



**UNIVERZITET U NOVOM SADU
EKONOMSKI FAKULTET U
SUBOTICI**



STUDIJSKI PROGRAM: MENADŽMENT I BIZNIS

**KOMPARACIJA UPRAVLJANJA
KOMPENZACIJAMA U REPUBLICI
SRBIJI I ZEMLJAMA EVROPE**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor
Prof. dr Gizela Štangl Šušnjar

Kandidat
Nemanja Berber

Subotica, 2015. godine

**UNIVERZITET U NOVOM SADU
EKONOMSKI FAKULTET U SUBOTICI**

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj (RBR):	
Identifikacioni broj (IBR):	
Tip dokumentacije (TD):	Monografska dokumentacija
Tip zapisa (TZ):	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl., mag., dokt.) (VR):	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora (AU):	Nemanja Berber
Mentor (MN):	Prof. dr Gizela Štangl Šušnjar, redovni profesor
Naslov rada (NR):	Komparacija upravljanja kompenzacijama u Republici Srbiji i zemljama Evrope
Jezik publikacije (JP):	Srpski
Jezik izvoda (IJ):	Srpski
Zemlja publikovanja (ZP):	Republika Srbija
Uže geografsko područje (UGP):	Autonomna pokrajina Vojvodina
Godina (GO):	2015.
Izdavač (IZ):	Autorski reprint
Mesto i adresa (MA):	Subotica, Segedinski put 9-11
Fizički opis rada (FO):	Broj poglavlja: 6 / stranica: 335 / slika: 19/ grafikona: 71/ tabela: 119 / referenci: 350/ priloga: 1
Naučna oblast (NO):	Menadžment
Naučna disciplina (ND):	Međunarodni menadžment ljudskih resursa, Menadžment ljudskih resursa
Predmetna odrednica, ključne reči (PO):	Menadžment ljudskih resursa, kompenzacije zaposlenih, varijabilna zarada, komparativna analiza
UDK	
Čuva se (ČU):	Biblioteka Ekonomskog fakulteta u Subotici
Važna napomena (VN):	Nema
Izvod (IZ):	Menadžment ljudskih resursa obuhvata različite aktivnosti kojima se utiče na povećanje efikasnosti i efektivnosti rada i usmeravanje zaposlenih ka ostvarivanju organizacionih ciljeva. Okvir menadžmenta ljudskih resursa čine planiranje, privlačenje i odabir novih radnika, pružanje mogućnosti za obuku i razvoj, upravljanje obukom i razvojem karijere, merenje performansi zaposlenih i utvrđivanje mogućnosti za unapređenje učinka u budućnosti, kreiranje mehanizma nagrađivanja – materijalnih i nematerijalnih nagrada za zaposlene, motivisanje i zadržavanje kadrova u organizaciji, i slične. Predmet istraživanja u doktorskoj disertaciji jeste sistem kompenzacije u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa i komparacija ovih sistema u zemljama Evrope i Republici Srbiji. Fokus je usmeren na sličnosti i razlike koje postoje između pojedinih zemalja ili regiona, čime se kao glavni rezultat istraživanja želi utvrditi perspektiva konvergencije vs. divergencije. Osnovni cilj istraživanja jeste utvrđivanje značaja kompenzacije u menadžmentu ljudskih resursa i utvrđivanje određenih trendova u ovoj oblasti u Republici Srbiji, zemljama Centralno-istočne Evrope i Evropske Unije. Metodologija korišćena u istraživanju obuhvatila je detaljnu teorijsku analizu dostupne literature kao i empirijsku analizu podataka o kompenzacijama zaposlenih. Na bazi postavljenog istraživačkog okvira dalji naponi će biti usmereni na stvaranje sintetizovane teorijske baze o međunarodnom i komparativnom menadžmentu ljudskih resursa, sa akcentom na aktivnost kompenzacije zaposlenih kao i na utvrđivanje najznačajnijih trendova u korišćenju i faktora koji utiču na kompenzacije, što je i očekivani naučni ishod i doprinos istraživanja u ovom radu.
Datum prihvatanja teme od strane Senata (DP):	12.09.2013. godine
Datum odbrane (DO):	
Članovi komisije (KO):	predsednik: prof. dr Božidar Leković , redovni profesor, Ekonomski fakultet u Subotici član: prof. dr Gizela Štangl Šušnjar , mentor, redovni profesor, Ekonomski fakultet u Subotici član: prof. dr Biljana Đorđević , vanredni profesor, Ekonomski fakultet u Nišu član: prof. dr Leposava Grubić Nešić , vanredni profesor, Fakultet tehničkih nauka član: doc. dr Agneš Slavić , docent, Ekonomski fakultet u Subotici

**UNIVERSITY OF NOVI SAD
FACULTY OF ECONOMICS IN SUBOTICA**

KEY WORD DOCUMENTATION

Accession number (ANO):	
Identification number (INO):	
Document type (DT):	Monograph documentation
Type of record (TR):	Textual printed material
Contents code (CC):	Doctoral dissertation
Author (AU):	Nemanja Berber
Mentor (MN):	Prof. dr Gizela Štangl Šušnjar, full professor
Title (TI):	Comparative Compensation Management in Countries of Europe and Republic of Serbia
Language of text (LT):	Serbian
Language of abstract (LA):	English
Country of publication (CP):	The Republic of Serbia
Locality of publication (LP):	The Autonomous Province of Vojvodina
Publication year (PY):	2015
Publisher (PU):	Author reprint
Publication place (PP):	Subotica, Segedinski put 9-11
Physical description (PD):	Number of heads: 6 / pages: 335 / pictures: 19/ graphs: 71/ tables: 119 / references: 350/ appendix: 1
Scientific field (SF):	Management
Scientific discipline (SD):	International human resource management, human resource management
Subject, Key words (SKW):	Human resource management, employee compensation, variable pay, comparative analysis
UDC	
Holding data (HD):	Library of the Faculty of Economics in Subotica
Note (N):	No
Abstract (AB):	Human resource management includes different activities which affect the increase of the efficiency and effectiveness of the employees' work and direct employees towards achieving organizational goals. The framework of the human resource management consists of planning, recruitment and selection of new employees, providing opportunities for training and development, management of training and career development, performance measurement of employees and identification of the possibilities for improving performance in the future, creation of rewarding mechanism - tangible and intangible rewards for employees, motivation and retention of employees in the organization, and the like. The subject of the research is a system of compensation in international human resource management and a comparison of these systems in Europe and the Republic of Serbia. The focus is directed on the similarities and differences which exist between certain countries or regions, which on the other side seeks to determine the perspective of convergence vs. divergence as the main result of the research. The main objective of the research is to determine the importance of compensation in the management of human resources and the establishment of certain trends in this field in the Republic of Serbia, the countries of Central-Eastern Europe and the European Union. The methodology used in the study includes a detailed theoretical analysis of the available literature and empirical analysis of the data regarding compensation of employees. Based on the research framework, further efforts will be focused on creating synthesized theoretical bases about international and comparative human resource management, with emphasis on the activity of compensation of employees and on the determination of the most significant trends in the usage and also on the factors that affect compensation, which is the expected outcome and contribution of the research of this paper.
Accepted on Senate on (AS):	12.09.2013.
Defended (DE):	
Thesis Defend Board (DB):	president: prof. dr Božidar Leković , redovni profesor, Ekonomski fakultet u Subotici member: prof. dr Gizela Štangl Šušnjar , <u>mentor</u> , redovni profesor, Ekonomski fakultet u Subotici member: prof. dr Biljana Đorđević , vanredni profesor, Ekonomski fakultet u Nišu member: prof. dr Leposava Grubić Nešić , vanredni profesor, Fakultet tehničkih nauka member: doc. dr Agneš Slavić , docent, Ekonomski fakultet u Subotici

Apstrakt

Menadžment ljudskih resursa obuhvata različite aktivnosti kojima se utiče na povećanje efikasnosti i efektivnosti rada i usmeravanje zaposlenih ka ostvarivanju organizacionih ciljeva. Okvir menadžmenta ljudskih resursa čine planiranje ljudskih resursa, privlačenje i odabir novih radnika, upravljanje obukom i razvojem karijere, merenje performansi zaposlenih i utvrđivanje mogućnosti za unapređenje učinka u budućnosti, kreiranje mehanizma nagrađivanja – materijalnih i nematerijalnih nagrada za zaposlene, motivisanje i zadržavanje kadrova u organizaciji, i slične. Poseban naglasak u ovom radu poseban stavljen je na aktivnost nagrađivanja zaposlenih koja je oduvek je bila značajna tema mnogih istraživanja i debata u svetskoj ali i domaćoj naučnoj i stručnoj literaturi iz oblasti menadžmenta.

Istraživanje u ovoj doktorskoj disertaciji posvećeno je upoznavanju koncepta kompenzacija i utvrđivanju trenda u nagrađivanju zaposlenih na međunarodnom nivou, kao i pronalaženju smernica za unapređenje kompenzacija zaposlenih u domicilnim uslovima privređivanja. Predmet istraživanja u doktorskoj disertaciji jeste sistem kompenzacije u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa i komparacija ovih sistema u zemljama Evrope i Republici Srbiji. Fokus je usmeren na sličnosti i razlike koje postoje između pojedinih zemalja ili regiona, čime se kao glavni rezultat istraživanja želi utvrditi perspektiva konvergencije vs. divergencije. Komparacijom različitih nacionalnih sistema kompenzacija mogu se uočiti i istražiti elementi i strategije koje se koriste u najvećem broju zemalja. Takva komparacija služi za usavršavanje postojećih sistema nagrađivanja, posebno u slučaju Republike Srbije, gde je praksa menadžmenta ljudskih resursa još uvek na nedovoljnom stepenu razvoja u poređenju sa praksom većine zemalja Evrope. Takođe, istraživanjem ovog problema, uvećava se baza podataka koja služi za usavršavanje teorijskih aspekata međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa. Osnovni cilj istraživanja jeste utvrđivanje značaja kompenzacije u menadžmentu ljudskih resursa i utvrđivanje određenih trendova u ovoj oblasti u Republici Srbiji, zemljama Centralno-istočne Evrope i Evropske Unije. Metodologija korišćena u istraživanju obuhvatila je detaljnu teorijsku analizu dostupne literature kao i empirijsku analizu podataka o kompenzacijama zaposlenih. Uzorak na kojem je vršena analiza u ovom radu čine podaci iz organizacija iz zemalja Evrope (4236 organizacija), koji je formiran tokom Cranet projekta u periodu od 2008. do 2010. godine. Primenjene su različite statističke metode kako bi se istražili posebni problemi i zadaci istraživanja poput:

- nivoa odgovornosti u određivanju zarada sa beneficijama,
- uloge HRIS u sistemima kompenzacija i korišćenja autsorsinga za sisteme kompenzacija,
- nivoa pregovaranja prilikom utvrđivanja kompenzacija,
- nivoa korišćenja određenih elemenata varijabilne zarade (finansijska participacija i plaćanje po učinku),
- nivoa korišćenja nefinansijskih beneficija i
- uticaja faktora okruženja, organizacije i HRM-a na elemente varijabilne zarade.

Na bazi postavljenog istraživačkog okvira dalji napori će biti usmereni na stvaranje sintetizovane teorijske baze o međunarodnom i komparativnom menadžmentu ljudskih resursa, sa akcentom na aktivnost kompenzacije zaposlenih kao i na utvrđivanje najznačajnijih trendova u korišćenju i faktora koji utiču na kompenzacije, što je i očekivani naučni ishod i doprinos istraživanja u ovom radu.

Abstract

Human resource management includes different activities which affect the increase of the efficiency and effectiveness of the employees' work and direct employees towards achieving organizational goals. The framework of the human resource management consists of human resource planning, recruitment and selection of new employees, management of training and career development, performance measurement of employees and identification of the possibilities for improving performance in the future, creation of rewarding mechanism - tangible and intangible rewards for employees, motivation and retention of employees in the organization, and the like. Rewarding of employees, which has always been very important topic of many researches and debates in the world and domestic scientific and professional literature in the field of management, is particularly important for this thesis.

The research in this doctoral thesis is devoted to the introduction of the concept of compensation and determination of the trends in the remuneration of employees at the international level, as well as to the finding the guidelines for the improvement of the compensation in domestic economic conditions. The subject of the research is a system of compensation in international human resource management and a comparison of these systems in Europe and the Republic of Serbia. The focus is directed on the similarities and differences which exist between certain countries or regions, which on the other side seeks to determine the perspective of convergence vs. divergence as the main result of the research. By comparison of different national systems of compensation, the elements and strategies used in the most countries can be found and explored. Such comparison is used to update existing system of remuneration, especially in the case of the Republic of Serbia, where the practice of human resource management is still at the insufficient level of development compared with the practice of the most European countries. Also, the research of this problem will increase the database which will be used for the improvement of the theoretical aspects of international human resource management. The main objective of the research is to determine the importance of compensation in the management of human resources and the establishment of certain trends in this field in the Republic of Serbia, the countries of Central-Eastern Europe and the European Union. The methodology used in the study includes a detailed theoretical analysis of the available literature and empirical analysis of the data regarding compensation of employees. The sample which is a subject of the analysis consists of data from organizations operating in European countries (4236 organizations), which was formed during Cranet project in the period from 2008 to 2010. Several statistical methods were applied to investigate the particular problems of the research, such as:

- the level of responsibility in determining wages with benefits,
- the role of HRIS and outsourcing in compensation systems
- the level bargaining in determining compensation,
- the level of the usage of certain elements of variable earnings (financial participation and performance-related pay),
- the level of the usage of non-financial benefits, and
- the impact of environmental, organizational and HRM factors on elements of the variable pay.

Based on the research framework, further efforts will be focused on creating synthesized theoretical bases about international and comparative human resource management, with emphasis on the activity of compensation of employees and on the determination of the most significant trends in the usage and also on the factors that affect compensation, which is the expected outcome and contribution of the research of this paper.

– SADRŽAJ –

1. UVOD	1
1.1. Motivacija za istraživanje.....	2
1.2. Predmet i problemi istraživanja.....	3
1.3. Cilj istraživanja.....	4
1.4. Polazne hipoteze	8
1.5. Metodologija empirijskog istraživanja.....	8
1.6. Uzorak podataka i način statističke obrade	9
1.7. Naučni doprinos doktorske disertacije.....	11
1.8. Ograničenja i mogućnosti unapređenja istraživanja u budućnosti.....	11
2. MEĐUNARODNI MENAŽMENT LJUDSKIH RESURSA (MMLJR)	13
2.1. Aktivnosti u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa.....	22
2.1.1. Planiranje ljudskih resursa	23
2.1.2. Stafing.....	25
2.1.2.1. Regrutacija.....	28
2.1.2.2. Selekcija.....	32
2.1.2.3. Orijehtacija	37
2.1.3. Performans menadžment	40
2.1.4. Nagrađivanje zaposlenih – zarade i beneficije.....	46
2.1.5. Obuka i razvoj ljudskih resursa.....	57
2.1.6. Komunikacija i odnosi sa zaposlenima.....	71
2.2. Univerzalizam vs. kontekstualizam u MMLJR.....	82
2.3. Konvergencija vs. divergencija u MMLJR.....	87
3. SISTEMI KOMPENZACIJA U MMLJR	94
3.1. Nagrađivanje zaposlenih – teorijski pojmovi.....	95
3.1.1. Osnovna zarada.....	105
3.1.2. Sistem stimulacije.....	107
3.1.3. Beneficije.....	112
3.1.4. Plaćanje po učinku/Plaćanje za performanse.....	114
3.1.5. Fleksibilne beneficije	116
3.2. Faktori koji utiču na kreiranje sistema nagrađivanja	119
3.2.1. Nacionalna kultura zemlje	121
3.2.2. Uloga sindikata i kolektivnog pregovaranja	125

3.2.3. Ekonomski faktori.....	129
3.2.4. Organizacioni faktori.....	130
3.2.5. Zakonski i institucionalni faktori.....	131
3.3. Savremeni pristupi u modeliranju kompenzacija u MMLJR.....	136
3.3.1. Bilansni pristup	136
3.3.2. Pristup tržišnih stopa	137
3.3.3. Kafeterija pristup	137
3.3.4. Dogovaranje	138
3.3.5. Lokalizacija	138
3.3.6. Paušalni pristup	138
3.3.7. Procena učinka rada ekspatriata.....	138
3.4. Upravljanje procesom nagrađivanja.....	141
3.4.1. Evaluacija posla.....	142
3.4.2. Istraživanje tržišta	146
3.4.3. Kreiranje nivoa zarade	148
3.4.4. Kontingentno plaćanje.....	153
3.4.5. Nagrađivanje specifičnih grupa.....	156
3.5. Savremeni trendovi u sistemima kompenzacija.....	163
3.5.1. Outsorsing.....	163
3.5.2. Informacioni sistemi u menadžmentu ljudskih resursa (ISMLJR)	165
4. EMPIRIJSKI DEO ISTRAŽIVANJA SA REZULTATIMA	168
4.1. Opis uzorka i deskriptivna statistika.....	169
4.1.1. Opis uzorka zaposlenih.....	173
4.1.1.1. Ukupan broj zaposlenih po zemljama koje su popunile upitnik	174
4.1.1.2. Distribucija zaposlenih prema polu.....	174
4.1.1.3. Distribucija zaposlenih prema godištu	174
4.1.1.4. Distribucija zaposlenih prema radnoj poziciji u organizaciji	175
4.1.1.5. Distribucija zaposlenih sa univerzitetom.....	176
4.1.1.6. Godišnja fluktuacija radnika	176
4.1.1.7. Broj prosečnog trajanja odsustva radnika godišnje	177
4.1.2. Opis uzorka zemalja	177
4.1.2.1. Zemlje Evropske unije	177
4.1.2.2. Zemlje CEE	181
4.1.2.3. Srbija.....	183
4.1.2.4. Ostale zemlje Evrope	183

4.2. Komparativna analiza sistema zarada sa beneficijama u Republici Srbiji i zemljama Evrope	184
4.2.1. Odgovornost za utvrđivanje plata i beneficija.....	185
4.2.1.1. Primarna odgovornost u definisanju plata i beneficija	185
4.2.2. Nivo pregovaranja i utvrđivanja kompenzacija i beneficija.....	189
4.2.3. Varijabilna zarada.....	193
4.2.3.1. Finansijska participacija.....	196
4.2.3.1.1. Suvlasništvo	205
4.2.3.1.2. Podela profita	206
4.2.3.1.3. Opcije na akcije	207
4.2.3.2. Zarada zasnovana na performansama.....	208
4.2.3.2.1. Fleksibilne beneficije	217
4.2.3.2.2. Zarada za performanse	218
4.2.3.2.3. Bonusi zasnovani na timskim ciljevima.....	219
4.2.3.2.4. Bonusi zasnovani na individualnim ciljevima	220
4.2.4. Nefinansijske beneficije	221
4.2.5. Korišćenje outsorsinga za sistem kompenzacija.....	223
4.2.5.1. Korišćenje eksternih usluga kod modeliranja plate.....	226
4.2.5.2. Korišćenje eksternih usluga kod modeliranja penzija.....	229
4.2.5.3. Korišćenje eksternih usluga kod modeliranja beneficija.....	232
4.2.6. Uloga ISMLJR u sistemima kompenzacija.....	234
4.2.6.1. ISMLJR za zarade.....	235
4.2.6.2. ISMLJR za beneficije	236
4.2.7. Ispitivanje uticaja nivoa performansi organizacija na sistem kompenzacija	237
4.2.8. Ispitivanje uticaja organizacije MLJR-a organizacija na sistem kompenzacija.....	262
5. ZAKLJUČAK	292
6. LITERATURA	298
Prilog 1.....	315

1. UVOD

Istraživanje u ovoj doktorskoj disertaciji posvećeno je upoznavanju koncepta kompenzacija i utvrđivanju trenda u nagrađivanju zaposlenih na međunarodnom nivou, kao i pronalaženju smernica za unapređenje kompenzacija zaposlenih u domicilnim uslovima privređivanja.

