnosti. Kao što je prethodno navedeno, posmatrane još tri dimenzije značajne za ovo istraživanje su: procentualni nivo izdvajanja za dodatne kompenzacije u odnosu na ukupne troškove zarada zaposlenih, nivoi radnih mesta zaposlenih (menadžment i operativni izvršioци) i vremenski trenutak dodatnog kompenzovanja organizovan na nivou kvartala u godini. Pored nivoa kom pripadaju zaposleni i vremenskog okvira kompenzovanja, značajan faktor u određivanju visine kompenzacije jeste prikupljanje podataka procentualnog iznosa izdvajanja za dodatne materijalne i/ili nematerijalne kompenzacije od ukupnih troškova izdvojenih za plate i zarade zaposlenih. To predstavlja dodatni trošak pored troškova zarada koji je neophodno ispitati. Iz podataka bilansa uspeha koji je svima dostupan na sajtu Agencije za privredne registre (APR), posmatran je prihod na kraju godine.

Fokus je dat na poslednje tri godine kako bi se utvrdio njegov potencijalni trend rasta ili pada. Treba napomenuti da se za istraživanje koristio inženjerski pristup prikupljanja i kategorizacije podataka, sagledan kroz aspekt ostvarenja poslovnih rezultata malih i srednjih preduzeća.

1.3 Naučni doprinos disertacije

Predlog za formiranje ovakvog budućeg modela može pomoći malim i srednjim preduzećima da jasnije razumeju koristi ulaganja u dodatne kompenzacije i da se odluče za njima prihvatljiva finansijska ulaganja koje bi osigurala motivaciju i posvećenost zaposlenih i pokazala dobar korak ka povećanju profitabilnosti i produktivnosti preduzeća.

Naučni doprinos ovog rada leži u praksi i u činjenici da profesionalni vlasnici i menadžeri malih i srednjih preduzeća dobijaju uvid u korisnost dodatnih kompenzacija neophodnih za njihovo svakodnevno poslovanje. To bi im pomoglo da bolje razumeju određene posmatrane varijable koje utiču na ukupni rast prihoda, istražujući međusektorske razlike.

Ova disertacija pruža sažetu prezentaciju posmatranih varijabli odnosa dodatnih kompenzacija i prihoda. Važni motivi za odabir ovih nekoliko varijabli, koje bi mogle istražiti bolje razumevanje dodatnog uticaja politike kompenzacija na prihode, ukorenjeni su u činjenicama posmatranim u literaturi. Stoga je neophodno uskladiti odnos između zaposlenih (putem politike kompenzacija) i preduzeća.

Postoji očigledan jaz u percepciji opravdanog korišćenja odnosa između kadrovskih metrika i performansi organizacije u okviru malih i srednjih preduzeća. U tom smislu, veliki broj empirijskih studija, (Dany i sar., 2008), (Uysal, 2008), podržavaju njihov pozitivan i statistički značajan odnos. Postoji veza koja nedostaje, a to je prevod ovog odnosa u funkcionalne stavke, akcije ili strateške planove za vođenje prakse upravljanja (Chhinzer, Ghatehorde, 2009).

Takođe, u posmatranoj disertaciji podiže se svest o činjenici da tačna klasifikacija i kvantifikacija odnosa između različitih aspekata zaposlenih i performansi organizacije nije tako jednostavan zadatak, zbog složenosti svih međusobnih parametara. U tom smislu doprinosi neophodnosti odgovora na velika otvorena pitanja u ovoj oblasti o čemu pišu mnogi autori, (Cardon, Stevens, 2004).

Ipak, ovaj rad odražava nekoliko važnih varijabli politike dodatnih kompenzacija (kao deo šire politike upravljanja ljudskim resursima). Posmatrane varijable i njihova interakcija u okviru odnosa kompenzacija i prihoda su više orijentisane ka akcijama i analiziraju ih

preduzetnici, vlasnici i rukovodioci malih i srednjih preduzeća koji dobijaju okvirni obrazac koji je koristan za svakodnevne poslovne operacije prilikom odlučivanja o realizaciji dodatne nadoknade.

Konkretno, kreiranje ovakvog budućeg modela moglo bi da pomogne vlasnicima malih i srednjih preduzeća prilikom raspolaganja finansijskih sredstava na kompenzacije zaposlenima davajući im jasan uvid u to koliko procentualno moraju da ulože (pored redovnih troškova izdvojenih za plate zaposlenima) u dodatne kompenzacije i kako to utiče na poslovne prihode na kraju godine. Tačnije da li postoji trend rasta ili pada poslovnog prihoda i da li on zavisi od četiri osnovne varijable predstavljene u radu, a to su: sektor kome pripada dato preduzeće, procenat izdvajanja finansijskih sredstava na dodatne kompenzacije, period u kom se vrši kompenzovanje i nivo zaposlenih.

Kreiranje takvog modela moglo bi pomoći mnogim malim i srednjim preduzećima da postignu bolje poslovne rezultate uz dobru organizacionu klimu i atmosferu, i moglo bi doprineti razvoju strukture kompenzacione politike unutar malih i srednjih preduzeća.

1.4 Opis poglavlja disertacije

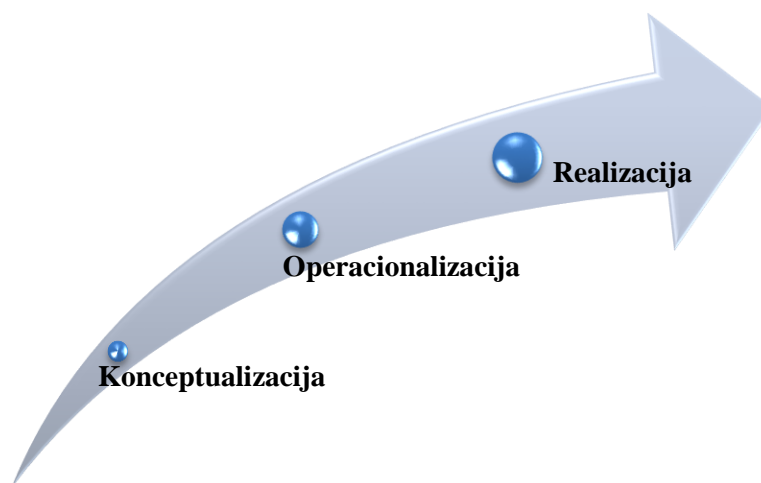
Plan rada je u skladu sa navedenim ciljevima, zadacima i hipotezama istraživanja. Proces istraživanja sproveden je u tri faze (slika 1): konceptualizacija, operacionalizacija i realizacija istraživanja.

Izrada konceptualnog okvira istraživanja obuhvata postupak definisanja i određivanja predmeta i svrhe samog procesa istraživanja. Ova faza obuhvata prikupljanje teorijskih podataka o samoj temi čitanjem različitih izvora literature bila ona u pisanoj ili elektronskoj formi, kako bi se mogla utvrditi naučna opravdanost budućeg istraživanja. Osim izbora,

definisanja i opisa predmeta i svrhe istraživanja, u ovu fazu spadaju aktivnosti pregleda literature koja potkrepljuje teorijske podloge na kojima se zasniva istraživanje, formulisanje hipoteza, definisanje ciljeva istraživanja, identifikacija, klasifikacija i operacionalizacija promjenjivih.

U fazi operacionalizacije preuzimaju se razne aktivnosti koje su neophodne planiranje i pripremu samog istraživanja, uz određivanje optimalnog načina njegovog sprovođenja. Ova faza obuhvata planiranje načina realizacije i odabir tehnika i metoda istraživanja. Na kraju se vrši odabir uzorka (uzoračke grupe), načina istraživanja odnosno odabir alata kojim bi se istraživanje sprovelo, izrada plana i programa obrade podataka.

Faza realizacije istraživanja je jedan kompleksan proces koji obuhvata proces prikupljanja i selektovanja podataka dobijenih odabranom metodom istraživanja, unos podataka kao i njihova kontrola, obrada i analiza, izrada tabela i grafikona pomoću obrađenih podataka, interpretacija rezultata i donošenje zaključaka.



Slika 1. Faze realizacije istraživanja

Nakon uspešnog sprovođenja sve tri faze istraživanja, posmatrana disertacija je podeljena na 11 značajnih poglavlja.

Prvo *Uvodno poglavlje*, obuhvata definisanje i opis predmeta istraživanja, njegove ciljeve, kao i predstavljanje doprinosa ove disertacije u naučnoj oblasti.

U *Poglavlju 2* razmatraju se osnovni teorijski aspekti malih i srednjih preduzeća (MSP). Da bi se bliže prikazalo samo njihovo poslovanje, predstavljen je teorijski osvrt na MSP kao i sam njihov pojam, značaj i uticaj na poslovne performanse preduzeća, prihode i zadovoljstvo zaposlenih. Pored toga, u ovom poglavlju opisuje se sama veza između MSP i sistema kompenzacije gde se u nastavku detaljnije definiše pojam i uloga kompenzacije, kao i njen značaj i osnovne podele i razvoj.

Poglavlje 3 obuhvata detaljan prikaz dosadašnjih rezultata istraživanja akademske zajednice u datoj oblasti. U ovom poglavlju mnogi naučnici širom sveta predstavljaju značaj MSP u ekonomiji zemalja iz koje dolaze, kao i kauzalnost sa sistemom kompenzacija.

Poglavlje 4 predstavlja posmatrane značajne varijable za ovo istraživanje i kako se došlo na ideju da se baš date varijable uzmu u obzir. Predstavljene varijable su bile od velikog značaja za definisanje hipoteza bez kojih ovo istraživanje ne bi moglo da se sprovede.

Na osnovu predstavljenih varijabli, sledi *Poglavlje 5* koje detaljno prikazuje definisanje četiri značajne hipoteze istraživanja izvedene upravo iz posmatranih varijabli. Takođe, predstavljeni su razlozi odabira datih varijabli koji su ukorenjeni u teoriji i praksi razvijenih zemalja ali i zemalja u razvoju.

U *Poglavlju 6* prikazan je detaljan opis podataka korišćenih u istraživanju, kao i metodologije istraživanja koje se najčešće primenjuju u matematičkim i statističkim modelima. Naravno, sledi detaljan opis korišćenog alata za obradu posmatranog uzorka, a to je Fišerov tačan test.

Takođe, u okviru ovog poglavlja objašnjen je i razlog odabira i opis konkretnog uzorka. Na samom kraju poglavlja daje se objašnjenje vezano za prisutna ograničenja ove studije.

Poglavlje 7 posvećeno je prikazu dobijenih rezultata istraživanja nakon statističke obrade prikupljenih podataka. To je momenat kada podaci prelaze u ulogu korisnih informacija neophodnih za uspešno sprovođenje ovog istraživanja. Ovo poglavlje takođe sadrži tabele u kojima su predstavljeni rezultati istraživanja dobijeni nakon njihove statističke analize.

U zaključku disertacije, *Poglavlje 8*, izvršena je analiza kvaliteta definisanog rezultata istraživanja, što je praćeno predlogom za poboljšanje. U ovom poglavlju, predstavljeni su pravci i moguće ideje za neka buduća istraživanja u okviru ove oblasti, a sve u cilju uspešnosti MSP.

Poglavlje 9 se sastoji od spiska kako domaće tako i strane obrađene literature koja je bila od velikog značaja kako bi se ova disertacija upotpunila u teorijskom smislu.

Poglavlje 10 predstavlja spisak priloga koji su omogućili da se istraživanje uspešno sprovede. Ovo poglavlje obuhvata priloženu anketu korišćenu prilikom ispitivanja postavljenih hipoteza kao i listu kompanija koje su učestvovala u ispunjavanju date ankete. Treba napomenuti da su testirani isključivo vlasnici i predstavnici malih i srednjih preduzeća, a ne operativni izvršiociradnici. Razlog tome leži u činjenici što upravo oni vrše planiranje politike kompenzacija kao i njihovu distribuciju svojim zaposlenima.

Na samom kraju, nalazi se *Poglavlje 11* u kom je predstavljen spisak skraćenica korišćenih u radu kao detaljnije objašnjene prilikom njegovog čitanja.

2. TEORIJSKE PODLOGE

U nastavku sledi prikaz teorijskih osnova i podloga na kojima se zasniva samo istraživanje i kojima je vođeno dalje napredovanje u realizaciji rada kao stvaranju mogućnosti za naučni doprinos u polju privrede i razvoja kompenzacione politike malih i srednjih preduzeća.

2.1 Mala i srednja preduzeća (MSP)

Termin malih i srednjih preduzeća (MSP) obuhvata širok spektar definicija koje variraju od zemlje do zemlje i od izvora do izvora koji izveštavaju o statistikama MSP. Neki od najčešće korišćenih kriterijuma su broj zaposlenih, ukupna neto imovina, nivo prodaje i investicije. Veliki broj izvora definiše da MSP imaju granicu od 0-250 zaposlenih. MSP se definišu kao formalna preduzeća i time se razlikuju od neformalnih preduzeća. (Ayyagari i sar., 2003)

Mala i srednja preduzeća su vitalni akteri za unapređenje inovacija, konkurentnosti, preduzetništva i uspostavljanje efikasnog sistema inovacija za razvijene i zemlje u razvoju. Pored njihovog značaja u smislu povećanja zaposlenja, MSP takođe mogu postati izvor inovacija i povećane produktivnosti. (Heer, Nettekoven, 2017)

Organizacija za poslovnu saradnju i razvoj plana tvrdi da mala i srednja preduzeća igraju ključnu ulogu u nacionalnim ekonomijama širom sveta (99% svih preduzeća) obezbeđujući veći procenat zapošljavanja (oko 70% radnih mesta u proseku). (OECD, 2017)

MSP predstavljaju najznačajniji segment privreda razvijenih zemalja obzirom na to da ostvaruju najveći doprinos bruto dodate vrednosti i prometa kao i povećanju zaposlenosti. Zahvaljujući svojim osnovnim karakteristikama, a pre svega, veličini, sklonosti ka inovativnim i rizičnim poslovnim poduhvatima i fleksibilnoj organizacionoj strukturi, ova preduzeća

uspevaju da efikasno odgovore na mnogobrojne zahteve, nestabilnosti i neizvesnosti na globalnom tržištu. Na taj način ova preduzeća podstiču osnaživanje konkurencije što za posledicu ima razvoj inovacija i novih tehnologija, snižavanje cena, unapređenje kvaliteta proizvoda i usluga i razvoj nacionalnih ekonomija uopšte.

Uloga MSP posebno je relevantna u zemljama koje se nalaze u procesu tranzicije ka tržišnom modelu privređivanja, što je slučaj sa Republikom Srbijom, a kojima su glavni problemi visoka nezaposlenost, nizak nivo privredne razvijenosti i nedovoljna konkurentnost. (Erić i sar., 2012)

2.1.1 Poslovanje MSP

Poslovanja malih i srednjih preduzeća, posebno onih koje nemaju složenu organizacionu strukturu, obično se zasnivaju na blagovremenom i adekvatnom odgovoru na promene na tržištu. To znači da je za mala i srednja preduzeća značajno da obezbede održivost u trenutnom turbulentnom okruženju kao i to da je neophodno obezbediti inovativne odgovore na tržištu kroz kontinuirane promene i poboljšanja. (Ates, Bitići, 2011)

Upotreba savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija (IKT) značajno je povezana sa operativnim i finansijskim performansama. (Wantao, 2015), (Tripathy, 2016), (Oláh i sar., 2018a)

Zbog toga, kako bi se odgovorilo na zahteve klijenata i održala konkurentna pozicija na tržištu, preduzeća se moraju osloniti na svoju najvredniju imovinu—ljude, jer su kreativni radnici najvredniji resursi u malim preduzećima, kako navode Olander i sar. (2011) u jednoj sprovedenoj studiji, i jedan je od najvažnijih resursa dodavanja vrednosti u malim preduzećima, što je u skladu i sa tvrdnjama autora Huybrechts i sar. (2011).

Često to zahteva od ljudi koji rade u MSP da prihvate promene prema novim nivoima saradnje i da deluju izvan svojih redovnih zadataka. U stalnoj borbi da dodaju veću vrednost za krajnje kupce, MSP se potiskuju da maksimalno iskoriste svoje operativne kapacitete. Ovi faktori u velikoj meri utiču na koncepte ponašanja zaposlenih u industriji u kojima se stvari i procesi brzo menjaju, kao na primer u visokotehnološkim sektorima, gde se uvode novi poslovni modeli istovremenom pojavom saradnje i rivalstva između konkurenata. (Cygler, Sroka, 2016)

Istraživanje poslovnih organizacija prelazi iz upravljanja postojećim preduzećima do stvaranja novih. To je zbog značaja novih preduzeća u promeni konkurencije u poslovnom okruženju. Osim toga, donosioci odluka su se složili da će se kreirati nova MSP koja smanjuju stopu nezaposlenosti i siromaštva, posebno u zemljama u razvoju. (Puhakka, 2007)

Nova MSP pokreću konkurenciju, podstiču istraživanje, razvoj i inovacije, pomažu starim preduzećima da poboljšaju svoju efikasnost i rezultiraju ekonomskim rastom, tehnološkim unapređenjem, stvaranjem novih radnih mesta i poboljšanjem blagostanja. (Li, Daly, 2005)

Mala i srednja preduzeća (MSP) igraju vitalnu ulogu u privrednoj strukturi u svakoj zemlji zbog njihovog značajnog doprinosa u pogledu proizvodnje, izvoza i zapošljavanja.

Danas, zajedno sa velikim korporacijama, MSP su postala važna među privredama u razvoju jer imaju iskustva u brznoj adaptaciji radeći sa manjim kapitalom, ali uz intenzivniju radnu snagu i niže troškove upravljanja, a time obezbeđuju jeftiniju proizvodnju/pružanje usluga. Ona su manje pogođena ekonomskom krizom zbog svoje fleksibilnosti i sposobnosti da prate brzo izmenjene tržišne okolnosti.

MSP su vitalni akteri za unapređenje inovacija, konkurentnosti, preduzetništva i uspostavljanja efikasnog sistema inovacija za zemlje u razvoju. MSP su i značajan izvor inovacija, znanja i novih ideja i to zahvaljujući svojoj fleksibilnosti i sposobnosti brzog prilagođavanja promenama u zahtevima potrošača.

Na taj način ova preduzeća doprinose dinamičnosti i unapređenju inovativnih performansi privreda. Takođe, MSP karakteriše visok potencijal za iskorišćavanje novih tehnologija i obezbeđivanje kanala za njihov razvoj.

MSP predstavljaju i značajan mehanizam za širenje i komercijalizaciju znanja koja su nastala u velikim organizacijama vršeci tako ulogu sprege između organizacija koje nova znanja implementiraju i onih koji investiraju u kreiranje istih. Imajući u vidu da investicije u znanje postaju glavni izvor konkurentske prednosti u današnje vreme, odnosno da su inovacije pretpostavka sigurnog održivog razvoja i vodeći pokretači ekonomskog rasta i napretka preduzeća i zemlje, MSP se smatraju neizostavnim faktorom ostvarivanja rasta i razvoja nacionalnih ekonomija. Samo novi proizvodi i usluge, odnosno savremeni načini njihove proizvodnje i isporuke stvaraju novu vrednost i omogućavaju povećavanje životnog standarda. (Beraha, 2011)

Fleksibilnost i inovativnost se smatraju osnovnim karakteristikama MSP koje ih čine specifičnim u odnosu na velika preduzeća. Fleksibilnost se odnosi na sposobnost da se brže i lakše prilagode dinamičnim promenama u potrebama i zahtevima potrošača što je značajan izvor konkurentske prednosti. U pogledu inovativnosti, reč je o sposobnosti MSP da u okviru granica znanja o postojećim proizvodima i uslugama odgovore na promene u zahtevima potrošača u datoj tržišnoj niši. (Storey, 1994)

2.1.2 Uloga MSP u privrednom razvoju

Mala i srednja preduzeća (MSP), igraju vitalnu ulogu u ekonomskom rastu širom sveta. Ona znatno doprinose njegovom rastu stvaranjem novih radnih mesta, (Vincent, 2012), (Chandler, 2012), (Hu, Schive, 1998), (Neumark i sar., 2011), (Wit, Kok, 2014), smanjujući siromaštvo (Beck i sar., 2005) i stvarajući inovacije (Hemert i sar., 2013), (Lee i sar., 2010).

Da bi bila uspešna u 21.veku, svaka zemlja u svetu mora razviti ekonomiju i društvo koji su sposobni da stvaraju ideje i prevode ih u znatnom delu u nove poslovne mogućnosti. Rezultati ovog truda su poslovi, bogatstvo i bolji kvalitet života. U ovom scenariju, mnoge razvijene zemlje imaju već unapred zaključeno da se njihova budućnost oslanja na povećanje ulaganja u ekonomiju znanja i stvaranja okruženja povoljnog za brzo prevođenje novih ideja u nove poslovne mogućnosti. (Achrol, Kotler, 1999), (Vilaseca, 2003)

Prema tvrdnji autora Ahuja (2000), konkretno, mala i srednja preduzeća (MSP) će moći da iskoriste ovu priliku na širokom spektru načina gde mali preduzetnici imaju ključnu ulogu.

Stoga je važno da mali preduzetnici uzimaju u obzir da se svet u kojem postoje i deluju organizacije stalno menja. U tom kontekstu, svaka liderska pozicija zna da tehnologija pokreće promene i promene zahtevaju tehnologiju. Svakako, informaciono i komunikaciona tehnologija (IKT) je favorizovala mnoštvo promena u nekoliko industrija. Stoga, veliki izazov za MSP je bio eksplozivni napredak i sve više razvijen IKT sektor u proteklih nekoliko decenija. (Cela, 2005)

Uspešna nova MSP će verovatno dati značajne koristi regionalnom i nacionalnom razvoju ekonomije. Koristi će verovatno biti u obliku novih proizvoda, novih radnih mesta, većeg izvoza i oporezivanja prihoda.

Broj stvaranja novih MSP značajno povećava bruto domaći proizvod (BDP) zemlje. Stoga, nova mala i srednja preduzeća pružaju dugoročne koristi lokalnoj ekonomiji. (Fatoki, Asah, 2011), (Bruce i sar., 2009)

MSP čine veliki deo privatnog sektora u mnogim razvijenim i zemljama u razvoju. Dok istraživanja među zemljama sumnjaju na uzročnu vezu između malih i srednjih preduzeća i ekonomskog razvoja, postoje značajni dokazi da se mala preduzeća suočavaju sa većim ograničenjima rasta i imaju manje pristupa formalnim izvorima eksternih finansija, što potencijalno objašnjava nedostatak doprinosa za rast MSP. Finansijski i institucionalni razvoj pomažu u ublažavanju ograničenja rasta MSP i povećanju njihovog pristupa eksternim finansijama i na taj način nivo takmičenja između preduzeća različitih veličina. (Beck, Demirguc-Kunt, 2006)

2.1.3 Razlike između MSP i velikih preduzeća

Za razliku od velikih preduzeća, kod MSP je merenje performansi finansijskim indikatorima uvek otežano iz razloga što ovim preduzećima nedostaju sektori za ljudske resurse potrebni za uspostavljanje sistema merenja performansi odnosno posebno odvojen sektor za upravljanje ljudskim resursima, kao i kultura prikupljanja i upotrebe podataka kao inputa u procesu donošenja odluka. (Heilbrunn i sar., 2011) Istraživanje u Republici Srbiji je dokazalo da samo oko 43% malih i srednjih preduzeća ima poseban sektor za ljudske resurse-*Human Resources* (HR). (Szlávicz, Berber, 2013)

Neretko se za ocenu poslovnih performansi koriste subjektivni pokazatelji usled poteškoća u prikupljanju objektivnih finansijskih podataka. Naime, mala preduzeća nerado otkrivaju svoje finansijske performanse smatrajući da su u pitanju poverljivi podaci. (Sapienza i sar., 1988)

Brojne studije su diskutovale da su mala i srednja preduzeća (MSP) finansijski ograničenija od velikih preduzeća. (Yasir i sar., 2013)

Napori usmereni na sektor malih i srednjih preduzeća bazirani su na osnovama da su upravo ona motor privrednog razvoja ali njihov tržišni i institucionalni neuspeh otežava njihov rast što opravdava vladina intervencija. Uprkos rastućem interesu razvojne zajednice u subvencionisanju malih i srednjih preduzeća, postoje skeptični stavovi koji dovode u pitanje efikasnost politika MSP. Konkretno, mnogi kritičari naglašavaju važnost poslovnog okruženja sa kojim se suočavaju kako velika tako i mala preduzeća. (Beck, Demirguc-Kunt, 2006)

2.1.4 Poslovne performanse MSP

Koncept poslovnih performansi već decenijama zauzima važno mesto i u teoriji iz oblasti upravljanja preduzećima i u menadžerskoj praksi iz razloga što predstavlja neizostavni ulazni faktor u procesu merenja rezultata preduzeća. Uopšteno posmatrano, poslovne performanse se mogu definisati kao operativna sposobnost da se zadovolje želje ključnih interesnih strana u poslovanju preduzeća. (Smith, Reece, 1999)

Poslovne performanse se dovode u vezu sa uspešnom realizacijom poslovne strategije i zauzimaju centralnu poziciju u strategijskom menadžmentu, kao pristupu upravljanju preduzećem koji nameću savremeni uslovi poslovanja. Većina teorija o strategijskom menadžmentu, bilo na eksplicitan bilo na implicitan način, ističe značaj performansi kao vremenskog testa svake strategije. (Schendel, Hofer, 1979)

Pojam poslovnih performansi ima drugačije značenje za mala i srednja preduzeća, u odnosu na velika preduzeća, i može se opisati kao jednodimenzionalni koncept koji obuhvata brojne interpretacije i odgovarajuće pokazatelje. Utvrđivanje nivoa poslovnih performansi

korišćenjem različitih pokazatelja za rezultat ima drugačije i često oprečne rezultate iz razloga što ti pokazatelji mere različite aspekte poslovanja preduzeća. (Keats, Bracker, 1988)

Česta promena poslovnog okruženja preduzeća dovodi u pitanje tradicionalni model budžetiranja. Nedostaci ovog tradicionalnog upravljačkog alata uglavnom se mogu predstaviti na sledeći način: (Waal, 2001),

1. Tradicionalno budžetiranje odnosi se na određeni vertikalni, komandnokontrolni model menadžmenta, i stoga blokira neke inicijative i u određenoj meri ograničava fleksibilnost kao i brzinu reagovanja preduzeća.

2. Raspoloživi budžet nedovoljno se bazira na stvarne nosioce performansi preduzeća- intelektualne resurse. Edukovani, vešti i motivisani zaposleni, jako liderstvo i kompetentni menadžment dovode do zadovoljstva i posvećenosti potrošača što predstavlja resurse koji se na odgovarajući način ne pojavljuju u tradicionalnom računovodstvu.

3. Unapred sastavljeni budžeti (sastavljanje se vrši na početku obračunske godine), predstavljaju nemogućnost praćenja tekućih trendova i ne uzimaju u dovoljnoj meri promene u okruženju, zanemaruju fleksibilnost što ih čini zastarelim. Shodno tome, neophodno je vršiti primenjivanje kratkoročnih kvartalnih poslovnih prognoza.

4. Tradicionalno budžetiranje može da blokira saradnju između poslovnih jedinica preduzeća i jedinica unutar njih. Generalno, budžeti bi trebalo da stimulišu rad na ostvarivanju individualnih ciljeva, jer su i same nagrade zasnovane na realizaciji datih ciljeva. Predstavljeni budžeti nedovoljno uvažavaju potrebnu saradnju između različitih funkcija kao i razmenu znanja kroz manje ili više složene organizacije.

U savremenim uslovima poslovanja sve je evidentnije da tradicionalno budžetiranje nije više odgovarajuće, posebno za preduzeća u kojima intelektualni resursi dominiraju u odnosu na „opipljivu“ fiksnu imovinu. U preduzećima koja su napustila praksu budžetiranja, javila se promena orijentisanosti menadžmenta sa kratkoročnog na dugoročni uspeh preduzeća. Istovremeno je preporuka da fiksne budžete treba zameniti fleksibilnim. Naime, u upravljanju resursima se sve više treba rukovoditi kratkoročnim (kvartalnim) prognozama, a ne vrednostima iz prošlogodišnjeg budžeta. Na taj način, povećava se senzibilnost preduzeća na promene u okruženju. Takođe, u upravljanju resursima pažnju treba obratiti ne samo na materijalne resurse, već i na intelektualne. Ljudski kapital se shvata kao skup znanja, veština, zdravlja i vitalnosti energije sadržane u svakom pojedincu i u društvu kao celini, definišući sposobnost rada, prilagođavanje promenama u okruženju i mogućnost stvaranja novih rešenja. (Domański, 1993)

Ljudski kapital je najkritičnija imovina modernih tehnologija i uslužnih firmi. (Bresnahan i sar., 2002), (Autor i sar., 1998), (Machin, 1998)

Prema Fitzenzu (2000), ljudski kapital u dimenziji individue se može opisati kao:

- kombinacija faktora kao što su: osobine koje donosi čovek: inteligencija, energija, opšti pozitivan stav, integritet, posvećenost;
- sposobnost zaposlenog da nauči: apsorpcija uma, mašte, kreativnost i zdrav razum;
- motivacija zaposlenih za razmenu informacija i znanja: timski duh i ciljna orijentacija.