Menadžment ljudskih resursa kao naučna disciplina i praktična funkcija menadžmenta odnosi se na sve aktivnosti kojima se utiče na povećanje efikasnosti i efektivnosti rada i usmeravanje zaposlenih ka ostvarivanju organizacionih ciljeva. Okvir menadžmenta ljudskih resursa – najznačajnije aktivnosti – svakako su planiranje i privlačenje novih radnika, pružanje mogućnosti za obuku i razvoj, upravljanje obukom i razvojem karijere, merenje performansi zaposlenih i utvrđivanje mogućnosti za unapređenje učinka u budućnosti, kreiranje mehanizma nagrađivanja – materijalnih i nematerijalnih nagrada za zaposlene, motivisanje i zadržavanje kadrova u organizaciji, i slične. Za ovo istraživanje posebno je značajna aktivnost nagrađivanja zaposlenih koja je oduvek je bila tema mnogih istraživanja i debata u svetskoj ali i domaćoj naučnoj i stručnoj literaturi iz oblasti menadžmenta. Povezivanje nagrađivanja kao aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i performansi zaposlenih, njihovog zadovoljstva i organizacione posvećenosti ukazuje na značaj kompenzacija i svih ostalih vezanih aktivnosti za zaposlene. Mnogi autori navode da kompenzacija koju zaposleni dobija utiče na privlačenje mladih talentovanih radnika ali i zadržavanje postojećih kadrova u organizaciji.

Međunarodna praksa nagrađivanja obuhvata vrlo složene pakete koji obuhvataju pored osnovne zarade i različite beneficije i stimulacije koje su generisane na fleksibilan način kako bi zaposleni bili nagrađeni spram svojih performansi (poseban model nagrađivanja je plaćanje po učinku – Pay for Performance) ali i kako bi se obuhvatili ostali značajni elementi u radu i životu zaposlenih. Ovaj deo ukupne kompenzacije istražen je u radu kroz različite nefinansijske beneficije koje uživaju zaposleni u organizacijama u zemljama Evrope. U domaćoj poslovnoj praksi nagrađivanje je obuhvaćeno zakonskom regulativom i najčešće je zarada zaposlenih zasnovana na satnici i godinama radnog staža, dok se u pojedinim slučajevima uključuju i posebne naknade kao što su uvećana zarada isplaćena po osnovu rada na dan praznika, noćnog rada, rada u smenama, prekovremenog rada, minulog rada i posebne stimulacije vezane za radni učinak. Što se tiče beneficija, one su pre svega obuhvaćene zakonskim okvirom u smislu doprinosa za penziono, zdravstveno i osiguranje u slučaju nezaposlenosti. Beneficije obuhvataju i porodijsko odsustvo i godišnji odmor, dok drugi vidovi finansijskih i nefinansijskih beneficija najčešće ne postoje u praksi organizacija u Srbiji.

Analiza kompenzacija zaposlenih izvršena je kroz istraživački okvir koji se sastoji iz tri međusobno povezane celine. Prva dva dela rada obuhvataju teorijsko istraživanje tema vezanih za menadžment ljudskih resursa, međunarodni menadžment ljudskih resursa, sisteme nagrađivanja zaposlenih i sve najznačajnije elemente vezane za upoznavanje tih sistema. Treći deo posvećen je analizi empirijskih podataka o kompenzacijama i testiranju postavljenih hipoteza.

U prvom delu rada izvršena je teorijska analiza međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa sa aspekta upoznavanja osnovnih ideja o značaju, ciljevima, dimenzijama i funkcijama u ovoj oblasti. Poseban akcenat je stavljen na aktivnosti planiranja ljudskih resursa u međunarodnom kontekstu, regrutaciju, selekciju i orijentaciju zaposlenih koji odlaze na međunarodne radne zadatke, na sisteme obuke i razvoja karijere ekspatrijate, performansi menadžment i nagrađivanje, uz analizu značaja komunikacije i odnosa između zaposlenih i poslodavaca. Uz svaku analiziranu aktivnost međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa prikazani su podaci o primeni određenih tehnika na bazi istraživanja Cranet baze podataka. Nakon prikaza svake pojedinačne aktivnosti, pažnja je bila posvećena upoznavanju stavova o univerzalnosti i kontekstualnosti menadžmenta ljudskih

resursa i debati o konvergenciji i divergenciji u komparativnom i međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa.

U drugom delu rada izvršena je detaljna teorijska analiza sistema kompenzacija zaposlenih. Područje istraživanja obuhvatilo je istraživanje najznačajnijih elemenata zarade (osnovnu zaradu, stimulacije i beneficije), pristupa u definisanju međunarodnih kompenzacija, faktora koji određuju sistem kompenzacija zaposlenih, poput autonomije menadžera, nacionalne kulture, uticaja sindikata prilikom pregovaranja o zaradama, regulatornih okvira, tržišta kapitala i strukture vlasništva, kao i procesa upravljanja kompenzacijama koji obuhvata analizu i evaluaciju posla, istraživanje zarada na konkurentskom tržištu i definisanja konkretne strukture zarade u organizaciji. U ovom delu rada posebna pažnja je bila posvećena upoznavanju kontingentne zarade i menadžerskih kompenzacija. Na kraju drugog dela izvršen je osvrt na analizu primene outsorsinga i informacionih sistema u menadžmentu ljudskih resursa.

Treći deo rada je posvećen empirijskom istraživanju. Koristeći podatke iz istraživanja Cranet organizacije u istraživačkom periodu u trajanju od 3 godine (od 2008 do 2010. godine) obrađena su najznačajnija polja u oblasti kompenzacija zaposlenih u organizacijama širom sveta, s tim da je analiza u ovoj disertaciji bila usmerena na zemlje Evrope i posebno na Republiku Srbiju. Ideja je bila da se utvrdi trend nagrađivanja u smislu perspektive konvergencije i/ili divergencije između zemalja Evrope u nekoliko aspekata i to:

- Elementima varijabilnog dela zarade u kompenzacijama za menadžere, stručno osoblje, administrativne radnike i fizičke radnike;
- Nefinansijskim beneficijama kao delu kompenzacije za zaposlene;
- Nivou pregovaranja o kompenzacijama za zaposlene od nivoa države do individualnog nivoa pregovaranja;
- Nivoa odgovornosti za zarade i beneficije zaposlenih;
- Korišćenja outsorsinga za kompenzacije;
- Korišćenja informacionog sistema za menadžment ljudskih resursa (HRIS) za kompenzacije.

Takođe, u okviru ovog dela istraživanja u doktorskoj disertaciji učinjen je napor da se utvrde određene relacije između organizacionih performansi i kompenzacija zaposlenih, kroz korišćenje različitih parametarskih i neparametarskih statističkih tehnika, primenom softvera za statičku obradu podataka. Na bazi tako dobijenih podataka testirane su hipoteze istraživanja i doneti određeni zaključci.

1.1. Motivacija za istraživanje

Imperativi savremenog poslovnog okruženja zahtevaju od preduzeća izvrsnost u svim aspektima poslovanja. Zahteva se osmišljen pristup upravljanju resursima, organizacijama i promenama. Organizaciona izvrsnost uslovljena je ljudskim resursima. Zadatak menadžmenta svake organizacije postaje zapošljavanje i uspešno vođenje ljudskih resursa, maksimalno podsticanje njihove kreativnosti i korišćenja i unapređenja raspoloživih znanja i iskustava.

Jedan od elemenata svake organizacije jesu ljudski resursi, sa svim svojim specifičnostima. Menadžment ljudskih resursa, kao kompleksan proces u kome se pred menadžment preduzeća postavlja zadatak optimalnog usaglašavanja ciljeva preduzeća i ciljeva zaposlenih, obuhvata širok opseg aktivnosti. Među tim aktivnostima posebno se ističu planiranje kadrova, stafing, obuka i razvoj, performans menadžment, nagrađivanje zaposlenih. Poznavanje svih aktivnosti omogućava

organizacijama uspešno upravljanje ljudima, što ima direktne posledice po uspeh organizacije kao celine.

Posebno interesantna oblast izučavanja i prakse menadžmenta ljudskih resursa jesu kompenzacije zaposlenih. Analiza sistema kompenzacija i beneficija omogućava upoznavanje osnovnih elemenata iz kojih je sačinjen sistem, procesa nagrađivanja kao i njihov uticaj na zaposlene. Fay i Thompson navode da sistemi kompenzacija imaju ključnu ulogu u određivanju sposobnosti organizacije da privuče radnike sa visokim potencijalima, da zadrži veoma uspešne radnike, kao i da motiviše sve zaposlene da postignu viši nivo performansi (2001, str. 213). Upravo zbog povezanosti motivacije i zadovoljstva zaposlenih sa kompenzacionim sistemima, neophodno je kontinuirano istraživati ovu oblast. Koliko su ljudske potrebe podložne promenama, isto toliko su i mogućnosti kompenzacija uslovljene različitim faktorima organizacionog, ekonomskog i kulturnog okruženja. Sa druge strane, međunarodna komparativna istraživanja omogućavaju sistematizaciju i analize određenih varijabli prema različitim aspektima (sektorima proizvodnje, regionima, državama i sl.) i na taj način ukazuju na određene tendencije i trendove unutar određene oblasti.

U disertaciji je fokus na komparaciji sistema kompenzacija u zemljama Evrope. Na osnovu ovakvog posmatranja i komparacije mogu se prikazati dva najznačajnija aspekta koja daju odgovor na pitanje o potrebi istraživanja:

- Prvi se odnosi na mogućnosti za usavršavanje domicilne prakse u ovoj oblasti na osnovu iskustava ekonomski razvijenijih zemalja. Upoznavanjem trendova kompenzacije zaposlenih u zemljama Evrope moguće je izvršiti prilagođavanje i implementaciju novih (možda efektivnijih) modela kompenzacije za zaposlene u organizacijama koje posluju na domaćem tržištu.
- Drugi se odnosi na utvrđivanje trendova koji se razvijaju u oblasti nagrađivanja – upoznavanje elemenata kompenzacije, nivoa odgovornosti za određivanje zarada, uticaja određenih varijabli na sistem kompenzacije, specifičnih procesa (npr. outsorcinga) u nagrađivanju i sl. Na bazi rezultata ovih analiza mogu se donositi zaključci o promenama koje se dešavaju u praksi menadžmenta ljudskih resursa kako kod nas, tako i u zemljama Evrope i sveta u pogledu konvergencije i divergencije.

1.2. Predmet i problemi istraživanja

Predmet istraživanja u doktorskoj disertaciji jeste analiza sistema kompenzacija u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa i komparacija ovih sistema u zemljama Evrope i Republici Srbiji. Sistem nagrađivanja zaposlenih putem materijalnih i nematerijalnih motivatora bio je i ostao veoma značajan aspekt teorijsko – empirijskih istraživanja u ovoj oblasti. Značajan broj autora upućuje na činjenicu da odgovarajuća strategija nagrađivanja determiniše i nivo zadovoljstva zaposlenih, što se oslikava kroz njihove performanse, a time i kroz uspeh i performanse organizacije u celini. Upravo zbog povezanosti sistema kompenzacija sa zadovoljstvom zaposlenih i rezultatima koje oni pružaju organizacijama, a u uslovima sve veće globalizacije i internacionalizacije poslovanja, problem izučavanja nacionalnih sistema kompenzacija radnika postaje sve značajniji.

Komparacija menadžmenta ljudskih resursa različitih zemalja temelji se na istraživanju politika HRM¹ u nacionalnom i regionalnom kontekstu. Fokus je usmeren na sličnosti i razlike koje

¹ HRM – skraćenica za human resource management (menadžment ljudskih resursa MLJR). Skraćenica HRM je opšte prepoznatljiva u literaturi menadžmenta ljudskih resursa širom sveta, te će zbog toga biti korišćena u ovom radu kao sinonim za MLJR.

postoje između pojedinih zemalja ili regiona, čime se kao glavni rezultat istraživanja želi utvrditi perspektiva *konvergencija vs. divergencija*. Komparacijom različitih nacionalnih sistema kompenzacija mogu se uočiti i istražiti elementi i strategije koje se koriste u najvećem broju zemalja. Takva komparacija služi za usavršavanje postojećih sistema nagrađivanja, posebno u slučaju Republike Srbije, gde je praksa menadžmenta ljudskih resursa još uvek na nedovoljnom stepenu razvoja u poređenju sa praksom većine zemalja Evrope. Takođe, istraživanjem ovog problema, uvećava se baza podataka koja služi za usavršavanje teorijskih aspekata međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa.

Komparacija menadžmenta ljudskih resursa, a unutar ovoga menadžmenta kompenzacija, biće izvršena poređenjem naše prakse sa praksom drugih zemalja da bi se ukazalo na mogućnosti unapređenja sistema zarada u Srbiji. Rad će nastojati da utvrdi perspektivu konvergencije vs divergencije gde će se raspravljati o tri moguća oblika konvergencije u komparativnom menadžmentu ljudskih resursa, odnosno o (1) pravcu konvergencije, (2) krajnjoj konvergenciji i (3) većinskoj konvergenciji. Na bazi poređenja prakse evropskog (svetskog) menadžmenta ljudskih resursa sa praksom u Srbiji, po pitanjima koja se odnose na menadžment kompenzacijama, biće utvrđen koji je od navedenih oblika konvergencije karakterističan za dve skupine i podobno će analizirati sličnosti i različitosti. Odnosno, biće utvrđeno da li se teži i po kojim elementima ka konvergenciji ili ka još većoj heterogenosti u okviru evropskog modela menadžmenta ljudskih resursa (koji ni u okviru petnaest zemalja nije bio homogen).

Posebni problemi i zadaci istraživanja su utvrđivanje:

- nivoa odgovornosti u određivanju zarada sa beneficijama,
- uloge HRIS u sistemima kompenzacija,
- prakse korišćenja outsorsinga za sisteme kompenzacija,
- nivoa pregovaranja prilikom utvrđivanja kompenzacija,
- nivoa korišćenja određenih elemenata varijabilne zarade (finansijska participacija i plaćanje po učinku),
- nivoa korišćenja nefinansijskih beneficija.

1.3. Cilj istraživanja

Osnovni cilj istraživanja jeste utvrđivanje značaja kompenzacije kao specifične aktivnosti u menadžmentu ljudskih resursa i utvrđivanje određenih trendova u ovoj oblasti u Republici Srbiji, zemljama Centralno-istočne Evrope (CEE) i Evropske Unije (EU) kroz komparaciju kompenzacija u posmatranim zemljama.

Na osnovu osnovnog cilja izvedeni su sledeći ciljevi istraživanja:

- Utvrđivanje najznačajnijih elemenata kompenzacije zaposlenih i analiza postojećih sistema kompenzacija.
- Istraživanje uticaja različitih faktora na sisteme kompenzacija.
- Ispitivanje uticaja određenih varijabli na sisteme kompenzacija.
- Komparacija organizacija iz različitih zemalja i utvrđivanje određenih trendova u nagrađivanju zaposlenih.
- Utvrđivanje smernica za poboljšanje sistema i prakse kompenzacija u Republici Srbiji.

Rezultati koji se očekuju na osnovu istraživanja u ovoj disertaciji su:

- Formiranje sintetizovanog pregleda vladajućih stavova u pogledu međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa, sa posebnim akcentom na aktivnost kompenzacije.

- Upoznavanje trenutnog stanja i trendova u procesu kompenzacije zaposlenih u zemljama Evropske Unije, regiona Centralno-istočne Evrope i Republike Srbije – konvergencija ili divergencija.
- Predstavljanje mogućnosti za usavršavanje domicilne prakse u ovoj oblasti na osnovu iskustava razvijenijih zemalja.

Mnogi autori smatraju da su ljudski resursi ključni faktor za postizanje održive dugoročne konkurentnosti. Upravo zbog takvog stava, vršena su mnogobrojna istraživanja u ovoj oblasti. Za ovu disertaciju svakako su najzanimljivija istraživanja i stavovi autora koji su se bavili komparativnim istraživanjima menadžmenta ljudskih resursa, sa akcentom na aktivnosti kompenzacija.

Autori Briscoe, Schuler i Claus (2009) ističu da upravljanje ljudskim resursima, kako na domaćem, tako i na međunarodnom nivou, predstavlja veoma složen i kompleksan proces u kome se pred menadžment preduzeća postavlja zadatak optimalnog usaglašavanja zahteva i ciljeva projektovanih u strategiji preduzeća, ciljeva vlasnika preduzeća te ciljeva i preferencija zaposlenih. U uslovima globalnog poslovnog okruženja, preduzeće dolazi u dodir sa velikim brojem izazova poput: upoznavanja novih nacionalnih kultura, upoznavanja i ispunjavanja drugačijih zakonskih i pravnih regulativa, upliva u nova znanja, tehnologije, i sl. Međunarodni menadžment ljudskih resursa, kroz proučavanje i primenu svih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u globalnim uslovima poslovanja, trebao bi da omogući uspješno rešavanje većine problema koji nastaju u globalnom poslovanju. Autori navode specifičnu strukturu elemenata kompenzacija, kao i faktore koji mogu uticati na sisteme nagrađivanja, prezentujući određene odnose između njih na međunarodnom nivou.