U ekonomiji znanja uloga fizičkih i finansijskih resursa je relativna u odnosu na nematerijalne (ljudske i ostale intelektualne) resurse u stvaranju vrednosti. Zbog toga se u vezi upravljanja performansama preduzeća, krajem prošlog veka, u akademskim i poslovnim krugovima iskristalisao stav o nužnosti redefinisavanja tradicionalnog upravljačkog alata jer on

kao takav ne može u potpunosti da odgovori na zahteve novog okruženja, u prvom redu menadžere, investitore, kreditore, društvenu zajednicu. Razlog tome je što on nije u skladu sa novim trendovima u nastajanju i karakteristikama poslovanja u postindustrijskoj eri, u kojoj sve veći značaj u povećanju vrednosti preduzeća dobijaju nematerijalni (intelektualni) resursi. Pošto ljudski i ostali intelektualni resursi predstavljaju ključnu determinantu uspeha preduzeća u savremenom okruženju, postoji problem preciznog i pouzdanog finansijskog vrednovanja i obuhvatanja ovih resursa kroz bilans. Finansijska merila preovladavaju ili su isključivo prisutna u izveštajima o uspešnosti poslovanja većine preduzeća. Stoga, izveštaji o poslovanju preduzeća u kojima dominiraju intelektualni resursi bi trebalo da budu dopunjeni informacijama o nefinansijskim merilima performansi jer su postojeći tradicionalni finansijski izveštaji dobrim delom prevaziđeni i nedovoljni. (Steward, 2001)

Iako savremena praksa ukazuje na distancu mnogih vodećih preduzeća od tradicionalnih sistema budžetiranja, ističe se da je u većini preduzeća praksa budžetiranja još uvek prisutna i da će još dugo postojati. Osnovni razlog tome je što je budžet, kao upravljački alat sa dugogodišnjom tradicijom, stekao izuzetnu poziciju u grupi korišćenih menadžment sredstava. U novije vreme, zbog dinamičnih promena u poslovnom okruženju, sve više se ističu neki novi konceptualni okviri budžetiranja kao što su: budžetiranje zasnovano na aktivnostima, „budžet humanog kapitala“, budžet zasnovan na inovacijama. (Steruel, Sterec, 2003)

Merenje intelektualnih performansi značajno je i zbog usklađivanja resursa preduzeća sa strategijom koja se sprovodi, kao i zbog poboljšanja efikasnosti poslovnih procesa i aktivnosti. Savremeni upravljački koncepti pored finansijske perspektive performansi ističu i perspektive potrošača, perspektive intelektualnih poslovnih procesa, perspektive učenja i razvoja zaposlenih (perspektive sposobnosti). (Gimbert i sar., 2010)

Kada se govori o konceptu poslovnih performansi nameće se pitanje da li treba praviti razliku između performansi i organizacione efektivnosti preduzeća, odnosno koji je domet performansi. U osnovi poslovnih performansi prema najužem poimanju su finansijski indikatori za koje se smatra da odražavaju stepen ispunjenosti poslovnih ciljeva preduzeća. Pod finansijskim indikatorima se podrazumevaju rast obima prodaje, profitabilnost (prikazana racijima kao što je stopa dobiti) kao i mnogi drugi pokazatelji tržišne vrednosti preduzeća. Šire poimanje koncepta pored finansijskih obuhvata i nefinansijske, odnosno operativne indikatore poslovanja preduzeća kao što su tržišno učešće, uvođenje novih proizvoda, efektivnost marketinga, kvalitet proizvoda, dodata vrednost i ostalo. Uključivanje nefinansijskih indikatora je omogućilo pomeranje fokusa sa finansijskih pokazatelja na ključne faktore operativnog uspeha preduzeća koji neminovno vode ostvarivanju željenih finansijskih performansi. (Venkatraman, Ramanujam, 1986)

Performanse preduzeća najčešće se mere kombinacijom finansijskih i nefinansijskih pokazatelja. Pod finansijskim pokazateljima podrazumevaju se mere efikasnosti preduzeća kao što su prinos na investicije i prinos na kapital, i mere profitabilnosti preduzeća kao što su prinos na prodaju i neto profitna stopa. Pod nefinansijskim pokazateljima podrazumevaju se satisfakcija potrošača, tržišno učešće, rast tržišnog učešća, rast broja zaposlenih i ostalo. (Li i sar., 2009)

Merenje performansi je u funkciji kontrole poslovnih rezultata preduzeća. Uspešnija su ona preduzeća koja mogu sama da izmere svoje rezultate. Poznate izreke poput sledećih: „Ono što se meri, to se i uradi" i „Dobiješ ono što izmeriš" sugerišu da upotreba odgovarajućeg sistema za merenje performansi obezbeđuje usklađenost aktivnosti sa ciljevima i strategijom preduzeća. (Lynch, Cross, 1991)

Wright i sar. (2003) su predložili potrebu za jasnijim razumevanjem toga da je praksa upravljanja ljudskim resursima povezana sa poslovnim performansama. Prema autorima Wright i sar. (2005), postoje dva načina merenja poslovnih performansi. Prvi je organizacioni ishod u kome se mere operacije kao što su produktivnost i kvalitet, što se koristi za izračunavanje učinka preduzeća. Drugi, finansijski ili računovodstveni ishod, koji predstavlja merenje stvarnog finansijskog učinka kao što su troškovi, prihodi i profitabilnost.

Uprkos činjenici da se u naučnoj i stručnoj javnosti već dugo vremena diskutuje o merenju performansi, merama i sistemima merenja performansi, još uvek ne postoje jedinstvene definicije. (Lynch, Cross, 1991)

2.1.5 Zadovoljstvo zaposlenih u MSP

Zadovoljstvo radnika je mera koliko su radnici srećni sa svojim poslom i radnim okruženjem. Sigurno je da može biti mnogo faktora koji utiču na organizacionu efikasnost i jedan od njih je zadovoljstvo radnika. Efektivne organizacije treba da imaju kulturu koja podstiče zadovoljstvo svojih zaposlenih. (Bhatti, Qureshi, 2007)

Herry i Noon (2001) definišu platu kao isplatu, u kojoj su uključene mnoge komponente kao što su: osnovna plata, naknade, bonusi, plaćanje za dodatni rad i podsticaji. Prema Erasmusu (2001) plata je ono što zaposleni dobija za svoj rad nakon ispunjenja svoje dužnosti, uključujući sve vrste finansijskih i nefinansijskih nagrada.

Takođe i Martocchio (1988) je opisao da kompenzacija uključuje i unutrašnje i spoljašnje nagrade. Spoljašnje nagrade uključuju novčane i nenovčane nagrade. Nematerijalne nagrade uključuju sve osim osnovnih plata kao koristi.

Zadovoljstvo radnika je kompleksan i višestruki koncept, što može značiti različite stvari različitim ljudima. Može biti povezan sa ličnim osećanjem postignuća, bilo ono kvantitativno ili kvalitativno. Potrebno je ispitati zadovoljstvo zaposlenih (1) u pogledu usklađivanja između onoga što organizacija zahteva i šta zaposleni traži i (2) u smislu usklađivanja između onog šta zaposleni traži i šta on/ona zapravo dobija. (Mullins, 1999)

Zadovoljstvo zaposlenih definisano je i kao rezultat psihološkog poređenja u kojoj su meri različiti aspekti njihove plate (npr. plate, beneficije i podsticaje) od onoga šta oni žele. Stoga, ukoliko je veći jaz između onoga što zaposleni imaju i šta žele od posla, oni su manje zadovoljni. Zaposleni uglavnom imaju najveće zadovoljstvo svojim radnim mestima kada ono što očekuju se podudara sa onim što zapravo dobijaju. (Bartol, Haggmann, 1992)

Zaposleni su lojalniji i produktivniji kada su zadovoljni (Hunter, Tietjen, 1997), i tako zadovoljni zaposleni utiču na zadovoljstvo kupaca i organizacionu produktivnost. Ne postoje ograničenja da zaposleni dođu do potpunog zadovoljenja i to se razlikuje od zaposlenog do zaposlenog. Ponekad oni moraju da promene svoje ponašanje kako bi efikasnije izvršili svoje dužnosti i time postigli veće zadovoljstvo svojim radom. (Miller, 2006)

Na zadovoljstvo radnika i zadržavanje, kao nezavisne varijable, mogu uticati druge varijable, kao što su kompenzacije, plata, podsticaji, dodatna povlastica, bonus i ostalo (Meyer, Smith, 1997). Štaviše, zadovoljstvo poslom je relevantno za fizičko i mentalno zdravlje zaposlenih, tj. zadovoljstvo radnim odnosima ima značaj za ljudsko zdravlje (Oshagbemi, 1999). Rivai (2006) je opisao zadovoljstvo kao evaluaciju da se osoba opiše osećanjem srećnog ili nesrećnog, zadovoljnog ili nezadovoljnog u radu. Ovo ima veliki uticaj na performanse zaposlenih. Zaposleni su obavezni da imaju dobre performanse i da poseduju veštine u obavljanju posla.

Zadovoljstvo zaposlenih, kako definiše Spector (1997), je zadovoljstvo njihovim radnim mestom ili diplomom za obavljanje poslova koje vole.

Elementi zadovoljstva zaposlenih mogu se uzeti u obzir relativno, kao što je Adams (1963) predloženo u teoriji kapitala, u kojoj zaposleni procenjuju pravičnost razmene i baziraju svoje elemente vezane za zadovoljstvo na poređenju odnosa ličnih ishoda (plata, priznanja, mogućnosti napretka) i ličnih inputa/ulaganja (vreme, napor, znanje i veštine).

Važni elementi koji utiču na zadovoljstvo zaposlenih i njihovo zadržavanje jesu:

- 1) Plata; (Sagie, 2002), (Tabachnick, Fidell, 2007)
- 2) Povlastice i naknade; (Rosenbloom, Hallman, 1991)
- 3) Bonusi i podsticaji. (Adeniji, Osibanjo, 2012)

Lai (2011) predstavlja pozitivnu korelaciju između zaposlenog i zadovoljstva radom na osnovu plaćanja: plaćanje zasnovano na veštinama i plaćanje zasnovano na učinku. Pored toga, neke demografske varijable otkrivaju umereni efekat na ovaj odnos. Cilj je proučiti korelaciju između dizajna sistema kompenzacije i ukupnog zadovoljstva zaposlenih.

Nawab i Komal (2011) ističu da je kompenzacija zaposlenih uticala na organizacione obaveze i zadovoljenje na poslu. Njoroge i Josephat (2015) pokazuju pozitivnu korelaciju između kompenzacije i učinka. Supriyanto i Maharani (2013) objašnjavaju da postoji pet indikatora za utvrđivanje zadovoljstva radom, između ostalog to su: plaćanja, zapošljavanje, promotivne mogućnosti, supervizori i kolege. Zadovoljstvo zaposlenih kao kombinaciju afektivnih reakcija na razlike u percepciji onoga što žele da prime u poređenju sa onim što on/ona zapravo prima (Cranny i sar., 1992). U skladu sa tim, Moyes i sar. (2008) tvrde da zadovoljstvo radnika može se opisati tako što je radnik zadovoljan svojim radnim mestom.

Supriyanto i Maharani (2013) pominju indikatore zadovoljstva zaposlenih u koje spadaju:

- Plaćanja, dobijena suma i opažene okolnosti plaćanja;
- Posao, u kojoj meri se radni zadaci smatraju atraktivnim i pružaju priliku da se nauči prihvatiti odgovornost;
- Mogućnost promocije, mogućnost kretanja ka napred;
- Supervizor: sposobnost supervizora da pokazuju interes i brigu o zaposlenima;
- Saradnici, koliko su saradnici prijateljski nastrojeni, kompetentni i podržavaju jedni druge.

Zadovoljenje poslom čine sva pozitivna osećanja koja dati pojedinac ima na svom radnom mestu, a to je sam posao i razni aspekti koje taj posao nudi. Zadovoljstvo zaposlenih je sveobuhvatan izraz koji pokriva zadovoljstvo radnika i njihovo zadovoljstvo u celini sa politikom kompanije i njenim okruženjem. (Spector, 1997)

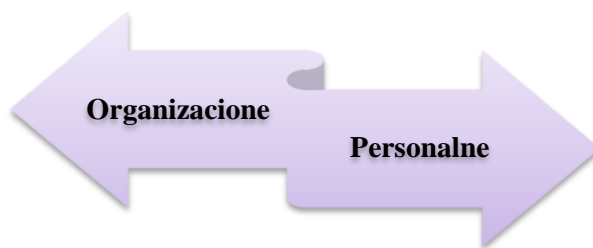
Faktori koji utiču na zadovoljstvo radom su: (Abdus, 2014)

- Zarada;
- Sam posao;
- Kolege;
- Šef;
- Promocije i radno okruženje.

Zadovoljniji zaposleni, podstiču lanac pozitivnih akcija koji se završava poboljšanjem performansi kompanije. Istraživači ljudskih odnosa tvrde da osećanja zadovoljstva zaposlenih najbolje mogu postići održavanje pozitivnog socijalnog organizacionog okruženja, kao što je obezbeđivanje autonomije, učešća i obostrano poverenje. (Heskett i sar., 1994)

Zadovoljstvo radnika je veoma značajno zbog toga što može poboljšati saradnju sa preduzećem. U skladu sa ovim obrazloženjem, Likert (1961) tvrdi da su zajednički napori usmereni na ciljeve organizacije neophodni za postizanje organizacionih ciljeva, a nezadovoljni zaposleni ne uspevaju da učestvuju (efikasno) u takvim naporima.

U studiji koju je sproveo Harter i sar. (2002), na osnovu 7.939 poslovnih jedinica u 36 organizacija, istraživači su pronašli pozitivne i suštinske korelacije između zadovoljstva zaposlenih i angažovanja poslovnih jedinica u pogledu produktivnosti, profita, fluktuacije, nesreća zaposlenih i zadovoljstva kupaca. Kao što je prikazano na slici 2, determinante od kojih može zavistiti zadovoljstvo zaposlenih dele se na organizacione i personalne varijable. (Sageer i sar., 2012)



Slika 2. Varijable od kojih zvisi zadovoljstvo zaposlenih

1. Organizacione determinante

Determinante organizacije zadovoljstva zaposlenih igraju veoma važnu ulogu. Zaposleni provode najveći deo svog vremena u organizaciji, i stoga postoje posebne organizacione determinante koje određuju njihovo zadovoljstvo. Zadovoljstvo radnika u organizaciji može povećati organizovanje i upravljanje organizacionim determinantama ili organizacionim faktorima.

U organizacione determinante, (prikaz na slici 3), spadaju:

1. Organizacioni razvoj;
2. Politika kompenzacija i benefiti;
3. Promocija i razvoj karijere;
4. Zadovoljstvo poslom;
5. Sigurnost posla;
6. Radno okruženje i uslovi;
7. Odnos sa supervizorom;
8. Radna grupa;
9. Stilovi liderstva;
10. Ostali faktori.

Iako se smatraju determinantama jedne organizacije, one su usko povezane sa zadovoljstvom zaposlenih, a samo usaglašavanje ovih odnosa utiče na produktivnost i bolje poslovne rezultate. U nastavku sledi detaljno objašnjenje svake od od determinanti ponaosob.



Slika 3. Tipovi organizacionih determinanti

1.1 Organizacioni razvoj

Organizacioni razvoj je sistematski proces za implementaciju efektivnih promena organizacija. Njen cilj je omogućiti organizaciji da usvoji bolju i brzu promenu spoljnog okruženja, novih tržišta, propisa i tehnologija.

Počinje pažljivom organizacijom široke analize trenutne situacije i budućih potreba. Drugim rečima, može se reći da je razvoj organizacije proces kroz koji organizacija povećava unutrašnje kapacitete da na najefikasniji i efektivniji način sprovode misije na duži vremenski rok. Ova definicija naglašava eksplicitno vezu između organizacionog razvojnog rada i postizanja organizacione misije. U ovu kategoriju spada:

- Brend organizacije u oblasti poslovanja i njihovo poređenje sa vodećim konkurentima;
- Potencijalni razvoj organizacije.

1.2 Politika kompenzacija i benefiti

Ovo je najvažnija varijabla zadovoljstva zaposlenih. Kompenzacija se može opisati kao iznos nagrade koju radnik očekuje od posla. Zaposleni treba da budu zadovoljni platnim paketom i oni bi trebalo da budu zadovoljni ishodom kada upoređuju svoje pakete sa plaćanjem drugih koji rade u istoj industriji. Osećaj zadovoljstva se uspostavlja postizanjem fer i pravednih nagrada.

U ovu kategoriju spada:

- Plata i zarada;
- Nagrada i kazna.

1.3 Promocija i razvoj karijere

Promocija može biti uzvrćena kao značajno dostignuće u životu. Omogućava veće plate, više odgovornosti, autoriteta, nezavisnosti i statusa. Dakle, mogućnost promocije određuje stepen zadovoljstva zaposlenih. U ovu kategoriju spada:

- Šansa za promociju;
- Jednake mogućnosti za rast i bez obzira da li su u pitanju muškarci ili žene;
- Program obuke;
- Mogućnost korištenja veština i sposobnosti.

1.4 Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo radom predstavlja povoljnost ili nepodobnost kojom zaposleni gledaju na svoj rad. Ono utiče na motivaciju ali i na radnu sredinu. Poslovi koji su ispunjeni pozitivnim elementima ponašanja kao što su autonomija, identitet i značaj zadataka i povratne informacije doprinose zadovoljstvu radnika. U ovu kategoriju spada:

- Dizajn posla;
- Identitet zadataka;
- Priznavanje;
- Odgovornost;
- Osnaživanje;
- Količina zadataka;
- Teški nivo zadataka.

1.5 Sigurnost posla

Sigurnost posla je garancija zaposlenom ili poverenje da će zadržati trenutni posao. Zaposleni sa visokim nivoom sigurnosti posla imaju nisku verovatnoću da će izgubiti posao u bliskoj budućnosti.

Određene profesije ili mogućnosti za zapošljavanje po sebi imaju bolju sigurnost posla od drugih. Na bezbednost posla takođe utiče i radni učinak, uspeh na poslu i sadašnje ekonomsko okruženje. U ovu kategoriju spada:

- Sposobnost transfera;
- Dostupan i razuman cilj;
- Odsustvo.

1.6 Radno okruženje i uslovi

Zaposleni su visoko motivisani dobrim uslovima rada jer pružaju osećaj sigurnosti, udobnost i motivaciju.

Naprotiv, loša radna sredina ukazuje na strah od lošeg zdravlja zaposlenih. Mnogo „udobnije“ radno okruženje obezbeđuje mnogo produktivnije zaposlene. U ovu kategoriju spada:

- Osećaj sigurnosti i udobnosti u radnom okruženju;
- Alati i oprema;
- Metode rada.

1.7 Odnos sa supervizorom

Dobar radni odnos sa nadzornikom je od suštinskog značaja, jer je u svakoj fazi potreban njegov ili njen profesionalni input, konstruktivna kritika i opšte razumevanje.

U ovu kategoriju spada:

- Odnos sa neposrednim supervizorom;
- Komunikacija između zaposlenih i višeg rukovodstva;
- Lečenje zaposlenih.

1.8 Radna grupa

Postoji prirodna želja ljudi da komuniciraju sa drugima, i postojanje radne grupe je uobičajna činjenica koja se može posmatrati.

Ove karakteristike rezultiraju stvaranjem radne grupe na poslu. Izolovani radnici uglavnom ne vole svoj posao. Radne grupe koriste izuzetan uticaj na zadovoljstvo zaposlenih. U ovu kategoriju spada:

- Odnos sa članovima grupe;
- Dinamika grupe;
- Kohezivnost grupe;
- Potreba za pripadnošću.

1.9 Stilovi liderstva

Nivo zadovoljstva na poslu može biti određen stilom rukovodstva. Zadovoljstvo radnika je u velikoj meri poboljšano demokratskim stilom liderstva. Zato što demokratski lideri promovišu prijateljstvo, poštovanje i topli odnos među zaposlenima.

Naprotiv, zaposleni koji rade pod autoritativnim i diktatorskim stilom liderstva izražavaju nizak nivo zadovoljstva. Stoga bi se moglo reći, da na zadovoljstvo zaposlenih, u pogledu liderstva, utiču dva relevantna faktora, a to su:

- Preferiranje demokratskog stila liderstva;
- Prijateljstvo, poštovanje i prijatan odnos.

1.10 Ostali faktori

Postoje i neke druge važne promenljive koje utiču na nivo zadovoljstva zaposlenih u organizacija. U ovu kategoriju spada:

- Grupni odnos (osećaj kao deo porodice);
- Podsticanje i povratne informacije;
- Upotreba interneta i druge tehnologije za obavljanje posla.

Nakon detaljnog opisa organizacionih determinanti kao i njihovog uticaja na motivaciju zadovoljstvo zaposlenih, sledi opis personalnih/ličnih determinanti koje ne bi trebalo zanemariti. One, iako su lične prirode, imaju uticaj i na poslovne rezultate.

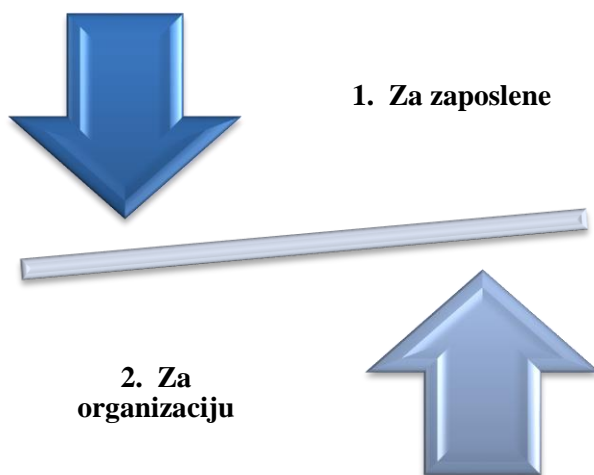
2. Personalne determinante

Lične/personalne determinante takođe mnogo pomažu u održavanju motivacije i ličnih faktora zaposlenih da rade efektivno i efikasno. Zadovoljstvo radnika može biti povezano sa psihološkim faktorima pa stoga broj ličnih determinanti određuje zadovoljstvo zaposlenih.

Neke od ličnih varijabli su:

- 1) Sama ličnost zaposlenog;
- 2) Njegova očekivanja;
- 3) Starosna dob;
- 4) Nivo edukacije;
- 5) Razlike u polovima.

Značaj zadovoljstva zaposlenih prema Sageeru i sar. (2012) može se razumeti na dva glavna načina i to: (slika 4)



Slika 4. Značaj zadovoljstva za zaposlene i za organizaciju

Značaj zadovoljstva zaposlenih za organizaciju:

- Poboľjšati zadržavanje zaposlenih;
- Povećati produktivnost;
- Povećati zadovoljstvo kupaca;
- Smanjiti promet, regrutovanje i troškove obuke;
- Poboľjšati zadovoljstvo i lojalnost kupaca;
- Povećati broj energičnih zaposlenih;
- Poboľjšati timski rad;
- Obezbediti proizvode i/ili usluge višeg kvaliteta zahvaljujući boljim kompetentnim zaposlenima.

Značaj zadovoljstva zaposlenih za same zaposlene:

- Zaposleni će verovati da će organizacija pružiti veću motivisanost na duži period;
- Zaposleni će se brinuti o kvalitetu svog rada;
- Zaposleni će stvoriti i pružiti superiornu vrednost kupcima;
- Zaposleni su više posvećeni organizaciji;
- Njihov rad je produktivniji.

Stoga, zaposleni i organizacija moraju imati zajedničke ciljeve i interese kako bi se osigurala harmonija ovih odnosa. Stavovi i zalaganja zaposlenih obično odražavaju moral kompanije. Sretni zaposleni su izuzetno značajni pošto upravo oni predstavljaju kompaniju javnosti što je od velikog značaja za njen ugled. Zadovoljstvo, međutim, nije vezano samo za materijalnu kompenzaciju. Naravno, povećanje plate će verovatno povećati zadovoljstvo zaposlenih ali privremeno, dok nefinansijske kompenzacije mogu imati dugoročniji uticaj na

zaposlene. Dakle, organizacije koje imaju razvijenu politiku materijalnih i nematerijalnih kompenzacija utiču na povećanje morala i zadovoljstvo zaposlenih, poboljšanje performansi i produktivnost istih, što na kraju može dati kao rezultat visoku dobit/prihod, zadovoljstvo, kao i sniženu fluktuaciju svojih zaposlenih.

Finansijska nagrada, kako tvrde Kreitner i Kinicki (2006), je jedan od faktora koji dovodi do zadovoljstva poslom, kao što je i prethodno navedeno. Profesionalne mogućnosti i paketi za razvoj zarada su od velikog značaja za stvaranje faktora zadovoljstva radnika kao najčešćeg faktora u proizvodnji. (Grace, 2003)

Prema stavu Oláh i sar. (2017), vlasnici i menadžeri malih i srednjih preduzeća u većini slučajeva nemaju dobro postavljen okvir za upravljanje karijerom i kompenzacijama prema zaposlenima. Budući da je danas poverenje važna determinanta razvoja modernih organizacija, kako tvrdi Oláh i sar. (2018b).

Postoje dokazi, sa kojima se slažu Durst i Wilhelm (2012), da svest zaposlenih o očiglednim potrebama za poboljšanjem u firmama postoji, ali njihov stvarni obim delovanja je usredsređen na izvršenje postojećih naloga. U tom smislu, vlasnici/menadžeri malih i srednjih preduzeća imaju tendenciju da izvršavaju *ad hoc* zasnovane politike interne kompenzacije, bez jasne analize troškova i koristi. To znači, kako tvrdi Timothy (2005), da je manje verovatno da MSP usvoje formalnu praksu upravljanja ljudskim resursima.

Za bolje pozicioniranje na tržištu i značajne poslovne rezultate kompenzacione politike su veoma važne za MSP. Stoga, sistemi kompenzacije mogu uticati na zadovoljstvo poslom i na taj način uticati na stopu zadržavanja zaposlenih. (Zheng, 2006)) MSP moraju uzeti u obzir da i poverenje mora biti stimulirano i održavano.

2.1.6 Prihodi u MSP

Pokazatelj uspešnosti odnosno uspešnog poslovanja svakog preduzeća jeste upravo njegov poslovni rezultat konkretnije prihod na kraju obračunske godine. Kada se spominje prihod, ne sme se zanemariti značaj bilansa stanja i bilansa uspeha.

„Bilans stanja i bilans uspeha su međusobno povezani izveštaji ne samo zbog toga što ostvareni rezultat iskazan u bilansu uspeha predstavlja promenu neto imovine preduzeća već i zbog toga što nedovršene poslovne operacije na dan bilansa zahtevaju alokaciju troškova i anticipiranje rashoda, s jedne, i odlaganje i anticipiranje prihoda sa druge strane. Bilans uspeha ili kako se često naziva „račun dobiti ili gubitka“ jeste prikaz kvalitativne i kvantitativne strukture prihoda i rashoda, ostvarenog profita ili gubitka. Bilans uspeha pokazuje kako je (ili nije) ostvarena dobit (prihodi minus rashodi), pokriće rashoda ili troškova raspodelu ostvarene dobiti. Prema tome, bilans uspeha moguće je definisati kao finansijski izveštaj koji prikazuje koliko je prihoda i rashoda ostvareno u određenom vremenskom periodu i kolika je ostvarena dobit (gubitak).“ (Dobromirov, Radišić, 2015)

Prihodi su dinamički definisana računovodstvena kategorija koja nastaje kada se tržišni učinci priznaju. Prihodi se posmatraju kroz njihov uticaj na povećanje poslovne koristi tokom posmatranog poslovnog perioda. (Danimir, 2011)

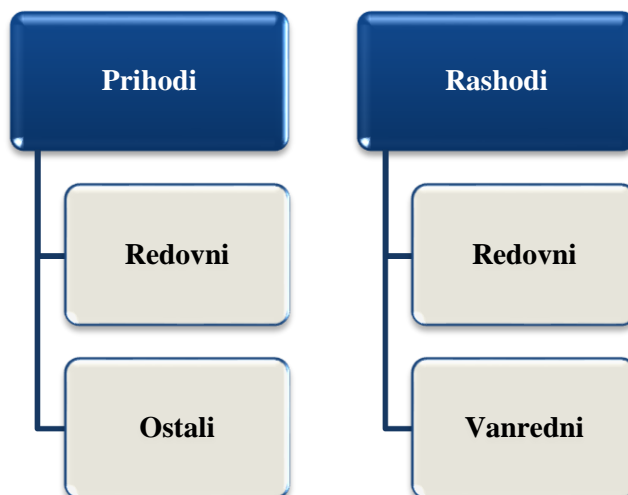
Prihodi takođe predstavljaju povećanje poslovne koristi u toku jednog obračunskog perioda i mogu se javiti u obliku priliva ili povećanja sredstava ili smanjenja obaveza, što naravno kasnije daje za posledicu povećanje kapitala. (Dobromirov, Radišić, 2015)

Prihodi i rashodi predstavljaju element poslovanja svakog preduzeća i veoma su važni za merenje i utvrđivanje rezultata poslovanja. Na osnovu njih, preduzetnici kako velikih tako i

malih i srednjih preduzeća imaju jasan uvid u finansijsko stanje što predstavlja značajnu informaciju za dalje poslovanje i preduzimanje budućih koraka za opstanak na turbulentnom tržištu. Kao što je slučaj sa velikim kompanijama, tako i mala i srednja preduzeća treba da posvećuju dosta pažnje na planiranju i daljem upravljanju poslovnim prihodima/dobicima.

Davajući fokus na prihode, MSP doprinose ne samo njihovom stvaranju, već i njihovoj distribuciji. Velike kompanije obično imaju tendenciju da obezbede veliki broj visokih novčanih prihoda (velika finansijska sredstva), dok MSP proizvode značajno veliki broj relativno niskih prihoda (manja finansijska sredstva). Stoga bi razvoj malih i srednjih preduzeća pomogao ravnomernoj distribuciji prihoda na obe grupe preduzeća. (Nkwe, 2012)

Takođe, kao i prihodi tako i rashodi su veoma značajni za svako preduzeće obzirom na to da oni predstavljaju smanjenje imovine ili povećanje obaveza. Oni utiču na smanjenje kapitala tj. glavnice preduzeća. Ukupni rashodi se dele na redovne i vanredne, što je prikazano na slici 5. Redovni ili planirani rashodi su direktno povezani sa poslovnom aktivnosti preduzeća i pojavljuju prilikom obavljanja delatnosti za koje je dato preduzeće opredeljeno. Vanredni rashodi se javljaju slučajno i neplanirano pa se zbog toga mogu nazvati i nepredvidljivi. (Dobromirov, Radišić, 2015)



Slika 5. Podela prihoda i rashoda

Takođe, kako smatra Kongolo (2010), mala i srednja preduzeća imaju značajan doprinos u tranziciji u oblasti poljoprivrede, ekonomije i industrije i planiranje jednostavnih prilika i mogućnosti za procesuiranje njihovih aktivnosti koje mogu generisati održiv izvor prihoda i poboljšati razvojni proces.

Sa stanovišta društveno-ekonomskog razvoja MSP pružaju različite prednosti. (Advani, 1997) Mala i srednja preduzeća imaju prednosti od velikih preduzeća jer se lako prilagođavaju tržišnim uslovima i mogu izdržati loše ekonomske uslove imajući u vidu njihovu fleksibilnost. Oni su više radno intenzivniji od većih preduzeća i imaju niže kapitalne troškove vezane za otvaranje novih radnih mesta. Oni igraju kritične uloge kako bi osigurali stabilnost prihoda, zapošljavanje i ekonomski rast. (Liedholm, Mead, 1999)

Stoga, može se zaključiti da upravo mala i srednja preduzeća imaju veliki značaj i uticaj na ostvarivanju prihoda, kao najevidentnijeg pokazatelja poslovnog rezultata svakog preduzeća, kako u privredi kod nas, tako i u svetu.

2.1.7 Odnos MSP i kompenzacija

Za bolje pozicioniranje na tržištu i značajne poslovne rezultate, politika kompenzacije je od velikog značaja za mala i srednja preduzeća. Kompenzacije i njihov uticaj u malim i srednjim preduzećima je višestruki. Precizno strukturirana politika kompenzacije je ključ uspeha na individualnom i na organizacionom nivou.

Sprovođenje dobro definisanih politika kompenzacije, tj. materijalne i nematerijalne kompenzacije, moglo bi obezbediti MSP veće zadovoljstvo zaposlenih, bolju motivaciju i samim tim bolje poslovne rezultate/prihode, što je cilj svakog preduzeća.

Dobro dizajnirana politika kompenzacija i zadovoljstvo zaposlenih su važan faktor u razvoju poslovnih performansi u malim i srednjim preduzećima. Proces poboljšanja kompetencija zaposlenih u malim i srednjim preduzećima raznim oblicima kompenzacija utiče na motivaciju, zadovoljstvo i uspeh na individualnom nivou i produktivnost i dobre poslovne rezultate na organizacionom nivou

Prema autorima Dunn i sar. (2008), visoko uspešna mala i srednja preduzeća sa uspešnim praksama ljudskih resursa- *Human Resources Management* (HRM) fokusiraju se na obuku zaposlenih, kompenzaciju zaposlenih i zaposlenje kandidata.

Na ove tri varijable dat je fokus, obzirom na to da su upravo ove varijable najviše doprinele uspehu HRM u malim preduzećima, kako tvrdi Dunn i sar. (2008). Prema tome, svaka od ovih varijabli će biti u nastavku predstavljena i detaljno objašnjena.

1) Formalnost treninga zaposlenih (FTZ);

Chandler i McEvoy (2000) pominju da redovna obuka zaposlenih ima pozitivan uticaj na produktivnost svakog pojedinačnog radnika. Logično, poboljšanja u pojedinačnoj produktivnosti će dovesti do povećanja performansi organizacije. Oni takođe smatraju da obuka pruža socijalizaciju i veštine potrebne za radnike kako bi povećali produktivnost i kvalitet. Pružanje formalnog usavršavanja zaposlenima predstavlja problem malih preduzeća jer je veoma skupo. (Barrett i sar., 2006)

Cassell i sar. (2002) pominju da timovi zaposlenih u malim preduzećima manje verovatno dobijaju odgovarajuću struktuiranu obuku u poređenju sa timovima u većim preduzećima. Štaviše, prema tvrdnjama autora Chi i sar. (2008), MSP su redovno iskusila poteškoće u smislu prepoznavanja potreba za obučavanje zaposlenih. Možda je to nedostatak potrebe za prepoznavanje usled organizacione strukture malih i srednjih preduzeća, kako ističu

Sun i sar. (2007), mala i srednja preduzeća pružaju manje mogućnosti interne promocije u odnosu na velike organizacije. Mogućnost unutrašnje promocije dovodi do motivacije zaposlenih da unaprede svoje veštine i priliku menadžera da obučavaju svoje zaposlene.

Kotey i Folker (2007) ističu neformalnost obuke zaposlenih u malim i srednjim preduzećima, ukoliko je neplanirana, ima minimalne uticaje i kratkoročno je orijentisana. Ovi autori su takođe izjavili da postoji linijski odnos između veličine firme i broja strukturnih treninga koji su u ponudi.

2) Formalnost kompenzacije zaposlenih (FKZ);

Kompenzacija zaposlenih je još jedan deo menadžmenta ljudskih resursa (HRM) koji je važan za doprinos uspeha preduzeća. Bez obzira da li je to grupa ili pojedinačna nagrada, kompenzacija može uticati na odlučivanje zaposlenih da postupaju u najboljem interesu njihove firme. (Collins, Smith, 2006), (Dunn i sar., 2008) U skladu sa stavovima autiora Chandler i McEvoy (2000), kao i Sun i sar. (2007), formalna procena učinka koja rezultira kompenzacijom verovatno će povećati performanse firme.

Velike firme imaju standardne i centralizovane procedure upravljanja ljudskim resursima za kompenzovanje zaposlenih. (Dyer, Reda, 2010) Generalno, kako Wright i sar. (2005) navode, zaposleni dobijaju godišnju formalnu ocenu njihovog učinka i imaju priliku da zarade bonuse zasnovane na individualnom učinku. Inače, mesečni povratni sistem je još jedan primer formalne prakse ljudskih resursa. (Hudson, 2001) Ovaj formalni proces procene može podići motivaciju zaposlenih. (Subramony, 2009) Sa druge strane, kako smatraju Barrett i Mayson (2006), mala i srednja preduzeća primenjuju neformalne i neusklađene kompenzacijske rutine za nagrađivanje svojih zaposlenih.

Kompenzacija se razlikuje u malim i srednjim preduzećima, u smislu da MSP imaju veći fokus na nefinansijske nagrade, kao što su obrazovne prednosti i rekreativni sadržaji. (Cardon, Stevens, 2004) Na taj način, nadoknađivanje rada i podsticaji za radnike postaju sve komplikovaniji. Dodatno, kompenzacija preuzima više troškova za mala i srednja preduzeća, zbog čega se retko primenjuje u osnovi. (Wright i sar., 2005)

3) Formalnost zapošljavanja kandidata (FZK)

Zapošljavanje kandidata je često proučavana komponenta u kontekstu MSP. Formalno kandidati, kako tvrdi Wright i sar. (2005), prolaze kroz strukturirane intervjuje i formalne testove aplikanta tokom procesa zapošljavanja. Kandidati koji su izabrani u većim preduzećima moraju da prolaze kroz intervjuje sa profesionalnim zaposlenima, što znači da velike kompanije uglavnom imaju formalniji način zapošljavanja. (Dyer, Reda, 2010) Pored toga, veće kompanije imaju više resursa na raspolaganju i mogu koristiti širok spektar kanala zapošljavanja. (Wilkinson, 1999)

2.2 Kompenzacije (definisanje)

Kompenzacija je sistematski pristup pružanju novčane vrednosti zaposlenima u zamenu za obavljen rad. Kompenzacija može ostvariti nekoliko ciljeva koji pomažu u zapošljavanju, obavljanju posla i zadovoljstvu na poslu. (Patnaik, Padhi, 2012)

Kompenzacije je takođe funkcija upravljanja ljudskim resursima koja se bavi svakom vrstom nagrađivanja pojedinaca koji je dobijaju u zamenu za obavljanje organizacionih zadataka, sa željenim ishodom radnika koji je privučen radom, zadovoljan i motivisan da radi dobro posao za svog poslodavca. (Ivancevich, 2004)

Još jedna od definicija glasi tako da je kompenzacija dvostruka ulazna-izlazna razmena sredstava i usluga između zaposlenog i poslodavca. (Belcher, 1997) Mnogi drugi autori, (Erić i sar., 2012), (Štangl Šušnjar, Slavić., 2012), (Leković, Štangl Šušnjar, 2009), definišu kompenzacije zaposlenima u preduzećima kao važan segment opšte poslovne strategije.

Kompenzacioni procesi su zasnovani na kompenzacionim filozofijama i strategijama i sadrže sporazum u obliku politike i strategije, vodećih principa, struktura i procedura koje su osmišljene da uspešno obezbede i održavaju odgovarajuće vrste i nivoe plata, beneficija i drugih oblika nadoknade. Ovo predstavlja merenje vrednosti posla, dizajniranje i održavanje struktura plata, plaćanje za učinak, kompetentnost, veštine i osiguravanje koristi zaposlenima. Međutim, upravljanje kompenzacijama nije samo vezano za novac. Takođe tu spada i nefinansijska kompenzacija koja pruža unutrašnju i spoljašnju motivaciju. (Bob, 2011)

Armstrong (2007) je izjavio da je upravljanje nad kompenzacijom sastavni deo pristupa upravljanju zaposlenima u poboljšanju produktivnosti u organizaciji. Ona se bavi projektovanjem, implementacijom i održavanjem sistema kompenzacija koji su usmereni na poboljšanje organizacionog, timskog i individualnog učinka.

Upravljanje kompenzacijama, prema Armstrongu i Brownu (1998), predstavlja formulaciju i implementaciju strategija i politika koje imaju za cilj da pravično, ravnopravno i dosledno kompenzuje ljude u skladu sa njihovom vrednostima koje pružaju organizaciji.

Nekoliko istraživanja, (Guthrie, 2001), (Becker, Huselid, 1999), su pokazala da visoko konkurentni kompenzacijski sistemi promovisu posvećenost zaposlenih i na taj način dobijaju kao rezultat privlačenje i zadržavanje superiorne radne snage.

Kompenzacija se odnosi na različite oblike ekonomskih prihoda, blagostanja, tretmana i usluga koje su neophodne za nesmetan rad u organizaciji. Wang (2014)

Kompenzacija utiče na kvalitet ljudi koji je primenjuju, kvalitet onih na koje su primenjene (zaposleni), verovatnoću prihvatanja posla, motivaciju i nivo radne snage, kao i kvalitet koji ostaje u kompaniji. (Dineen, Williamson, 2012), (Saks i sar., 1996), (Shaw, Gupta, 2007)

2.2.1 Teorija kompenzacije

Teorija kompenzacije podržava stratešku korisnost sistema kompenzacije i predstavlja teoriju očekivanja. Teorija očekivanja tvrdi da kompenzacioni sistemi utiču na zadovoljstvo zaposlenih, dok istraživanje odnosa između nagrada i zadovoljstva poslom ukazalo je na njihovo značajno pozitivno povezivanje kao i na to da zaposleni postaju motivisani očekivanim ishodom različitih oblika nagrađivanja njihovih performansi. (Gerhart, Rynes, 1987)

Teorija pretpostavlja tri faktora koji su važni ili uslovi koji moraju biti ispunjeni kako bi se motivisali i zadržali zaposleni. Prvo, nagrade moraju imati pozitivnu neto vrednost odnosno ishod mora biti atraktivan. Drugo, kompenzacija mora biti u okviru očekivanja zaposlenog. Na kraju, uočena verovatnoća da će uspešno obavljanje potrebnih zadataka dovesti do željenog ishoda, preciznije, zaposleni moraju biti sigurni u da ukoliko se uspešno obavljaju radni zadaci, tada će dobiti zaslužene nagrade i postići obećane ishode. (Caudron, 1994)

2.2.2 Uloga i značaj kompenzacija

Prema tvrdnji Gerharta i Rynesa (1987), kompenzacija igra brojne ključne uloge u organizacijama uključujući i signalizaciju vrednih radnika, privlačenje potencijalnih radnika i zadržavanje postojećih zaposlenih. A veliku i možda najznačajniju ulogu među inicijativama za zadržavanje u organizaciji igra upravo kompenzacija, što potvrđuju Moncarz i sar. (2009).

Brojne studije bavile su se uticajem kompenzacije zaposlenih, nagradama i priznanjima, zadovoljstvom i zadržavanjem zaposlenih. (Becker, Huselid, 1999), (Guthrie, 2001), (Milman, 2003), (Walsh, Taylor, 2007)

Novac igra kompleksnu ulogu u motivaciji pojedinaca. Novac ostvaruje zadovoljenje većine potreba, a on je istovremeno i simbol dostignuća, priznanja i statusa. Materijalna davanja, kao motivator koji se najviše koristi u organizaciji govori o tome koliko cene radnikov doprinos u ostvarivanju ciljeva organizacije. Zaposleni često upoređuju svoje kompenzacije sa primanjima drugih i tako formiraju sopstveno zadovoljstvo i učinak. (Stone, 2011)

„Zarada predstavlja sedmičnu ili mesečnu naknadu koja čini najveći deo kompenzacija zaposlenih za njihov rad.“ Sistem zarada se obično sastoji iz sledećih elemenata: osnovna zarada, naknada, dodatak, razne premije i davanja za prekovremeni rad. Većina organizacija još uvek koriste tradicionalne sisteme zarada, kao što su seniorstvo, kriva satnica i platni razredi. (Štangl Šušnjar, Zimanji, 2005)

1. Seniorstvo

Radnicima sa dužinom radnog veka povećava se i zarada. Ovaj pristup se zasniva na tome da radnici s vremenom i razvojem svoje profesionalne karijere postaju iskusniji, spretniji, i time efikasnije mogu obavljati radne zadatke. Tradicionalni sistem zarada primenjuje se još uvek u javnoj službi i u privredama zemalja u tranziciji. (Čerović, 2011)

2. Platni razredi

Platni razredi obuhvataju slične poslove odnosno poslove identične vrednosti, koji sadrže slične radne zadatke. To poslodavcu omogućava da zaposlenog unutar jednog platnog

razreda može rotirati i premeštati s jednog radnog mesta na drugo, bez promene u osnovnoj plati, tačnije vršiti rotaciju radnih mesta istom nivou. Istovremeno sa definisanjem i utvrđivanjem platnih razreda utvrđuje se i pripadajuća odnosno odgovarajuća visina novčane vrednosti za dati platni razred. Što se same zarade tiče, neophodno je definisati minimalni i maksimalni iznos za platne razrede. Svaki platni razred ima svoj unapred određeni raspon, odnosno minimalnu, maksimalnu i prosečnu platu za poslove koji su definisani unutar njega. (Čerović, 2011)

Utvrđivanje prethodno pomenutog raspona odvija se na dva načina:

- Minimalna i maksimalna plata određuje se kao prosečna plata umanjena ili uvećana za određeni procenat.
- Za svaki platni razred minimalna plata utvrđuje se prema sledećoj formuli:

$$\text{minimalna plata} = \frac{\text{prosečna plata}}{100 \% + \frac{1}{2} \text{ raspona platnog razreda}}$$

Na osnovu prikazane formule izračunavanja minimalne plate sledi formula izračunavanja maksimalne plate za određeni platni razred: (Bogićević, 2003)

$$\text{maksimalna plata} = \text{minimalna plata} + (\text{raspon pl. razreda} \times \text{minimalna plata})$$

Takođe, postoje situacije kada se platni razredi mogu preklapati i u tom slučaju se to preklapanje izračunava na sledeći način:

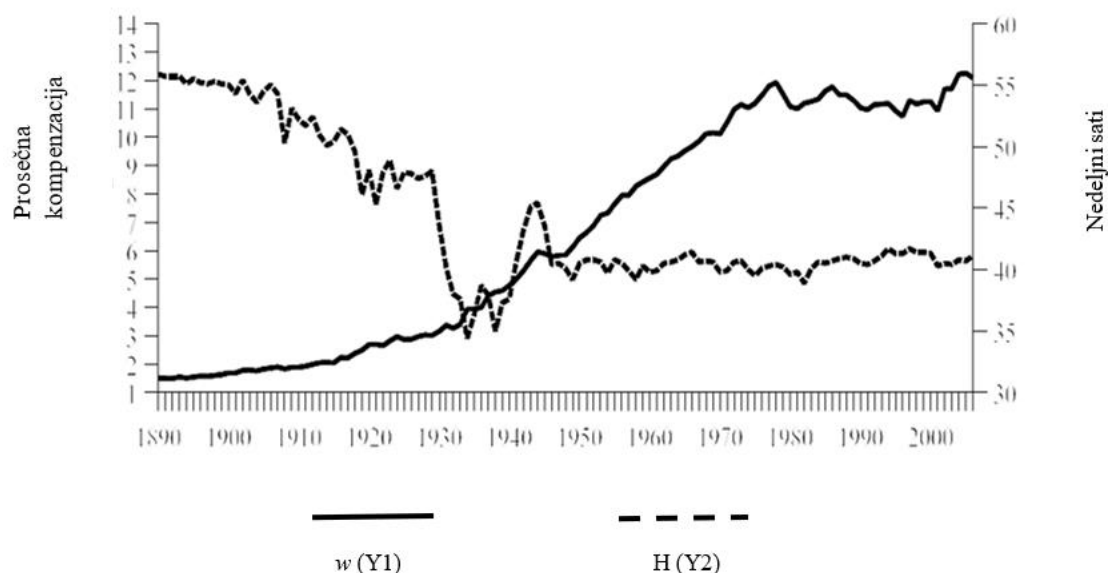
$$P = \frac{100 \times (\text{max. plata u pl. razredu A} - \text{min. plata u pl. razredu B})}{(\text{max. plata u pl. razredu A} - \text{min. plata u pl. razredu A})}$$

Vrednost (P) izračunata na osnovu prikazane formule predstavlja upravo to preklapanje između platnih razreda u okviru jednog posmatranog preduzeća.

3. Kriva satnica

Kriva satnica predstavlja odnos radnih sati i zarade i neophodno ju je identifikovati kako bi se uspostavilo efikasno pronalaženje prave zarade zaposlenih. Ona zavisi naravno od radnog vremena (t) i potrebno je da bude kontrolisana promenljiva od strane preduzeća. (Pencavel, 1986) Svaki zaposleni svojevolejno odlučuje koliko će sati raditi što naravno definiše visinu njegove zarade. (Feldstein, 1968)

Nedeljne satnice su se proteklih decenija menjale što potvrđuje Lewis (1957) na osnovu istraživanja koje je sproveo. On na slici 6 prikazuje kretanje prosečne realne nadoknade/kompenzacije po satu i prosečni nedeljni radni sati proizvodnih radnika u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD) u proizvodnoj industriji od 1890. godine.



Slika 6. Kretanje prosečne realne nadoknade/kompenzacije po satu i prosečni nedeljni radni sati

(Lewis, 1957)

Dok realne plate prate uzlazni trend (do 1970.-ih), sate prati padajući trend usled Drugog svetskog rata, a nakon 1950. godine ovaj trend se vrlo malo menja ili nema skoro nikakvih promena (Slika 6). Oznaka **w** (izmereno na levoj osi) predstavlja realnu prosečnu kompenzaciju izraženu u dolarima po satu u prerađivačkoj industriji, a oznaka **H** predstavlja prosečno nedeljno radno vreme (izmereno na desnoj osi). (Lewis, 1957)

Kako navode Mejía i Werner (2008), kompenzacija je „sistematski pristup u pružanju novčane vrednosti i ostalih naknada zaposlenima u zamenu za njihov rad i usluge“, sa tim da zarade i uslovi postaju sve komplikovanije za multinacionalne kompanije koje posluju u različitim lokacijama i kulturama, a koje zapošljavaju radnu snagu koja je veoma različita.

Kompenzacija je primarni motivator za zaposlene koji svoju radnu snagu pružaju za uzvrat dobijajući nagrade. Ljudi traže poslove koji ne odgovaraju samo njihovim talentima i kreativnosti, već i na osnovu kompenzacija u vidu plata i bonusa. (Ugoani, 2017)

Martocchio (2009) ističe da strategija kompenzacija utiče na ostale aktivnosti HRM odeljenja (odeljenje menadžmenta ljudskih resursa). Autor naglašava i to da sistem kompenzacija treba da uzme u obzir potrebe brojnih interesnih strana zaposlenih (*stakeholders*), linijskih menadžera, top menadžera i vlade zemlje. On takođe ističe da HRM stručnjaci treba da edukuju zaposlene o elementima sistema nagrađivanja i da im redovno pružaju savete za sastavljanje optimalnih individualnih sistema kompenzacija.

Postoji velika empirijska literatura iz ekonomije u kojoj istraživači povezuju zapažanja radnih sati na tržištu rada na osnovu individualnih satnih zaradama i mnogih drugih varijabli u kojima se ovaj prilagođen odnos tumači kao funkcija ponude radne snage. (Keane, 2011)

Omotayo i sar. (2014) definišu kompenzacije kao podsticaji koji su dodeljeni za ostvarivanje unapred utvrđenih ciljeva i direktno su povezani sa performansama tako što imaju pozitivan uticaj na ciljeve zaposlenih i organizacioni uspeh.

Era globalizacije zahteva od zaposlenih da imaju dobre performanse i rezultate. Zbog toga mnoge kompanije sprovode sisteme kompenzacije. Očekuje se da će efektivna kompenzacija pozitivno uticati na zadovoljstvo zaposlenih i tako stimulisati zaposlene da uvek rade bolje. Globalizacija zahteva od ljudi da se uvek razvijaju u skladu sa vremenom, počevši od znanja, kako bi se stvorili neki novi korisni pronalasci koji bi omogućili ljudima da učine nešto pozitivno za sam rad, posebno rad u kompaniji. Glavni pokretački faktor za dobar razvoj preduzeća su kvalifikovani ljudski resursi koji podstiču kompaniju da posluje bolje. Kompenzacija je jedan od faktora koji utiče na zadovoljenje radnika poslom. Kompenzacija je definisana kao sposobnost i odgovornost kompanije da uoči i vrednuje učinak zaposlenih kao podsticaj svojih zaposlenih da uspešno izvršavaju zadatke. Svaka organizacija treba da nastoji da poboljša zadovoljstvo zaposlenih pružanjem poštenog i konkurentnog kompenzacijskog programa. Kao rezultat očekuje se veliko zadovoljstvo zaposlenih gde oni postaju lojalni organizaciji, više motivisani, srećni u radu što na samom kraju povećava produktivnost organizacije. (Darma, Supriyanto, 2017)

Kompenzacija može znatno promovisati uspeh organizacije i zadovoljiti ciljeve i karijere zaposlenih. Stoga, kompenzacija mora biti pravilno dizajnirana kao i da bude pažljivo projektovana i implementovana. Sistemi kompenzacije mogu nenamerno propustiti da motivišu željeno ponašanje (npr. neefikasni plan kompenzacije) ili još gore, motivisati neželjeno ponašanje (npr. individualističko ponašanje u timskom okruženju). (Lawler i sar., 1996)

Kompenzacije, kako tvrde Fay i Thompson (2001), imaju značajnu ulogu u privlačenju zaposlenih sa visokim potencijalima, zadržavanju zaposlenih koji imaju visoke performanse i

motivaciji svih zaposlenih za kreiranje višeg nivoa performansi. Prema autorima Mudor i Tooksoon (2011), kompenzacije su shvaćene kao veoma važan faktor i u vezi sa zadovoljstvom na poslu.

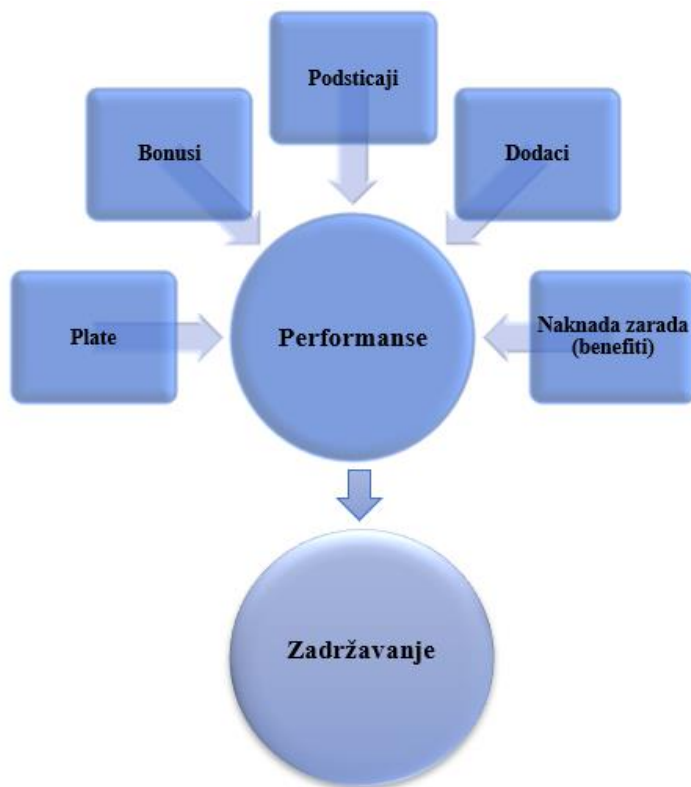
Prema tvrdnji autora Bartol i Hagemann (1992), rezultati kompenzacije treba da uključe poboljšanje zadovoljstva zaposlenih, nizak promet zaposlenih i bolje organizacione performanse. Takođe, kompenzacija je strateška za ciljeve organizacije i na taj način treba biti u mogućnosti da se osigura zadovoljstvo radnika, zadržavanje, razvoj zaposlenih i bolje organizacione performanse. (Cole, 2005)

Brewster (2007) tvrdi da su kompenzacije mnogo više od samog plaćanja u novcu. U pitanju su i drugi prošireni oblici davanja poput beneficija, autonomije u radu, učenja i razvoja, poboljšanja kvaliteta života i slično.

Prema Svetlik i sar. (2010), kompenzacije u vidu bonusa na osnovu individualnog postignuća kao i menadžerski ciljevi, u Srbiji postaju sve važniji.

Kompenzacija se smatra kritičnim mehanizmom kroz koji se razvija i osnažuje globalna korporativna kultura. Može poslužiti kao važan oslonac u institucionalizaciji centralizovane korporativne kontrole, i za eksplicitno povezivanje performansi sa troškovima. (Dowling i sar., 2008)

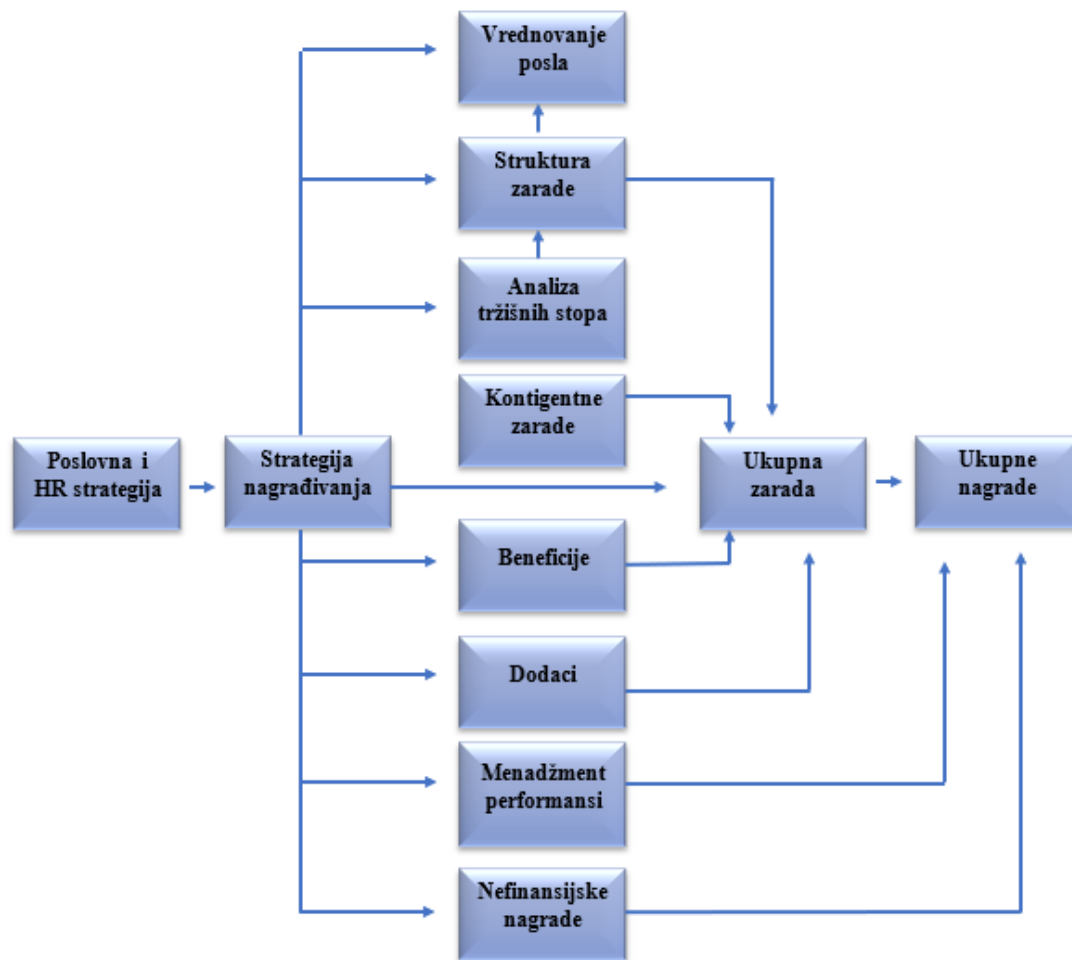
Dakle, ovaj proces razmene između organizacije i zaposlenih posredstvom kompenzacija najbolje prikazuje slika 7 gde je jasno predstavljeno kako sistem kompenzacije, koji obuhvata plate, bonuse, podsticaje, razne dodatke, naknade zarada/benefiti, utiče na performanse zaposlenih što omogućava njihov opstanak u preduzeću, smanjenu fluktuaciju, veću motivaciju i zalaganja za individualne i organizacione interese. (Fowler, 2013)



Slika 7. Uticaj sistema kompenzacije na zaposlene

Uspostavljanje sistema kompenzacija, kao jedne od glavnih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, treba da se zasniva na istovremenom ostvarivanju strateških ciljeva organizacije i potreba zaposlenih. (Gilmore, Villiams, 2013).