Budhwar i Sparrow (2002) u svom istraživačkom radu tvrde da multinacionalne kompanije moraju da upravljaju svojom globalnom radnom snagom na način da uspostave i razviju svoje strateške sposobnosti. Ovaj zadatak bi bio izvršavan upravo pod uticajem integrisanog okvira koji je korišćen za međunarodne komparativne analize menadžmenta ljudskih resursa, gde se analiziraju pristupi aktivnostima: stafing-a, obuke i razvoja, kompenzacije i repatrijacije.

Sistemi kompenzacija imaju ključnu ulogu u određivanju sposobnosti organizacije da privuče visoko kompetentne radnike, da zadrži veoma uspješne radnike, kao i da motiviše sve zaposlene da postignu viši nivo performansi. Finansijski rezultati, produktivnost, pravna i regulatorna usaglašenost, zadovoljstvo zaposlenih i kultura služe kao kriterijumi za uspješnost nagrađivanja, zavisno od toga o kojoj se oblasti kompenzacija radi: osnovna zarada, kratkoročni ili dugoročni podsticaji, beneficije ili druge privilegije vezane za nagrađivanje (Fay & Thompson, 2001).

Autori Nikandrou, Apospori i Papalexandris (2005) koristili su Cranet podatke iz 1995. i 1999. godine za istraživanje promena i trendova u 18 evropskih zemalja u pogledu upravljanja ljudskim resursima. Pojedinačna zemlja je bila jedinica analize, a klaster analiza se koristila za svaki od dva perioda u kojima su prikupljeni podaci kako bi se zemlje klasifikovale u relativno homogene grupe/klastere. Na bazi 18 zemalja formirana su dva velika klastera. Zemlje u Evropi mogu se sistematski grupisati u severozapadni i jugoistočni klaster u pogledu prakse upravljanja ljudskim resursima. Nije utvrđena konvergencija između glavnih klastera. Međutim, primećeno je kretanje od jednog ka drugom klasteru, pre svega pomeranje Italije i Istočne Nemačke ka severozapadnom klasteru.

Brewster i Mayrhofer (2012), uređujući prikaze o komparativnom menadžmentu ljudskim resursima, pružaju teorijske i praktične analize upravljanja ljudskim resursima. U delu *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management* autori istražuju niz različitih pristupa

koncipiranju menadžmenta ljudskih resursa, i ističu politike i prakse koje se primenjuju u različitim regionima sveta. Ističe se značaj institucionalnih i kulturnih faktora koji čine menadžment ljudskih resursa vrlo složenim zadatkom za savremene menadžere, objašnjavajući uticaj tih faktora na kompenzacije. Autori istražuju strukturu zarade i nacionalni kontekst kao značajne determinante ukupne kompenzacije. Podaci iz različitih zemalja ukazuju na značaj pojedinih elemenata kompenzacija, kao i trendova u ovoj oblasti u pogledu konvergencije i divergencije.

Kroz analizu paketa kompenzacije Armstrong i Murlis (2007) tvrde da se može dobiti uvid u određene devijacije po pitanju osnovnih elemenata koji čine ovaj paket. Budući da je to veoma osetljiva oblast upravljanja ljudskim resursima, važno je da se utvrdi šta kompenzacioni paket treba da obuhvati, sa aspekta organizacije, kao i način nagrađivanja, tj. strategiju nagrađivanja. Vrlo zanimljiv pogled na modele kompenzacija, upravljanje kompenzacionim procesom i nagrađivanje menadžera autori su prikazali u nizu svojih dela (Armstrong, 2009; Armstrong & Murlis, 2007).

Autori Dowling, Festing i Engle (2008) istražuju međunarodne kompenzacije kroz teorijske prikaze ciljeva i sastavnih elemenata kompenzacija. Kompenzacije zaposlenih shvaćene su kao mehanizam u funkciji razvoja i pojačavanja globalne korporativne kulture. One su primarni izvor korporativne kontrole koji vrlo eksplicitno vezuje ostvarene performanse sa nastalim troškovima i predstavlja vezu između sve oštrijih, sofisticiranih javnih diskursa oko centralnih pitanja u vezi sa korporativnim upravljanjem u internacionalnom kontekstu.

Brewster, Sparrow i Vernon (2007) prikazuju rezultate Cranet istraživanja, koja se sprovode pod patronatom Cranfield poslovne škole iz Londona, u svim oblastima menadžmenta ljudskih resursa. U okviru nagrađivanja, posebno se ističe značaj plaćanja po učinku i finansijske participacije zaposlenih. Istraživači su sugerisali da su motivacija i performanse oblikovane u zavisnosti od veza između napora i nagrada, kao i značajnosti ili valencije date nagrade za pojedinca involviranog u proces kompenzacija. Najveći deo diskusija i istraživanja o kompenzacijama vrše se u oblasti motivacije, tačnije, u podsticanju.

U svom istraživanju Lowe, Milliman, De Cieri i Dowling (2002) predstavili su komparativnu analizu kompenzacija, istražujući devet stavki koje su merile praksu zarada i naknada u deset lokacija (devet zemalja i jedan region). Prvo su ispitivane sličnosti i razlike u kompenzacijama. Zatim su istraživana pitanja vezana za međunarodne kompenzacije. Na kraju, identifikovani su propusti između sadašnje prakse i preferencije zaposlenih vezane za buduće kompenzacije. Zanimljivi rezultati ove studije pružili su podršku za prethodna istraživanja na ovu temu, s tim da su rezultati tih istraživanja identifikovali moguće načina na koje bi kultura mogla uticati na preferencije zaposlenih u pogledu međunarodnih sistema kompenzacija. Istraživanje sugerise nekoliko izazova za praksu nagrađivanja i pravce za buduća istraživanja.

Budući da se u disertaciji vrši istraživanje i komparacija međunarodnih modela kompenzacija, koristeći podatke Cranet istraživanja, značajno je istražiti radove autora koji su se bavili sličnim istraživanjima na ovu temu.

Koristeći podatke Craneta za Španiju, Dolan, Mach i Olivera (2005) ispitali su da li je ekonomski i finansijski uspeh jednog preduzeća povezan sa primenom određenih politika upravljanja ljudskim resursima, praksi i strategija. U ovoj empirijskoj studiji istražene su višestruke veze između određenih politika i prakse menadžmenta ljudskih resursa, karakteristika odeljenja za upravljanje ljudskim resursima, nekih organizacionih karakteristika i ukupnih ekonomskih i finansijskih performansi preduzeća. Korišćenjem specifičnih statističkih tehnika i modela za upoređivanje

uzoraka, utvrđeno je da politike i prakse menadžmenta ljudskih resursa igraju važnu ulogu u predviđanju ekonomskog i finansijskog uspeha organizacije u srednjem opsegu. Značaj upravljanja kompenzacijama je u tome što preduzeća koja koriste novčane i nematerijalne beneficije pokazuju veće srednje vrednosti u statističkim analizama u pogledu produktivnosti rada od preduzeća koja ne koriste ovakve pakete.

Na bazi Cranet istraživanja, autori iz Mađarske takođe su vršili istraživanja kroz komparaciju nekoliko zemalja. U ovom slučaju, izvršena je analiza menadžmenta ljudskih resursa u Mađarskoj, zatim su podaci poređeni sa podacima za zemlje Centralno–istočne Evrope i ostalih zemalja koje su učestvovala u Cranet projektu u 2005. godini. Ispitanici su pokazali da lokalne filijale MNK imaju važnu ulogu u određivanju osnovne zarade, što odražava socijalističku vrednost ravnopravnosti i dovodi do razlika između kategorija zaposlenih. Mađarska prati evropski trend po kome je u nagrađivanju zaposlenih mnogo zastupljenije plaćanje po učinku kroz bonuse, nego finansijska participacija (Karoliny, Farkas & Poór, 2009).

Gurkov, Zelenova i Saidov (2012) temelje istraživanja takođe na podacima Cranet projekta za Rusiju i Bugarsku u istraživačkom periodu 2008/2010. Istraživanja pokazuju da je ruska praksa menadžmenta ljudskih resursa zasnovana na niskoj formalizaciji procene učinka, velikoj raznovrsnosti platnih aranžmana, kao i na visokoj fleksibilnosti radnih i ugovornih aranžmana koji omogućavaju preduzećima da se prilagode uslovima recesije bez masivnih otpuštanja. Pravni okvir kompenzacije sistema u Rusiji je zasnovan na dva stuba - minimalna zarada i sistem stopa zarada (tarife, koeficijenti i sl.). Na bazi podataka je utvrđeno da i Rusija ima manji udeo zagarantovanih (minimalnih) zarada.

Cranet podaci omogućavaju i upoređivanje unutar jedne zemlje za nekoliko perioda. Na primer, u Australiji je na osnovu poređenja podataka Cranet-a iz 1996. i 2009. utvrđeno da je u oblasti kompenzacija i beneficija udvostručeno korišćenje bonusa zasnovanih na timskim performansama za sve analizirane kategorije zaposlenih. Između 2005. i 2008/2009 bonusi na osnovu individualnih ciljeva i performansi povećani su za sve kategorije radnika (Kramar, 2012). U pogledu nivoa određivanja kompenzacija, uz pomoć podataka Craneta, na Filipinima je utvrđeno da je najčešći metod određivanja kompenzacija za sve kategorije zaposlenih na nivou preduzeća ili odeljenja. Drugi najčešći metod određivanja kompenzacija je na individualnom nivou gde zaposleni pregovaraju sa predstavnicima kompanije o svojoj zaradi (Supangco, 2012).

Mayrhofer, Brewster, Morley i Ledolter (2011) istraživali su stanje konvergencije u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa, bazirano na Cranet projektu. Oni su u svom radu istraživali nekoliko vremenskih serija u kojima su se obavljala istraživanja Cranet. Istražene su privatne kompanije iz trinaest Evropskih zemalja u periodu od 1992. godine do 2004. godine. Rezultati ukazuju na izuzetno zanimljive raznolikosti na nivou različitih elemenata sistema menadžmenta ljudskim resursima (na nivou zemlje). Nije utvrđena konačna konvergencija, ali su uočene neke odrednice pravca konvergencije i to u dve veoma značajne prakse HRM: kompenzacije i komunikacija, koje pokazuju pravac sličnosti sa rastućim vrednostima. Konstatovano je da je opšti trend u pravcu povećanja participativnih zarada, opcija na akcije i učešća u dobiti, i zarada baziranih na učinku.

Poor, Karoliny, Alas i Vatchkova (2011) analizirali su promene na osnovu Cranet istraživanja sa ciljem da opišu i objasne sličnosti i razlike uočene između tri zemlje (Bugarska, Estonija i Mađarska), donekle širem uzorku koji se sastoji od regiona Centralno – istočne Evrope i ukupnom uzorku zemalja koje su učestvovala u projektu. Svi rezultati ukazuju na povećanu potrebu za kontekstualnim modelom komparativnog menadžmenta ljudskih resursa.

Prema domaćim autorima u ovoj oblasti sistem kompenzacije zaposlenih je takođe važan činioc strategije menadžmenta ljudskih resursa. Određeni elementi paketa zarada su svuda prisutni, odnosno osnovni elementi zarada i indirektni oblici. Direktni vidovi zarada zasnovani su na razredu ili grupi poslova a determinisani su analizom poslova ali mogu sadržavati i elemente starešinstva, mogu odražavati kvalifikacije zaposlenih i njihove kompetencije. Indirektni oblici zarada obuhvataju široki spektar beneficija ali i pogodnosti namenjenih menadžerima. Autori analiziraju i kategoriju nefinansijskih kompenzacija (Štangl Šušnjar & Leković, 2009).

1.4. Polazne hipoteze

Na osnovu navedenih zadataka i ciljeva istraživanja formirana je osnovna hipoteza (H0) od koje se polazi u radu:

H0: Ako u organizacijama na teritoriji država Evrope postoje sličnosti u sistemima kompenzacija zaposlenih, onda postoji trend konvergencije u ovoj oblasti menadžmenta ljudskih resursa.

Pomoćne hipoteze koje podržavaju osnovnu hipotezu u radu su:

H1: Organizacije u Republici Srbiji u određenim segmentima sistema kompenzacija imaju sličnosti sa organizacijama u državama Evrope, pre svega u državama Centralno-istočne Evrope.

H2: Primarna odgovornost za kompenzacije i nivo pregovaranja o kompenzacijama u organizacijama u Evropi razlikuju se u zavisnosti od nivoa razvijenosti zemlje.

H3: Organizacije u zemljama Evrope koriste plaćanje po učinku više nego finansijsku participaciju za zaposlene i koriste različite nefinansijske beneficije.

H4: Primena outsorcinga za kompenzacije u organizacijama u Evropi je na niskom nivou dok je primena informacionog sistema za kompenzacije na visokom nivou.

H5: Visok nivo organizacionih performansi pozitivno utiče na nivo varijabilne zarade zaposlenih u Evropi.

1.5. Metodologija empirijskog istraživanja

Istraživanjem najznačajnijih stavova, činjenica i dostignuća u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, međunarodnog i komparativnog menadžmenta ljudskih resursa u udžbenicima, monografijama, naučnim časopisima i internet dostupnim izvorima biće izvršena teorijska analiza tematike nagrađivanja zaposlenih. Empirijsko istraživanje biće izvršeno kroz analizu uzorka Cranet istraživanja, u kojem je učestvovalo ukupno 32 zemlje članice, među kojima je i Republika Srbija. Primenom različitih statističkih tehnika uzorak preduzeća iz Republike Srbije biće analiziran i upoređen sa uzorkom zemalja Evrope, interesantnih za istraživanje. U disertaciji će biti primenjene sledeće metode istraživanja:

- metod istraživanja za stolom;
- istorijski metod;
- kvantitativna analiza;
- kvalitativna analiza;
- metod klasifikacije;
- komparativna analiza i druge.

Kvantitativne i statističke metode koje će biti korišćene u analizi su:

- deskriptivna statistika,
- logistička regresija,

- korelacija,
- t-test,
- ANOVA test,
- neparametarske tehnike (Hi kvadrat, Kruskal-Wallis test i Man-Whitney test) i dr.

Komparativna analiza kompenzacija izvršena je na osnovu podataka Cranet međunarodne mreže poslovnih škola. Ova međunarodna organizacija, pod patronatom Cranfield škole menadžmenta (School of Management), organizuje komparativna istraživanja o politici i praksi upravljanja ljudskim resursima, koristeći standardizovan upitnik. Istraživanje se sprovodi svake četiri godine (Steinmetz et al., 2011; Brewster et al., 2011) u preko 40 zemalja sveta (Lazarova et al., 2008). Cilj istraživanja je da se obezbedi visok kvalitet podataka za potrebe akademskog, javnog i privatnog sektora, kao i za studente menadžmenta ljudskih resursa, i da stvori nova znanja o praksi upravljanja ljudskim resursima u različitim zemljama sveta.

Upitnik je podeljen u šest delova:

- Deo I: HRM aktivnosti u organizaciji,
- Deo II: Stafing praksa,
- Deo III: Razvoj zaposlenih,
- Deo IV: Kompenzacije i beneficije,
- Deo V: Odnosi sa zaposlenima i komunikacija
- Deo VI: Organizacioni detalji

Posebno zanimljiv deo za potrebe ovog istraživanja je bio deo IV: Kompenzacije i beneficije, koje sadrže pitanja o nivou korišćenja određenih elemenata varijabilnog dela zarade, kao i o planovima koje obuhvataju određene nefinansijske beneficije iznad zakonskih okvira. Ispitanici su zamoljeni da označe da li oni koriste ili ne nekoliko elemenata finansijskog učešća i zarade vezane za učinak. Upitnik sadrži pitanja zatvorenog tipa, a ispitanici su zamoljeni da izaberu iz skupa alternativnih, prethodno formulisanih odgovora i uglavnom pokrivaju specifične oblasti upravljanja ljudskim resursima. Istraživački podaci su obrađeni korišćenjem SPSS softvera verzije 21 i MS Office Excel programa. Upitnici su popunjeni od strane menadžera kompanija koje imaju više od 50 zaposlenih. Uprkos nekim metodološkim ograničenjima, Cranet istraživanja pružaju značajne empirijske podatke još od 1990. godine. Na taj način ova istraživanja značajno doprinose kako opisu i razumevanju samog razvoja upravljanja ljudskim resursima u praksi zemalja članica, čiji broj kontinuirano raste, tako i teorijskom razvoju oblasti komparativnog menadžmenta ljudskih resursa (Karoliny et al., 2009).

1.6. Uzorak podataka i način statističke obrade

Uzorak u istraživanju predstavlja prikupljene podatke iz 25 zemalja Evrope među kojima je i Republika Srbija.

Tabela 1. Zemlje Evrope – učesnice u Cranet projektu u 2008-2010. godini

Država	Broj organizacija	Procenat	Kumulativni procenat
Austrija	203	4.8	4.8
Belgija	240	5.7	10.5
Bugarska	267	6.3	16.8
Kipar	90	2.1	18.9
Republika Češka	54	1.3	20.2
Danska	362	8.5	28.7
Estonija	74	1.7	30.5

Finska	136	3.2	33.7
Francuska	157	3.7	37.4
Nemačka	420	9.9	47.3
Grčka	214	5.1	52.3
Mađarska	139	3.3	55.6
Irska	103	2.4	58.1
Italija	157	3.7	61.8
Litvanija	119	2.8	64.6
Holandija	116	2.7	67.3
Slovačka	225	5.3	72.6
Slovenija	219	5.2	77.8
Švedska	282	6.7	84.4
Ujedinjeno Kraljevstvo	218	5.1	89.6
Island	138	3.3	92.8
Norveška	98	2.3	95.2
Rusija	56	1.3	96.5
Srbija	50	1.2	97.7
Švajcarska	99	2.3	100.0
Ukupno	4236	100.0	

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U Srbiji je popunjeno 50 upitnika iz 50 organizacija iz cele zemlje, sa ukupno 17.064 zaposlenih. Ukupan broj preduzeća iz svih zemalja učesnica (32 zemlje) u projektu Cranet 2008/2011 je 6415, a u ovom istraživanju biće korišćeni podaci zemalja Evrope sa ukupno 4236 preduzeća. Tabela 2 prikazuje sektorsku distribuciju analiziranih organizacija u Srbiji.

Tabela 2. Sektorska distribucija analiziranih organizacija u Republici Srbiji

Sektori privrede		%
1.	Poljoprivreda, šumarstvo, ribolov	6.0
2.	Energetika i vodoprivreda	2.0
3.	Hemijska industrija, vađenje i obrada neenergetskih minerala	6.0
4.	Obrada metala, mašinski, elektro i elektronski inženjering, kancelarijski i uređaji za obradu podataka	14.0
5.	Ostala proizvodnja (npr.: hrana, piće, cigarete, tekstil, odeća, papir, štampanje i izdavaštvo, prerada gume i plastike)	26.0
6.	Građevinarstvo i niskogradnja	6.0
7.	Maloprodaja, distribucija, hotelijerstvo, ugostiteljstvo, popravke	4.0
8.	Transport i komunikacije (npr.: železnica, pošta, telekomunikacije itd.)	10.0
9.	Bankarstvo, finansije, osiguranje, poslovne usluge (npr.: konsultanti, PR i oglašavanje, pravne usluge)	8.0
10.	Lične, kućne i rekreacione usluge	0.0
11.	Zdravstvene usluge	6.0
12.	Ostale usluge: RTV, istraživanje i razvoj, humanitarne aktivnosti itd.	0.0
13.	Obrazovanje uključujući univerzitete i stručno usavršavanje	2.0
14.	Socijalne usluge	0.0
15.	Javne uprave	6.0
16.	Drugo	4.0
	Ukupno:	100.0

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Podaci iz table 2 ukazuju na to da je najveći udeo analiziranih organizacija u Srbiji bio u sektoru proizvodnje hrane, pića, odeće, papira, plastike i gume (26%), zatim obrade metala, elektronskog inženjeringa i uređaja za obradu podataka (14%) i transporta i komunikacija (10%).

1.7. Naučni doprinos doktorske disertacije

Mogućnosti primene rezultata ove doktorske disertacije i njen naučni doprinos mogu se posmatrati sa dva aspekta.

Prvi aspekt posmatranja odnosi se na korisnost detaljnog izučavanja kompenzacija zaposlenih u naučne svrhe. Budući da u domaćoj literaturi još uvek ne postoji analiza sistema kompenzacija u komparaciji sa zemljama Evropske unije ali ni regiona Centralno-istočne Evrope, ovo istraživanje biće značajan doprinos uvećanju naučne baze. Rezultati do kojih je došao kandidat mogu biti polazna osnova za komparaciju unutar države u različitim periodima, i za upoređivanje i utvrđivanje prakse kompenzacije kako bi se detaljnije i sa većom sigurnošću utvrdio trend konvergencije i divergencije u praksi nagrađivanja.

Drugi aspekt, ne manje važan, jeste mogućnost usavršavanja postojećih sistema kompenzacija u preduzećima domicilne privrede. Izučavanjem sistema kompenzacija u drugim zemljama, organizacije u domaćem poslovnom okruženju stiču uvid u praksu nagrađivanja u zemljama iz okruženja, i stvaraju pogodno tlo za analizu i promenu sopstvenih modela. Seniorstvo, satnica provedena na radnom mestu i različiti drugi osnovi za utvrđivanje zarada mogu biti zamenjeni modernijim načinima nagrađivanja, usmerenim na učinke i timski rad, kroz suvlasništvo i učešće u dobiti organizacije. Kompanije koje uspeju da adekvatno nagrade svoje zaposlene, omogućiće kako privlačenje novih radnika, tako i zadržavanje i jačanje sopstvenog ljudskog kapitala.

1.8. Ograničenja i mogućnosti unapređenja istraživanja u budućnosti

Uzorak organizacija iz Republike Srbije od 50 organizacija je statistički gledano relativno mali, i može biti ograničenje istraživanja. Međutim, još neke zemlje su imale manje uzorke, kao na primer Mađarska (97 organizacija) tokom Cranet istraživanja u period od 2005-2008, koji su istraživali i analizirali autori Karoliny, Farkas i Poór (2010) i Češka (54 organizacije) u periodu 2008-2010. Moguće je da će se pojaviti neki zaključci koji će možda biti upitni od strane čitalaca, ali u disertaciji će baš zbog toga biti prezentovani samo oni elementi istraživanja za koje se mogu utvrditi statističke relevantne veze, istražene parametarskim tehnikama poput logističke regresije, ANOVA i t-testa, kao i neparametarskih tehnika – Hi kvadrat testa, Spirmanove korelacije, Kruskal-Wallis test i Man-Whitney test ($p < 0.05$), korelacije i sl. Autor je pokušao da izbegne pravljenje grešaka u smislu korišćenja određenih varijabli koje su definisane kao zavisne i nezavisne.

Pored ograničenja bitno je ukazati i na mogućnosti za unapređenje Cranet istraživanja u budućnosti. Budući da se koristi standardizovan upitnik, bilo bi od značaja uvesti neka nova pitanja vezana za kompenzacije. Ispitanici su do sada samo odgovarali da li koriste ili ne određene elemente varijabilne zarade, ali nisu mogli da daju podatak o tome na kom nivou koriste te elemente. Davanjem skale sa ocenama bili bi prikupljeni podaci koji bi mnogo detaljnije ukazivali na određen nivo korišćenja kompenzacija, i bili bi pogodniji za detaljniju statističku obradu. Takođe, uvođenjem novih pitanja vezanih za nivo prosečne osnovne zarade za svaku kategoriju zaposlenih (menadžera, stručnog i administrativnog osoblja i fizičkih radnika) kao i nivoa varijabilne zarade (u monetarnom iznosu za svaku navedenu kategoriju zaposlenih) došlo bi se do podataka koliko od ukupnih operativnih troškova odlazi na zarade i beneficije, a koliko na ostale aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. U postojećem upitniku nalazi se pitanje koje usmerava ispitanike da odrede udeo troškova radne snage kao deo ukupnih operativnih troškova organizacije. Izdvajanjem troškova zarada i beneficija iz ukupnih troškova radne snage značajno bi se obogatila baza podataka o kompenzacijama zaposlenih, dok se na bazi kumulativnih

troškova radne snage mogu uočiti samo ukupna povećanja ili smanjenja u ovoj oblasti, ali ne obezbeđuju se detaljne i sofisticirane analize. Kao element unapređenja podrazumeva se i aktivnije uključivanje organizacija kako bi uzorak iz Republike Srbije bio reprezentativniji.

Cranet projekat kao jedan od najznačajnijih globalnih projekata za istraživanje prakse HRM u svetu baziran je na standardizovanom upitniku, koji se simultano sprovodi kroz istraživanje u svim zemljama u istom vremenskom rasponu. Budući da se upitnik odnosi na sve aktivnosti HRM, ali i neke elemente IHRM², pojavljuje se još jedno potencijalno ograničenje. Sveobuhvatan i široko obuhvatan upitnik ne obezbeđuje mogućnost detaljnijih analiza pojedinih pitanja. Npr. ispitanici daju odgovore na pitanje da li koriste ili ne određene tehnike i alate menadžmenta, ali se ne ispituje zašto ili u kojoj meri koriste ili ne koriste datu tehniku, i sl. Sa druge strane, podaci koji se obezbeđuju kroz Cranet istraživanja omogućavaju veoma značajne globalne komparativne analize, na osnovu kojih se dobijaju informacije o trendovima u datoj oblasti istraživanja, te na toj bazi, mogućnosti za uspostavljanje novih teorijskih ali i praktičnih principa.

² IHRM – skraćena za international human resource management (međunarodni menadžment ljudskih resursa, MMLJR). Skraćena IHRM je opšte prepoznatljiva u literaturi iz međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa širom sveta, te će zbog toga biti korišćena u ovom radu kao sinonim za MMLJR.

2. MEĐUNARODNI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA (MMLJR)

Mnogi autori kao što su Schuler i Jackson (1987), Ulrich (1998), Wright, McMahan i McWilliams (1994), Collins i Clark (2003), Hamish i Elliott (2003), Krstić, (2007), Slavić (2011), Alfalla-Luque, García i Medina-López (2012) smatraju da je ljudski faktor ključan za održavanje dugoročne konkurentnosti organizacija.

Zaposleni, njihovo znanje, stručnost, motivacija, lojalnost i posvećenost organizaciji bitno opredeljuju performanse i tržišnu poziciju jednog preduzeća. Pored toga, zaposleni posmatrani kao humani kapital preduzeća imaju sposobnost kreiranja i drugih oblika intelektualnog kapitala koji će, u vremenu koje dolazi, imati sve veći strateški značaj za preduzeće. Iz ljudskih resursa proizilaze i ostali intelektualni resursi preduzeća, a od njih pak zavisi upotreba materijalnih resursa (Vemić – Đurković, 2009). U modernom dobu jedino visoko obučeni i motivisani zaposleni, sa stalnom težnjom ka kontinuiranom učenju novih poslovnih veština, mogu da odgovore izazovima koje nameće novo poslovno okruženje okarakterisano rizikom i neizvesnošću. „Društvo opstaje onoliko dobro koliko su mu uspešne organizacije koje obezbeđuju proizvode i usluge neophodne za modernu industrijsku i post-industrijsku državu“ (Štangl Šušnjar & Zimanji, 2006, str. 7) a prema gore pomenutim autorima, uspeh organizacija u velikoj meri zavisi od upravljanja ljudskim resursima. Takođe, „zapošljavanje i uvođenje novih kadrova u strukturu poslovnog ili drugog organizacionog sistema po svim pravilima teorije i prakse organizacije usmereno je na dalji razvoj, podizanje efikasnosti i efektivnosti u ostvarivanju programiranih ciljeva poslovnog sistema ili druge društvene organizacije“ (Vučenović & Leković, 1998, str. 300).

„Menadžment ljudskih resursa, kao sažeti izraz filozofije i prakse menadžmenta, rezultat je ubrzanih promena u savremenom svetu i značaja koji se pridaje ljudima i njihovim potencijalima. Ljudski resursi su najznačajniji resursi organizacije i prema njima se mora iskazati najviši stepen pažnje i interesovanja. Ljudi, njihov razvoj, mogućnosti i motivacije, kao i način na koji se njima upravlja, predstavljaju odlučujući faktor konkurentne sposobnosti i razvoja svake organizacije“ (Lojić, 2008, str. 156). Kao koncept upravljanja najznačajnijim resursom savremenih organizacija, ljudima, obuhvata određene funkcije i aktivnosti poput planiranja, stafinga (regrutacija, selekcija, orijentacija), obuke, razvoja, napredovanja u karijeri, merenja performansi, kompenzacija, odnosima između poslodavaca i zaposlenih, drugim radnim odnosima, upravljanja odlaskom iz organizacije i sl.

Menadžment ljudskih resursa pojavio se u organizacionoj teoriji i praksi s početka dvadesetog veka, tačnije u periodu između prve i druge dekade dvadesetog veka, na teritoriji Severne Amerike (Savaneviciene & Stankeviciute, 2013, str. 235; Brewster & Larsen, 1992), a poslednjih godina je jedna od oblasti koja se najviše razvija. Jedna od definicija je da se „menadžment ljudskih resursa odnosi na politiku i aktivnosti u izvršavanju menadžerskih zadataka sa područja ljudskih resursa, naročito u pogledu pribavljanja, obuke, procene, kompenzacije u uslovima bezbednog i pravičnog okruženja za zaposlene preduzeća“ (Štangl Šušnjar & Zimanji, 2006, str. 8). Međutim, vodeći autor u ovoj oblasti, posebno kada se posmatra Evropski menadžment ljudskih resursa, profesor Chris Brewster iz Velike Britanije tvrdi da je menadžment ljudskih resursa još uvek nedovoljno jasan pojam. „Da bi se razumeo pojam HRM moramo upoznati samu *prirodu* koncepta; *fokus* tj. ono što je cilj koji treba da se ostvari, *nivo*e na kojima se može primeniti, i *istraživačke paradigme* putem kojih se istražuje menadžment ljudskih resursa“ (Brewster, 2007, str. 240).

Što se tiče prirode koncepta, ne postoji opšte prihvaćen spisak svega onoga što HRM treba da pokriva. Određene aktivnosti su uključene skoro u svim konceptima HRM – pribavljanje zaposlenih, razvoj, nagrađivanje - ali druge aktivnosti (kao što su participacija zaposlenih, sindikalni odnosi, zdravlje i bezbednost na radu, jednake mogućnosti, fleksibilnost radnog mesta, napredovanje u karijeri, dizajn radnog mesta i ekološki problem) su uključene u nekim konceptima HRM ali i zanemareni u drugim. Prilikom istraživanja fokusa HRM postavlja se pitanje da li je cilj da se analizira upravljanje ljudima kako bi se pronašao troškovno efikasniji način upravljanja istim: drugim rečima, da razume ili pomogne višem menadžmentu organizacije kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi, ili je cilj da se kritički analizira način na koji se upravlja ljudskim resursima u organizacijama? Za najveći broj autora iz SAD i nekoliko autora iz Evrope prihvatljiv je stav da je cilj HRM da unapredi način na koji se upravlja ljudima sa krajnjim ciljem unapređenja organizacionih performansi, kroz ocenu uticaja na usvojenu organizacionu strategiju, klijente i akcionare. Dok se HRM u SAD obično fokusira na organizaciju, upravljanje ljudskim resursima u Evropi je osmišljeno za širi kontekst, posmatrajući nacionalna, institucionalna i kulturna pitanja, kao što su sindikalno organizovanje, nacionalno zakonodavstvo i tržišta rada, ne kao faktore spoljašnjeg uticaja, već kao teme kojima treba da se bavi i HRM (Brewster, 1995, str. 14). Treći element, nivo istraživanja, je takođe različito posmatran iz ugla SAD i Evrope. Nivo analize većine studija u SAD je organizacioni, ili u nekim slučajevima sub-organizacioni (na primer, poslovna jedinica kompanije). U Evropi autori smatraju da je veća verovatnoća da se HRM može primeniti na različitim nivoima. Obim HRM nije ograničen samo na organizaciju, npr. u Evropi se razmatraju strateške HRM politike na nivou Evropske unije ili neke od Vlada ili sektora unutar Evropske Unije (Brewster, 2007, str. 242).

Posmatrajući navedene stavove stiče se utisak da se radi o veoma složenom i kompleksnom procesu u kome se pred menadžment preduzeća postavlja zadatak optimalnog usaglašavanja zahteva i ciljeva projektovanih u strategiji preduzeća, ciljeva vlasnika preduzeća te ciljeva i preferencija zaposlenih. Prilikom istraživanja menadžmenta ljudskih resursa a u vezi sa shvatanjem ljudi kao faktora koji doprinosi konkurentnosti organizacija, nezaobilazno se postavlja i pitanje funkcionisanja ovog procesa u uslovima globalizacije, koja se javlja kao „svesno usmeren i organizovan proces kojim se nacionalne ekonomije povezuju pomoću međunarodnih i institucionalnih posrednika“, i kao „proces deterritorizacije i interakcije međunarodnog trgovanja, globalne informatičke i komunikacione umreženosti tržišnih učesnika i ekspanzije uticaja multinacionalnih kompanija“ (Karić et al., 2012, str. 246). „Globalizacija je sve veća interakcija, međusobna povezanost i integracija ljudi, kompanija i zemalja, ona kreira politički, ekonomski i socijalni kontekst novog sveta“ (Briscoe et al., 2009, str. 14) te je potrebno razmotriti kako organizacije treba da deluju u takvom okruženju.

Ukoliko posmatramo globalno tržište i multinacionalne kompanije, te analiziramo menadžment ljudskih resursa na međunarodnom nivou, primećuje se povećanje kompleksnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa. U domaćem menadžmentu ljudskih resursa situacija je donekle jednostavnija i lakša za upravljačku strukturu menadžera – top menadžment, jer se posao obavlja na jednom konkretnom području, u jednoj nacionalnoj kulturi i poslovnom okruženju. Ulaskom na globalno poslovno okruženje, preduzeće dolazi u dodir sa velikim brojem izazova poput: upoznavanja novih nacionalnih kultura, neizvesnosti zbog ulaska na nova i nepoznata tržišta, upoznavanja i ispunjavanja drugačijih zakonskih regulativa vezanih za radne odnose, upliva u nova znanja, tehnologije i oblike rada, i sl. i zbog toga menadžment ljudskih resursa mora postati sve važnije u funkcionisanju domaćih i stranih organizacija (Poor et al., 2012, str. 42). Sve ove i mnoge druge aktivnosti vezane su za ulazak preduzeća na novo tržište, na internacionalnu poslovnu arenu. Organizacije koje prednjače u ovim procesima su multinacionalne kompanije (MNK), mada se danas u sve većem broju na međunarodnoj sceni pojavljuju i mala i srednja preduzeća (MSP). Iako su MNK najzastupljeniji u istraživanjima, postoji više hiljada malih i

srednjih preduzeća koja se ne pojavljuju u istim istraživanjima, niti se rangiraju po dohotku, ali čine značajan element međunarodnog poslovanja (Briscoe et al., 2009, str. 15). Kao odgovor na ove promene velike kompanije su reagovala različitim promenama, među kojima su naročito interesantne strukturne promene kroz strateške alijanse u vidu zajedničkih ulaganja (joint ventures), zajedničkih istraživačko-razvojnih investicija, licenci, direktnih investicija, tehnološke razmene (Gulati, 1995, str. 85).