Na slici 8 prikazan je sistem menadžmenta nagrađivanja kao i njegovi osnovni elementi i njihova međuzavisnost. Kao što se jasno vidi, sistem nagrađivanja u okviru sektora za ljudske resurse (HR) obuhvata različite oblike i metode kompenzovanja. Ukupna zarada obuhvata: osnovnu strukturu zarade, kontigentnu zaradu, razne beneficije, dodatke i strategije nagrađivanja. Upravo od ukupne zarade zavisi i ukupna nagrada u koju takođe spadaju razni oblici nefinansijskih kompenzacija kao što su treninzi, obuke, edukacije gde se stiču nova znanja i veštine za uspešno obavljanje kako postojećih tako i novih radnih zadataka koja su unapred definisana u okviru određenog radnog mesta. (Armstrong, 2009)



Slika 8. Sistem menadžmenta nagrađivanja – elementi i međuzavisnosti (Armstrong, 2009)

2.2.3 Podela kompenzacije

Široko je poznato da dodatni podsticaji određuju kako se ponašaju pojedinci unutar organizacije (Baker i sar., 1988), a politika kompenzacije je značajan prediktor za ukupne organizacione performanse. (Vlachos, 2008) Zapravo, današnje visoke performanse organizacije obično imaju dobro definisane pokazatelje kompenzacija i naknada troškova za prihode (Kent, 2015), ali mala preduzeća nemaju transparentnost, imaju nepotpuno znanje i konfuzan pristup na delu organizacije koja dovodi do percepcije da je upravo ona nepravедna u raspodeli zarada zaposlenima za slične poslove. (Tripathi, 2017)

Obuke i treninzi su procesi učenja i sticanja veština, usvajanje pravila, formiranja stavova i reagovanja na pravi način u pravo vreme. (Salas i sar., 2012) „Obuka se može posmatra kao set planiranih i sistemskih aktivnosti usmerenih na sticanje znanja (tj. potreba za znanjem), veština (tj. potreba za praksom), i stavova (tj. potreba za osećajem). Efektivna obuka se odvija kada su polaznici svesno obezbeđeni pedagoškim mogućnostima da uče potrebna znanja, veštine i stavove (*knowledge, skills and attitudes* – KSAs) pomoću instrukcija, demonstracija, prakse, i blagovremeno dijagnostikovane povratne informacije o njihovom radu. Cilj obuke je da stvore održive promene u ponašanju i shvatanju kako bi pojedinci posedovali kompetencije potrebne za obavljanje posla“ (Salas i sar., 2012).

Promocije, priznanja i druge nematerijalne kompenzacije su vidljivi mehanizmi za dodelu specifičnih nagrada i procenu rada unutar politike i prakse svakog preduzeća. Podrška od strane preduzeća, bilo u vidu dodatne materijalne kompenzacije ili nematerijalne kompenzacije za njih predstavlja finansijski trošak. Neophodno je odrediti koliko se ukupnih troškova raspoređuje na plate/zarade, a koliko na dodatnu nadoknadu.

Uzimajući u obzir koncept konkurentnosti i pristup kompetentnosti, mogu se povezati karakteristike malih i srednjih preduzeća, vlasnika-menadžera i njihove performanse zajedno. Konkurentnost je koncipirana tako da ima tri dimenzije, odnosno potencijal, proces i performanse. Ovaj koncept karakteriše i dugoročna orijentacija, relativnost i dinamičnost. Korišćenje ovog koncepta daje razloge za istraživanje dugoročnih performansi malih i srednjih preduzeća. Nakon pregleda literature o konkurentnosti MSP-a, razlikuju se tri ključna aspekta koji utiču na konkurentnost MSP-a, a to su: unutrašnji faktori preduzeća (odnosi sa zaposlenima/politika kompenzacija, produktivnost i slično), spoljašnje okruženje i uticaj preduzetnika. Ovi faktori, zauzvrat, utiču na performanse preduzeća. (Man i sar., 2002)

Ugrađene unutar preduzeća, jedinstvene zalihe nematerijalnih ljudskih dobara verovatno utiču na to kako se kompanije takmiče na tržištu i kako sistemi kompenzacije preduzeća modeliraju efekte ovih nematerijalnih ljudskih dobara u čvrstu i stabilnu konkurentnost (Offstein, 2005).

Različiti modeli kompenzacija generalno pretpostavljaju da veće performanse zahtevaju veće napore ili da su na neki drugi način povezani sa nesmotrenošću radnika. Da bi se obezbedili podsticaji, ovi modeli predviđaju postojanje sistema nagrađivanja koji strukturiraju kompenzaciju tako da se očekivana korisnost radnika povećava sa posmatranom produktivnošću. Ove nagrade mogu imati različite oblike, uključujući pohvale nadređenih i saradnika, implicitna obećanja budućih promotivnih mogućnosti, osećanja samopoštovanja koja potiču od superiornog postignuća i priznanja, trenutna i buduća nagrada u gotovini vezana za performanse. (Dunkelberg, Wade, 2015)

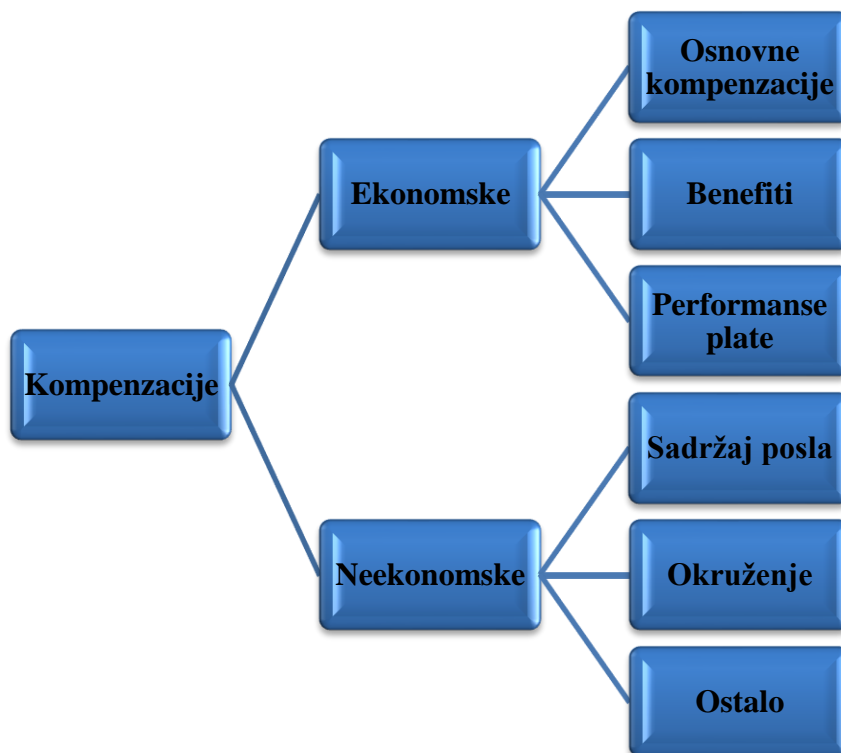
Autori Adeniji i Osibanjo (2012) klasifikuju kompenzaciju kao direktnu i indirektnu, a koju dobijaju zaposleni u organizaciji. Ona služi za postizanje zadovoljstva i zadržavanja zaposlenih, kao i poboljšanje učinka. Direktna kompenzacija uključuje plate, zarade, bonuse ili proviziju. Indirektna kompenzacija obuhvata podsticaje, medicinske pogodnosti, dodatak za stanovanje, godišnji odmor i mogućnosti za obuku i trening.

Kompenzacija, kada je posmatramo iz uže perspektive, ona predstavlja direktan pristup finansijskim nagradama, kao što su plata, bonus za učinak i naknada. U širem smislu, (slika 9), kompenzacija se deli na: ekonomsku i neekonomsku. (Wang, 2014)

1. Ekonomska kompenzacija ima dve komponente, a to su: različiti oblici novčanih prihoda od strane organizacije i indirektni dohodak od plata.

2. Razlozi za neekonomsku kompenzaciju, koja se takođe naziva plata, uglavnom leže u važnim faktorima ove neekonomske psihološke efikasnosti. Takođe se mora uzeti u obzir radno mesto i proces selekcije zanimanja. Ona je postala važno sredstvo organizacije kako bi privukla i zadržala talente. U isto vreme, svaki deo neekonomske kompenzacije predstavlja osnov za organizaciono planiranje investicija kao i njihovu dugoročnu kontinuiranu akumulaciju.

Stoga, ne bi trebalo zanemariti značajnost obe vrste kompenzacija. Iako je u današnje vreme svaka korisnost i dobit izražena u novčanim ekvivalentima, ona je nažalost kratkoročna. Za uspeh i opstanak preduzeća na tržištu, neophodno je imati dugoročne planove, a za to su zadužene neekonomske kompenzacije.



Slika 9. Podela kompenzacija

Wang (2014) je detaljnije opisao prethodnu podelu navodeći da:

1. Osnovne kompenzacije obuhvataju plate, seniorstvo i dostignuće koje se platom ostvaruje.
2. Benefiti obuhvataju zdravlje, prednosti za godišnji odmor, kolektivne aktivnosti, plaćen godišnji odmor i razne naknade.
3. Performanse plate obuhvataju kratkoročne performanse, dugoročne performanse i bonus na kraju godine.
4. Sadržaj posla obuhvata odgovornost, interes za ispunjenje izazova i sloboda u radu.
5. Okruženje obuhvata lični razvoj, lične vrednosti, kolegijalnost i kvalitet nivoa rukovodstva.
6. Ostali faktori obuhvataju prijateljstvo, ljudska briga, komfor, pogodnosti i aktivnosti pluralizma.

Najčešća podela kompenzacija, od strane mnogih autora, je na osnovne i dodatne. (Baker i sar., 1988), (Gerhart i sar., 1995), (Berber i sar., 2012)

1. Osnovne kompenzacije predstavljaju plate/zarade za uloženi rad zaposlenih dok, kada je reč o dodatnim kompenzacijama, postoje mnogobrojni oblici gde se izdvaja opšta podela na dodatne materijalne i dodatne nematerijalne.
2. Dodatne kompenzacije/stimulacije/podsticaji predstavljaju sinonime za izdvajanja/davanja zaposlenima i čine dodatak na osnovne kompenzacije za rad (plate/zarade).

Još jednu podelu kompenzacija Omotayo i sar. (2014) su naveli u svom članku kao primer komponenti sistema kompenzacije koji obuhvata dve vrste grupe, a to su: finansijske i nefinansijske kompenzacije. Detaljna podela predstavljena je u Tabeli 1.

Tabela 1. Komponente kompenzacionog sistema

Komponente kompenzacionog sistema	
Finansijske	Nefinansijske
<ul style="list-style-type: none">• Direktna plaćanja (zarade)• Indirektna plaćanja (benefiti)<ul style="list-style-type: none">➤ Bonusi➤ Podsticaji➤ Naknade	<ul style="list-style-type: none">• Uključenost zaposlenih u donošenje odluka• Priznavanje• Mogućnosti obuke• Zdravstvena zaštita• Odmor• Podržavajuća organizaciona kultura

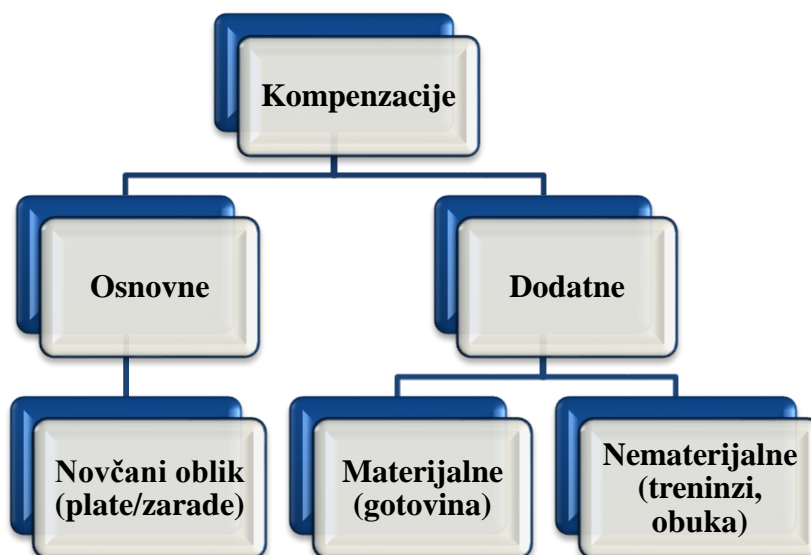
Na osnovu prethodno predstavljenih istraživanja, u ovom radu fokus je dat na bazičnu podelu kompenzacija, a to je podela na osnovne i dodatne kompenzacije koje najbolje reflektuju mnogobrojne podele unutar sistema kompenzacija. (Slika 10)

1) Osnovne kompenzacije (plate/zarade) se sastoje od različitih oblika motivacije koji su usmereni na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i smatraju se materijalnom nadoknadom za rad.

2) Dodatne kompenzacije se sastoje od različitih vrsta naknada i dugoročnih podsticaja i mogu se podeliti na materijalne i nematerijalne.

2.1) Dodatne materijalne kompenzacije – pojedinačni podsticaj u vidu gotovine ili drugog ekvivalenta koji zaposleni dobija.

2.2) Dodatne nematerijalne kompenzacije – predstavljaju onu vrstu kompenzacija koje doprinose razvijanju sposobnosti, veština i znanja zaposlenih. Kompenzovani radnici ne primaju gotovinu ili drugi ekvivalent od svog poslodavca. Ove kompenzacije, iako nisu vidljive kao materijalne, za preduzeća predstavljaju materijalni/finansijski trošak, obzirom na to da je neophodno ulagati i finansirati razne treninge, obuke, seminare i slične oblike stručnog usavršavanja. Samo planiranje i organizovanje ovih programa predstavlja finansijsko ulaganje od strane preduzeća, a sve u cilju postizanja boljih poslovnih rezultata odnosno prihoda na kraju godine.



Slika 10. Podela kompenzacija

Kada se definišu osnovne kompenzacije, kao što je prethodno navedeno, u njih se ubrajaju zarade/plate zaposlenih. Sistem zarada se obično sastoji iz sledećih elemenata: osnovna zarada, dodatak, naknada, premije i davanja za prekovremeni rad. Alternativni sistemi zarada obuhvataju plaćanje na osnovu proizvodnih sposobnosti, kompeticioni model i integraciju platnih razreda. (Štangl Šušnjar, Slavić, 2012)

Kada je reč o dodatnim kompenzacijama, postoje mnogobrojni oblici, ali izdvaja se opšta podela na dodatne materijalne i dodatne nematerijalne. Plate/zarade predstavljaju materijalnu nadoknadu za rad i njihov cilj je osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih, a dodatna kompenzacija može biti materijalna i nematerijalna. Kada se u pojam uzmu dodatne materijalne kompenzacije, tu spadaju razni oblici bonusa—obično u gotovini, beneficije, akcije i opcije. (Stevanović, Belopavlović, 2011)

Za razliku od materijalnih kompenzacija, dodatne nematerijalne kompenzacije obuhvataju obično nefinansijske aktivnosti kao što su obuke, različiti programi razvoja i slično. „Obuka obuhvata formalne procedure koje kompanija primenjuje da omogući učenje, tako da ponašanje koje iz toga rezultira doprinese ostvarivanju ciljeva kompanije” (Štangl Šušnjar, Zimanji, 2006).

Dodatne materijalne i dodatne nematerijalne kompenzacije preduzećima predstavlja finansijski trošak. Preduzeća moraju izdvojiti značajna sredstva za njihovo osiguranje što predstavlja osnovni problem danas i obično teško prihvaćenu vrstu troškova zbog prisutnog finansijskog ograničenja. To potvrđuje autor Erić (2011), smatrajući da se MSP suočavaju sa ograničenom pristupom izvorima finansiranja na tržištu novca kao i na tržištu kapitala, i to posebno u pogledu uslova i cene njihovog korišćenja.

Jedno je od ključnih očekivanja zaposlenih je da budu adekvatno kompenzovani. Iz njihove perspektive, plata ima uticaj na životni standard, sigurnost kao i status. S druge strane, iz perspektive poslodavca, kompenzacije predstavljaju trošak koji je neophodno kontrolisati i redovno pratiti. (Gerhart i sar., 1992) Upravo zbog ovih ograničenja MSP ponekad imaju tendenciju da izbegnu ulaganje u kompenzacije odnosno primenu najboljih praksi upravljanja ljudskim potencijalima zbog visokih troškova usvajanja takvih praksi. (Newman, Sheikh, 2014)

2.2.4 Dizajniranje sistema kompenzacije

Sistem kompenzacija predstavlja povratnu spregu između interesa zaposlenih, kao glavnih resursa svakog preduzeća, i organizacionih interesa. Pravilno dizajniran, pruža uspešno ostvarivanje individualnih ciljeva (ciljeva zaposlenih) što predstavlja važan referent za ostvarivanje organizacionih ciljeva, a to je poslovan prihod na kraju obračunske godine.

Prilikom dizajniranja sistema kompenzacije, MSP sve više razmatraju o tehnološkim pristupima i drugim faktorima ignorišući neke značajne odluke u drugim aspektima. Korporativna strategija služi kao dugoročni plan i snažno sredstvo za sticanje konkurentskih prednosti u preduzećima. Dizajniranje sistema kompenzacija mora biti u skladu sa celokupnom korporativnom strategijom i ljudskim resursima tako da funkcioniše kao važna metoda podrške ostvarivanja korporativne strategije. Posebno, to je od velikog značaja za MSP kako bi formulisala strategije kompenzacije koje će privući i zadržati što više talenata. Ukoliko se kompenzacija ne može poklopiti sa performansama preduzeća, njeni podsticaji su znatno oslabljeni. Stoga, dizajnirati pravilan sistem kompenzacije i uspostaviti racionalnu i realnu ocenu rada predstavlja ključni aspekt koji brine mnoge menadžere u MSP. Stoga, tek kada strategija kompenzacije odgovara strategiji korporativnog razvoja i konkurenciji može zaista podstaći i sam razvoj preduzeća. (Xinghua, 2014)

Projektovanje kompenzacionog programa je značajno u upravljanju zaposlenima zbog njegovog direktnog uticaja na zadovoljstvo zaposlenih i učinak u kompaniji. Kompenzacija utiče na sve u organizaciji u određenoj meri i može se pokazati kao vrlo vredan i moćan alat bilo namerno ili nenamerno. (Lawler, 1996)

Plata za pojedinca predstavlja način komunikacije između vrednosti i značaja timskog rada, kao Teorija instrumentala koja objašnjava da je kompenzacija izvor energije, sredstva

zaposlenog za sticanje potreba, luksuza i obezbeđuje spremnost zaposlenih i posvećenost uspehu na poslu, čime se osigurava zadržavanje zaposlenih. Važno je imati na umu da kompenzacija nije samo u novcu i da postoje i mnogobrojni nenovčani vidovi kompenzovanja. (Shari, 1994), (Zinghem, Schstar, 1997) Postoji mnogo faktora za razmatranje dizajna sistema kompenzacije kao što su: (Wang, 2014)

- Karakteristike preduzeća;
- Različite faze razvoja preduzeća;
- Karakteristike strategije plata u industriji.

Kao što mnoge kompanije teže da obezbede operativnu politiku i svoje ciljeve kako bi bile tržišni lider u svojoj struci, one teže i da obezbede visok nivo zarada. Finansijski i troškovni aspekti, profit kompanije i novčani tokovi su faktori korporativne sposobnosti da isplati ove zarade. Veoma je značajna administrativna pažnja kompanije. Sposobnost administrativne podrške određuje implementaciju sistema kompenzacije. (Wang, 2014)

Dizajn i implementacija sistema kompenzacije ne samo da mogu uticati na motivaciju zaposlenih, nego se mogu iskoristiti i za poboljšanje sigurnosti, kvaliteta, kreativnosti, inovacija i bezbroj drugih ishoda koji su značajni za uspešnost na radnom mestu. (Gupta, Shaw, 2014) Stoga je neophodno posvetiti dosta pažnje i strpljenja prilikom dizajniranja sistema kompenzacije obzirom na to da su rezultati dugoročnog karaktera.

2.2.5 Paketi sistema kompenzacije

Zaposleni su ključni resurs organizacije i uspeh ili neuspeh organizacije zavisi od sposobnosti poslodavaca da privuku, zadrže i nagrade na odgovarajući način nadarene i kompetentne zaposlene. Spremnost radnika da ostane na svom radnom mestu u velikoj meri

zavisi od kompenzacionih paketa koje mu organizacija pruža. (Armstrong, 2003) U pokušaju da se zaposlenima osiguraju optimalne performanse i zadržavanje, organizacije moraju razmotriti različite načine kako da nagrade zaposlene da bi dobile željene rezultate. (Falola i sar., 2014) Utvrđeno je da stepen do kog su zaposleni zadovoljni svojim poslom i spremnost da ostanu u organizaciji je funkcija paketa kompenzacija i nagradnog sistema date organizacije. (Osibanjo i sar., 2012)

Postoje značajne pozitivne veze između plata, bonusa, podsticaja, naknada i dodataka, drugim rečima, postoje korelacije između ovih varijabli koje uvek predvide performanse jer postoji veza između paketa kompenzacija/beneficija, nivoa zadovoljstva zaposlenih i prometa. Organizacije koje imaju bolje sisteme kompenzacije i koji su uspostavljeni u praksi imaju veoma pozitivan uticaj na svoje zaposlene kojim će ih uvesti u unutar nje i kao takvi će je manje verovatno napustiti. Zbog jake veze između ovih komponenti paketa kompenzacije, performanse su se pozitivno pokazale, što je snažan prediktor zadržavanja zaposlenih. (Omatoyo i sar., 2014)

Prema Werneru (2001) i Martineau i sar. (2006), paketi kompenzacija podrazumevaju neke osnovne karakteristike koje čine zaposlene zadovoljnijim na svom radnom mestu, među kojima su plate, bonusi, podsticaji, nadoknada, promocija i slično. Sve ovo značajno utiče na performanse zaposlenih. (Yamoah, 2013) Stoga, paketi kompenzacije, kako tvrdi Omotayo i sar. (2014), moraju biti tako koncipirani kako bi sprečili zaposlene da postanu nezadovoljni i na nekom drugom mestu prepoznaju bolju platu, više mogućnosti za razvoj karijere, bolje prilike, više prednosti, privlačnije bonuse i podsticaje. Ako se zaposleni nagradi za svoj udeo u proizvodnji rezultata preduzeća, taj radnik će verovatnije ponoviti istu akciju. Važno je napomenuti da postoji mali deo osoba na koje ne deluju ovi principi. (Kohn, 1993)

Studija autora Cho i sar. (2006) prikazala je odnos između upotrebe prakse upravljanja ljudima i organizacionih performansi. Zaključeno je da će kompanije koje pružaju kompenzacione pakete i planove zaposlenima poboljšati svoje performanse.

2.2.6 Razvoj sistema kompenzacije

Prema Armstrongu (2007), razvoj sistema kompenzacije je važna aktivnost svake organizacije. Ona počinje sa analizom strategije poslovanja. Uzimajući u obzir postojeću poslovnu strategiju, politiku i praksu nagrađivanja, kao i potrebe svih spoljnih aktera kompanije, razvija se strategija kompenzacija i definišu se ključni principi nagrađivanja. Na osnovu konsultacija sa menadžmentom i zaposlenima priprema se plan kompenzacija. Nakon finalnih komunikacija sa svim zaposlenima počinje implementacija razvijenog sistema kompenzacija, koji se po potrebi preispituje i modifikuje.

Ciljeve kompenzacija autori Milkovich i Newman (1999) klasifikuju u tri grupe: efikasnost, jednakost i pridržavanje zakonskih okvira.

1. Efikasnost sistema kompenzacija obuhvata takav sistem koji će poboljšati učinak radnika, kvalitet proizvoda i zadovoljstvo potrošača uz istovremenu kontrolu troškova radne snage.
2. Jednakost je ključna pretpostavka sistema kompenzacija koja uzima u obzir i doprinos odnosno učinak zaposlenih ali i njihove potrebe nudeći transparentan sistem kompenzacija za svakoga.
3. Zakonski okviri. Kod izgradnje sistema zarada potrebno je uzeti u obzir i zakonske odredbe. Kako se zakonska regulativa relativno često menja, i sistem kompenzacija se kontinualno modifikuje i usaglašava sa važećim propisima.

Radi postizanja navedenih ciljeva, autori Milkovich i Newman (1999) naglašavaju četiri strateška principa: internu konzistentnost, spoljašnju konkurentnost, doprinos zaposlenih i administraciju sistema kompenzacija.

1. Interna konzistentnost se odnosi na odnose zarada unutar organizacije i ogleda se u tome da li zaposleni sa višom kvalifikacijom, sa većim iskustvom i oni koji obavljaju kompleksnije radne zadatke dobijaju veće zarade.
2. Spoljašnja konkurentnost odnosi se na formiranje zarade koje će biti slične sa onima koje vladaju na tržištu rada, obezbeđivanje takvih elemenata kompenzacije koje su slične onima koji bi zaposleni dobili kod konkurenata za sličan radni zadatak.
3. Doprinos zaposlenih ukazuje na relativnu važnost učinka zaposlenih na njihovu zaradu. Ogleda se u primeni dodataka, zarade zasnovane na performansama i razne stimulacije.
4. Administracija se ogleda na primenu elemenata kompenzacije od strane obučениh menadžera.

Svakodnevne promene u okruženju kao neizvesnosti i neophodnost brzine reagovanja na njih, zahtevaju sposobnost inovativnog preduzeća da se prilagodi ovim promenama kako bi očuvao svoju tržišnu poziciju. Ukoliko bi preduzeće unapred znalo o mnogobrojnim modalitetima ponašanja koja su zastupljena na tržištu, proces prilagođavanja bio mnogo jednostavniji. Međutim, čak i takva situacija ne bi bila sigurna preduzeću ukoliko ono nema dovoljno finansijskih sredstava neophodnih za sprovođenje mnogobrojnih zahtevanih aktivnosti i odgovora na izazove na koje nailazi svakog dana. (Dobromirov, Radišić, 2015)

Danas, kada je tržišno okruženje sve više globalizovano, izgradnja novih vrednosti i upravljanje je značajan izazov za menadžere (Kliestikova, Janoskova, 2017).

Stoga, sprovođenje dobro definisane interne politike dodatnih kompenzacija, tj. politike dodatnih materijalnih i nematerijalnih kompenzacija, moglo bi obezbediti MSP veće zadovoljstvo zaposlenih, bolju motivaciju, a samim tim bolje poslovne rezultate i opstanak u globalizovanom okruženju što je cilj svakog preduzeća.

Neophodno je izgraditi povoljne odnose između zaposlenih i poslodavaca jer upravo njihova saradnja utiče na poslovne performanse, održavanje konkurentne pozicije na već prezasićenom tržištu rada.

3. PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Poslednjih decenija sve više se daje fokus na zaposlene u različitim industrijskim sektorima, što često uzrokuje veoma nizak nivo zadovoljstva i sreće na poslu, kao i veliki odliv zaposlenih. Koncept angažmana zaposlenih u malim i srednjim preduzećima je od posebnog značaja za kontekst koji postoji u visokotehnološkim i prilično tradicionalnim kompanijama u Evropi i šire. (McKee, 2017)

Kompanije koje se bave informaciono-komunikacionim tehnologijama i standardizovanim procedurama zapošljavanja suočene su sa velikim nedostatkom dobro dizajniranih politika vezanih za zaposlene. Mnogi autori tvrde da kompanije sve češće primenjuju prilično *ad hoc* pristup upravljanju zapošljavanjem svojih kvalifikovanih profesionalaca, pogotovo iz oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija (*IKT*), koji su se pokazali kao izuzetno važni za opstanak i razvoj takvih kompanija. (Scholarios i sar., 2008), (Marzec, Van der Heijden, 2009)

Zbog svog značajnog doprinosa u smislu proizvodnje, izvoza i zapošljavanja, MSP igraju vitalnu ulogu u ekonomskoj strukturi mnogih zemalja. Kako Radas i Božić (2009), Keskin i sar. (2010) i Viral (2012) tvrde, u savremenom ekonomskom okruženju MSP zajedno sa velikim korporacijama imaju značajne uloge u zemljama u razvoju.

MSP raspolažu sa manjim kapitalom u odnosu na velika preduzeća ali imaju sposobnost brzog prilagođavanja poslujući sa intenzivnijom radnom snagom. Smanjivanjem troškova održavanja kompleksne organizacione strukture, kao što je slučaj kod velikih kompanija, MSP mogu ponekad pružiti povoljnije usluge i ponuditi jeftinije proizvode. (Radišić i sar., 2017)

Kako Rigtering i sar. (2017) smatraju, da bi se postiglo unapređenje poslovnih performansi, svako MSP treba da kombinuje aktivnosti inovativnosti i strateškog planiranja i

fokusira se na glavne faktore uspeha. Heer i Nettekoven (2017) ističu sledeća četiri elementa, a to su: pristup kapitalu, sistem obrazovanja, industrijski klasteri i globalni lanci vrednosti i društveni kapital. Za MSP postoje dva značajna faktora koja su povezana sa ljudskim kapitalom, a to su: dobro dizajnirana politika kompenzacija i nivo zadovoljstva zaposlenih.

Proces unapređenja kompenzacija i kompetencija zaposlenih u malim i srednjim preduzećima utiče na zadovoljstvo, motivaciju i uspeh na individualnom nivou i produktivnost, kao i najbolje poslovne rezultate na organizacionom nivou. Dokazano je da angažman zaposlenih može doprineti organizacionom uspehu. (Shmailan, 2016)

Cilj osnovnih kompenzacija je osigurati materijalnu poziciju zaposlenih i istovremeno je poboljšati, dok su dodatne kompenzacije više *ad hoc* prirode i mogu se dalje podeliti na materijalne i nematerijalne dodatne kompenzacije. Da li imaju oblik dodatnih materijalnih kompenzacija (npr. bonusi-obično u gotovini, beneficijama, zalihama i opcijama) ili dodatnih nematerijalnih kompenzacija (npr. stručna obuka, programi razvoja i slično), dodatne kompenzacije se smatraju operativnim troškovima tj. dodatni fiksni troškovi namenjeni zaposlenima. Obično, većina fiksnih troškova u malim i srednjim preduzećima namenjeni su zaposlenima, a zauzvrat vlasnici i menadžeri MSP očekuju visok nivo zalaganja od svojih zaposlenih.

Stoga, mala i srednja preduzeća moraju izdvojiti značajna sredstva kako bi se osigurale dodatne materijalne i nematerijalne kompenzacije u cilju zadržavanja najkompetentnijih ljudi. Ova činjenica predstavlja jedan od glavnih izazova danas zbog nedostatka resursa, pa stoga MSP često ne žele da prihvate takvu vrstu troškova. Istraživanje u okviru politike kompenzacija i performansi u malim i srednjim preduzećima je veoma interesantno i važno za istraživače u oblasti preduzetništva, poslovanja i upravljanja.

Autori Ravi i Santosh Kumar (2015) istraživali su ovo pitanje na jednom uzorku proizvodnih kompanija u Indiji i zaključili su da postoji značajna razlika u srednjim stepenima prihvatljivosti finansijskih i nefinansijskih performansi MSP kada se radi o ispitivanju odnosa i uticaja kompenzacije i prakse nagrađivanja u okviru organizacionog učinka.

Sathyanarayana i Nawal (2013) su ispitali zaposlene na funkciji upravljanja i finansijski učinak malih i srednjih preduzeća u Indiji. Zaključili su da usvajanjem kompenzacija i beneficija organizacije mogu smanjiti visoku fluktuaciju zaposlenih.

Istraživači iz čitavog sveta analizirali su kako ponašanje prema ljudima, kao najvrednijeg resursa malih i srednjih preduzeća, utiče na ukupne poslovne performanse. Prema autoru Singh (2004), postoji značajan odnos između kompenzacija i tržišnih performansi kompanije.

Zakaria i sar. (2011) istražili su važnost prakse upravljanja ljudskim resursima za mala i srednja preduzeća kako bi se osigurao opstanak i održala konkurentna tržišna pozicija.

Rowden (2002) je analizirao percepciju visokih performansi i drugih karakteristika povezanih sa ljudskim resursima u malim i srednjim preduzećima. Razouk (2011), Ivars i Martinez (2015) i Messersmith i Wales (2011) smatraju da postoje dokazi o korelacijama između visokokvalitetnih radnih sistema i indikatora učinka preduzeća.

Kako tvrde Della Torre i Solari (2013), nije iznenađenje da su visokokvalitetni radni sistemi i MSP dobili sve veću pažnju u istraživanju upravljanja ljudskim resursima.

Profitabilnija MSP pružaju velikodušnu nadoknadu i pažnju na razvoj zaposlenih (Georgiadis i Pitelis, 2012). Autor Gamage (2014) je utvrdio snažan pozitivan odnos između regrutovanja i poslovnih performansi malih i srednjih preduzeća u Japanu.

Rowden (2002) je istraživao praksu performansi u proizvodnim MSP u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD). U istraživanju je identifikovao da najbolji zaposleni mogu biti zadržani pružajući im kompetitivne kompenzacijske pakete. Zaključio je da prepoznavanje i poštovanje zaposlenih u organizaciji može poboljšati poslovne performanse.

Veoma je interesantno istraživanje autora Mansor i sar. (2015), u kom su predstavili uticaj prakse ljudskih resursa na održavanje performansi malih i srednjih preduzeća. U njihovom radu, obuka i razvoj označavaju nematerijalne dodatne kompenzacije, dok su kompenzacije i benefiti uključivali i osnovne i dodatne kompenzacije (direktne/finansijske i indirektne/nefinansijske kompenzacije, i kako se one odnose). Primenom njihove metodologije na 80 malih i srednjih preduzeća, došli su do zaključka da obe prakse značajno doprinose održivosti njihovog poslovanja.

Kada se pogleda iz perspektive Republike Srbije, može se naglasiti jedna značajna studija autora Szlávicz i Berber (2013). Oni su sprovedli istraživanje na oko 30 malih i srednjih preduzeća ispitujući strategiju poslovanja HR sektora u Srbiji. Dobijeni rezultati povećavaju nadu stručnjacima za ljudske resurse prilikom obavljanja svojih delatnosti, između ostalog i formiranja politike kompenzacije. Istraživanje pokazuje da je HR funkcija u većini srpskih malih i srednjih preduzeća integrisana u procesu formulisanja strategije svojih preduzeća. Ova integrativna veza ima pozitivan uticaj na uspeh kompanija, jer povećava njegovu profitabilnost odnosno prihod na kraju godine.

Da treba posvetiti više pažnje nematerijalnim kompenzacijama i stimulansima, potvrđuje studija autora Leković i Štangl Šušnjar (2009). Oni smatraju da u Republici Srbiji materijalni stimulansi u obliku podele profita i prava na akcije i suvlasništva, slabo su primenjeni na operativne izvršioce/radnike. Ovi stimulansi su u većoj meri dostupni menadžerima i tehničkom osoblju, a najmanje administrativnim i fizičkim radnicima.

Poslednjih godina, ova vrsta stimulacija se proširuje na sve zaposlene, ali ovaj podatak. za našu zemlju daje nivo koje su druge razvijenije zemlje imale još 1995. godine.

Na osnovu prethodno navedenih istraživanja, u nastavku je predstavljen novi pristup u sagledavanju dodatnih kompenzacija i njihovog uticaja na prihode (kao deo ukupnog učinka MSP), sa fokusom na nekoliko varijabli koje mogu uticati na ovu zavisnost (varijable su detaljno objašnjene u poglavlju 4. *Posmatrane varijable značajne za odnos dodatne kompenzacije-zavisnost od prihoda*) i meri njihove statističke značajnosti.

Razlozi odabira upravo ovih varijabli su ukorenjeni u razumevanju međusektorskih razlika između MSP, kao i diferenciranju između menadžerskih i operativnih nivoa. Dodatni aspekt se fokusira na vremenski period odnosno kvartal u kom se pojavljuju troškovi dodatnih kompenzacija, a koji se odnosi na planiranje toka gotovine, što je veoma značajno za sva MSP.

Takođe, pružaju se korisne informacije koje obezbeđuju bolje razumevanje kako određene opažene varijable u ovom kontekstu utiču na ukupni rast prihoda, istraživajući međusektorske razlike. Sa ovakvim pristupom, daje se nova perspektiva istraživanja na kojoj se mogu zasnivati slične istraživačke studije koje se sprovode na različitim mestima u okviru ove oblasti.

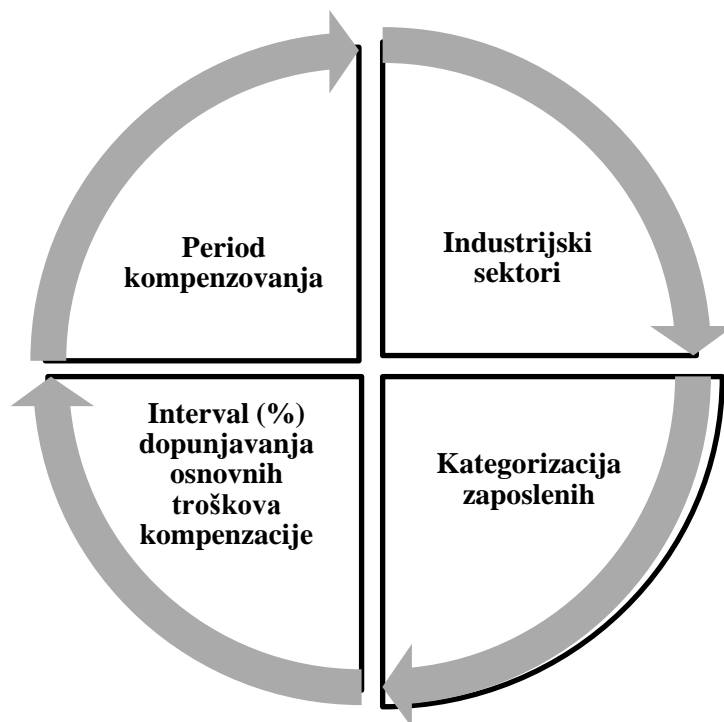
4. POSMATRANE VARIJABLE ZNAČAJNE ZA ODNOS DODATNE KOMPENZACIJE - ZAVISNOST OD PRIHODA

Naredno poglavlje predstavlja prikaz posmatranih varijabli vezanih odnos dodatnih kompenzacija-zavisnost od prihoda. Glavni motiv odabira upravo ovih varijabli koje bi mogle istražiti bolje razumevanje datog odnosa ukorenjen je u činjenicama posmatranim u literaturi.

Postoji očigledan jaz u percepciji opravdanog korišćenja interakcije između zaposlenih i performansi organizacije u okviru i malih i srednjih preduzeća. U tom smislu, iako veliki broj empirijskih studija podržava pozitivan i statistički značajan odnos između kompenzacija i prihoda, (Françoise i sar., 2008), (Uysal, 2008), takođe postoji tvrdnja da je glavni nedostatak upravo prevod ovog odnosa u funkcionalne stavke, akcije ili strateške planove za uspostavljanje menadžerske prakse. (Chhinzer, Ghatehorde, 2009)

Shodno tome, posmatrani rad podiže svest o činjenici da tačna klasifikacija i kvantifikacija odnosa između različitih aspekata zaposlenih i performansi organizacije nije tako jednostavan zadatak, zbog složenosti svih međusobnih parametara. U tom smislu doprinosi neophodnosti odgovora na velika otvorena pitanja u ovoj oblasti. (Cardon, Stevens, 2004)

Posmatrana disertacija definiše nekoliko značajnih varijabli dodatne politike kompenzacije (kao deo šire politike upravljanja ljudskim resursima). Posmatrane varijable i njihova interakcija u okviru odnosa kompenzacija i prihoda pružaju značajan doprinos u naučnom smislu u pogledu razvoja teorije MSP, koja je neophodna za njihov opstanak i razvoj u ovako turbulentnom okruženju. One su više orijentisane ka akcijama i analiziraju ih preduzetnici, vlasnici i rukovodioci malih i srednjih preduzeća kako bi dobili okvirni obrazac za svakodnevne poslovne operacije prilikom odlučivanja o realizaciji dodatnih kompenzacija.



Slika 11. Kompenzacije-prihodi, posmatrane zavisne varijable

Na slici 11 jasno su prikazane četiri odabrane varijable koje predstavljaju interakciju između politike kompenzacija i prihoda. One obuhvataju :

1. Industrijski sektor kome pripadaju MSP;
2. Kategorija (nivo) zaposlenih koji primaju/dobijaju dodatnu kompenzaciju (razlike između menadžmenta i ostalih zaposlenih);
3. Interval (procenat) izdvajanja na dodatne kompenzacije od ukupnih godišnjih troškova zarada namenjenih zaposlenima;
4. Vremenski period kompenzovanja (broj kvartala u godini kada se vrši dodatna kompenzacija).

Svaka od navedenih varijabli predstavlja osnov za formiranje hipoteza istraživanja, a njihovo detaljno objašnjenje sledi u nastavku poglavlja.

1. Industrijski sektor kome pripadaju MSP.

Razlozi fokusa na prvu navedenu varijablu, industrijski sektor kome pripadaju MSP, su mnogobrojna istraživanja na datu temu. Abor i Quartey (2010) su istraživali pitanja razvoja malih i srednjih preduzeća u Južnoj Africi i zaključili su da bez obzira na prepoznavanje važnih uloga koje MSP igraju u ovoj zemlji, njihov razvoj je u velikoj meri ograničen brojnim faktorima, kao što je nedostatak pristupa odgovarajućih tehnologija; ograničen pristup međunarodnim tržištima, postojanje zakona, propisa i pravila koja ometaju razvoj sektora; slab institucionalni kapacitet, nedostatak menadžerskih veština i obuka, i kao najvažnije, finansiranja. Ovaj rad pruža pojedine relevantne preporuke za kreatore politike, razvojne delatnosti, preduzetnike i menadžere MSP kako bi utvrdili i razvili odgovarajuću strategiju za poboljšanje sektora/industrijskih grana MSP u našoj zemlji i zemljama u regionu. Razlike između sektora su uočljive kako u teoriji tako i u praksi.

Rad Andersona i sar. (2000) daje dokaze da poslovna praksa koja se pripisuje industriji i sektoru informacionih i komunikacionih tehnologija (IKT) doživljava agresivnije korišćenje različitih vrsta dodatnih kompenzacija kako bi kompenzovala rukovodioce i druge zaposlene.

Zbog toga je interesantno testirati međusektorske razlike naročito što uticaj IKT nije imao toliko negativan pad u Evropi u odnosu na ostale industrije tokom krize. (Dahl i sar., 2011)

2. Kategorija (nivo) zaposlenih koji primaju/dobijaju dodatnu naknadu (razlike između menadžmenta i ostalih zaposlenih).

Postoje dokazi koji sugerišu da menadžeri koriste svoju moć kako bi povećali svoje i od svojih zaposlenih (nižih nivoa) kompenzacije. (Wade i sar., 2006)

Korisno je testirati da li postoji sličan pristup u slučaju tržišta u Evropi koja su u razvoju i u koja spada Republika Srbija kao zemlja koja je u procesu tranzicije.

3. Interval (procenat) izdvajanja na dodatne kompenzacije od ukupnih godišnjih troškova zarada namenjenih zaposlenima.

Ovo je veoma značajna varijabla, jer upravo ona pokazuje koliko su mala i srednja preduzeća spremna da idu dalje od planiranja fiksnih troškova izdvojenih za plate, s obzirom na to da se planiranje smatra korisnim za male privredne subjekte. (Brinckmann i sar., 2010)

Predstavljena varijabla odražava prezentaciju finansijskih sredstava uložениh u dodatne kompenzacije, što je relativno u odnosu na ukupne troškove izdvojene za plate zaposlenih. Zbog svoje poverljive prirode, ova varijabla se ispituje korišćenjem skale Likertovog tipa na četiri nivoa koja predstavlja različite intervale procenata izdvajanja od ukupnih fiksnih troškova za zaposlene.

Originalna Likertova skala predstavlja skup izjava (stavki) ponuđenih za stvarnu ili hipotetičku situaciju određenu studijom. Od učesnika se traži da prikažu svoje dogovore (sa snažnim neslaganjem pa sve do potpunog slaganja) sa datom izjavom (stavkom) na metričkoj skali. (Singh, 2006)

4. Vremenski period kompenzovanja (broj kvartala u godini kada se izvrši dodatna kompenzacija).

Autor Tsai (2010), tvrdi da postoji znatna homogenost u preduzećima u vezi sa korišćenjem ljudskih resursa i snažna višestruka praksa u okviru funkcije upravljanja ljudskim resursima u malim i srednjim preduzećima. (Wiesner, Innes, 2012) Bilo je zanimljivo testirati da li se dodatne kompenzacije primenjuju na početku ili na kraju obračunske godine.

Zbog različitog broja primenjivih klasifikacija industrijskih sektora/grana industrije MSP, u predstavljenom radu fokus je dat na dve grupe sektora, a to su: informaciono-komunikacioni sektor i ostali sektori.

IKT sektor predstavlja najvažniji agregat u odnosu na ostale industrijske podsektore, kako objašnjava autor Rossetti (2017), dok drugi sektor obuhvata širok spektar različitih industrija (prerada metala, finansijske usluge, agro-prehrambena industrija, kreativne industrije i slično).

Prikazane varijable predstavljaju dobru polaznu osnovu za formiranje hipoteza ove disertacije. Na osnovu ovih varijabli formirane su četiri hipoteze prikazane u narednom poglavlju. Ove hipoteze fokusirane su na sektorske razlike, sredstva izdvojena za dodatne kompenzacije, kategorije zaposlenih (vlasnici i operativni izvršioc/radnici) i period vršenja dodatnih kompenzacija (odnosi se na kvartalno kompenzovanje).

Formiranjem i testiranje ovih hipoteza dolazi se do rezultata istraživanja u cilju donošenja važnih zaključaka vezanih za samu temu predstavljene disertacije.

5. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Hipoteze predstavljaju veoma značajan segment kod svih vrsta istraživanja. Njih je neophodno postavljati, razvijati, izvoditi po pravilima metodologije nauka uz poštovanje specifičnosti pojedinih naučnih oblasti u kojima se realizuju istraživanja.

U ovom poglavlju predstavljene su formulacije istraživačkih hipoteza obzirom na to da upravo one određuju smer ovog istraživanja. Pažljivo su ispitani prethodni radovi i globalni podaci iz oblasti koje su pomogle u definisanju eksperimentalnog dizajna. U svrhu ove disertacije, definisane su četiri glavne hipoteze koje su usmerene vrste, jer su bazirane na trendovima koji proizlaze iz prethodnih sličnih studija.

Po tvrdnji autora Hyun-Chul i Shuzo (2013), hipoteze istraživanja vezane za poslovne teme su uglavnom (u više od 90% slučajeva) izražene u usmerenoj formi, što daje jasan cilj i pravac ovog predviđanja. Za formulaciju hipoteze razmotrene su četiri varijable koje su detaljno objašnjene u prethodnom poglavlju. Na osnovu istih, formirane su četiri hipoteze, a fokus je dat na: Sektorske razlike, sredstva izdvojena za dodatnu kompenzaciju, kategorije zaposlenih, period vršenja dodatnih kompenzacija. (slika 12):



Slika 12. Predstavljen fokus formiranja hipoteza

5.1 Sektorske razlike

Kompanije koje se bave informacionim tehnologijama pružaju visoke premije koje se dodaju na osnovnu platu za kvalifikovane radnike i prvenstveno su rezultat investiranja u istraživanje i razvoj obuke. (Tan, Batra, 1997) To znači da kompanije koje ulažu u informacione tehnologije nude veće plate u odnosu na prosečne plate kompanija koje se bave ostalim delatnostima. (Górriz, Gargallo, 2010) Istovremeno, informaciono-komunikacione kompanije uglavnom izdvajaju više sredstava za ukupne kompenzacije zaposlenih od ostalih kompanija i ulažu više u dodatne kompenzacije. Informaciono-komunikaciona preduzeća i preduzeća drugih delatnosti pokazuju različite stavove prema dodatnim kompenzacijama. (Kwon, Yin, 2006) Na osnovu navedenih tvrdnji, formirana je prva hipoteza koja glasi:

H1: Viši procenat preduzeća koja pripadaju IKT sektoru se opredeljuju za dodatne kompenzacije u odnosu na preduzeća iz drugih sektora.

5.2 Sredstva izdvojena za dodatne kompenzacije

Pored razumevanja razlika o sektorskoj pripadnosti, kada je u pitanju dodatna kompenzacija, zanimljivo je bilo u svrhu ovog istraživanja ispitati da li različiti sektori izdvajaju značajno različite količine finansijskih sredstava za ovu namenu. Prema statističkom portalu *Statista* (2017), računarske i softverske industrije obuhvataju skoro polovinu globalne potrošnje za istraživanje i razvoj. Slično tome, predviđa se da će informaciono-komunikaciona preduzeća odvajati više sredstava za dodatne kompenzacije svojim zaposlenima. Pored toga, pošto se u kompanijama povećava upotreba varijabilnih plata za povećanje motivacije i produktivnosti zaposlenih (Burke, Hsieh, 2006), interesantno je testiranje da li više sredstava utiče na rast prihoda. Shodno tome, druga hipoteza glasi:

H2: Preduzeća iz IKT sektora izdvajaju više sredstava za dodatne kompenzacije u poređenju sa preduzećima iz drugih sektora i više potrošenih sredstava ima veći uticaj na rast prihoda.

5.3 Kategorije zaposlenih

Argumenti koje daju autori Larkin i sar. (2012) postoje za kompenzacije koje su važne ne samo u motivisanju i privlačenju radnika koji se kompenzuje, već i u njenom uticaju na zaposlene istih nivoa i komplementarne aktivnosti kompanije. Rad autorka Barrett i Mayson (2007) dokazuje da mala preduzeća koja su usmerena ka rastu verovatnije da koriste formalnu praksu upravljanja ljudskim resursima. Mala preduzeća u razvijenim ekonomijama koriste mnogo više materijalnih (npr. gotovinskih) kompenzacija za stimulaciju na svakom nivou u organizaciji, što potvrđuje studija Carlsona i sar. (2006), ali je interesantno ispitati da li postoje razlike na uzorku malih i srednjih preduzeća na tržištima u razvoju u pogledu kompenzovanja različitih nivoa zaposlenih. Sledeća, treća hipoteza na osnovu ovih tvrdnji glasi:

H3: Preduzeća iz IKT sektora više kompenzuju obe kategorije zaposlenih u odnosu na kompanije iz drugih sektora i kompenzacije usmerene na obe kategorije zaposlenih utiču na rast prihoda.

5.4 Period vršenja dodatnih kompenzacija

Baker i sar. (1988) zagovaraju stav da merenje performansi predstavlja suštinski deo dizajna bilo kog sistema kompenzacija. Ipak, nedostaju istraživanja koja mogu utvrditi tačan momenat u godini kada mala preduzeća iniciraju dodatne kompenzacije za svoje zaposlene. Sa druge strane, mala i srednja preduzeća uživaju prednosti efikasnosti u generisanju inovacija, pošto stvaraju efikasne, podsticajno intenzivne ugovore o zapošljavanju. (Zenger, Lazzarini, 2004)

U tom smislu, bilo je interesantno utvrditi da li se vremenski raspored dodatnih kompenzacija razlikuje u svim sektorima i da li češće izvršavanje dodatnih kompenzacija utiče na rast prihoda. U pogledu perioda kompenzovanja formirana je i poslednja hipoteza koja glasi:

H4: Bez obzira na sektorsku pripadnost, češće kvartalno bazirano dodatno kompenzovanje zaposlenih doprinosi rastu prihoda.

Nakon analize literature, formirane su 4 hipoteze koje je neophodno testirati posebno odabranim metodama i tehnikama utvrđivanja statističke značajnosti i na osnovu kojih se ove hipoteze prihvataju ili opovrgavaju. Hipoteze istraživanja glase:

H1: Viši procenat preduzeća koja pripadaju IKT sektoru se opredeljuju za dodatne kompenzacije u odnosu na preduzeća iz drugih sektora

H2: Preduzeća iz IKT sektora izdvajaju više sredstava za dodatne kompenzacije u poređenju sa preduzećima iz drugih sektora i više potrošenih sredstava ima veći uticaj na rast prihoda.

H3: Preduzeća iz IKT sektora više kompenzuju obe kategorije zaposlenih u odnosu na kompanije iz drugih sektora i kompenzacije usmerene na obe kategorije zaposlenih utiču na rast prihoda.

H4: Bez obzira na sektorsku pripadnost, češće kvartalno bazirano dodatno kompenzovanje zaposlenih doprinosi rastu prihoda.

6. PODACI I METODOLOGIJA

Podatke koji se prikupljaju prilikom svakog istraživačkog rada, bili oni kvalitativni ili kvantitativni, neophodno je analizirati i obraditi. Obrada istih vrši se posredstvom specijalnih metoda i tehnika. Metodologija obrade podataka se odnosi na načine njihovog dobijanja, organizovanja i analizu. Podaci predstavljaju beskorisne činjenice, koje postaju znanje onda kada se njihovom organizacijom pružaju korisne informacije na osnovu kojih se povećava uvid u problem i/ili preduzima određena akcija (Bhatt, 2001).

Statističke metode jedan su od dobrih načina za rešavanja problema modernog doba, kao što je turbulentno okruženje, previše informacija, a premalo razumevanja istih (Bregar, 2003). Najčešće primenjivane metode istraživanja su: Analiza varijanse (ANOVA), Hi kvadrat (χ^2) test, koeficijent korelacije, Fišerov test i mnoge druge metode. Što se tiče programskog jezika, Minitab je veoma pogodan za obradu i prikaz podataka kako grafičkim, tako i numeričkim pokazateljima.

U ovom poglavlju, teorijski je predstavljena Analiza varijanse ili skraćeno (ANOVA) kao i njen grafički prikaz odnosno *Normal probability plot* reziduala, u *Minitab* programu, sa naglaskom na Fišerov test, obzirom na to da se primenom ovog testa došlo do rezultata istraživanja. Upravo ovaj test se pokazao kao najpovoljniji za testiranje postavljenih hipoteza odnosno njihove statističke značajnosti.

6.1 Analiza varijanse (ANOVA)

U prikazivanju i utvrđivanju objektivnih naučnih zakonitosti, u mnogim radovima primenjuju se različite opštenaučne metode. Eksperimenti su prirodni deo inženjerskog i naučnog procesa odlučivanja. Eksperimentator može da ima jedan faktor interesa, ali postoje i

više nivoa faktora. Mnogi faktorski eksperimenti zahtevaju da se razmotri više od dva nivoa faktora. Analiza varijanse (često skraćena ANOVA) može se koristiti za upoređivanje modela kada postoje više od dva nivoa jednog faktora. Statistički zasnovane tehnike eksperimentalnog dizajna su posebno korisne za poboljšanje performansi poslovnih procesa u inženjerskom svetu. Takođe su često primenjivane u razvoju novih procesa. Korišćenjem dizajniranih eksperimenata, inženjeri mogu utvrditi koji podskup procesnih varijabli ima najveći uticaj na performanse procesa. (Montgomery, Runger, 2014)

Rezultati takvog eksperimenta, prema autoru Montgomery i Runger (2014) mogu dovesti do:

- Poboljšanja prinosa procesa;
- Smanjenja varijabilnosti u procesu i bliže usaglašenosti sa nominalnim ili ciljnim zahtevima;
- Smanjenja vremena dizajna i razvoja;
- Smanjenja troškova rada.