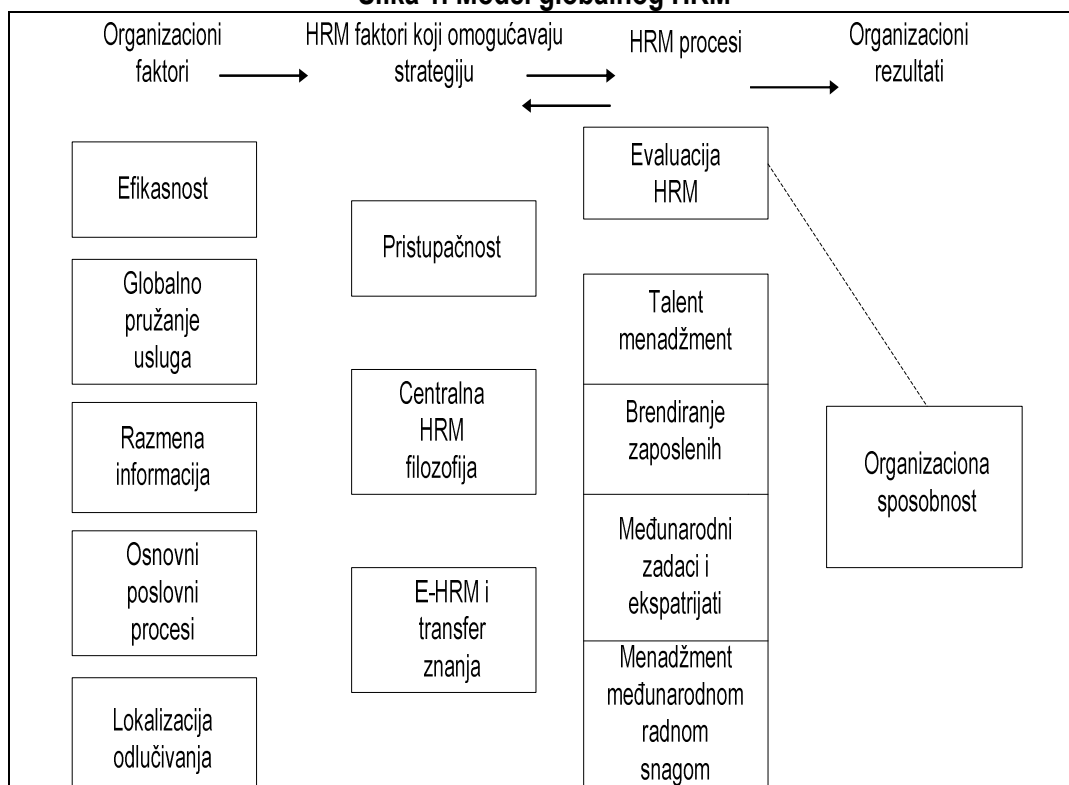
Prilikom definisanja međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa, neophodno je napraviti distinkciju između međunarodnog HRM, komparativnog HRM (Boxall, 1995) i među-kulturalnog (kros-kulturalnog) menadžmenta (Dowling et al., 2008; Brewster et al., 2007) a koji su bili početni stadijumi istraživanja IHRM. Autori kros-kulturalnog menadžmenta tvrde da svaka zemlja i nacija imaju svoj jedinstven skup duboko usađenih vrednosti i uverenja koji utiču i koji se ogledaju u načinu na koji društvo i ekonomija funkcionišu, načinu kako ljudi rade i kako se upravlja ljudima tokom rada. Komparativni menadžment ljudskih resursa fokusiran je na istraživanje konkretnih razlika između načina na koji se upravlja radnom snagom u različitim državama sveta. Međunarodni menadžment ljudskih resursa usmeren je na istraživanje načina na koji organizacije upravljaju svojom radnom snagom u različitim nacionalnim kontekstima. Iako su po definicijama različiti pojmovi, u okviru istraživanja IHRM dolazi do stalnog preklapanja i prožimanja ova tri koncepta čime se povećava kompleksnost ali i širina globalnog pogleda na HRM. Takođe, bez obzira na nivo na kom se vrši istraživanje, stalno se pojavljuje debata konvergencije (sličnosti) nasuprot divergencije (različitosti) organizacionih formi, menadžmenta i HRM u različitim zemljama (Poor et al., 2011, str. 429).

U literaturi IHRM postoji nekoliko opšte prihvaćenih definicija međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa koje su nastale kako se praksa upravljanja ljudskim resursima susretala sa sve većim izazovima globalnog poslovnog okruženja. Prema Taylor-u i njegovim saradnicima to je „skup različitih aktivnosti, funkcija i procesa koji su usmereni na privlačenje, razvoj i održavanje ljudskih resursa multinacionalne korporacije. IHRM je zbir raznih sistema HRM-a koji se koriste za upravljanje ljudima u multinacionalnim korporacijama, kako u zemlji tako i u inostranstvu“ (Taylor et al., 1996, str. 960). „Međunarodni menadžment ljudskih resursa, kroz proučavanje i primenu svih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u globalnim uslovima poslovanja, trebao bi da omogući uspešno rešavanje većine problema koji nastaju u globalnom poslovanju i obezbedi unapređenje poslovnih performansi“ (Briscoe et al., 2009, str. 20). Da bi bile uspešne, multinacionalne kompanije treba da upravljaju svojom globalnom radnom snagom na način da uspostave i razviju svoje strateške sposobnosti (Bonache, 2010, str. 15). Ovaj zadatak je izvršavan upravo pod uticajem integrisanog okvira koji je korišćen za međunarodne komparativne analize menadžmenta ljudskih resursa, gde se analiziraju pristupi na aktivnostima: stafing-a, obuke i razvoja, kompenzacije i repatrijacije (Budhwar & Sparrow, 2002, str. 383). „Međunarodni HRM istražuje način na koji međunarodne organizacije upravljaju svojim ljudskim resursima u različitim nacionalnim kontekstima u kojima posluju. Najčešće su u pitanju privatne međunarodne organizacije u literaturi poznate kao multinacionalne organizacije ili multinacionalna preduzeća“ (Brewster et al., 2007, str. 205). U pitanju je proces upravljanja ljudima preko međunarodnih granica od strane multinacionalnih kompanija. Uključuje upravljanje ljudima širom sveta, a ne samo upravljanje ekspatrijatima (Armstrong, 2009, str. 151). „Međunarodni HRM bavi se identifikovanjem i razumevanjem načina na koje multinacionalne organizacije upravljaju svojom geografski raširenom radnom snagom u cilju iskorišćavanja ljudskih resursa za dostizanje lokalne i globalne konkurentске prednosti. Ovde je fokus na organizacionoj strategiji i strukturi i njenim interakcijama sa konkurentskim tržištem“ (Almond et al., 2004, str. 588), tačnije MNK imaju nameru da usklade spoljašnje okruženje, strategiju, HRM politiku i implementaciju te politike (Poor et al., 2010, str. 428).

Postoji konsenzus da su osnovna pitanja u okviru IHRM, prema Holdenu:

- karakteristike internacionalne HRM strategije i način njene implementacije u multinacionalnim kompanijama,
- kako je centrala u zemlji domaćinu vezana za strane filijale u pogledu kontrole i stepena delegiranja autoriteta između njih,
- kakvi su stavovi i vrednosti menadžmenta u centrali koji su i zaduženi za implementaciju HRM strategije i da li se i po čemu razlikuju od stavova i vrednosti zaposlenih u filijalama,
- kako se menjaju HRM politike u zavisnosti od faze u internacionalizaciji poslovanja, sektora, veličine i strukture vlasništva (Bogićević-Milikić & Aleksić, 2005, str. 176).

Slika 1. Model globalnog HRM



Izvor: Brewster, C., Sparrow, P., & Harris, H. (2005). Towards a new model of globalizing HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), str. 961.

Najuticajniji autori Evropskog IHRM u svom radu u časopisu *The International Journal of Human Resource Management* identifikovali su i razmatrali pet različitih, ali međusobno povezanih, organizacionih faktora koji utiču na međunarodno upravljanje ljudskim resursima, tačnije definisali su model globalnog HRM:

- efikasnost,
- globalno pružanje usluga,
- razmena informacija,
- osnovni poslovni procesi i
- lokalizacija odlučivanja (Brewster et al., 2005, str. 949).

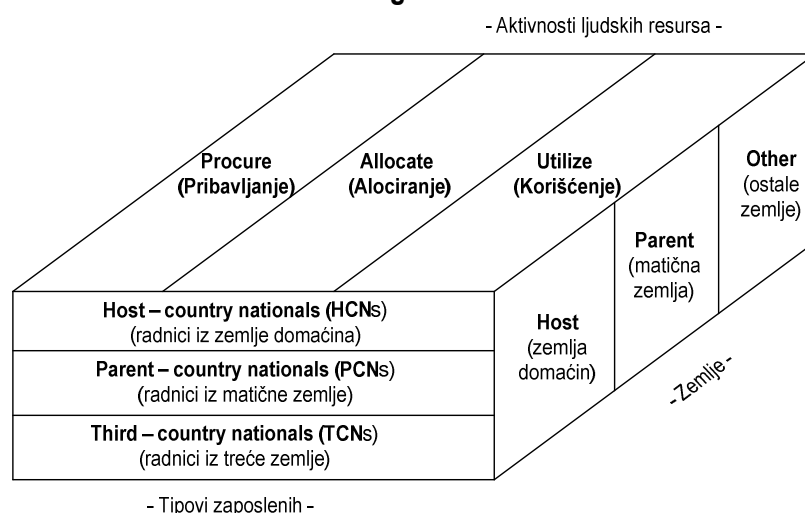
Kako se proces globalizacije povećava u obimu i intenzitetu širom sveta, a sve veći broj kompanija se uključuje u međunarodne privredne tokove, postavlja se pitanje koja od HRM aktivnosti doživljava promene kada upravljanje ljudskim resursima postaje međunarodnog karaktera. IHRM ima niz značajnih specifičnosti u odnosu na upravljanje ljudskim resursima u

okviru jedne nacije, pre svega zbog razlika u nacionalnim poslovnim okruženjima, s tim da je bitno imati u vidu da organizacije koje primenjuju IHRM nailaze ne samo na razlike u konkretnim aktivnostima HRM već i na razlike u stratezijskim elementima (Brewster et al., 2007, str. 7). Da bi se ove promene i razlike lakše predstavile i razumele, Morgan je razvio model (1986, str. 43-47), koji međunarodni menadžment ljudskih resursa predstavlja u tri dimenzije. Ovaj model iz 1986 autori Dowling, Festing i Engle su prilagodili, i on je prikazan na slici 2.

Tri dimenzije IHRM su:

1. *Aktivnosti pribavljanja, alokacije i korišćenja ljudskih resursa.*
2. *Kategorije zemalja koje su uključene u međunarodne HRM aktivnosti:*
 - a) *Host – country* → zemlja domaćin u kojoj će radnik biti lociran;
 - b) *Home – country* → matična zemlja u kojoj se nalazi sedište kompanije;
 - c) *Other countries* → druge zemlje koje mogu biti izvor rada, finansijskih sredstava, kao i ostalih inputa.
3. *Tri kategorije zaposlenih u internacionalnim kompanijama:*
 - a) *Host – country nationals (HCNs)* → radnici iz zemlje domaćina;
 - b) *Home – country nationals (PCNs)* → radnici iz matične zemlje;
 - c) *Third – country nationals (TCNs)* → radnici iz trećih zemalja (Dowling et al., 2008, str. 2-3).

Slika 2. Morganov model IHRM



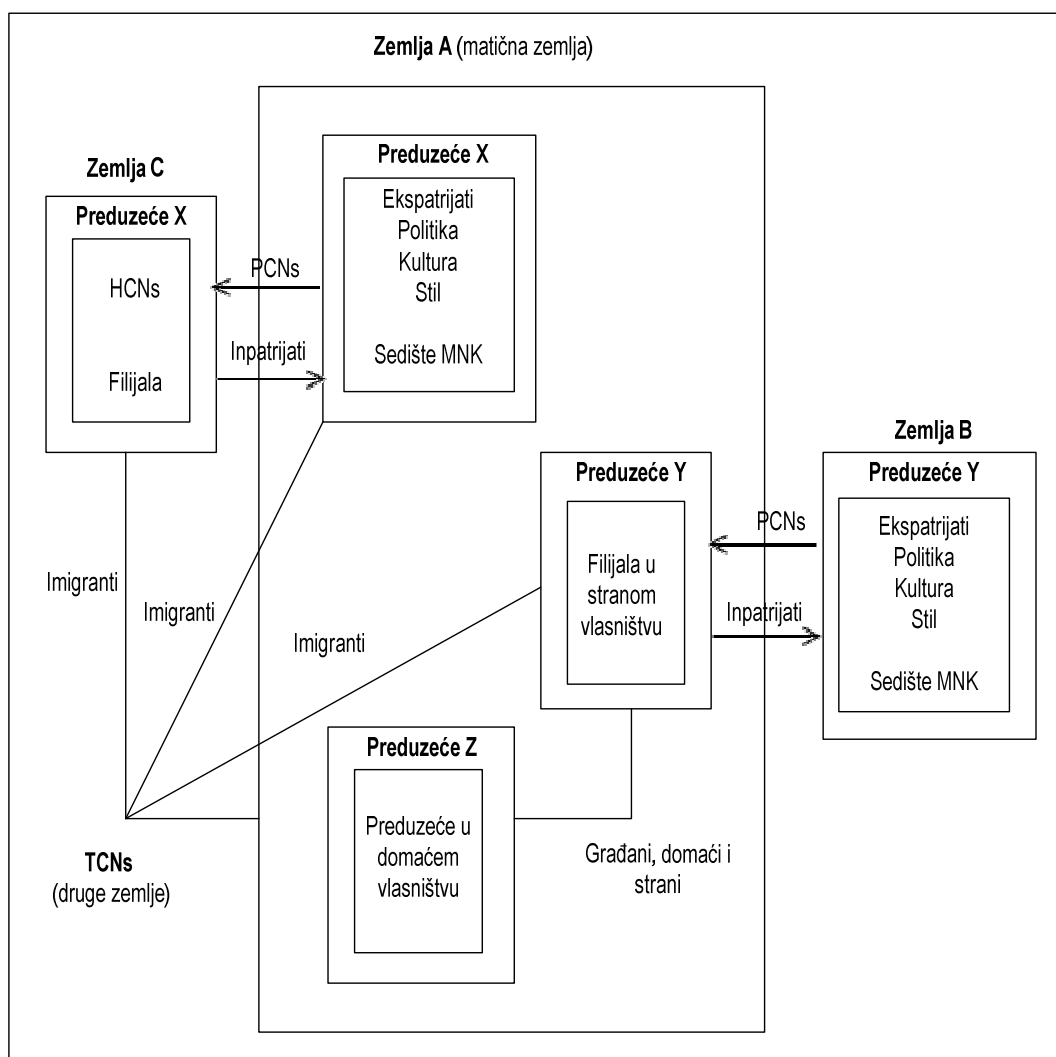
Izvor: Dowling, P.J., Festing, M., Engle, A.D., SR. (2008). International Human Resource Management – Managing people in a multinational context (5. izd.). London: Cengage Learning, str. 3.

Za međunarodne organizacije sve HR aktivnost trebaju biti koordinirane kako u sedištu kompanije u matičnoj zemlji, tako i u njenim filijalama širom sveta, pri čemu upravljačke strukture menadžmenta moraju uzeti u obzir i potrebe radnika iz matične zemlje (HCNs), kao i radnika iz zemlje domaćina (HCNs) i radnika koji dolaze iz trećih zemalja (TCNs) (Harris, 2013) budući da je autorka Festing (1997) utvrdila da IHRM ima značajnu ulogu u kontekstu korporativne strategije MNK. Takođe, međunarodni menadžment ljudskih resursa ima različite modele i forme, pri čemu se HR menadžeri nezavisno o kom tipu kompanije je reč, neizostavno susreću sa pojedinim aspektima globalizacije. U skladu sa tim, HR menadžeri moraju imati razvijene sposobnosti snalaženja u različitim situacijama koje nameće međunarodni menadžment ljudskih resursa. Forme IHRM najbolje prikazuje slika 3.

Na osnovu grafikona, možemo zaključiti da se HR menadžeri na međunarodnoj sceni susreću sa različitim situacijama kao što su (Briscoe et al., 2009, str. 21-23):

- **Sedište multinacionalnih kompanija (MNK)** – ova situacija podrazumeva da HR stručnjaci rade u regionalnom sedištu MNK (preduzeće „X“ u zemlji A“). Fokus ove forme IHRM ogleda se u nadzoru HR politike i prakse u svim operacijama na inostranom tržištu, kao i kontroli nad međunarodnim kretanjem radnika. Ovo prvenstveno podrazumeva realokaciju ekspatrijata iz sedišta kompanije u filijale u inostranstvu, ali i kretanje inostranih predstavnika preko granica, te razvoj HR prakse kroz ove globalne operacije. Lokalni HR menadžeri su gotovo uvek radnici iz zemlje domaćina (HCNs), s obzirom da je neophodno prilagoditi radna pravila i prakse lokanim zakonskim regulativama.
- **Filijale inostranih kompanija u matičnoj zemlji** – druga forma IHRM podrazumeva da HR menadžeri rade u filijali inostranih multinacionalnih kompanija u svojoj matičnoj zemlji (preduzeće „Y“ u zemlji „A“). Takođe, ova opcija se često odnosi i na domaće kompanije koje su kupljene od strane inostranih MNK. Problemi koji mogu nastati za lokalne HR menadžere u ovom slučaju odnose se na različite komunikacione stilove, način motivacije zaposlenih, organizacionu strukturu, ali i nerazumevanje kulture, tržišta, radnog zakonodavstva i sl. zemlje domaćina.

Slika 3. Forme međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa



Izvor: Briscoe, D.R., Schuler, R.S., Claus, L. (2009). International Human Resource Management – Policies and practice for multinational enterprises. London and New York: Routledge, str. 21.

- **Domaće kompanije** (preduzeće „Z“) – ova opcija se uglavnom odnosi na male domaće kompanije, ali je u novije vreme sve prisutniji i trend pojave domaćih multinacionalnih kompanija (uspešna domaća preduzeća koja izlaze na inostrano tržište i sama postaju MNK). U velikom broju zemalja ove kompanije se susreću sa kompleksnošću internacionalnog poslovanja, pa samim tim i problemima u domenu IHRM, kao što su: angažovanje radnika ili njihovih porodica, koji dolaze iz zemalja sa drugačijom kulturom, jezikom, običajima, kao i takmičenje sa inostranim kompanijama za potrošače, dobavljače, kapital i resurse (uključujući i radnu snagu). Izazov za HR menadžere jeste usaglašavanje kultura, jezika, radnih očekivanja i sl. zaposlenih iz različitih zemalja.

Postoje tri faktora koji čine efikasno upravljanje ljudskim resursima kritičnim u dostizanju globalne konkurentnosti. *Prvi* se odnosi na pojačanu potrebu za menadžerima u stranim zemljama koja je nastala kao posledica uvećanja multinacionalne trgovine i sve većeg broja stranih filijala kompanija. *Drugo*, ekspanzija međunarodne radne snage donosi više mogućnosti i često niže troškove u multinacionalnim kompanijama, ali samo u slučaju da su zaposleni u ovim filijalama adekvatno motivisani. *Treće*, tradicionalni faktori proizvodnje (kapital, tehnologija, sirovine i informacije) su sve više zamenljivi, sa kvalitetom zaposlenih kao jednim održivim izvorom konkurentne prednosti za razvijene zemlje u kojima posluju multinacionalne kompanije (Lowe et al., 2002, str. 46).

Kao što je navedeno, Brewster, Sparrow i Vernon (2007) međunarodni menadžment ljudskih resursa definišu kao način na koji internacionalne organizacije upravljaju svojim ljudskim resursima u različitim nacionalnim okruženjima u kojima posluju. U skladu sa tim, značaj IHRM u multinacionalnim kompanijama se ogleda u sledećem:

- Razvoj globalnog stanovišta unutar HR funkcije, posebno svesti o neophodnosti razumevanja novog, globalnog konkurentskog okruženja i njegov uticaj na upravljanje ljudima širom sveta. U skladu sa tim, suštinski značaj, ali i izazov upravljanja ljudskim resursima ogleda se u pronalaženju načina za efikasno privlačenje, angažovanje i zadržavanje miliona zaposlenih, kako bi se postigli strateški ciljevi multinacionalnih kompanija. Ovde se posebno ističe potreba globalnog menadžmenta talentima (Björkman & Smale, 2010, str. 31)
- Usklađivanje osnovnih HR aktivnosti i procesa sa novim principima takmičenja na globalnom nivou, uz istovremeno usmeravanje pažnje na lokalne probleme i zahteve.
- Jačanje globalne kompetencije i sposobnosti unutar HR funkcije (Briscoe et al., 2009, str. 20).