Dizajniranje eksperimentalnih metoda je takođe korisno u inženjerskim projektima, gde su razvijeni novi proizvodi i poboljšani postojeći. Neki od tipičnih zahteva statistički projektovanih eksperimenata u inženjerskom dizajnu uključuju sledeće elemente: (Montgomery, Runger, 2014)

- Evaluacija i upoređivanje osnovnih dizajna konfiguracija;
- Evaluacija različitih materijala;
- Selekcija projektnih parametara tako da će proizvod dobro funkcionisati pod različitim varijantama uslova na terenu (ili tako da će dizajn biti snažan);

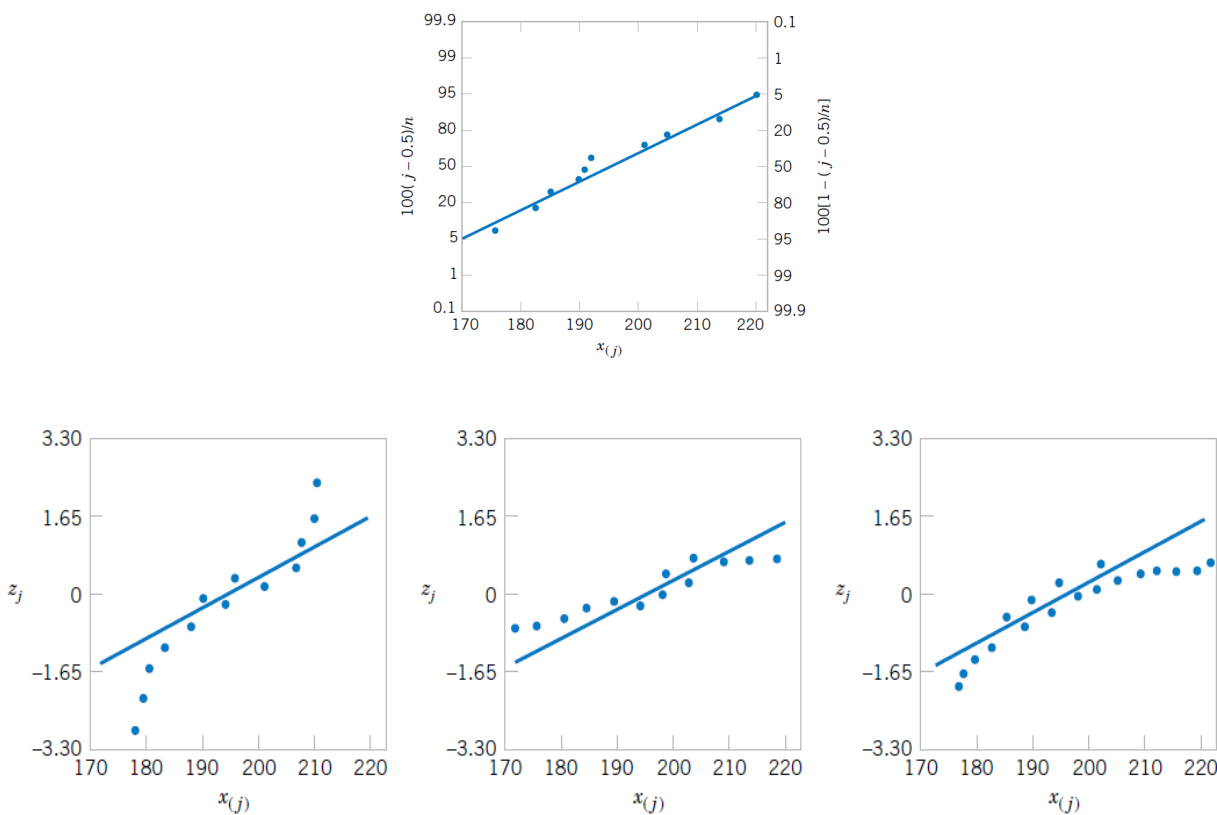
- Određivanje ključnih parametara dizajna proizvoda koji utiču na performanse proizvoda.

Upotreba eksperimentalnog dizajna u procesu inženjeringa može dovesti do toga da se proizvodi lakše proizvode, da imaju bolje polje performansi i pouzdanost od strane konkurenata i proizvodi koji se mogu projektovati, razvijati i proizvoditi za manje vremena. Dizajnirani eksperimenti obično se koriste sekvencijalno. Odnosno, prvi eksperiment sa složenim sistemom (možda u proizvodnim procesima) koji ima mnoge varijable koje se mogu kontrolisati često je prikaz dizajna eksperimenta koji može da odredi koje varijable su najvažnije. Sledeći eksperimenti se koriste za preciziranje ovih informacija i određivanje koja prilagođavanja na ove kritične varijable su potrebna da bi se poboljšao proces. Na kraju, cilj eksperimenta je optimizacija, odnosno utvrđivanje nivoa kritičnih varijabli čiji je rezultat najbolje performanse procesa. Svaki eksperiment uključuje niz aktivnosti. Najznačajnije aktivnosti su: (Montgomery i sar., 2014)

- Pretpostavka-originalna hipoteza koja motiviše eksperiment;
- Eksperiment-test izveden da istraži pretpostavku;
- Analiza-statistička analiza podataka iz eksperimenta;
- Zaključak-šta je naučeno o prvobitnoj pretpostavci iz eksperimenta. Često će eksperiment dovesti do prerađene pretpostavke ili novog eksperimenta.

Svi eksperimenti su dizajnirani eksperimenti; nažalost, neki od njih su loše dizajnirani, i kao rezultat toga, dragoceni resursi se neefikasno koriste i troše. Statističko projektovani eksperimenti dozvoljavaju efikasnost i ekonomičnost u eksperimentalnom procesu, i korišćenje statističkih metoda prilikom ispitivanja rezultata podataka u naučnoj objektivnosti prilikom izvlačenja zaključaka. (Montgomery, Runger, 2014)

Analiza varijanse pretpostavlja da su opservacije normalno i nezavisno distribuirane sa istom varijansom za svaki tretman ili faktorski nivo. Ove pretpostavke mogu biti grafički prikazane iscrtavanjem verovatnoće (*Normal probability plot*). Većina statističkih softverskih paketa će konstruisati ove plotove na nečiji zahtev. Kada se uzorak pojavi na ovim plotovima, obično se predlaže potreba za transformacijama, odnosno analiza podataka u drugoj metrici. Iscrtavanje verovatnoće (*Normal probability plot*) je grafička metoda za određivanje usklađenosti uzoraka sa hipotezama zasnovanih na subjektivnom vizuelnom pregledu podataka. Generalno, procedura je veoma jednostavna i može se brzo izvršiti. Ako pretpostavljena distribucija adekvatno opisuje podatke, tačke na Probability plotu, (slika 13), će se prostirati približno duž ravne linije, a ako se iscrtane tačke značajno razlikuju od te linije, pretpostavljeni model nije prikladan. (Montgomery, Runger, 2014)



Slika 13. Normal probability plot

Normal probability plot takođe može biti konstruisan na običnom grafiku standardizovanim normalnim rezultatima z_j u odnosu na x_j , gde standardizovani normalni rezultati zadovoljavaju formulu: (Montgomery, Runger, 2014)

$$\frac{j - 0,5}{n} = P(Z \leq z_j) = \Phi(z_j)$$

6.1.1 Fišerov tačan test

Fišerov tačan test se može koristiti za procenu značaja razlike između proporcija dve grupe. Konkretno, on pruža široko primenljiv način za procenu rezultata jednostavnih, potpuno nasumičnih eksperimenata koji vode do tabela kontingencija sa malim brojem frekvencija. Međutim, on ima malu snagu, posebno kada se koristi standardna P-vrednost. Snaga se može znatno povećati upotrebom srednje vrednosti P ili pažljivom izgradnjom testa baziranog, barem delimično, na binomnom modelu. (Fraser, 2005)

Fišerov tačan test predstavlja test za analizu tabela kontigencije. Osnova ovog testa je Fišerov tretman nulte hipoteze koji se nikada ne dokazuje ili utvrđuje već se tokom eksperimenta opovrgava. Može se primenjivati u većini slučajevima iako se uglavnom primenjuje u slučajevima u kojima je manji broj uzoraka. Ime je dobio po svom izumitelju, Rolandu Fišeru, koji je došao na ideju da napravi test na osnovu testa nazvanog „Damsko tesitranje čaja“. (Fišer, 1937)

Fišerov test je prilagođen matricama u 2x2 formatu, uz pretpostavku nezavisnosti kolona i redova, i uzimajući u obzir nepromenljivost marginalnih vrednosti. Ovaj test odgovara uzorcima koji nemaju normalnu raspodelu. Razvoj računarskih tehnologija je omogućio sve češću primenu Fišerovog testa na svim dvodimenzionalnim tabelama. (Upton, 1992)

U svojoj knjizi, autori Montgomery i Runger (2014) navode značaj korišćenja intervala poverenja kako bi se odredio verovatni opseg nastalih razlika i procenio njihov praktični značaj. Postoje razlike ukoliko taj interval ne/sadrži nulu, a to su (slika 14):

- Ako interval ne sadrži nulu, postoji statistički značajna razlika između odgovarajućih sredstava;
- Ako interval sadrži nulu, razlika između sredstava ili ne postoji ili ona nije statistički značajna.

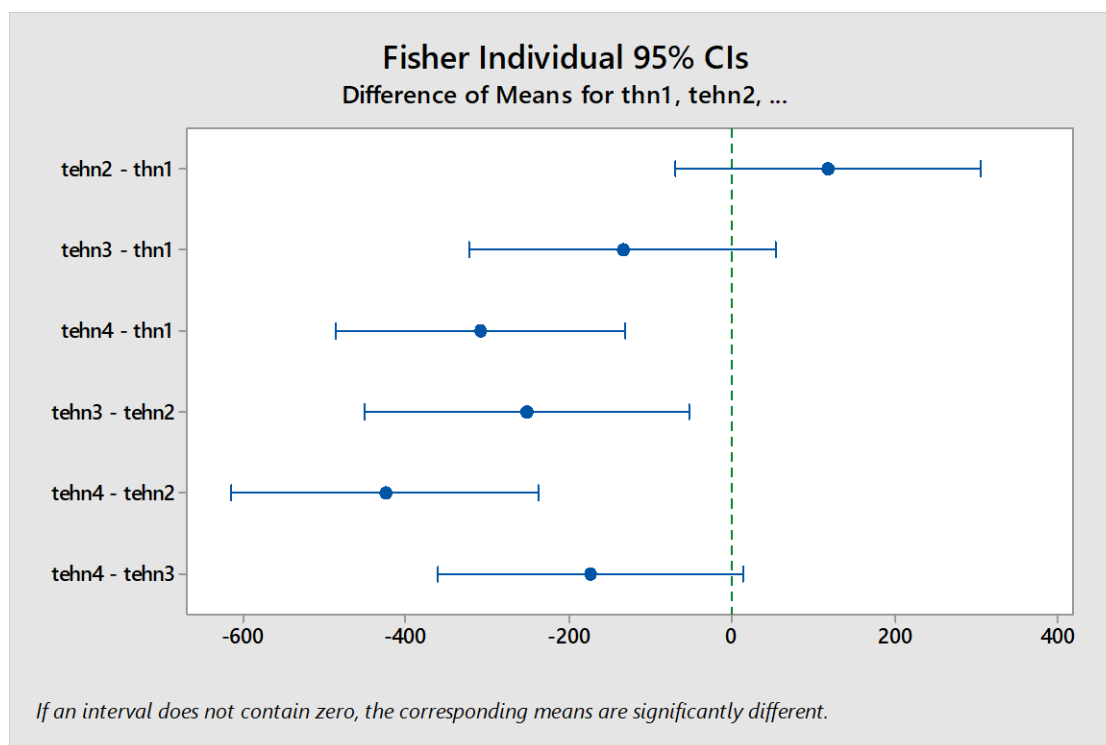
Fisher Pairwise Comparisons

Grouping Information Using the Fisher LSD Method and 95% Confidence

Factor	N	Mean	Grouping
tehn2	4	3169.5	A
thn1	5	3052.0	A B
tehn3	4	2917.8	B C
tehn4	5	2743.8	C

Means that do not share a letter are significantly different.

Fisher Individual 95% CIs



Slika 14. Fišerov test napravljen u Minitab programu

Za dobijanje stepena verovatnoće (p) za Fišerov test se koristi hipergeometrijska distribucija. Za tabelu formata 2x2 hipergeometrijska distribucija pri kojoj se računa stepen verovatnoće ima sledeći format: (Mehta, Patel, 1983)

$$p = \frac{\binom{a+b}{a} + \binom{c+d}{c}}{\binom{n}{a+c}} = \frac{\binom{a+b}{b} + \binom{c+d}{d}}{\binom{n}{b+d}} = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{a!b!c!d!n!}$$

za tabelu 2 gde su polja sledeća:

Tabela 2. Tabela formata 2x2

			Ukupno:
	a	b	$a + b$
	c	d	$c + d$
Ukupno:	$a + c$	$b + d$	$a + b + c + d = n$

Pored 2x2 tabela kontigencije razvio se algoritam za primenu Fišerovog egzaktnog testa na tabele sa drugim dimenzijama, omogućujući širu primenu ovog statističkog testa. (Mehta, Patel, 1983)

6.2 Primenjena metoda istraživanja

Uzorak u ovom istraživanju odabran je metodom verovatnosnog uzorkovanja sa marginom greške 5%. Osim deskriptivnih statističkih metoda za grupisanje, sređivanje i prikazivanje statističkih podataka, kao i osnovnih statističkih pokazatelja srednje vrednosti i srednjeg odstupanja, korišćene su i naprednije statističke metode radi potvrđivanja ili opovrgavanja hipoteza datih u disertaciji.

Da bi se odredile razne statistički značajne razlike u uzorku, Fišerov tačan test je korišćen. Ovaj statistički test, kako tvrdi Connelly (2016), koriste istraživači da testiraju značaj statističkih poređenja i koristi se za kategorične podatke.

Osnovni razlog za izbor ovog testa statističke značajnosti leži u činjenici da su posmatrane varijable prirodne distribucije frekvencija. Da li je dodatna kompenzacija prisutna unutar kompanije je kategorična vrednost, takođe podela sektora je diskretna vrednost. Štaviše, zbog razumljive prirode poverljivih podataka, formulisana su pitanja iz upitnika koja ne zahtevaju tačan finansijski iznos koji je usmeren na dodatnu kompenzaciju. Stoga, nije se moglo očekivati od anketiranih MSP da pruže tačne finansijske podatke i iz tog razloga im je ponuđeno četiri izbora, odnosno intervala (procenata) namenjenih dodatnim kompenzacijama:

1. 0-2%;
2. 2-5%;
3. 5-10%;
4. Preko 10%

U zavisnosti od ove činjenice, doneta odluka da se opredeli za Fišerov tačan test imajući u vidu njegovu robusnost. Na primer, na osnovu tabele 3, koja je navedena u poglavlju *Rezultati istraživanja*, može se videti da je statistički značaj sektorskih politika kompenzacija dobijen korišćenjem Fišerovog testa. Slično tome, pošto je analiziran rast prihoda kroz 2014., 2015. i 2016. godinu, imajući u vidu da je trend prihoda važniji od činjenice stvarnog godišnjeg ulaganja, po tvrdnji autora Mazzarol i Reboud (2009), koji takođe zagovaraju činjenicu da je visok godišnji dohodak rezultat vizije vlasnika-menadžera u malim firmama.

Zaključci dobijeni korišćenjem podataka iz tabela 10, 11, 12, 13, 14 i 15 predstavljeni u narednom poglavlju korišćenjem Fišerovog testa.

S druge strane, u budućnosti će biti moguće planirati istraživanje sa većim obimom uzorka gde se mogu primeniti složenije statističke i matematičke analize. Ovo će omogućiti proširenje i podešavanje upitnika kako bi se dobijale kontinuirane promenljive vrednosti i primenili obični najmanji kvadrati ili hijerarhijsko linearno modeliranje za procenu nepoznatih parametara u modelu linearne regresije.

6.3 Opis uzorka

U uzorku je pozvano preko 120 malih i srednjih preduzeća na teritoriji Republike Srbije, a odgovor je dalo 63 preduzeća. Uzoračka grupa je obuhvatala isključivo menadžere i vlasnike tih preduzeća, obzirom na to da upravo oni vrše kompenzacije usmerene ka zaposlenima. Od 63 MSP, više od polovine (37) vrše dodatne kompenzacije svojim zaposlenima. Iako različite po svojoj veličini, pravnoj formi organizacije i strukturi vlasništva, sva mala i srednja preduzeća iz uzorka imaju zajedničke makro indikatore: visoki rizici, ekonomske i društvene turbulencije, krhko političko okruženje i slično. U ovako složenom okruženju MSP se bore održati svoju likvidnost i efikasno upravljati potraživanjima/isplatama.

Prilikom ispitivanja menadžera i vlasnika MSP, korišćen je *online* upitnik koji omogućuje prikupljanje podataka o prethodno navedenim varijablama istraživanja (prikazano u delu 4. *Posmatrane varijable značajne za odnos dodatne kompenzacije-zavisnost od prihoda*). Paralelno, zvanični izveštaji o finansijskom prihodu preuzeti su sa sajta Agencije za privredne registre (APR), kako bi se pratio trend prihoda za svako ispitano malo i srednje preduzeće u poslednje tri godine. Ukupno je poslato preko 120 upitnika nasumično odabranih MSP (gde velika većina saraduje sa inostranim partnerima i ima vlasničku strukturu domaćina, iako ove dve varijable nisu imale statističku značajnost u ovom radu) koja su poslala svoje odgovore u periodu od tri meseci krajem 2017.

Kriterijum vremenskog raspona za uključivanje MSP u istraživanje je definisan tako da su odabrana samo MSP koja rade u periodu od tri godine i više, tačnije, poslednje tri godine za koje postoje zvanično zatvoreni i javno dostupni finansijski izveštaji tokom izrade disertacije, u konkretnom slučaju za 2014., 2015. i 2016. godinu. Obrazloženje za uključivanje samo onih malih i srednjih preduzeća koja su preživela više od tri godine leži u činjenici da u proseku više od 60% malih i srednjih preduzeća bankrotira tokom prve tri godine nakon osnivanja. (Mrva, Stachová, 2014) Trogodišnji period se smatra srednjoročnim vremenskim okvirom koji su mala i srednja preduzeća uspeła preživeti i gde su uspostavili organizacioni okvir u kojem mogu doneti relevantne zaključke.

6.4 Ograničenje istraživanja

Mnoge studije prilikom svog sprovođenja nailaze na pojedina ograničenja koja mogu doprineti zastoju ili otežanoj daljoj interpretaciji. Kao što je slučaj kod većine studija, i ova podleže mnogim ograničenjima. Iako je fokus dat na studiju iz jedne zemlje, važno je napomenuti da Srbija deli zajedničke perspektive kao i njene susedne zemlje, tj. nekoliko drugih zemalja Jugoistočne Evrope: Albanija i susedne zemlje bivše Jugoslavije. (World Bank Group, 2016)

Imajući u vidu veliki broj sličnosti regionalnih zemalja, moglo se očekivati da će rezultati istraživanja predstavljeni u ovom radu pokazati slične obrasce u drugim zemljama u ovom regionu Evrope. Neke od sličnosti regionalnih zemalja su:

- Relativno niski dohodak po glavi stanovnika; (Bartlett, 2008), (Petraikos, 2011)
- Ekonomski rast i razvoj većine zemalja Jugoistočne Evrope zavisio je od međunarodnih priliva kapitala i brzine industrijske i društvene transformacije; (Babanassis, 2003), (Iwasaki, 2014)

- Visoka stopa rasta Bruto domaćeg proizvoda (BDP) ali i dalje nedovoljna; (Uvalić, 2012)
- Veoma visoka nezaposlenost, veća u proseku nego u Evropskoj uniji.

Pored toga, kako navodi Beáta (2017), zemlje iz regiona dele nisku stopu formalnog zapošljavanja, velike neformalne ekonomije, emigraciju i starenje društva.

Slično tome, kako tvrde Sanfey i sar. (2004), ove zemlje dele zajedničke prilično upečatljive operativne karakteristike, na primer, u kojoj meri se ta MSP u zemljama Jugoistočne Evrope moraju oslanjati na sopstvene resurse za nove investicije.

Iako je istraživanje ograničeno na ispitanike iz Srbije, replikacija ove studije bi poboljšala generalizovane rezultate. Bilo je zanimljivo ispitati da li postoje razlike u većem obimu i više internacionalizovanom uzorku malih i srednjih preduzeća koja dolaze iz sličnih zemalja iz regiona i definitivno se fokusirati na neka predstojeća istraživanja.

Ipak, na mikro nivou, MSP su primorana da izvršavaju svoju aktivnu kompenzacionu politiku i pored nestabilnog poslovnog okruženja.

Sa rastućom privredom, Srbija se smatra interesantnom investicionom destinacijom i samo pouzdani partneri MSP sa niskim potencijalom čestog prometa zaposlenih (aspekt u kojem dodatna politika kompenzacije igra značajnu ulogu u prevenciji) su ključni za potencijalne strane poslovne partnere.

Strane investicije su glavni pokretači ekonomskog i privrednog rasta (Inotai, 2013), pa je, shodno tome, od velikog značaja da Srbija postane jedan od interesantnih destinacija za investiranje i ulaganje stranog kapitala.

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Nakon odabira određenog uzorka ili uzoračke grupe od ukupne populacije, vrši se ispitivanje posmatranog uzorka. Ispitivanje se sprovodi posebno odabranom metodologijom (detaljnije objašnjeno u poglavlju 6. *Podaci i metodologija*) kojom se nakon analize i obrade datih podataka dobijaju korisne informacije predstavljene kao rezultati istraživanja.

Posmatrano poglavlje pruža informacije odnosno rezultate dobijene sprovedenim istraživanjem. Gotovo 60% (37 od 63) uzorkovanih malih i srednjih preduzeća vrši dodatne kompenzacije.

Od 37 malih i srednjih preduzeća koja vrše dodatne kompenzacije, 28 preduzeća kompenzuju materijalno i nematerijalno, 4 kompenzuju samo na materijalan način, a preostalih 5 preduzeća vrše kompenzacije svojim zaposlenima samo na nematerijalni način, što bi značilo u vidu treninga, edukacije, obuke i slično.

U tabeli 3 se vidi odnos sektora MSP, (Informaciono-komunikacioni sektor i ostali sektori privrede), i kompenzacije. Jasno se vidi da se IKT sektor više opredeljuje za kompenzacija u svojim preduzećima.

Tabela 3. Poređenje kompenzacija i sektora u MSP

Sektor/Kompenzacije	Da	Ne	Ukupno:
Informaciono-komunikacioni sektor	22	6	28
Ostali sektori	15	20	35
Ukupno:	37	26	63

Kada je Fišerov tačan test izvršen na ovim podacima, utvrđena je statistički značajna razlika ($p=0,0052$; $p < 0,01$). Ovaj rezultat daje zaključak da kompanije iz sektora informaciono-komunikacionih tehnologija imaju drugačiju kompenzacionu politiku nego kompanije iz drugih sektora. Dati rezultat dokazuje početnu pretpostavku da se dodatne kompenzacije vrše različito u okviru posmatrane dve glavne sektorske grupe odnosno grane.

Ovaj nalaz potvrđuje rezultate drugih studija, kao što je studija autora Sáenz i sar. (2017) koja tvrdi da je obrada intelektualnog kapitala u visokotehnološkim preduzećima dovoljno slična čak i u različitim evropskim zemljama, dok u sektoru niskih tehnologija postoje velike razlike.

Sledeći korak date analize posmatra trend prihoda. Za svaku kompaniju je određen relativni prihod, odnosno rast prihoda. Relativni rast prihoda 14-15 (15-16) je određen tako što se prihod od 2015. godine (16) podeli sa prihodom od 2014. godine (15).

Od 63 malih i srednjih preduzeća 32 od njih imalo je pozitivan relativni rast 14-15, i 36 od njih imalo je takođe pozitivan relativni rast 15-16. Tabele 4 i 5 predstavljaju materijalne kompenzacije u 2014. godini (2015.) na osnovu relativnog rasta prihoda 14-15 i 15-16, pojedinačno. Ista analogija se primenjuje u tabelama 6 i 7 gde su primenjene nematerijalne kompenzacije.

Interesantno je zaključiti da Fišerov tačan test pokazuje statistički značajnu razliku u podacima iz Tabele 4 ($p=0,03$), ali bez potpune razlike ($p=0,99$) u podacima iz Tabele 5. Statistička značajnost nije prikazana u slučaju nematerijalnih kompenzacija za obe godine. Stoga nije moguće zaključiti da ostvarenje samo materijalnih kompenzacija, kao i samo nematerijalnih kompenzacija obezbeđuju konstantan rast godišnjih prihoda (Tabela 6 i 7), bez obzira na sektorsku podelu.

Ovakav rezultat je važan za dalju analizu korišćenja i efikasnosti dodatnih kompenzacija, obzirom na to da, kako autori Appelbaum i Kamal (2000) ističu, finansijske i nefinansijske kompenzacije jednako su značajne u malom biznisu.

Tabela 4. Materijalne kompenzacije koje se odnose na relativni rast prihoda.

Materijalne 14	Relativan rast 14/15		
	Da	Ne	Ukupno:
Da	26	6	32
Ne	17	14	31
Ukupno:	43	20	63

Tabela 5. Materijalne kompenzacije koje se odnose na relativni rast prihoda

Materijalne 15	Relativan rast 15/16		
	Da	Ne	Ukupno
Da	18	18	36
Ne	14	13	27
Ukupno	32	31	63

Tabela 6. Nematerijalne kompenzacije koje se odnose na relativni rast prihoda

Nematerijalne 14	Relativan rast 14/15		
	Da	Ne	Ukupno:
Da	26	7	33
Ne	17	13	30
Ukupno:	43	20	63

Tabela 7. Nematerijalne kompenzacije koje se odnose na relativni rast prihoda

Nematerijalne 15	Relativan rast 15/16		
	Da	Ne	Ukupno:
Da	18	14	32
Ne	18	13	31
Ukupno:	36	27	63

Prilikom detaljnijeg razmatranja sektorskih razlika, dobijaju se interesantni rezultati u slučaju kada se sektori kompanija koje vrše kompenzacije upoređuju sa relativnim rastom prihoda, kako je navedeno u tabelama 8 i 9 Tačan Fišerov test u obe tabele pokazao je statistički značaj na nivou $p < 0,1$ ($p = 0,0563$ i $p = 0,09$, individualno).

Tabela 8. Industrijski sektori u odnosu na relativni rast prihoda

Sektor	Relativan rast 14/15		
	Da	Ne	Ukupno:
Informaciono-komunikacioni:	19	3	22
Ostali sektori:	8	7	15

Tabela 9. Industrijski sektori u odnosu na relativni rast prihoda

Sektor	Relativan rast 15/16		
	Da	Ne	Ukupno:
Informaciono-komunikacioni:	16	6	22
Ostali sektori:	6	9	15

Na osnovu ovoga može se zaključiti da kompanije iz sektora informacionih tehnologija verovatnije doživljavaju relativni rast prihoda kada vrše dodatne kompenzacije, što je u skladu sa drugim studijama kao što je studija Andersona i sar. (2000) koje zagovaraju nivo plaćanja i obim podsticaja pozitivno utiču na učinak kompanija u informaciono tehnološkoj industriji. Sa druge strane, učinak dodatnih kompenzacija nema uticaja na rast prihoda kompanija iz drugih sektora.

Druga hipoteza odnosila na procentualno statistički značajnu razliku izdvajanja za dodatne kompenzacije između sektora MSP.

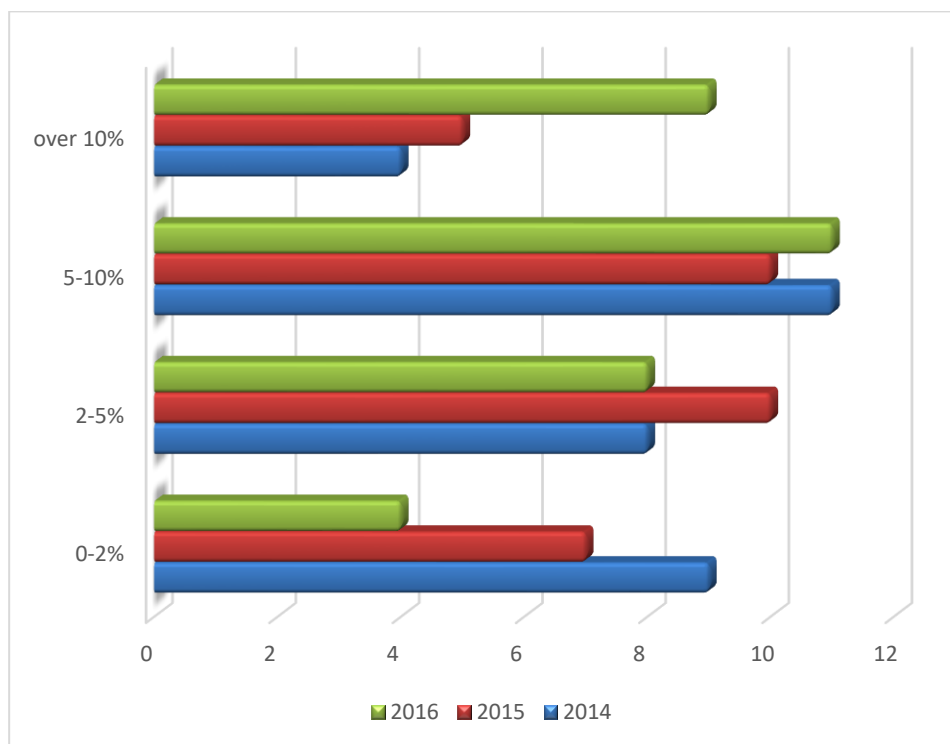
U istraživanju su ponuđene četiri kategorije procentualnog dodatnog izdvajanja za materijalne/nematerijalne kompenzacije. Intervali izraženi u procentima su:

- 1) 0-2%,
- 2) 2-5%,
- 3) 5-10%
- 4) preko 10%.

Na osnovu dobijenih rezultata, na grafikonu 1, grafički je prikazan dodatni procenat namenjen materijalnim kompenzacijama pored osnovnih troškova zarada. Može se posmatrati blagi trend rasta (procentualno) kompenzacija tokom godina. Ipak, statistička analiza u odnosu na sektorsku razliku u intervalu povećanja osnovnih troškova kompenzacije ne pokazuje statistički značajne razlike. Štaviše, nije bilo statistički značajnih razlika u distribuciji procenata kompenzacija tokom godina između kompanija koje su imale povećanje prihoda nasuprot onima koji nisu.

Ovi rezultati dovode do zaključka da drugu hipotezu treba odbaciti što znači da intervali ne utiču na različito sektorsko ponašanje niti na obrasce rasta prihoda.

Posmatrani rezultat je u skladu sa studijama iz razvijenijih ekonomija koje tvrde da napredniji sistemi ljudskih resursa nemaju nikakav uticaj na produktivnost firmi. (De Grip, Sieben, 2009)



Grafikon 1. Procenat dodatnih materijalnih kompenzacija tokom godina

Treća analiza jeste kategorije zaposlenih prema kojima su raspoređene dodatne kompenzacije. Većina preduzeća (oko dve trećine) dodatno nadoknađuje obe grupe zaposlenih, a to su svi nivoi menadžmenta i operativni izvršioc (ostali zaposleni).