Menadžment ljudskih resursa se u svim organizacijama koje nastupaju na internacionalnoj sceni smatra ključnim faktorom uspeha. Dakle, svrha IHRM se ogleda u pružanju mogućnosti multinacionalnim preduzećima da budu uspešna na globalnom nivou, a to podrazumeva da budu:

- a) konkurentni u celom svetu,
- b) efikasni,
- c) da poseduju lokalnu odgovornost,
- d) da budu fleksibilni i prilagodljivi u najkraćem vremenskom periodu i
- e) sposobni za globalno prenošenje znanja (Schuler et al., 2002, str. 41-42).

Budući da se kroz navedene stavove provlači i činjenica da se HRM razlikuje na domaćem i međunarodnom nivou, smatra se važnim i utvrđivanje osnovnih razlika između ova dva pojma. Osnovni principi menadžmenta ljudskih resursa se ne razlikuju bez obzira u kom okruženju se on primenjuje. Razlika između domaćeg i međunarodnog HRM proističe iz faktora i varijabli okruženja o kojima HRM stručnjaci moraju voditi računa pri uključivanju u međunarodno poslovanje. Pri tome, posebnu pažnju treba posvetiti osobenostima okruženja, s obzirom da i u domaćem i u međunarodnom HRM postoje određene kontrolisane varijable koje proističu iz

specifičnosti okruženja. U međunarodnom HRM ove kontrolisane varijable se multiplikuju i samim tim otežavaju koordinaciju i implementaciju HRM politika i praksi.

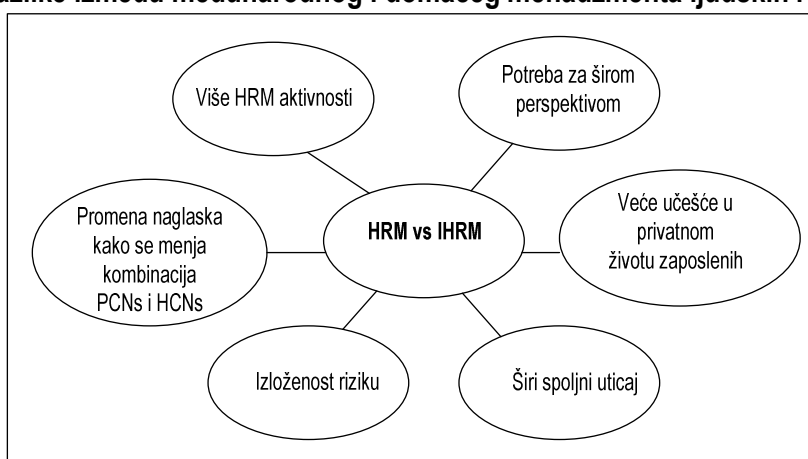
U zavisnosti od osobnosti okruženja internacionalne kompanije svoje HR politike i prakse mogu prilagođavati na nivou jedne zemlje, na regionalnom ili globalnom nivou. Neuspeh u prepoznavanju faktora koji utiču na razlike između HRM i IHRM često rezultira značajnim problemima u međunarodnim operacijama (Dowling, 1999; Chew, 2004). Pri tome, primarni uzrok neuspeha u multinacionalnim poduhvatima proizilazi upravo iz nedostatka razumevanja bitnih razlika u upravljanju ljudskim resursima na svim nivoima u inostranoj sredini.

Određene filozofije i tehnike upravljanja koje su se pokazale kao uspešne u domaćem okruženju, mogu da dovode do frustracija i neuspeha u međunarodnim okvirima. Zbog takvog stanovišta, kao neophodnost se pokazalo upoznavanje i razumevanje najznačajnijih razlika između domaćeg, odnosno HRM u kontekstu jedne zemlje, matične, i međunarodnog HRM odnosno prakse upravljanja ljudskim resursima u drugim zemljama, naročito u onima u kojima matična zemlja ima poslovne interese te planira da pošalje svoje menadžere da razvijaju poslovne strategije i osvajaju nova tržišta. Te razlike se mogu svesti na činjenice koje prikazuje slika 4

Više HR funkcija i aktivnosti podrazumeva da poslovanje u inostranoj sredini zahteva od menadžmenta ljudskih resursa da vodi računa o velikom broju faktora koji se ne pojavljuju u domaćem okruženju, kao što su: međunarodno oporezivanje, internacionalna realokacija i orijentacija, administrativne usluge, odnosi sa vladom zemlje domaćina, usluge prevođenja, itd.

Potreba za širom perspektivom odnosi se na činjenicu da HR menadžeri koji rade u matičnoj zemlji u velikoj meri imaju olakšanu situaciju s obzirom da rukovode programima za zaposlene koji pripadaju jednom nacionalnom okruženju sa jedinstvenom politikom koja se odnosi na kompenzacije i procedure oporezivanja. Sa druge strane, na međunarodnom nivou HR stručnjaci se suočavaju sa neophodnošću prilagođavanja programa upravljanja različitim nacionalnim grupama zaposlenih, što zahteva mnogo širu perspektivu i globalno stanovište.

Slika 4. Razlike između međunarodnog i domaćeg menadžmenta ljudskih resursa



Izvor: Briscoe, D.R., Schuler, R.S., Claus, L. (2009). International Human Resource Management – Policies and practice for multinational enterprises. London and New York: Routledge, str. 26.

Veće učešće u privatnom životu zaposlenih neophodno je zbog uspešne selekcije, obuke i upravljanja zaposlenima (PCNs i TCNs) koji dolaze na izvršenje zadataka u inostranstvo. HR stručnjaci moraju biti sigurni da su ekspatijati u potpunosti razumeli uslove smeštaja, zdravstvene nege, kao i sve aspekte paketa kompenzacija. U tu svrhu mnoge multinacionalne kompanije imaju „Službu za međunarodne ljudske resurse“ koja koordinira i obezbeđuje veliki broj usluga za

PCNs i TCNs, kao što su upravljanje njihovim finansijama, investiranje, iznajmljivanje nekretnine dok su u inostranstvu, posete matičnoj zemlji, kao i konačan povratak zaposlenih. Dakle, HR menadžeri u inostranom okruženju moraju biti u većoj meri uključeni i upoznati sa privatnim životom zaposlenih kako bi im pružili neophodnu pomoć i podršku. Sa druge strane, u matičnoj zemlji većina ovih aktivnosti nije u nadležnosti HR odeljenja.

Promene naglaska kako se menja kombinacija PCNs i HCNs podrazumeva da kako međunarodne operacije sve više sazrevaju dolazi i do promena u pojedinim aktivnostima ljudskih resursa. Potreba za PCNs i TCNs sve više opada, a dobro obučena lokalna radna snaga sve je dostupnija. U skladu sa tim, sredstva namenjena aktivnostima kao što su oporezivanje ekspatrijata, preseljenje i orijentacija, preusmeravaju se na aktivnosti izbora lokalnog osoblja, njihove obuke i razvoja, čime multinacionalne kompanije dobijaju visoko kompetentne lokalne kadrove sposobne za obavljanje međunarodnih zadataka.

Izloženost riziku ukazuje da promašaji i neuspesi na međunarodnoj sceni imaju mnogo veće posledice na kompanije nego kada je reč o domaćem poslovanju. Pri tome, jedan od najvećih problema za MNK koji potencijalno može prouzrokovati dugoročno negativne konsekvence i izuzetno visoke troškove odnosi se na neuspeh ekspatrijata dok su na međunarodnim zadacima (preuranjeni povratak sa međunarodnih zadataka, ostvarenja ispod očekivanih i sl.). Direktni troškovi neuspeha ekspatrijata koji pogađaju matičnu kompaniju (zarada, troškovi putovanja, selidbe, obuke i sl.) mogu biti i do tri puta veći u odnosu na domaće okruženje. Poseban aspekt rizika koji neposredno pogađa i IHRM odnosi se na međunarodni terorizam. Stoga danas, većina MNE mora uzeti u obzir politički i teroristički rizik, te troškove zaštite od ovog vida opasnosti (evakuacija ekspatrijata i sl.) kada planira međunarodne zadatke.

Širi spoljni uticaji odnosi se na najznačajnije eksterne faktore koji utiču na IHRM: vrsta vlasti, stanje ekonomije, kao i opšte prihvaćene prakse poslovanja u zemlji domaćina. Vlade zemlje domaćina veoma često mogu imati značajan uticaj na IHRM. U razvijenim zemljama radna snaga je skuplja i mnogo bolje organizovana u odnosu na nerazvijene i zemlje u razvoju, tako da vlade zahtevaju poštovanje zakonske regulative koja se odnosi na radne odnose, procedure zapošljavanja, poreske obaveze, zdravstveno osiguranje i bezbednost na radu. Ovi faktori u velikoj meri utiču na HR menadžere u filijalama kompanije u inostranstvu. Stoga, moraju provesti više vremena učeći i tumačeći lokalne načine poslovanja i opšti kodeks ponašanja, naročito kada je reč o osetljivim pitanjima kao što je na primer davanje poklona.

Može se zaključiti da je upravljanje ljudskim resursima mnogo složenije kada je reč o međunarodnom okruženju. Ukoliko kompanije žele postići uspeh na međunarodnoj sceni moraju imati dobar ne samo domaći HRM, već i veoma razvijen osećaj za međunarodno upravljanje ljudskim resursima. Pri tome, nije dovoljno samo kopirati domaće HR prakse. Kompanije bi trebale biti svesne da postoje razlike između domaćeg i međunarodnog HRM, ali i faktori koji mogu pomoći da se te razlike ublaže kao što su kulturno okruženje, industrija u koju je multinacionalna kompanija primarno uključena, zavisnost multinacionalne kompanije od domaćeg tržišta, kompleksnost povezana sa poslovanjem u različitim zemljama i stavovi starijih menadžera (Dowling, 1999, str. 31). Upravo zbog problema koji se javljaju prilikom ekspatrijacije ukoliko se primenjuje opšta politika HRM, neophodno je veoma detaljno analizirati kontekst zemlje u koju ekspatrijat odlazi, kako bi se generalna HRM strategija prilagodila poslovnom okruženju uobičajenom nacionalnom kulturom, ekonomski i političkim sistemom, kao i sistemom vrednosti i istorijom određene zemlje.

HRM danas ima krucijalni značaj za opstanak, poboljšanje performansi i ostvarenje uspeha preduzeća. Za internacionalna preduzeća koja posluju u okruženju koje zahteva drugačije

pristupe, drugačije načine mišljenja i drugačije strukture, znanja IHRM stručnjaka o načinu upravljanja ljudima koji pripadaju različitim kulturnim sredinama, kao i različitim institucionalnim okvirima, pomažu kod izbora strateških planova, kao i identifikacije i analize spoljnih povoljnih prilika i pretnji iz okruženja koje bi mogle biti od ključne važnosti za uspeh preduzeća.

2.1. Aktivnosti u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa

Međunarodni menadžment ljudskih resursa, shvaćen kao skup svih politika, funkcija i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u procesu upravljanja diversifikovanim radnom snagom u globalnim uslovima poslovanja, najčešće multinacionalnim organizacijama, sa ciljem ostvarivanja dugoročne održive konkurentne prednosti i uspeha, koncentrisan je na nekoliko oblasti, tačnije aktivnosti kao što su:

- planiranje ljudskih resursa;
- stafing (regrutacija, selekcija i orijentacija);
- performans menadžment;
- obuka i razvoj;
- kompenzacije i beneficije;
- industrijski odnosi (Dowling et al., 2008, str. 2).

Autori Schuler, Jackson i Tarique navode sledeće aktivnosti na koje HR menadžeri treba da obrate pažnju i koje treba da budu prilagođene globalnom poslovanju:

- planiranje lokacije i upravljanje premeštanjem;
- planiranje i predviđanje;
- stafing (privlačenje i selekcija, zadržavanje, smanjenje, uklanjanje);
- obuka i razvoj;
- ocenjivanje performansi;
- kompenzacije (2011, str. 506-516).

Pored ovih eksplicitno navedenih aktivnosti, u okviru IHRM neophodno je imati u vidu i problematiku povratka ekspatrijata sa inostranog zadatka, te se i proces repatrijacije, u smislu prilagođavanja nakon povratka u matičnu zemlju, takođe javlja kao važna aktivnost IHRM. Sve aktivnosti su prožete ključnim idejama i problemima koji se vezuju za neizvesnost koja prati inostrane zadatke u vezi sa ponašanjem menadžera koji odlazi u inostranstvo, način života i rada tokom zadatka, kao i uticaja različitih faktora na uspeh međunarodnog zadatka (porodica, lične osobine, ideje, preferencije, potrebe, informacije, jezik, kulturna obuka i sl.).

U nastavku teksta izvršena je teorijska analiza najznačajnijih funkcija u IHRM prema klasifikaciji navedenih autora, s tim da je akcenat stavljen na aktivnost kompenzacije u skladu sa osnovnom tematikom rada. Aktivnosti koje su istražene kroz analizu dostupne literature, ali i upotpunjene podacima Cranet istraživanja su:

- planiranje ljudskih resursa;
- regrutacija;
- selekcija
- orijentacija – prilagođavanje u zemlji domaćina i repatrijacija;
- performans menadžment;
- kompenzacije – zarade, beneficije i stimulacije;
- obuka i razvoj karijere;

- komunikacija;
- odnosi između zaposlenih i poslodavaca, tzv. industrijski odnosi.

2.1.1. Planiranje ljudskih resursa

Uspešno definisanje i implementacija strategije preduzeća kao odgovor na promene i zahteve okruženja radi ostvarivanja uspešnih performansi i opstanka organizacije u dugom roku podrazumeva vrlo kompleksan sistem menadžmenta. Aktivna formulacija strategije poznata je kao strateško planiranje, koje razmatra širok i obično dugoročni fokus (Todosijević, 2009, str. 36). Strateško planiranje predstavlja primarni zadatak za menadžere na najvišem nivou, i početnu aktivnost strateškog menadžmenta koji je shvaćen kao proces usmeravanja aktivnosti preduzeća kojim se, na bazi anticipacije šansi i opasnosti, na jednoj, i jakih i slabih strana preduzeća, na drugoj strani, identifikuju kritični faktori poslovnog uspeha te se shodno prethodno utvrđenoj strategijskoj viziji, opredeljuje misija, razvojni ciljevi kao i pravci, metodi i instrumenti njihove optimalne realizacije u dinamičnoj poslovnoj sredini (Todorović et al., 2000, str. 160).

Strateški plan predstavlja bazu za svaku narednu aktivnost planiranja, među kojima se kao poseban oblik izdvaja proces planiranja ljudskih resursa. Budući da se procesi strategijskog menadžmenta i planiranja ljudskih resursa međuzavisni, uspeh jednog zavisi od uspeha drugog procesa i njima svojstvenih rezultata. Da bi se adekvatno moglo sprovesti planiranje ljudskih resursa u jednoj organizaciji potrebno je detaljno analizirati faze i aktivnosti u tom procesu, pronaći međusobne veze sa strateškim planiranjem i utvrditi doprinos planiranja ljudskih resursa ostvarenju ciljeva zacrtanih strategijom preduzeća.

Planiranje ljudskih resursa može biti shvaćeno kao aktivnost kojom se na osnovu promena u poslovnom okruženju i unutar same organizacije vrši predviđanje potrebne radne snage za konkretnu organizaciju i usklađivanje ponude i tražnje za radnom snagom. Obično se definiše kao proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u preduzeću, izvan i unutar preduzeća sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih (Savić et al., 2009). Budući da se radi o procesu, planiranje ljudskih resursa obuhvata nekoliko faza. Postoji više pogleda na to koje faze treba da se budu utvrđene kao najbitnije za uspeh planiranja. Prema domaćim autorima postoje četiri značajne i međusobno povezane aktivnosti:

- Inventar talenata;
- Predviđanje potreba za radnom snagom;
- Akcioni plan;
- Kontrola i vrednovanje (Štangel Šušnjar & Zimanji, 2006, str. 96).

Sa druge strane, autori Beardwell, Holden i Claydon (2004, str. 160) smatraju da se proces planiranja ljudskih resursa može posmatrati kroz istraživanje i analizu, predviđanje, planiranje i implementaciju i kontrolu.

Iz svih navedenih posmatranja procesa planiranja ljudskih resursa može se izvesti zaključak da koliko god oni različito bili interpretirani svi ukazuju na složenu aktivnost koja:

- podrazumeva analitički rad kroz detaljno određene faze;
- nalazi se u vezi sa strategijskim planiranjem, te je na taj način sastavni deo strateškog upravljanja organizacijom;
- u velikoj meri utiče na ostvarivanje organizacionih ciljeva, na ostvarene performanse organizacije – na osnovu čega se može povezati i uticaj na uspeh organizacije i konkurentsku prednost u savremenim uslovima poslovanja.

Na svakom nivou planiranja, od strategijskog preko taktičkog do operativnog, menadžment ljudskih resursa takođe vrši planiranje, kao proces koji se nadovezuje na nivoe poslovnog planiranja. Na strategijskom nivou planiranje ljudskih resursa podrazumeva sagledavanje eksternih faktora koji utiču na preduzeće, koje su potrebe poslovanja preduzeća za ljudskim kapitalom te kako utiče menadžment na buduće poslovanje. Sa druge strane, na taktičkom nivou planiranje ljudskih resursa zalazi dublje u analizu i vrši predviđanje zahteva za ljudskim resursima za određen vremenski period. U ovom delu planiranja ljudskih resursa prognozira se broj potrebnih radnika za određene poslovne aktivnosti definisane taktičkim poslovnim planom. Poslednji nivo planiranja, operativni (godišnji), sa aspekta planiranja ljudskih resursa, podrazumeva primenu menadžmenta ljudskim resursima, tj. izradu akcionih planova putem kojih će se sprovesti sve aktivnosti od stafinga preko obuke i razvoja, merenja performansi i kompenzacija, do upravljanja organizacionim promenama gde se definišu različite strategije ljudskih resursa kako bi se ublažili efekti promena (Štangl Šušnjar & Zimanji, 2006, str. 97-98).

Sagledavanjem i analizom teorijskih pristupa i shvatanja o planiranju ljudskih resursa, kao značajni elementi ili aktivnosti ovog procesa mogu se navesti:

- Analiza okruženja;
- Predviđanje potrebe za ljudskim resursima;
- Predviđanje ponude ljudskih resursa;
- Usklađivanje potreba i ponude;
- Definisane i sprovođenje akcionih planova;
- Vrednovanje i kontrola procesa planiranja ljudskih resursa.