Kao i u slučaju prethodne posmatrane varijable, nije bilo statistički značajnih sektorskih razlika, a takođe nije postojala statistički značajna razlika između malih i srednjih preduzeća sa rastom prihoda nasuprot onima koji nisu imali rast prihoda.

Poslednja, četvrta analizirana varijabla podrazumeva kvartale u kojima se pružaju/primenjuju kompenzacije. Fokus je bio na broju kvartala u kojima se zaposleni kompenzuju, odnosno imaju li oni uticaj na rast prihoda i sektorske razlike.

Tabela 10. Distribucija broja kvartala u kom se vrši kompenzovanje u preduzeća
(nematerijalnih)

Prihodi Rast 14/15	Nematerijalne dodatne kompenzacije				Ukupno:
	Broj kvartala				
(I, II, III, IV)	I	II	III	IV	
Da	7	4	2	13	26
Ne	6			1	7
Ukupno:	13	4	2	14	33

Tabela 11. Distribucija broja kvartala u kom se vrši kompenzovanje u preduzeća
(nematerijalnih)

Prihodi Rast 15/16	Nematerijalne dodatne kompenzacije				Ukupno:
	Broj kvartala				
(I, II, III, IV)	I	II	III	IV	
Da	5	2		11	18
Ne	8	2	2	3	15
Ukupno:	13	4	2	14	33

Kada se istaknu ona MSP koja dodatno kompenzuju na nematerijalan način (tabele 10 i 11), postoje statistički značajne razlike u raspodeli broja kvartala između MSP koja su imala rast prihoda (kako u 2014./15. godini, tako i u 2015./16. godini) i ona bez rasta prihoda. Pošto su p-vrednosti ispod 0,1 ($p=0,07$ i $p=0,051$), može se primetiti da kompanije koje imaju rast

prihoda najčešće dodatno kompenzuju nematerijalno tokom cele godine, odnosno u svakom od četiri kvartala. Ovo je vrlo zanimljiv rezultat koji vodi do zaključka da stalna briga za zaposlene u smislu ponuđenih obuka i razvojnih aktivnosti dodaje vrednost ukupnim rezultatima organizacije. (Santos-Vijande i sar., 2005)

Situacija je nešto drugačija kada se posmatraju preduzeća koja dodatno materijalno kompenzuju (tabele 12 i 13). U ovom slučaju statistički značajna razlika je ostvarena samo u rastu prihoda za 2015./16., budući da su p-vrednosti $p=0,42$ i $p=0,046$, individualno. Stoga se može zaključiti da broj kvartala, kada se dodatne kompenzacije sprovode na različite načine, utiču na rast prihoda i uglavnom zavisi od toga da li MSP vrše dodatne materijalne ili nematerijalne nadoknade.

Tabela 12. Distribucija broja kvartala u kom se vrši kompenzovanje u preduzeću (materijalne)

Prihodi Rast 14/15	Materijalne dodatne kompenzacije				Ukupno:
	Broj kvartala				
(I, II, III, IV)	I	II	III	IV	
Da	12	7		7	26
Ne	4			2	6
Ukupno:	16	7		9	32

Tabela 13. Distribucija broja kvartala u kom se vrši kompenzovanje u preduzeću (materijalne)

Prihodi Rast 15/16	Materijalne dodatne kompenzacije				Ukupno:
	Broj kvartala				
(I, II, III, IV)	I	II	III	IV	
Da	5	2		11	18
Ne	8	2	2	3	15
Ukupno:	13	4	2	14	33

Na samom početku analize, posmatrane su sektorske razlike u odnosu na kvartale u kojima se primenjuju dodatne kompenzacije (tabele 14 i 15). U slučaju nematerijalnih dodatnih kompenzacija postojale su statistički značajne razlike ($p=0,02$), što ukazuje da se predstavnici sektora Informacionih tehnologija usredsređuju na više kvartala kada se vrši nematerijalna dodatna kompenzacija u poređenju sa MSP iz drugih sektora.

Sa druge strane, kada se posmatraju materijalne dodatne kompenzacije, raspodela između sektora je potpuno ista i ne može se zaključiti na postojanje različite politike koje se odnose na ovu vrstu kompenzacije u svim sektorima.

Tabela 14. Distribucija broja kvartala između sektora

Prihodi Rast 15/16	Nematerijalne dodatne kompenzacije				Ukupno:
	Broj kvartala				
(I, II, III, IV)	I	II	III	IV	
Da	5	1	1	12	19
Ne	8	3	1	2	14
Ukupno:	13	4	2	14	33

Tabela 15. Distribucija broja kvartala između sektora

Prihodi Rast 15/16	Materijalne dodatne kompenzacije				Ukupno:
	Broj kvartala				
(I, II, III, IV)	I	II	III	IV	
Da	10	4		6	20
Ne	6	3		3	12
Ukupno:	16	7		9	32

Posmatrani rezultati od interesa su i za sve zajednice malih i srednjih preduzeća u širem regionalnom kontekstu ali i za donosiocce ekonomskih politika. Na osnovu prethodnih radova pokazano je da fleksibilnost zarada i kooperativni radni odnosi mogu promovisati rast u ovom specifičnom regionu, dok dostupnost različitih oblika domaćeg finansiranja kompanija ne može. (Matthew, Allen, 2015)

U poslednje dve decenije, Republika Srbija, zajedno sa drugim zemljama zapadnog Balkana (koje su deo šireg regiona Jugoistočne Evrope), prošle su kroz brojne faze procesa tranzicije.

MSP se prilagođavaju izazovima i promenama koje su karakteristične za ove faze. Ona su se suočila sa izazovima skoro identičnim u svakoj državi regiona: liberalizacija tržišta i cena (Godoy, Stiglitz, 2007); privatizacija velikih državnih preduzeća; reforma bankarskog sistema kroz privatizaciju domaćih banaka (Daviddi, Uvalic, 2004); stvaranje uslova za strane direktne investicije (Delić, Kragulj, 2005).

Kada se uzmu u obzir zemlje u razvoju, gde pripada i Republika Srbija, MSP u ovom regionu predstavljaju ključni faktor rasta ekonomskih performansi. (Broadman i sar., 2004), (Sanfey i sar., 2004)

8. ZAKLJUČAK I PREDLOZI ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA

U skladu sa činjenicom da mala i srednja preduzeća imaju veoma značajnu ulogu u privrednom napretku razvijenih zemalja ali i zemalja u razvoju, kao što je upravo Srbija, ona i predstavljaju interesno polje predstavljenog rada. U ovom istraživanju ispitano je nekoliko varijabli odnosa dodatnih kompenzacija i prihoda u kontekstu MSP. Primenjen test koji je od statističkog značaja upravo je Fišerov tačan test koji se vrlo često koristi kada dimenzije uzoraka odgovaraju onima iz ove disertacije.

Dobijeni rezultati omogućavaju da se donesu veoma interesantni zaključci vezani sa odnosom dodatnih kompenzacija i prihoda. Posmatrani rad je ograničen na nacionalni kontekst Republike Srbije. Iako sa malo drugačijim geopolitičkim pristupom od većine zemalja u regionu, on odražava ukupne privredne aspekte značajanog broja zemalja iz Centralne i Istočne Evrope. Posmatrani su različiti industrijski sektori malih i srednjih preduzeća kako bi se obuhvatila većina domena u relativno živoj i rastućoj ekonomiji.

Pre svega, važno je naglasiti činjenicu da se dodatne kompenzacije vrše na različite načine u preduzećima koja se bave informaciono-komunikacionim tehnologijama od onih koja se bave drugim delatnostima. S tim u vezi, postoje statistički značajni dokazi da će sektor Informaciono-komunikacionih tehnologija u oblasti MSP verovatno doživeti rast godišnjih prihoda ukoliko se opredeli na dodatne kompenzacije usmerene ka zaposlenima.

Prilikom ispitivanja dve istraživačke varijable, povećanje intervala osnovnih kompenzacija i kategorija zaposlenih koji dobijaju dodatnu kompenzaciju i njihov uticaj na rast prihoda, pokazalo je da su međusektorske razlike u ovim oblastima prilično trivijalne i da nemaju ozbiljan uticaj na rast prihoda u malim i srednjim preduzećima. Na osnovu ovoga, očigledno je da mala i srednja preduzeća i dalje traže svoju optimalnu dodatnu kompenzaciju

praksu i očekuje se da ove dve varijable utiču na ukupne performanse organizacije i ujedno više strukturisane politike dodatnih kompenzacija postaju široko primenjive.

Rezultati istraživanja ukazuju na veći stepen važnosti pripisan vremenskoj varijabli u pogledu uticaja na prihode. Ipak, u okviru ove varijable prisutna je različita percepcija materijalnih i nematerijalnih dodatnih kompenzacija. Generalno, mala i srednja preduzeća čija su delatnost informaciono-komunikacione tehnologije uspostavljaju dodatnu nematerijalnu kompenzaciju zaposlenih raspoređenu na više kvartala. Rezultati koji proizilaze iz ove studije omogućavaju primenu sličnih studija i pružaju dobar referent prilikom odabira varijabli koje se posmatraju u ovoj oblasti. Rad daje jasan empirijski dokaz zasnovan na dodatnim kompenzacijama i zavisnosti od prihoda unutar određenog sektora privrede MSP.

U mnogim industrijskim granama i u okviru brojnih malih i srednjih preduzeća, politika dodatnih kompenzacija postala je široko primenjiva i trudi se da obezbedi dodatnu vrednost zaposlenima. Istovremeno, trebalo bi da postoji jasna analiza troškova i koristi (benefita) za preduzetnike, vlasnike i menadžere malih i srednjih preduzeća ali i sam doprinos u tom pogledu.

Na osnovu svega ovoga, očekivani doprinos ove disertacije leži u praksi i činjenici da profesionalnim vlasnicima i menadžerima malih i srednjih preduzeća, odnosno davaocima dodatnih kompenzacija pruži jasan uvid neophodan za njihovo svakodnevno poslovanje. To bi moglo da im pomogne da bolje razumeju kako određene posmatrane varijable utiču na ukupni rast prihoda, istražujući međusektorske razlike. Bilo bi zanimljivo i veoma korisno da se u nekim budućim istraživanjima planira detaljnije istražiti specifični aspekti istraživačkih varijabli (npr. fokusiranjem na različite nivoe upravljanja u malim i srednjim preduzećima) i izvršiti širu geografsku analizu proširivanjem uzorka sa prekograničnim i međunarodnim kompanijama.

Na osnovu stavova mnogih autora koji su navedeni u ovom radu, može se zaključiti da su MSP značajna za rast i razvoj privrede razvijenih zemalja, ali imaju mnogo veću značajnost za zemlje koje se nalaze u tranziciji. Republika Srbija se nalazi na prekretnici privrednog rasta i razvoja, pa stoga je neophodno da se podrškom malih i srednjih preduzeća usmeri u daljem napredovanju same zemlje.

Država kao i njena politika moraju da saraduje kako bi put ka daljem razvoju i napretku bio što jednostavniji. Naravno, proći će još mnogo godina kada će domaće tržište biti slično tržištu razvijenih zemalja, ali samo zajedničkom saradnjom države i privrede taj cilj postaće dostižan.

Stoga, mala i srednja preduzeća imaju važnu ulogu u ovom procesu, a ulaganjem u politike kompenzacija osiguraće zadovoljne i požrtvovane zaposlene koji će biti kvalitetna pokretačka snaga kako samih preduzeća tako i privrede na državnom nivou.

9. LITERATURA

1. Abdus S. (2014). *Manajemen Insani dalam Bisnis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
2. Abor J., Quartey P. (2010). *Issues in SME development in Ghana and South Africa*. International Research Journal of Finance and Economics, 39, 218-228.
3. Achrol R.S., Kotler P. (1999). *Marketing in the Network Economy*. Journal of Marketing (63 (special Issue)), 146-163.
4. Adams J. S. (1963). *Towards an understanding of inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67, 422-436.
5. Adeniji A. A., Osibanjo A. O. (2012). *Human resource management: Theory and practice* (T. 437). Nigeria: Pumark Limited.
6. Advani A. (1997). *A support system for small and medium-sized enterprises, the private sector development*. Washington: World Bank.
7. Ahuja G. (2000). *Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study*. Administrative Science Quarterly(45), 425-455.
8. Anderson M., Banker R. D., Ravindran S. (2000). *Executive Compensation in the Information Technology Industry*. Management Science, 46(4), 596.
9. Appelbaum S., Kamal R. (2000). *An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business*. Journal of Management Development, 19(9), 733-763.
10. APR-Agencija za privredne registre, <https://www.apr.gov.rs/html>
11. Armstrong M., Brown D. (1998). *Relating Competences to pay: The UK Experience*. Compensation and Benefit Review, 18(2), 2905-310.
12. Armstrong M. (2003). *Strategic human resources management: A guide to action*. UK: Kogan Page
13. Armstrong M. (2007). *A Handbook of Human Resource Management*. London: Kogan Page.
14. Armstrong M. (2009). *Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan.

15. Ates A., Bititci U. (2011). *Change process: a key enabler for building resilient SMEs*. International Journal of Production Research, 49(18), 5601-5618.
16. Autor D. H., Lawrence F. K., Krueger A. B. (1998). *Computing inequality: Have computers changed the labor market?* Quarterly Journal of Economics 113(4) 1169–1213.
17. Ayyagari M., Beck T., Demirguc-Kunt A. (2003). *Small and Medium Enterprises across the Globe*. The World Bank, Development Research Group.
18. Babanassis S. (2003). *Long-term economic development trends in South-Eastern Europe (1850–2003)*. South Eastern Europe Journal of Economics, 1, 19-40.
19. Baker G. P., Jensen M. C., Murphy K. J. (1988). *Compensation and Incentives: Practice vs. Theory*. The Journal of Finance, 43, 593-616.
20. Barrett R., Mayson S. (2006). *Exploring the intersection of HRM and entrepreneurship -Guest editors introduction to the special edition on HRM and entrepreneurship*. Human Resource Management Review, 16, 443 –446.
21. Barrett R., Mayson S. (2007). *Human Resource Management in Growing Small Firms*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 14 (2), 307-320.
22. Bartlett W. (2008). *Europe's troubled region: economic development, institutional reforms and social welfare in the Western Balkans*. Abingdon, UK: Routledge studies in development economics.
23. Bartol K. M., Hagmann L. L. (1992). *Teambased pay plans: A key to effective teamwork*. Compensation and Benefits Review, 24(6), 24-9.
24. Beáta F. (2017). *Market Economies of the Western Balkans Compared to the Central and Eastern European Model of Capitalism*. Croatian Economic Survey, 19(1), 5-36.
25. Beck T., Demirguc-Kunt A., Levine R. (2005). *SMEs, Growth, and Poverty Cross-Country Evidence*. Journal of Economic Growth, 10, 199-229.

26. Beck T., Demirguc-Kunt, A. (2006). *The World Bank Small and Medium-Size Enterprises: Access to Finance as a Growth Constraint*. Journal of Banking & Finance, 30 (11), 2931-2943.
27. Becker B., Huselid M. (1999). *An interview with Mike Losey, Tony Rucci, and Dave Ulrich: three experts respond to HRMJ's special issue on HR strategy in five leading firms*. Human Resource Management, 38(4), 353-365.
28. Belcher, D.W. (1997). *Compensation management*. Engle Cliffs: Prentice Hall.
29. Beraha I. (2011). *Mala i srednja preduzeća kao faktor ekonomskog razvoja i smanjenja nezaposlenosti*. Institut za uporedno pravo. 55(1), 315-332.
30. Berber N., Pasula M., Radošević M., Ikonov D., Kočić Vugdelija V. (2012). *Internal Audit of Compensations and Benefits: Tasks and Risks in Production Systems*. Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics, 23(4), 414-424.
31. Bhatt G.D. (2001). *Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques and people*. Journal of Knowledge Management, 5(1), 68-75.
32. Bhatti K., Qureshi T. (2007). *Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity*. International Review of Business Research Papers, 3(2), 54-68.
33. Bob N. (2011). *Making employees suggestions Count*. Journal of personnel management, 17, 20 - 41.
34. Bogićević B. (2003). *Menadžment ljudskih resursa*. Ekonomski fakultet Beograd, 289-290
35. Bregar L. (2003). *Teaching Statistics in the Internet Era*. Proceedings of the Conference "Statistics & the Internet", Berlin, 120-129.
36. Bresnahan T. F., Brynjolfsson E, Lorin M Hitt L. M. (2002). *Information technology, workplace organization and the demand for skilled labor*. Firm-level evidence. Quarterly Journal of Economics 117(1) 339-376.

37. Brewster C. (2007). *A European perspective on HRM*. European J. International Management, 1(3), 239-259.
38. Brinckmann J., Grichnik D., Kapsa D. (2010). *Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms*. Journal of Business Venturing, 25(1), 24-40.
39. Broadman H. G., Anderson J., Claessens C. A., Ryterman R., Slavova S., Vagliasindi M., Vincelette G. A. (2004). *Building Market Institutions in South Eastern Europe: Comparative Prospects for Investment and Private Sector Development*. Washington: World Bank.
40. Bruce D., Deskins J., Hill B., Rork J. (2009). *(Small) Business Activity and State Economic Growth: Does Size Matter?* Regional Studies, 43(2), 229-245.
41. Burke L., Hsieh C. (2006). *Optimizing fixed and variable compensation costs for employee productivity*. International Journal of Productivity and Performance Management, 55(2), 155-162.
42. Cardon M., Stevens C. (2004). *Managing human resources in small organizations: What do we know?* Human Resource Management Review, 14(3), 259-323.
43. Carlson D. S., Upton N., Seaman S. (2006). *The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs*. Journal of Small Business Management, 44(4), 531-543.
44. Cassell C., Nadin S., Gray M., Clegg C. (2002). *Exploring Humanresource Management practices in small and medium sized enterprises*. Personnel Review, 31 (5/6), 671-692.
45. Caudron, S. (1994). *The individual pay to team success*. Personnel Journal, 73-40.
46. Cela J. (2005). *Sociedad del conocimiento y sociedad global de la información: implantación y desarrollo en España*. Documentos de las Ciencias de la Información, 28, 147-158.
47. Chandler G.N., McEvoy G.M. (2000). *Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-size enterprises*. Entrepreneurship Theory and Practice, 25(1), 43-58.

48. Chandler V. (2012). *The economic impact of the Canada small business financing program*. Small Business Economics, 39(1), 253-264.
49. Chhinzer N., Ghatehorde G. (2009). *Challenging Relationships: HR Metrics and Organizational Financial Performance*. The Journal of Business Inquiry, 8(1), 37-48.
50. Chi N.W., Wu C.Y., Lin C.Y.Y. (2008). *Does training facilitate SME's performance?* The International Journal of Human Resource Management, 19(10), 1962-1970.
51. Cho S., Woods R., Jang S., Erdem M. (2006). *Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances*. International Journal of Hospitality Management, 25(2), 262-277.
52. Cole G. (2005). *Personnel and human resource management (T. 5)*. New York: Thompson Learning.
53. Collins C. J., Smith K. G. (2006). *Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high technology firms*. Academy of Management Journal, 49, 544-560.
54. Connelly L. M. (2016). *Fišer's exact test*. MedSurg Nursing, 25(1), 58-61.
55. Cranny C.J., Smith P.C., Stone E.F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington.
56. Cygler J., Sroka W. (2016). *The Boundaries of Coopetition: A Case Study of Polish Companies Operating in the High-Tech Sector*. Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies, 253
57. Čerović S. (2011). *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*. Univerzitet Singidunum Beograd, 236-239
58. Daviddi R., Uvalic M. (2004). *Currencies in the Western Balkans on their way towards EMU*. Florence: European University Institute, 291-310.

59. Dahl C. M., Kongsted H. C., Sørensen A. (2011). *ICT and productivity growth in the 1990s: panel data evidence on Europe*. *Empirical Economics*, 40(1), 141-164.
60. Danimir G. (2011). *Upravljačko računovodstvo*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih delatnika.
61. Dany F., Guedri Z., Hatt F. (2008). *New Insights Into the Link Between HRM Integration and Organizatasyional Performance: The Moderating Role of Influence Distribution Between HRM Specialists and Line Managers*. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2095-2112.
62. Darma P. S., Supriyanto A. S. (2017). *The effect of compensation on satisfaction and employees performnce*. *Management and Economics Journal*, 1(1), 66-74
63. De Grip A., Sieben I. (2009). *The effectiveness of more advanced human resource systems in small firms*. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1914-1928.
64. Della Torre E., Solari L. (2013). *High-performance work systems and the change management process in medium-sized firms*. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2583-2607.
65. Delić M., Kragulj D. (2005). *Objectives of macroeconomics as the basis for clustering of countries in integrated Europe*, „*Global Political Economy and the New Challenges for Development* ". Athens
66. Dineen B. R., Williamson I. O. (2012). *Screening-oriented recruitment messages: Antecedents and relationships with applicant pool quality*. *Human Resource Management*, 51, 343–360.
67. Dobromirov D., Radišić M.. (2015). *Finansiranje inovativnih preduzeća*. Novi Sad: FTN.
68. Domański, R. (1993). *Human capital and economic growth*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
69. Dowling, P. J., Festing, M., Engle, A. D. S. R. (2008). *International human resource management Managing people in a multinational context*. London: Cengage Learning.

70. Dunkelberg W. C., Wade H. (2015). *Small Business Economic Trends*. Washington, USA: NFIB Research Foundation.
71. Dunn P., Short L.E., Liang K. (2008). *Human resource management importance in small business*. Small Business Institute Journal, 2, 1-22.
72. Durst S., Wilhelm S. (2012). *Knowledge management and succession planning in SMEs*. Journal of Knowledge Management, 16(4), 637-649.
73. Dyer L., Reda B. (2010). *Making Sense of Selection : Reactions to HRPractices in Small Organizations*. Entrepreneurial Practice Review, 1 (2), 4-12.
74. Erasmus B. J., Schenk H.W.(2001). *South African Human Resource Management (2nd ed.)*. Cape Town: Juta & Company Ltd.
75. Erić D., Beraha I., Đuričin S. (2011). *Financing innovative small and medium-sized enterprises in times of crisis*, Romanian Journal of Economics, Institute of National Economy, Bucurest, vol.33, issue 2 (42), p. 64.
76. Erić D., Beraha I., Đuričin S., Kecman N., Jakišić B. (2012). *Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji*. Beograd: Privredna komora Srbije i Institut ekonomskih nauka.
77. Falola H. O., Ibidunni A. S, Olokundun A. M. (2014). *Incentives packages and employees attitudes to work: a study of selected government parastatals in Ogun State*. International Journal of Research in Business and Social Science, 3(1), 2147-4478.
78. Fatoki O., Asah F. (2011). *The Impact of Firm and Entrepreneurial Characteristics on Access to Debt Finance by SMEs in King Williams' Town, South Africa*. International Journal of Business and Management. 6(8), 170-179.
79. Fay C.H., Thompson M.A. (2001). *Contextual determinants of reward systems' success: an exploratory study*. Human Resource Managemen, 40(3), 213-226.
80. Fišer R.A. (1937). *The Design of Experiments*. Edinburgh: Oliver and Boyd.

81. Fitzenz, J. (2000). *The ROI of human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York: AMACOM – American Management Association.
82. Feldstein M.S. (1968). *Estimating the Supply Curve of Working Hours*. Journal Article : Oxford Economic Papers, 20(1), 74-80
83. Fowler J. F. (2013). *Survey Research Methods*. US: SAGE.
84. Françoise Dany, Guedri Z., Hatt F. (2008). *New Insights Into the Link Between HRM Integration and Organizational Performance: The Moderating Role of Influence Distribution Between HRM Specialists and Line Managers*. The International Journal of Human Resource Management, 19(11), 2095-2112.
85. Fraser S. (2005). *Encyclopedia of Biostatistics University*. Vancouver, Canada: British Columbia.
86. Gamage A. (2014). *Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance*. Ruhuna Journal of Management and Finance, 1(1), 37-52.
87. Georgiadis A., Pitelis C. (2012). *Human resources and SME performance in services: empirical evidence from the UK*. The International Journal of Human Resource Management, 23(4), 808-825.
88. Gerhart B., Rynes O. (1987). *How important are dispositional factors as determinants of job satisfaction? Implications for job design and other personnel programs*. Journal of Applied Psychology, 72, 366-373.
89. Gerhart B. A., Minkoff H.B., Olsen R. N. (1995). *Employee Compensation: Theory, Practice, and Evidence*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 2, 95-04.
90. Gerhart B., Milkovich G. T., Murray B. (1992). *Pay, performance, and participation*. Ithaca: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

91. Gilmore, S., & Williams, S. (2013). *Human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
92. Gimbert X., Bisle J., Mendoza X. (2010). *The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes*. *Long Range Planning*, 43 (4), 477-497.
93. Godoy S., Stiglitz J.E. (2007). *Law and Speed of Privatization in Transition Countries: 11 years Later*. London: Palgrave Macmillan.
94. Górriz C. G., Gargallo C. (2010). *The relationship between human resources and information and communication technologies: Spanish firm-level evidence*. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 5(1), 11-24.
95. Grace K. (2003). *Re-recruiting Faculty and Staff: The Antidote to Today's High Attrition*. *Independent School*, 62(3), 20-27.
96. Gupta N., Shaw J. D. (2014) *Employee compensation: The neglected area of HRM research*, *Human Resource Management Review*, 24, 1–4
97. Guthrie, J. (2001). *High involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand*. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
98. Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L. (2002). *Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
99. Heer H., Nettekoven Z. (2017). *The Role of Small and Medium-sized Enterprises in Development - What Can be Learned from the German Experience?* Friedrich Ebert Stiftung.
100. Heilbrunn S., Rozenes S., Vitner G. (2011). *DEA Based Taxonomy to Map Successful SMEs*. *International Journal of Business and Social Science*, 2(2), 232 – 241.
101. Hemert P.V., Nijkamp P., Masurel E. (2013). *From innovation to commercialization through networks and agglomerations: Analysis of sources of innovation, innovation capabilities and performance of Dutch SMEs*. *The Annals of Regional Science*, 50(2).

102. Herry E., Noon M. (2001). *A dictionary of human resource management*. New York: Oxford University Press.
103. Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E. Jr, Schlesinger L.A.. (1994). *Putting the service-profit chain to work*. (T. 72 (2)). Harvard Business Review.
104. Hu M.W., Schive C. (1998). *The Changing Competitiveness of Taiwan's Manufacturing SMEs*. Small Business Economics, 11(4), 315–326
105. Hudson M., Stuart P.A., Bourne M.C.S. (2001). *Theory and practice in SME performance measurement systems*. International Journal of Operations & Production Management, 21(8), 1095-1150.
106. Hunter W., Tietyen D. (1997). *Business to business marketing: Creating a community of customers*. McGraw-Hill Professional.
107. Huybrechts J., Voordeckers W., Lybaert N., Vandemaele S. (2011). *The distinctiveness of family-firm intangibles: A review and suggestions for future research*. Journal of Management & Organization, 17(2), 268-287.
108. Hyun-Chul C., Shuzo A. (2013). *Is two-tailed testing for directional research hypotheses tests legitimate?* Journal of Business Research, 66(9), 1261-1266.
109. Inotai A. (2013). *Sustainable growth based on an export-oriented economic strategy: Economic Policy Analysis*. Friedrich Ebert Stiftung, Sofia.
110. Ivancevich, J.M. (2004). *Human resource management*. (T. 9). New York: McGraw-Hill/Irwin.
111. Ivars J., Martinez J. (2015). *The effect of high performance work systems on small and medium size enterprise*. Journal of Business Research, 68(7), 1463-1465.
112. Iwasaki I., Tokunaga M. (2014). *Macroeconomic impacts of FDI in transition economies: a meta-analysis*. World Development, 61, 53-56.
113. Keane M.P. (2011), *Labor Supply and Taxes: A Survey*, Journal of Economic Literature, 59(4), 961-1075

114. Keats B.W., Bracker J.S. (1988). *Towards a Theory of Small Firm Performance: A Conceptual Model*. American Journal of Small Business, 12(4), 41-58.
115. Keskin H., Şentürk C., Sungur O., Kırış H. M (2010). *The Importance of SMEs in Developing Economies*. 2nd International Symposium on Sustainable Development. Sarajevo, B&H, 183-192.
116. Kliestikova J., Janoskova K. (2017). *Branding with understanding: how national profile of consumer influences brand value perception In: Marketing and management of innovations. Marketing and Innovation Management, The Journal of Marketing and Management of Innovations*. 3, 149157.
117. Kohn A. (1993). *Punished by rewards: the trouble with gold stars, incentive plans , A's, praise and other bribes*. Boston: Houghton Mifflin.
118. Kongolo M. (2010). *Job creation versus job shedding and the role of SMEs in economic development African*. Journal of Business Management, 4(11), 2288-2295.
119. Kotey B., Folker C. (2007). *Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type –Family and Nonfamily*. Journal of Small Business Management, 45(2), 214-238.
120. Kreitner R., Kinicki A. (2006). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
121. Kwon S., Yin Q. (2006). *Executive Compensation, Investment Opportunities, and Earnings Management: High-Tech Firms versus Low-Tech Firms*. Journal of Accounting, Auditing & Finance, 21(2), 119-148.
122. Lai H.-H. (2011). *The Influence of Compensation System Design on Employee Satisfaction*. African Journal of Business Management , 5(26), 10718-10723.
123. Lawler III E.E., Hall D.T., Oldham G.R. (1996). *Organizational climate: relationship to organizational structure, process, and performance*. Organizational Behaviour and Human Performance, 11, 139-155.
124. Larkin I., Pierce L., Gino F. (2012). *The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees*. Strategic Management Journal, 33(10), 1194-1214.