Multinacionalne kompanije moraju da obrate posebnu pažnju prilikom planiranja i predviđanja ljudskih resursa. „Plan ljudskih resursa podrazumeva izradu procene broja pojedinaca i veština koje će biti potrebne u njihovim različitim lokacijama, koristeći postojeće podatke o odlascima i penzionisanju trenutno zaposlenih i poslovne planove organizacije“ (Schuler et al., 2011, str. 511). Naravno, čak i tradicionalni instrument planiranja može imati koristi od modifikacije koje uzimaju u obzir činjenicu da prošlost nije uvek dobra osnova za predviđanje budućnosti, posebno u nesigurnim i dinamičnim vremenima.

U uslovima sve veće neizvesnosti „scenario planiranje“ ima prednosti u odnosu na upotrebu tradicionalnih tehnika predviđanja (npr. statističke prognoze). Planovi scenarija imaju prednost u tom smislu što se jedan bazni slučaj ne može smatrati verovatnim, te je neophodno da se razviju planovi na pretpostavci nekoliko različitih budućih ishoda i da se usredsredi pažnja na osnovne faktore neizvesnosti (Dye et al., 2009, str. 1). Poznavanje ovih scenarija može da pomogne da planiranje ljudskih resursa bude proaktivno i anticipativnije, i na taj način pomaže da organizacija bude spremnija za razne scenarije sa kojima može da se suoči. Kompanije moraju analizirati, kako domaće, tako i tržište radne snage u inostranstvu, u cilju procene broja obučanih ljudi koji će biti potrebni u budućnosti. Šest ključnih aktivnosti planiranja međunarodnih ljudskih resursa su:

- identifikovanje potencijalnog top menadžmenta,
- identifikovanje kritičnih faktora uspeha za buduće internacionalno angažovane menadžere,
- pružanje mogućnosti za razvoj,
- održati obećanja data budućim radnicima u vezi razvoja njihove karijere,
- zbližavanje planiranja strateškog poslovanja sa planiranjem ljudskih resursa i obrnuto, ostvarenje svetski i regionalno fokusirane strategije (Sims, 2007, str. 84).

Na osnovu navedenih stavova može se izvući zaključak da je cilj planiranja u IHRM upravo stvaranje konceptualnog okvira na kojem bi se mogla temeljiti politika IHRM za dati kontekst i budući vremenski period. U odnosu na potrebe organizacije i poslova na kojima treba da radi

ekspatrijata u zemlji domaćinu, kreiraju se planovi pomoću kojih se artikuliše praksa HRM i postavljaju pravci ostvarivanja aktivnosti HRM. U okviru navedenog podrazumeva se plan privlačenja onih kandidata da najvećim potencijalima, odabir kandidata za koje se utvrdi da mogu da izvrše dati zadatak sa najvećom verovatnoćom uspeha, način prilagođavanja u drugoj zemlji, plan praćenja i kontrole performansi ekspatrijate i na bazi toga, određivanja sistema kompenzacije koji bi bio najprikladniji, a zatim i plan repatrijacije odnosno povratka u organizaciju u matičnoj zemlji. Takođe, u neizvesnim uslovima funkcionisanja, organizacije sve više koriste scenario metodu planiranja, gde pokušavaju da za svaku alternativu razviju određeni scenario (npr. optimistički, verovatni i pesimistički).

2.1.2. Stafing

Pronalaženje i zapošljavanje ljudi predstavlja ključnu aktivnost međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa u obezbeđenju adekvatnog ljudskog potencijala. Ovaj interaktivni proces u kojem se usaglašavaju interesi pojedinca sa zahtevima organizacije, naziva se *stafing* i sastoji se iz tri osnovna koraka:

- Rekrutovanje (pronalaženje i privlačenje adekvatnih kadrova);
- Selekcija (upoređivanje sposobnosti kandidata sa zahtevima organizacije, odabir najboljih kandidata i odluka o zapošljavanju);
- Orijentacija (usmeravanje odabranog kandidata i upoznavanje s poslom i organizacijom).

Multinacionalne kompanije mogu da relociraju iskusnije radnike iz matične zemlje, ili da zaposle i obuče radnike zemlje domaćina. Izbor često zavisi od vrste posla i tehničke sposobnosti koja se može naći u matičnoj zemlji, i potreba organizacije da se prilagodi lokalnim potrošačima. Veliki troškovi inostranog angažovanja menadžera su glavni razlog zbog čega sve manje i manje kompanija, nastavlja ovu praksu. Sve više se međunarodne kompanije oslanjaju na lokalnu radnu snagu, kako bi udovoljile svojim potrebama za radnom snagom. Rekrutovanje lokalnih radnika uzrokuje manje troškove i, sa izuzetkom od nekoliko zemalja, uglavnom postoji adekvatan i dostupan kontingent radne snage iz koje se odabira odgovarajuća. Prednosti koje se dobijaju sa ovim jesu šansa za izgradnju karijere i lojalnost kompaniji. I tu postoji politički aspekt, u smislu da vlade ograničavaju broj stranih menadžera i specijalista koji se dovode u zemlju. Razlika u troškovima između tri tipa radnika (matična zemlja, lokalni radnici, treća zemlja) može biti ključna prilikom planiranja potreba za radnom snagom u inostranim filijalama. Angažovanje radnika iz inostranstva stvara poslodavcu troškove koji su nekoliko puta veći nego u slučaju angažovanja lokalne radne snage.

U poslednje vreme, kod sve većeg broja multinacionalnih kompanija, zapažaju se neki karakteristični trendovi vezani za međunarodni stafing. Menadžment želi da pronađe nove puteve u pronalaženju i odabiru najboljih kandidata za internacionalne zadatke. Tekuća dešavanja ukazuju na pet specifičnih oblasti delovanja IHRM u tom pravcu:

- upravljanje različitostima,
- izmeštanje aktivnosti (outsourcing),
- spoljni izvori provere kandidata,
- izvori regrutovanja,
- dvojna karijera supružnika (Aswathappa & Dash, 2008, str. 157).

Takođe, u okviru međunarodnog stafinga postavlja se pitanje zapošljavanja radnika iz zemlje domaćina (HCN), matične (PCN) ili neke treće zemlje (TCN). Opredeljenje preduzeća ka nekoj varijanti internacionalizacije (izvoz/uvoz, posredna internacionalizacija, SDI i sl.) nameće i složenije zahteve u vođenju stafing politike. Postoji nekoliko pristupa u orijentaciji politike

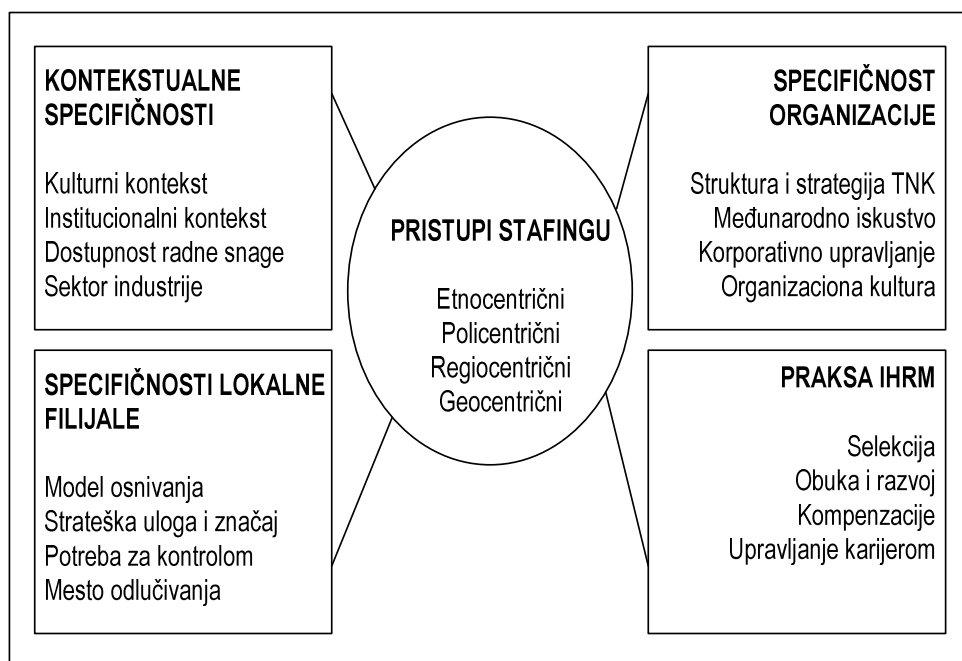
ljudskih resursa kada je u pitanju međunarodni stafing i to: etnocentrični, regiocentrični, policentrični i geocentrični (Perlmutter, 1969; Wind et al., 1973). Autori Dowling, Festing i Engle (2008, str. 82-83), Briscoe, Schuler i Claus (2009, str. 18-19) kao i Đorđević (2009, str. 322-323) istražili su najznačajnije prednosti i nedostatke svakog pristupa u međunarodnom stafingu:

1. **Etnocentrična orijentacija** – podrazumeva da se strateške odluke donose u centrali organizacije, tako da strane filijale imaju malo autonomije. Oslanja se na domaće kadrove (PCNs) koji upravljaju međunarodne aktivnosti u stranim filijalama. Ovaj pristup se koristi u nekim situacijama, kao npr. slanje radnog tima iz matične zemlje radi postavljanja novog pogona, kao i obuke osoblja iz filijale za korišćenje novog sistema. Prednost korišćenja domaćih kadrova ogleda se pre svega u održavanju veoma čvrstih veza, komunikacije i koordinacije između centrale i filijala u inostranstvu, smanjenju rizika poslovanja kao i korišćenju kadrova iz matične zemlje jer u zemlji domaćinu ne postoji dovoljno kvalifikovana radna snaga za takvu vrstu posla, sticanju iskustva u svetu koje se kasnije može primenjivati i u sedištu kompanije s obzirom da međunarodni menadžeri moraju posedovati globalnu perspektivu. Međutim, uprkos nekih pozitivnih efekata etnocentrična orijentacija ima i negativne konotacije koje se ogledaju u limitiranju mogućnosti za razvoj i promociju HCNs što može voditi ka smanjenju produktivnosti i povećanju fluktuacije radnike, predugom periodu prilagođavanja ekspatrijata u okruženju zemlje domaćina, tokom kog oni mogu imati prilične propuste u poslovanju i donošenju odluka, uvećani paketi kompenzacija za PCN menadžere shvaćeni su kao neopravdani od strane HCN menadžera, jer je prilično skupo angažovati domaće PCN menadžere u inostranstvu, kao i promene percepcije PCN menadžera koji pod uticajem nove pozicije i statusa kojeg ona nosi sa sobom u smislu da PCN menadžer postaje neosetljiv na potrebe i očekivanja njegovih HCN saradnika.
2. **Policentrična orijentacija** – oslanja se na lokalne menadžere koji vode međunarodne aktivnosti, što znači da jedinicama u zemlji domaćina upravljaju kadrovi upravo iz te zemlje (HCNs). Ova orijentacija pogoduje onim kompanijama koje svoje međunarodne filijale vide kao posebne nacionalne entitete, te postoji veći nivo autonomije u radu lokalnih filijala za razliku od etnocentrične orijentacije. Velike međunarodne kompanije obično sprovode obuke za lokalne menadžere, koje uključuju i posete matičnoj kompaniji. Ogromna prednost ove orijentacije ogleda se u tome što lokalni menadžeri dobro poznaju lokalnu kulturu, poslovne prakse, kao i probleme i potrebe zaposlenih, čime se eliminišu i problemi vezani za visoke troškove angažovanja PCN i značajne jezičke barijere. Takođe, centrala kompanije zapošljavanjem HCN menadžera ima mogućnost da smanji potrebu za upravljanjem u osetljivim političkim situacijama, a kao najznačajnije može se uzeti u obzir i mogućnost razvoja i kontinuiteta lokalnog menadžmenta što dovodi do smanjenja fluktuacije u stranim filijalama. Sa druge strane, i policentrična orijentacija nije bez otežavajućih okolnosti i to pre svega vezanih za povećanje gema između menadžera lokalne filijale i menadžmenta u centrali zbog jezičke barijere i kulturnih različitosti kao i različitih mogućnosti razvoja karijere HCN i PCN menadžera budući da HCN menadžeri imaju ograničene mogućnosti razvoja najčešće samo u okviru svoje zemlje, zemlje domaćina.
3. **Geocentrična orijentacija** – oslanja se na najbolje menadžere, bez obzira na njihovu nacionalnu pripadnost. Prednost za kompanije koje angažuju menadžere sa globalnom perspektivom ogleda se u širem sagledavanju mogućnosti, koje bi se inače mogle prevideti. Krajnji cilj ove orijentacije jeste stvaranje globalne mreže i primena transnacionalne strategije koja podrazumeva usvajanje najboljih HR praksi iz zemalja širom sveta. Tri najznačajnije prednosti ovog pristupa su: omogućavanje multinacionalnoj kompaniji da razvije međunarodni menadžerski tim koji pomaže razvoju globalne perspektive i internu bazu radne snage za razvoj i premeštanje kroz globalnu organizaciju, prevazilazi nedostatke policentričnog pristupa, podržava saradnju i deljenje resursa kroz jedinice organizacije. Iako akcentovan kao jedan od najzahvalnijih modela stafinga, ni geocentrična orijentacija nije bez mane. Među nedostacima navode se: Vlade zemalja domaćina najčešće insistiraju da najveći broj zaposlenih

u filijalama budu radnici HCN te mogu da se koriste imigracionom kontrolom kako bi sprečili ulazak stranih menadžera i sl., mnoge države zahtevaju veoma kompleksnu proceduru za zapošljavanje stranih državljana u zemlji domaćina koje mogu biti često veoma skupe i zahtevaju puno vremena i dokumentacije, ovaj pristup može biti i veoma skup ako uključuje obuku i troškove relokacije i na kraju, kao jedna od najtežih mana jeste potreba da se i HCN i PCN i TCN radnici često šalju u inostranstvo kako bi se sačinio i održao međunarodni tim koji bi trebao da razvija geocentrični pristup.

4. **Regiocentrična orijentacija** – podrazumeva geografsku strategiju i strukturu multinacionalne kompanije. Koristi se šira baza menadžera ali na ograničen način u smislu da se radna snaga može kretati van granica svoje zemlje, ali samo u određenom geografskom regionu. Menadžeri filijala imaju određenu regionalnu autonomiju prilikom donošenja odluka. Prednosti korišćenja ovakvog pristupa su svakako ostvarivanje saradnje između menadžera koji su došli u regionalnu centralu i PCN menadžera koji rukovodi tom centralom, osetljivost na lokalne uslove, jer je najveći broj zaposlenih u filijalama iz HC, mogućnost pomeranja iz čistog etnocentričnog ili policentričnog pristupa ka geocentričnom. Kao najveće nedostatke autori navode: stvaranje federalizma na regionalnom umesto na državnom nivou i onemogućavanje organizacije da zauzme globalni stav i razvoj karijere je moguć samo u okviru određenog regiona ali ne i šire.

Slika 5. Determinante koje utiču na izbor modela stafinga



Izvor: Dowling, P.J., Festing, M., Engle, A.D., SR. (2008). International Human Resource Management – Managing people in a multinational context (5. izd.). London: Cengage Learning, str. 87.

Kompanije mogu da koriste bilo koji od navedenih staffing pristupa, s tim da se ponekad dešava i situacija da se neki pristupi koriste i simultano jedan sa drugim. Da bi odabrale pravi pristup, odnosno onaj koji će im omogućiti zadovoljenje ciljeva multinacionalne kompanije u pogledu globalnog poslovanja, kompanije moraju imati u vidu nekoliko determinanti koje utiču na izbor pristupa za staffing. Model determinanti za izbor stafinga dat je na slici 5.

U okviru međunarodnog stafinga u nastavku rada prikazana je teorijska analiza regrutacije, selekcije i orijentacije radnika u međunarodnim uslovima rada. Posebna pažnja posvećena je stafingu iz razloga što od uspeha i efektivnosti stafinga zavisi i uspeh ekspatrijata na

međunarodnom zadatku ali i celokupna strategija za međunarodno poslovanje kompanije (Scullion & Collings, 2006, str. 141).

2.1.2.1. Rekrutacija

Rekrutacija se definiše kao „proces traženja i pronalaženja potencijalnih kandidata za određen broj radnih mesta u cilju odabira najpogodnijeg kandidata za specifično radno mesto“ (Dowling et al., 2008, str. 109) odnosno kao „proces pronalaženja i angažovanja ljudi koji su potrebni organizaciji“ (Armstrong, 2009, str. 515). Cilj procesa rekrutacije jeste identifikovanje i privlačenje potencijalnih radnika, kandidata, u kompaniju kako bi se na osnovu procesa selekcije izvršio odabir onih radnika koji odgovaraju po svim kriterijumima radnog mesta (Breaugh & Starke, 2000, str. 405). Takođe, rekrutacija je proces u kom se prvi put zvanično susreću kandidati i kompanija koja planira da zaposli radnu snagu, te od rekrutacije u mnogome zavisi i kasniji tok HRM kompanije pre svega vezanog za selekciju, obuku i razvoj kadrova (Brewster et al., 2007, str. 97).

U vezi sa rekrutacijom, kada kompanije posluju na međunarodnom nivou, neophodno je da menadžeri budu svesni posebnih oblasti razlika između zemalja:

- vrsta radnog zakonodavstva – koja se razlikuje od jedne zemlje do druge u smislu nadležnosti, da li sadrže predrasude u odnosu na poslodavce ili zaposlene stoga treba da obrate pažnju na posebne razloge pogoršanja ponašanja pojedinaca, organizacija i institucija,
- vrsta tržišta rada – koje može biti interno ili eksterno,
- metoda rekrutovanja – koje se obično koriste za privlačenje ljudi (Brewster et al., 2007, str. 99).

Kompanije koje posluju na međunarodnom tržištu moraju uzeti u obzir činjenice vezane za mogućnost jednakosti prilikom zapošljavanja. Vlade različitih zemalja često su uključene u proces rekrutacije, preko obezbeđivanja uslova rekrutacije i **zakona**, koji se uglavnom tiču diskriminacije. „U Evropi se diskriminacija kandidata za posao zbog rase, pola, godina, ili zato što pripadaju grupama u nepovoljnijem položaju u društvu, smatra nepoželjnom sa moralnog, zakonskog a ponekad i organizacionog stanovišta. Druge zemlje se mogu razlikovati. Indija, na primer ima zakone za privilegovanje nižih klasa, a neke arapske i azijske države imaju pravila na osnovu kojih su domaći radnici privilegovani u odnosu na imigrante. U Evropi, pak, praćenje praksi i ishoda zapošljavanja radi izbegavanja diskriminacije predstavlja ključnu stvar za mnoge rukovodioce ljudskih resursa. Zakoni koji utiču na rekrutaciju su brojni“ (Brewster et al., 2007, str. 97-98).