125. Lee S., Park G., Yoon B., Park J. (2010). *Open innovation in SMEs - An intermediated network model*. Research Policy, 39(2), 290-300.
126. Leković B., Štangl Šušnjar G. (2009). *Performanse, kompenzacije – zarade i beneficije u funkciji razvoja ljudskih resursa*. Subotica, Serbia: XIV Internacionalni naučni skup SM 2009 Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu.
127. Lewis, H. Gregg (1957). “*Hours of Work and Hours of Leisure*”, Proceedings of the Ninth Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association, Reed Tripp, 196-206
128. Li H., Daly V. (2005). *Convergence of Chinese regional and provincial economic performance: An empirical investigation*. International Journal of Development Issues, 40(1), 49-69.
129. Li Y.H., Huang J.W., Tsai M.T. (2009). *Entrepreneurial Orientation and Company Performance: The Role of Knowledge Creation Process*. Industrial Marketing Management, 38 (209), 440-449.
130. Liedholm C., Mead D.C. (1999). *Small Enterprises and Economic Development: The dynamics of micro and small enterprises*. London: Routledge.
131. Likert, L. R. (1961). *The human organization*. New York, US: McGraw-Hill.
132. Lynch R.L., Cross K.C. (1991). *Measure Up! Yardstick for Continuous Improvement*. Cambridge, USA: Blackwell Business.
133. Machin S., Reenen J. V. (1998). *Technology and changes in skill structure: Evidence from seven OECD countries*. Quarterly Journal of Economics 1215–1244.
134. Man T. W.Y., Lau T., Chan K. F. (2002). *The Competitiveness of Small and Medium Enterprises, A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies*. Journal of Business Venturing, 17 (2), 123-142.

135. Mansor M. F., Abu N. H., Nasir H. (2015). *The Powerful of Training; Compensation, Development and; Rewards in Sustaining SME's Performance*. *Advanced Science Letters*, 12, 1426–1429.
136. Martineau T., Lehman U., Matwa P., Kathyola J., Storey K. (2006). *Factors affecting retention of different groups of rural health workers in Malawi and Eastern Cape Province*. Geneva: Alliance for Health Policy and Systems Research, World Health Organization.
137. Martocchio J. (1988). *Strategic Compensation*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
138. Martocchio J. (2009). *Strategic compensation: A Human Resource Management Approach*. *Pearson Education International*. Illinois. US: University of at Urbana-Champaign.
139. Marzec I., Van der Heijden B. I. J. M., Scholarios D., Van der Schoot E., Jędrzejowicz P. (2009). *Employability management practices in the Polish ICT sector*. *Human Resource Development International*, 12(5), 471-492.
140. Matthew M.C. A., Allen M. L. (2015). *Companies' Access to Finance, Co-operative Industrial Relations, and Economic Growth: A Comparative Analysis of the States of South Eastern Europe*. *Research in International Business and Finance*, 33, 167-177.
141. Mazzarol T., Reboud S. (2009). *Strategic planning in growth oriented small firms*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), 320-345.
142. McKee A. (2017). *Happiness Traps-How we sabotage ourselves at work*. Cambridge, US: Harvard Business Review.
143. Mehta C.R., Patel N.R. (1983). *A Network Algorithm for Performing Fisher's Exact Test in $r \times c$ Contingency Tables*. *Journal of the American Statistical Association*, 78(382), 427-434.
144. Mejía L.R., Werner S. (2008). *Global Compensation: Foundations and Perspectives*. Oxford: Taylor & Francis.
145. Messersmith J., Wales W. (2011). *Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management*. *International Small Business Journal*, 31(2), 115-136.

146. Meyer O.A., Smith K. (1997). *Paying teachers for what they know and can do: new and smarter compensation strategies to improve schools*. Thousand Oaks: Corwin Press.
147. Milkovich G., Newman J. (1999). *Compensations*. Boston: Irwin-McGraw-Hill.
148. Miller J. L. (2006). *Work: How to Achieve Optimal Performance and Job Satisfaction*. Pittsburgh: Dorrance Publishing Co.
149. Milman, A. (2003). *Hourly employee retention in small and medium attractions: the central Florida example*. International Journal of Hospitality Management, 22(2), 17-35.
150. Moncarz E., Zhao J., Kay C. (2009). *An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21(4), 437-458.
151. Montgomery D., Runger G. (2014). *Applied Statistics and Probability for Engineers*. Arizona, USA: John Wiley & Sons Inc.
152. Moyes G. D., Shao L. P., Newsome M. (2008). *Comparative analysis of employee job satisfaction in the accounting profession*. Journal of Business & Economics Research, 6(2), 65-81.
153. Mrva M., Stachová P. (2014). *Regional Development and Support of SMEs – How University Project can Help*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 110, 617-626.
154. Mudor H., Tooksoon P. (2011). *Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover*. Journal of Economics and Behavioural Studies, 2(2), 41-49.
155. Mullins L. (1999). *Management and organizational behaviour*. England: Pearson Education Limited.
156. Nawab S., Komal K. (2011). *Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan*. International Journal of Business and Social Science, 2.

157. Newman A., N., Sheikh A. Z. (2014). *Determinants of best HR practices in Chinese SMEs*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 21(3), 414-430.
158. Neumark D., Wall B., Zhang J. (2011). *Do Small Businesses Create More Jobs? New Evidence for The United States from the National Establishment Time Series*. The Review of Economics and Statistics, 93(1), 16-29.
159. Njoroge S.W., Josephat K. (2015). Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government. Journal of Business and Management, 17, 2319-7668.
160. Nkwe N. (2012). *Role of SMES in Botswana*. American International Journal of Contemporary Research , 2(8), 29-37.
161. OECD. (2017). Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy (2017). Organisation for Economic Co-operation and Development.
162. Offstein E.H., Gnyawali D.R., Cobb A.T. (2005). *A Strategic Human resource Perspective of Firm Competitive Behavior*. Human Resource Management Review, 15, 305–318.
163. Olander H., Hurmelinna-Laukkanen P., Heilmann P. (2011). *Do SMEs benefit from HRM-related knowledge protection in innovation management?* International Journal of Innovation Management, 15(3), 593-616.
164. Oláh J., Bai A., Karmazin G., Balogh P., Popp J. (2017). *The Role Played by Trust and Its Effect on the Competiveness of Logistics Service Providers in Hungary*. Sustainability, 9(12), 2303
165. Oláh J., Karmazin G., Pető K., Popp J. (2018a). *Information technology developments of logistics service providers in Hungary*. International Journal of Logistics Research and Applications, 21(3), 332-344.
166. Oláh J., Sadaf R., Máté D., Popp J. (2018b). *The influence of the management success factors of logistics service providers on firms' competitiveness*. Polish Journal of Management Studies, 17(1), 175-193.

167. Omotayo A. O., Adenike A. A., Hezekiah O. F., Princess T. H. (2014). *Compensation packages: a strategic tool for employees' performance and retention*. Leonardo Journal of Sciences(25), 65-84.
168. Oshagbemi T. (1999). Academics and their managers: a comparative study in job satisfaction. Personnel Review, 28, 108-123.
169. Osibanjo A.O., Abiodun A.J., Fadugba A.O., (2012). *Executive perception of the impact of flexitime on organisational performance: evidence from the Nigeria Private Sector*. International Journal of Applied Behavioural Economics, 1(3), 16-27.
170. Patnaik B. C. M., Padhi P. C. (2012). *Compensation Management: A theoretical preview*. Asian Journal of Marketing & Management Research , 1(1), 39-44.
171. Pencavel, J. (1986). *Handbook of Labor Economics*. North-Holland, Amsterdam, (1), 3-102,
172. Petrakos G., Kallioras D., Anagnostou A. (2011). *Regional convergence and growth in Europe: understanding patterns and determinants*. European Urban and Regional Studies, 18(4), 375-391.
173. Puhakka, V. (2007). *Effects of Opportunity Discovery Strategies of Entrepreneurs on Performance of New Ventures*. Journal of Entrepreneurship, 19-51
174. Radas S., Božić Lj. (2009). *The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy*. Technovation, 29(6-7), 438-450.
175. Radišić M, Todorović S., Mirković M. (2017). *Proceedings of the 17th International Scientific Conference on Industrial Systems*. Novi Sad, Serbia, 370-375
176. Ravi K. S., Santosh Kumar A. N. (2015). *A Study of Compensation and Rewards Practices in Small and Medium Sized Enterprises in Mysore and Bangalore Region*. International Journal of Science and Research, 4(8), 95-98.
177. Razouk A. (2011). *High-performance work systems and performance of French small and medium-sized enterprises: examining causal order*. The International Journal of Human Resource Management, 22(2).

178. Rigtering J.P. C., Eggers F., Kraus S., Chang M.L. (2017). *Entrepreneurial orientation, strategic planning and firm performance: the impact of national cultures*. European Journal of International Management, 11(3), 301-324.
179. Rivai V. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Pt. Raja Grafindo Persada. Jakarta. Indonesia, 1-588
180. Rosenbloom J.S., Hallman G.V. (1991). *Employee benefit planning*. London: Prentice-Hall.
181. Rossetti F. (2017). *The Business Demography of the ICT Sector in Europe*. Luxembourg: Office of the European Union.
182. Rowden R.W. (2002). *High performance and human resource characteristics of successful small manufacturing and processing companies*. Leadership & Organization Development Journal, 23(2), 79-83.
183. Sageer A., Sameena R., Puja A. (2012). *Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization*. IOSR Journal of Business and Management, 5(1), 32-39.
184. Sagie A. (2002). *Employee absenteeism, Organisational Commitment and Job Aatisfaction: Another Look*. Journal of Vocational Behaviour, 55(2), 156-171.
185. Saks A. M., Wiesner, W. H., Summers, R. J. (1996). *Effects of job previews and compensation policy on applicant attraction and job choice*. Journal of Vocational Behavior, 49, 68–85.
186. Salas E., Tannenbaum S.I., Kraiger K., Smith-Jentsch K.A. (2012). *The science of training and development in organizations: what matters in practice*. Psychological science in the public interest, 13(2), 74-101.
187. Sanfey P., Falcetti E., Taci A., Tepic S. (2004). *Spotlight on south-eastern Europe - An overview of private sector activity and investment*. European Bank for Reconstruction and Development.

188. Santos-Vijande M. L., Sanzo-Perez M. J., Alvarez-Gonzalez L.I., Vazquez-Casielles R. (2005). *Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance*. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 187-202.
189. Sapienza H.J., Smith K.G., Gannon M. J. (1988). *Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research*. *American Journal of Small Business*, 12 (3), 45-53.
190. Sathyanarayana B. K., Nawal K. (2013). *A Critical Study on the Trends and Performance of Small and Medium Enterprises in India from Strategic HRM*. *Asia Pacific Journal of Research*, 1 (11), 2319-7064.
191. Sáenz J., Aramburu N., Buenechea M. , Vanhala M., Ritala P. (2017). *How much does firm-specific intellectual capital vary? Cross-industry and cross-national comparison*. *European Journal of International Management*, 11(2), 129-152.
192. Schendel D.E., Hofer C. W. (1979). *Strategic Management, A New View of Business Policy and Planning*. Boston, USA: Little, Brown, & Co.
193. Scholarios D., Van der Heijden B., Van der Schoot, Bozionelos N., Epitropaki O., Jedrzejowicz P., Knauth P., Marzec I., Mikkelsen A., Van der Heijde C. (2008). *Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs*. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1035-1055.
194. Shari C. (1994). *The individual pay to team success*. *Personnel Journal*, 73(10), 40-73.
195. Shaw J.D., Gupta, N. (2007). *Pay system characteristics and quit patterns of good, average, and poor performers*. *Personnel Psychology*, 60, 903–928.
196. Shmailan A.S.B. (2016). *The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study*. *Issues in Business Management and Economics*, 1-8.
197. Singh K. (2004). *Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.

198. Singh Y.K. (2006). *Fundamental of Research Methodology and Statistics*. New Delhi: Newage International (P) Ltd. Publisher
199. Szlávicz Á, Berber N. (2013). *Strategic Human Resource Management at Small and Medium-Sized Enterprises in Serbia*, MEB 2013–11th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Budapest, Hungary
200. Smith T.M., Reece J.S. (1999). *The Relationship of Strategy, Fit, Productivity, and Business Performance in a Services Setting*. *Journal of Operations Management*, 17 (2), 145-161.
201. Spector P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. London, UK: CA: Sage.
202. Statista (2017), <https://de.statista.com/>
203. Steruel C., Sterec J. (2003). *From Cost to Performance Management*. New York, US: John Willey and Sons.
204. Stevanović S., Belopavlović G. (2011). *Atraktivnost stimulacija zaposlenih u savremenom društvu*. Beograd: Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije
205. Steward T. (2001). *The Walth of Knowledge-Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*. New York: Currency.
206. Stone R.J. (2011). *Human Resource Management*. Milton, Australia: John Wiley & Sons Australia.
207. Storey D.J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London, UK: Routledge.
208. Subramony M. (2009). *A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance*. *Human Resource Management*, 48, 745–768.
209. Supriyanto A.S., Maharani V. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumberdaya Manusia: Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*. Malang: UIN-MALIKI Press

210. Sun L.Y., Aryee S., Law K.S. (2007). *High performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective*. *Academy of Management Journal*, 50, 558-577.
211. Svetlik, I., Barišić, A. F., Kohot, A., Petković, M., Aleksić Mirić, A., Slavić, A., Poór, J.(2010). *Human resource management in the countries of the former Yugoslavia*. *Review of International Comparative Management*, 11, 807–833.
212. Štangl Šušnjar G., Zimanji V. (2005). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica, Serbia: Ekonomski fakultet.
213. Štangl Šušnjar G., Zimanji V (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica, Serbia: Ekonomski fakultet.
214. Tabachnick B.G., Fidell L.S. (2007). *Using multivariate statistics Boston*. MA: USA: Allyn & Bacon, Inc. Needham Heights.
215. Štangl Šušnjar G., Slavić A.. (2012). *Promene u sistemu kompenzacija u Evropskim kompanijama – na osnovu analize rezultata Cranet istraživanja*. XVII Internacionalni naučni skup SM2012 Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u stratezijskom menadžmentu. Subotica, Serbia.
216. Tan H., Batra G. (1997). *Technology and Firm Size-Wage Differentials in Colombia, Mexico, and Taiwan (China)*. *The World Bank Economic Review*, 11(1), 59-83.
217. Timothy B. (2005). *Small firms, big ideas: The adoption of human resource management in Australian small firms*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 137-154.
218. Tripathi V. (2017). *Compensation and benefits strategy for small businesses*. *The Economic Times*.
219. Tripathy S., Aich S., Chakraborty A., Lee G.M. (2016). *Information technology is an enabling factor affecting supply chain performance in Indian SMEs: A structural equation modelling approach*. *Journal of Modelling in Management*, 11(1), 269-287.

220. Tsai C.-J. (2010). *HRM in SMEs: homogeneity or heterogeneity? A study of Taiwanese high-tech firms*. The International Journal of Human Resource Management, 21(10), 1689-1711.
221. Ugoani J.N.N. (2017). *Executive Compensation Management and Productivity Among Small and Medium Enterprises in Nigeria*. American Journal of Business and Societ, 2(3), 42-51.
222. Upton G.J.G. (1992). *Fišer's Exact Test*. Journal of the Royal Statistical Society, 155(3), 395-402.
223. Uvalić M. (2012). *Chapter 14: Transition in Southeast Europe: Understanding Economic Development and Institutional Change*. U G. Roland, Economies in Transition (str. 364-399). Palgrave Macmillan.
224. Uysal G. (2008). *Relationship among HR and Firm Performance: A Turkey Context*. The Journal of American Academy of Business, 13(2), 77-83.
225. Venkatraman V., Ramanujam V. (1986). *Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence*. Journal Storage, 11(4), 801-814.
226. Vilaseca (2003). *Las TIC y las transformaciones de la empresa catalana*. Barcelona, Spain: FUOC.
227. Vincent C. (2012). *The economic impact of the Canada small business financing program*. Small Business Economics. 39(1), 253-264.
228. Viral P. (2012). *Comparative analysis of development of SMEs in developed and developing countries*. International Conference on Business and Management, (str. 426-433). Phuket, Thailand.
229. Vlachos I. (2008). *The effect of human resource practices on organizational performance: evidence from Greece*. The International Journal of Human Resource Management, 19(1), 74-9
230. Waal A.A. (2001). *How Leading Companies Create Sustained Value*. John Wiley and Sons.
231. Wade J.B., O'Reilly III C.A., Pollock T.G. (2006). *Overpaid CEOs and Underpaid Managers: Fairness and Executive Compensation*. Organization Science, 17(5), 527-676.

232. Walsh K., Taylor M., (2007). *Developing in-house careers and retaining management talent*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 48(2)
233. Wang Y. (2014). *Exploring the Design of Compensation Management System in ICBC*. International Journal of Business and Social Science 5(13); December
234. Wantao Y. (2015). *The effect of IT-enabled supply chain integration on performance*. Production Planning & Control, 26(12), 945-957.
235. Werner A (2001). *Motivation in human resource management*. Cape Town: Oxford University.
236. Wiesner R., Innes P. (2012). *HRM intensity: Exploring intra-function HRM clusters in SMEs*. Small Enterprise Research, 19(1), 32-51.
237. Wilkinson A. (1999). *Employment relations in SMEs*. Employee Relations, 21 (3), 206–217.
238. Wit G., Kok J. (2014). *Do small businesses create more jobs? New evidence for Europe*. Small Business Economics, 42(2), 283–295.
239. World Bank Group (2016). *Resilient Growth Amid Rising Risks*. South East Europe Regular Economic Report, WBG Macroeconomics and Fiscal Management.
240. Wright P.M., Gardner T.M., Moynihan L.M. (2003). *The impact of HR practices on the performance of business units*. Human Resource Management Journal, 13(3), 21-36.
241. Wright P.M., Gardner T.M., Moynihan L.M., Allen M.R. (2005). *The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order*. Personnel Psychology, 58, 409–446.
242. Yamoah E. (2013). *Relationship between compensation and employee productivity*. Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies, 2(1), 110-114.
243. Yasir A., Muhammad D. S. P., Muhammad T. K. (2013). *Strategic Orientation of Small to Medium Scale Manufacturing Firms in Developing Country: A Case of Auto Parts Manufacturing Small to Medium Enterprises (SMEs) in Pakistan*. Life Science Journal, 10(3), 517-527

244. Zakaria N., Zainal S. R. M., Nasurdin A. M.. (2011). *Investigating the Role of Human Resource Management Practices on the Performance of SMEs: A Conceptual Framework*. Journal of Global Management, 3(1), 74-91.
245. Zenger T., Lazzarini S. (2004). *Compensating for innovation: Do small firms offer high-powered incentives that lure talent and motivate effort?* Managerial and Decision Economics, 25(6-7), 329-345.
246. Zheng C., Morrison M., O'Neill G. (2006). *An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs*. The International Journal of Human Resource Management, 17(10), 1772-1803.
247. Zinghem P.K., Schstar J.R. (1997). *Best practices for small-team play*. ACA Journal, 6(1), 40-49.
248. Xinghua S. (2014). *Analysis on the Measures to Improve Compensation Management in SMEs in China*, LangFang HeBei ,China, 345-348.

10. PRILOZI

Prilog 1. Anketa

Anketa predstavlja priloženi materijal koji se sastoji od pitanja vezanih za testiranje hipoteze i opšta informativna pitanja vezana za lične podatke predstavnika kompanija kao što je naziv kompanije, onaj koji je evidentiran u agenciji za privredne registre (APR) i njihove funkcije u istom preduzeću.

Model podrške za unapređenje performansi malih i srednjih preduzeća

Poštovani predstavnici malih i srednjih preduzeća,

Molimo Vas da izdvojite 5-10 minuta vremena za popunjavanje ovog kratkog upitnika. Upitnik se odnosi na prikupljanje relevantnih podataka vezanih za aktuelni vid dodatnih materijalnih i nematerijalnih kompenzacija zaposlenima u malim i srednjim preduzećima, a buduća disertacija (na Fakultetu tehničkih nauka u okviru Departmana za Industrijsko inženjerstvo i menadžment) ima za cilj predlaganje modela koji bi predložio mogućnosti unapređenja kompenzacione politike radi ostvarivanja boljih poslovnih rezultata, kao i veće motivacije i zadovoljstva zaposlenih.

Kada kažemo poslovne performanse, konkretno mislimo na poslovne rezultate predstavljene kroz ukupne prihode. U okviru ovog istraživanja utvrđujemo uticaj dodatnih materijalnih kompenzacija (npr. bonusi, beneficije, akcije i opcije, itd.) i nematerijalnih kompenzacija (npr. obuke, treninzi, razvojni programi, itd.), na ostvarenje poslovnih rezultata.

Razumejući značaj zaštite osetljivih informacija o poslovanju preduzeća, upitnik ne sadrži pitanja koja zahtevaju egzaktno cifre iz poslovanja kao odgovore, već samo relativne odnose određenih pokazatelja iz poslovanja (npr. procentualni iskaz dodatnih kompenzacija u odnosu na osnovne kompenzacije (plate)).

Budući model predložiće malim i srednjim preduzećima prihvatljivo finansijsko ulaganje koje ima za cilj povećanu motivaciju i zalaganje zaposlenih, što bi se moglo pokazati kao dobar korak za povećanju produktivnosti i profitabilnosti preduzeća.

Hvala Vam unapred,
Sanja Todorović
todorovic.sanja1989@gmail.com
Skype: sanjolina_89

Model podrške za unapređenje performansi malih i srednjih preduzeća

Опис (опционално)

Molim Vas navedite naziv preduzeća (tačan naziv definisan u APR evidenciji). *

Текст кратког одговора

Vaša aktuelna fukcija u preduzeću: *

Текст кратког одговора

Kontakt e-mail: *

Текст кратког одговора

1. Kom industrijskom sektoru pripada preduzeće u kom radite? *

- Finansijski sektor
- Turizam
- Građevinska industrija
- Poljoprivreda i prehrambena industrija
- Informacione tehnologije
- Metalska i elektro industrija
- Kreativne industrije (marketing, mediji, dizajn, muzeji, itd.)
- Energetika
- Zdravstvo
- Drugo...

2. Da li preduzeće ima u okviru svoje organizacione strukture nezavisan departman/sektor za obuku i razvoj kompenzacija zaposlenih?

- Da
- Ne

3. Da li se u okviru Vašeg preduzeća sprovodi dodatna kompenzacija zaposlenih?

- Da
- Ne

Model podrške za unapređenje performansi malih i srednjih preduzeća

Опис (опционално)

4. Na koji način se odvija dodatna kompenzacija zaposlenih? *

- Materijalno (slede pitanja od 5 do 7)
- Nematerijalno (slede pitanja od 8 do 10)
- Na oba načina (slede pitanja od 5 do 10)

Model podrške za unapređenje performansi malih i srednjih preduzeća

Опис (опционално)

5. Na koje nivoe zaposlenih se odnose dodatne materijalne kompenzacije? *

- Na sve nivoe menadžmenta
- Operativne izvršioce (radnici)
- Obe grupe

6. Koliki je njihov procenat od ukupnih godišnjih troškova zarada u preduzeću *
(tj. koliko se dodatno procenata od troškova zarada izdvaja za materijalne
kompensacije na već postojeće troškove zarada)?

	0-2%	2-5%	5-10%	preko 10%
2014.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2015.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2016.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. U kom trenutku kalendarske godine sprovodite dodatne materijalne
kompensacije zaposlenih? *

- 1. kvartal
- 2. kvartal
- 3. kvartal
- 4. kvartal

5. Na koje nivoe zaposlenih se odnose dodatne materijalne kompensacije? *

- Na sve nivoe menadžmenta
- Operativne izvršioce (radnici)
- Obe grupe

6. Koliki je njihov procenat od ukupnih godišnjih troškova zarada u preduzeću *
(tj. koliko se dodatno procenata od troškova zarada izdvaja za materijalne
kompensacije na već postojeće troškove zarada)?

	0-2%	2-5%	5-10%	preko 10%
2014.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2015.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2016.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. U kom trenutku kalendarske godine sprovodite dodatne materijalne kompenzacije zaposlenih?

1. kvartal

2. kvartal

3. kvartal

4. kvartal

8. Ukoliko postoje dodatne nematerijalne kompenzacije, na koje nivoe zaposlenih se one odnose?

Na sve nivoe menadžmenta

Operativne izvršioce (radnici)

Obe grupe

9. Koliki je njihov procenat od ukupnih godišnjih troškova zarada u preduzeću *
(tj. koliko se dodatno procenata od troškova zarada izdvaja za nematerijalne kompenzacije na već postojeće troškove zarada)?

	0-2%	2-5%	5-10%	preko 10%
2014.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2015.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2016.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. U kom trenutku kalendarske godine sprovodite politiku dodatnih nematerijalnih kompenzacija zaposlenih? *

1. kvartal

2. kvartal

3. kvartal

4. kvartal

8. Ukoliko postoje dodatne nematerijalne kompenzacije, na koje nivoe zaposlenih se one odnose? *

- Na sve nivoe menadžmenta
- Operativne izvršioce (radnici)
- Obe grupe

9. Koliki je njihov procenat od ukupnih godišnjih troškova zarada u preduzeću * (tj. koliko se dodatno procenata od troškova zarada izdvaja za nematerijalne kompenzacije na već postojeće troškove zarada)?

	0-2%	2-5%	5-10%	preko 10%
2014.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2015.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2016.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. U kom trenutku kalendarske godine sprovodite politiku dodatnih nematerijalnih kompenzacija zaposlenih?

1. kvartal
2. kvartal
3. kvartal
4. kvartal

Model podrške za unapređenje performansi malih i srednjih preduzeća

Опис (опционално)

4. Koji su razlozi nepostojanja dodatnih kompenzacija zaposlenih? *

- Nepostojanje raspoloživih finansijskih mogućnosti
- Nezadovoljstvo performansama zaposlenih
- Nepostojanje potrebe za promenom ustaljene poslovne prakse
- Друго...

Prilog 2. Spisak kompanija koje su učestvovala u popunjavanju upitnika

Nazivi preduzeća u APR-u
1. Prokomsoft doo
2. MILIVOJ SEGEDINAC PR WEB INVADERS
3. Manufaktura za internet inženjering Doo
4. Jugodin Alatne Mašine d.o.o
5. Panonit doo Novi Sad
6. INOSENS DOO NOVI SAD
7. TotalObserver doo
8. RELJA DRAŽIĆ PREDUZETNIK, FUTURA-PUBLIKACIJE, NOVI SAD
9. Zesium mobile doo
10. LOGIT d.o.o Beograd
11. Intens doo Novi Sad
12. AGROFEROCOOP DOO
13. Impact IT Group doo
14. INFORA Research Group doo
15. Simple Task doo
16. Execom d.o.o. Novi Sad
17. CAM Engineering doo
18. Grand Motors doo
19. Vega IT Sourcing DOO
20. Media Masters d.o.o
21. Prozone d.o.o. Novi Sad
22. EU Projekti PCM
23. Elmer Profesional
24. Zdravo produkt doo
25. Organica Inagrosa doo Beograd
26. PANEMUS DOO za TRGOVINU, KNJIGOVODSTVO I USLUGE
27. szr Prohrom Maglić
28. LimesSoft doo
29. MITREX DOO NOVI SAD
30. Agromerkur doo Ada
31. GRADITELJ-NS DOO NOVI SAD
32. Megamarket doo
33. SPESCOM Consulting doo
34. DunavNET
35. AGENCIJA ZA MARKETING I KONSALTING TOTAL IDEA SAŠENJKA MELJNIKOV IVANOVIĆ PR NOVI SAD
36. Strawberry energy doo
37. HIGH TECH ENGINEERING CENTER DOO, BEOGRAD
38. Meding d.o.o.

39. NOOCON DOO
40. EM BIOGAS DOO
41. D-EG DOO
42. AM GYM DOO
43. PRAVO DOO
44. CENTAR ZA PRIVREDNI KONSALTING DOO
45. RUDARSKA OPREMA DOO
46. NEMESTIK DOO
47. NAJEVROPLJANIN DOO
48. Tajfun HIL DOO Novi Sad
49. Vibe Network
50. Greensoft
51. Food and Agriculture Cloud Technology-FACT d.o.o.
52. Tehnoradionica AD Zrenjanin
53. Republik 031 d.o.o.
54. Ekoadut povrtarska zadruga
55. Talas Travel D.O.O.
56. TIAC DOO ZA INFORMATIČKI INŽENJERING NOVI SAD
57. Gumil komerc doo
58. Purezeen
59. Berko Production Mol
60. SmartCat doo
61. KUCA STIL DOO
62. SWITCH ON DOO PREDUZECE ZA PROIZVODNJU I SERVIS RACHUNARSKE OPREME
63. CENTAR ZA OSIGURANJE I PREVENTIVNI INŽINJERING DOO

11. SKRAĆENICE

APR – Agencija za Privredne Registre

ANOVA – Analiza Varijanse

BDP – Bruto Domaći Proizvod

FKZ – Formalnost Kompenzacije Zaposlenih

FTZ – Formalnost Treninga Zaposlenih

FZK – Formalnost Zapošljavanja Kandidata

HR – Human Resources

HRM – Human Resources Management

IKT – Informaciono-komunikacione tehnologije

KSAs – Knowledge, Skills and Attitudes

MSP – Mala i Srednja preduzeća

SAD – Sjedinjene Američke Države