U SAD takođe postoje zakoni po kojima proces rekrutacije treba da bude izveden bez obzira na rasu, boju kože, religiju, pol ili nacionalnost (Konrad & Linnehan, 1995). U nekim zemljama Evrope, u Francuskoj, niz kolektivnih ugovora na državnom i industrijskom nivou regulišu praksu rekrutovanja. Na primer, u hemijskom sektoru ugovori o ponovnom zapošljavanju daju prioritet kandidatima koji su bili bivši zaposleni u prethodnih šest meseci. U Nemačkoj radni saveti da koriste upitnike za zaposlene kako bi imali uvid u lične informacije o svim kandidatima u užem izboru i mogli staviti veto na imenovanje u roku od jedne nedelje od ponude. Motiv je da se obezbedi regularnost i eliminisanje nepotizma. U Španiji su velike stope obeštećenja u slučaju kada se organizacije okreću privremenom zapošljavanju (Brewster et al., 2007, str. 99).

Takođe su primećene i razlike među zemljama u smislu **tržišta rada**. Unutrašnje tržište rada je ono u kom su radnici angažovani na poslovima od početnog nivoa a viši nivoi se popunjavaju unutar organizacije. Zarade su interno određene i mogu biti u potpunosti bez pritiska spoljašnjeg tržišta. Eksterno tržište rada jeste ono na kom se radnici nesmetano kreću između organizacija, a

zarade su određene u procesu u kome organizacije nemaju značajno diskreciono pravo prilikom utvrđivanja zarada (Lazear & Oyer, 2004, str. 527). Uočeno je da Nemačka, Japan, Francuska i Švajcarska u suštini imaju interna tržišta rada gde se regrutovanje usredsređuje na specijalizovane tačke ulaska na niskim nivoima hijerarhije a gde do napredovanja dolazi na osnovu interne procene. Smatra se da interna tržišta rada dovode do takvih koristi kao što su bolji moral, posvećenost i bezbednost među zaposlenima, bolja mogućnost za procenu (i tačniju procenu) kompetencija i stečenog znanja, veća kontrola nivoa zarada usled manje izloženosti tržišnim silama i stručnosti ljudskih resursa u vezi sa svim pitanjima zapošljavanja (kao što je regrutacija diplomiranih kandidata). Međutim, nedostatak se može odnositi na politiku ponašanja u vezi s napredovanjem, neformalnim „gornjim granicama napredovanja“ koje se ne preispituju i strukturalne udare kada tržišne ili tehnološke promene prisilno dovode do izmena u celom sistemu stručnog obrazovanja i obuke i zahtevaju znatno preispitivanje celokupnog sistema ljudskih resursa. Britanija, SAD, Danska, Holandija, Hong Kong su uglavnom okarakterisane kao zemlje koje preferiraju eksterna tržišta rada na kojima kandidati mogu da ulaze i izlaze iz hijerarhije na bilo kom nivou. Prednosti takvih tržišta rada mogu biti prilika da se dovede novi ljudi kao deo procesa promene kulture, uvida u mogućnosti konkurenata i mogućnosti da se vidljivije reaguje na jednake mogućnosti (Brewster et al., 2007, str. 99).

Uobičajeno je korišćenje određenih metoda regrutovanja prikazano je u tabeli 3. Regrutovanje se vrši putem neformalnih i formalnih metoda, gde se formalne najčešće koriste u velikim preduzećima u oblasti visoke tehnologije, dok su neformalne više vezane za mala i srednja preduzeća i u sektoru usluga i proizvodnje. Takođe, formalne metode koriste se prilikom traganja za administrativnim i tehničkim radnicima, dok su neformalne metode u upotrebi kod traganja za menadžerima i fizičkim radnicima (Tanova, 2003, str. 107-108). U tabeli 3 je dat prikaz korišćenih metoda regrutacije za profesionalne radnike u okviru zemalja Evrope koje su učestvovala u Cranet istraživanju 2008-2010. godine.

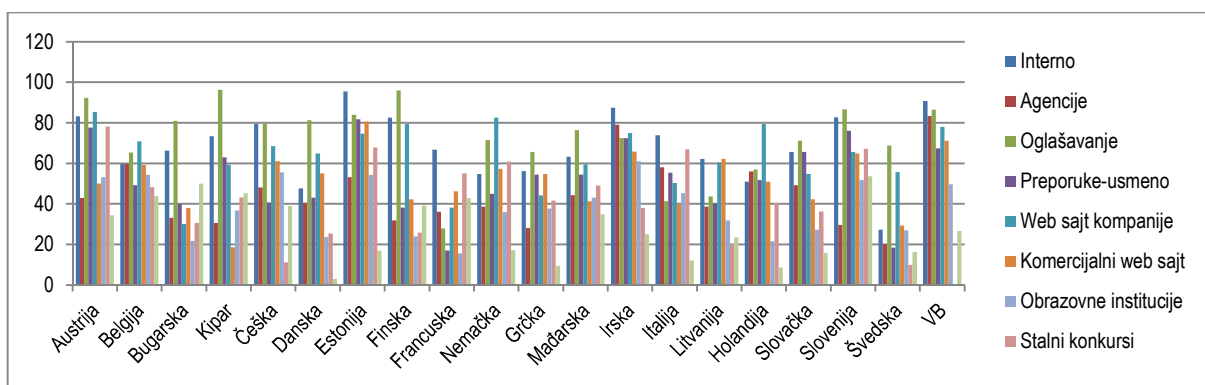
Tabela 3. Metode regrutacije profesionalnih radnika u zemljama Evrope 2008-2010 (%)

Države	Interno	Agencije	Oglašavanje	Preporuke-usmeno	Web sajt kompanije	Komercijalni web sajt	Obrazovne institucije	Stalni konkursi	Centri zapošljavanja NZS
Austrija	83,2	42,9	92,3	77,7	85,4	50,0	53,2	78,1	34,4
Belgija	59,6	59,6	65,4	49,2	70,8	59,2	54,2	48,3	43,8
Bugarska	66,2	33,1	80,9	39,9	30,1	38,0	21,8	30,6	50,0
Kipar	73,4	30,6	96,2	62,9	59,4	18,6	36,7	43,3	45,2
Češka	79,6	48,1	79,6	40,7	68,5	61,1	55,6	11,1	38,9
Danska	47,7	40,6	81,3	43,0	64,9	55	23,7	25,4	2,9
Estonija	95,4	53,2	84	81,7	74,6	80,6	54,2	67,8	16,9
Finska	82,5	31,9	96,0	38,1	79,3	42,2	23,9	25,9	39,1
Francuska	66,7	36,1	27,9	17	38,1	46,3	15,6	55,1	42,9
Nemačka	54,8	38,6	71,5	44,9	82,5	57,3	35,9	60,9	17,2
Grčka	56,2	28,1	65,7	54,4	44,2	54,7	37,7	41,7	9,5
Mađarska	63,3	44,4	76,3	54,5	59,5	41,3	43,0	49,1	34,9
Irska	87,4	79,1	72,5	72,4	75,0	65,8	61,0	38,0	25,0
Italija	73,9	58,0	41,4	55,4	50,3	40,1	45,2	66,9	12,1
Litvanija	62,2	38,7	43,7	40,3	60,5	62,2	31,9	20,2	23,5
Holandija	50,9	56,0	56,9	51,7	79,3	50,9	21,6	40,5	8,6
Slovačka	65,6	49,3	71,2	65,6	54,8	42,3	27,3	36,2	15,8
Slovenija	82,7	29,6	86,7	76,1	65,7	64,9	51,7	67,2	53,6
Švedska	27,3	20,2	68,8	18,4	55,7	29,4	27,0	9,9	16,3
VB	90,8	83,4	86,5	67,3	78,0	71,1	49,7	38,6	26,7
Island	33,3	47,8	73,2	26,1	38,4	14,5	11,6	33,3	2,2
Norveška	82,5	46,1	90,8	67,5	92,9	72,5	51,9	42,7	18,1
Rusija	55,3	53,2	54,2	70,8	55,1	58,0	34,0	48,8	18,2
Srbija	72,4	44,8	74,4	85,3	33,3	46,4	40,0	33,3	68,4
Švajcarska	68,4	56,8	74,7	57,9	81,1	60,0	52,6	55,8	8,4
Ukupno	62,9	44,0	72,4	50,3	63,8	50,6	36,3	42,9	24,2

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Evidentno je da su organizacije na području Evrope najčešće koristile **oglašavanje** kao metod regrutacije (72.4%), web sajt organizacije (63.8%) i interno regrutovanje (62.9%), što nas vodi ka zaključku da je on line regrutacija svakako veoma značajan metod (Parry & Tyson, 2008) kome bi se morala posvetiti pažnja u budućim istraživanjima i usavršavanju istog. Sa druge strane, korišćenje agencija (44%), obrazovnih institucija (36.2%) kao i centara za poslove (job centres) (24.2%) za regrutaciju kadrova, kao formalnih metoda, manje je nego u slučaju neformalnih metoda kao što su interno, od usta do usta, reklame i strane o slobodnim radnim mestima. Ovakav nivo korišćenja neformalnih u odnosu na formalne metode regrutacije svakako može biti objašnjen time da su formalne metode skuplje od neformalnih.

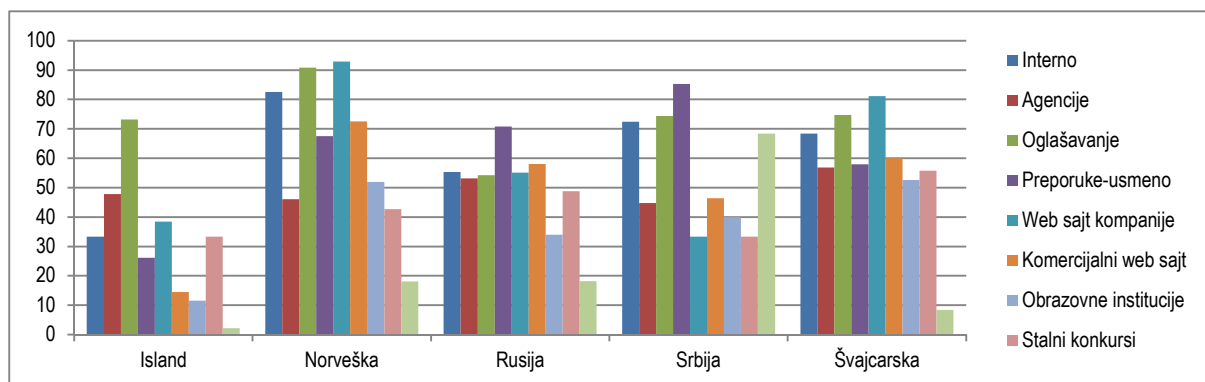
Grafikon 1. Procenat korišćenja metoda regrutacije u organizacijama koje posluju u zemljama Evropske Unije 2008-2010



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Takođe, u ovom delu analize primetna je različitost između zemalja u pogledu korišćenja metoda za regrutaciju, ali svakako može se istaći još i nekoliko zapažanja vezanih za Srbiju. U našoj zemlji najkorišćeniji metod regrutacije je svakako bio metod „od usta do usta“ (čak 85.3% organizacija koristi ovaj metod), reklame (74.4%), interno (72.4%) ali i centre zapošljavanja (68.4%) po čemu se razlikuje od ostalih Evropskih zemalja, gde je proseka 24% organizacija.

Grafikon 2. Procenat korišćenja metoda regrutacije u organizacijama koje posluju u zemljama koje nisu članice Evropske Unije 2008-2010

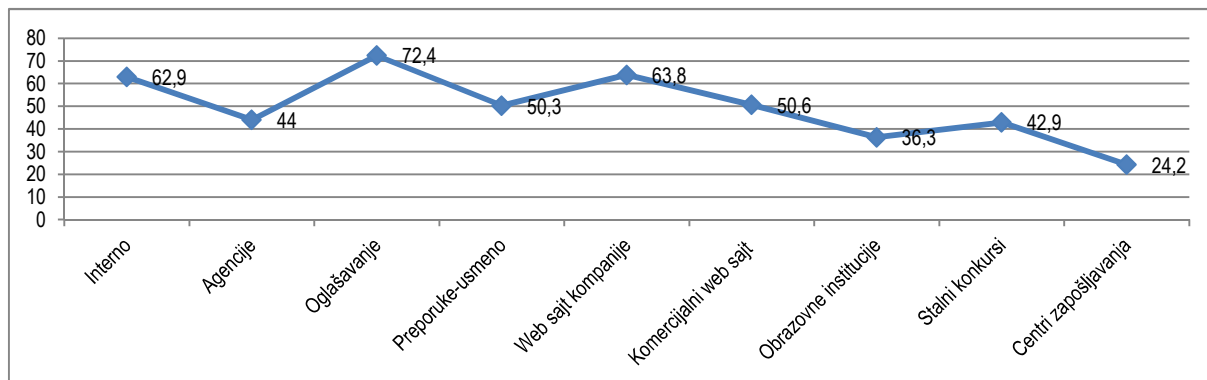


Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Ono što je sa druge strane takođe značajno jeste svakako ulazak stranih privatnih kompanija na domaću tržišnu scenu gde se pored kapitala donose i menadžerska i organizaciona znanja, među kojima će aktivnosti i metode HR menadžmenta svakako biti među najznačajnijim sa aspekta unapređenja i razvoja domaće HR prakse. Sve više stranih ali i domaćih preduzeća okreće se

racionalnijim metodama regrutacije, kao što je on-line regrutovanje. U analizi regrutacije značajno je napomenuti da ne postoji opšta saglasnost o korišćenju određenih metoda, već je prisutna velika raznolikost kako u samim metodama tako i u udelima organizacija koje koriste određene metode u različitim zemljama Evrope.

Grafikon 3. Procenat korišćenja metoda regrutacije u Evropi 2008-2010



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Za kraj pregleda međunarodne regrutacije potrebno je još naglasiti četiri najpoznatije metode regrutovanja koje su veoma značajne za menadžere ljudskih resursa na međunarodnom nivou:

- lovci na glave ili headhunters – konsultanti za traženje izvršnih menadžera, za koje se u novije vreme vezuje određene dileme (Meriläinen et al., 2013). Razvijene zemlje takođe predstavljaju dobro mesto u kojima su regrutacija preko agencija i korišćenje „lovaca na zaposlene“ za rukovodeće funkcije uobičajene. Potraga za izvršnim direktorima definisana je kao regrutacija viših izvršnih direktora i stručnjaka sa prosečnim nivoom zarade od preko 100.000 dolara.
- oglašavanje širom zemlje – agencije za oglašavanje prikupljaju širok spektar međunarodnih informacija koje se usredsređuju na mesto ciljne grupe ljudi, vrstu tržišta u kojem posluju, slične zarade, konkurente u regrutaciji ili da li su kandidati koji traže posao pasivni ili aktivni. Poznavanje najboljih medija za regrutovanje važno je za ciljne kandidate, kao i poznavanje domaćih običaja i prakse kako bi se obezbedilo da kampanja bude „kulturno prihvatljiva“.
- regrutacija putem interneta je najkorisniji metod za međunarodno regrutovanje diplomiranih kandidata, za privlačenje kandidata sa rangom master poslovnih studija i doktora nauka, kao i za posebne poslove kao što su zaposleni u marketingu i IT sektoru. U ovom delu je važno naglasiti i rastuću ulogu društvenih mreža prilikom regrutacije (npr. Facebook, LinkedIn, itd.). Korišćenje interneta za regrutovanje može da umanjiti barijere prilikom globalnog zapošljavanja i ima sledeće prednosti:
 - niži troškovi i šira baza za regrutovanje,
 - privlačenje kandidata u skladu sa specijalizovanim veštinama,
 - ciljanje na izvore kandidata kao što su MBA karijerni centri,
 - unapređenje tradicionalnog oglašavanja ciljanjem na poseban stil života ili kulturu grupa (ljudi koji koriste usluge slične onima koje su omogućene u zemlji domaćinu).
- međunarodni programi za diplomirane kandidate – ovaj vid regrutacije je veoma interesantan jer organizacije na ovaj način teže da razumeju i upravljaju diplomcima kroz proces razvoja međunarodne menadžerske karijere. Međutim, i ovde se moraju uzeti u obzir određeni problemi u vezi sa međunarodnim programima za diplomirane kandidate jer:
 - imaju veoma spor uticaj na nivo internacionalizacije i imaju dejstvo poput sporogorućeg fitilja,

- stope zadržavanja mogu biti niske,
- može biti teško podstaknuti organizacionu jedinicu u koju dolazi novi internacionalni regrut da uspešno njime upravlja,
- izdavanje vize može oduzeti dosta vremena,
- mnoge organizacije uviđaju da diplomirani kandidati (kao što je slučaj i sa iskusnim rukovodiocima) nevoljno odlučuju da se sele.
- nevoljnost preseljenja menja stavove u odnosu na nadoknade beneficije (Brewster et al., 2007, str. 101-102).

2.1.2.2. Selekcija

Selekcija se definiše kao proces prikupljanja informacija u cilju ocenjivanja kandidata i odluke da se zaposli određeni kandidat za pojedine poslove. Selekcija je logičan nastavak procesa regrutacije u kome je prethodno izvršeno „prikupljanje podataka o potencijalnim kandidatima na osnovu kojih se vrši evaluacija i odlučivanje ko treba da bude zaposlen na određeno radno mesto“ (Dowling et al., 2008, str. 109). To je proces „odlučivanja o tome koji prijavljeni ili kandidati treba da bude postavljeni na radna mesta“ (Armstrong, 2009, str. 515).

Selekcija u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa, kao suštinska faza u procesu staffing-a, zahteva mnogo širu perspektivu posmatranja, znatno veće „uplitanje“ u privatni život kandidata, veće rizike u odabiru kandidata i neuporedivo veće troškove, od procesa selekcije koji se obavlja u nacionalnim uslovima. Povećanjem konkurentnosti tržišta talenata u poslednje dve decenije, kao i sve naglašeniji karakter internacionalnog poslovanja, gde greške tokom odabira kandidata mogu imati izrazito negativan uticaj na razvoj globalnih kompanija kao i na karijeru internacionalnog menadžera (Briscoe et al., 2009, str. 173), pažnja međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa, sve više se pomera u pravcu povećanja kvaliteta procesa selekcije.

Pravilan odabir i zapošljavanje ljudi iz raznih krajeva sveta donosi brojne prednosti globalnim kompanijama, što se odražava kroz proširenje svesti o kulturnim razlikama među zaposlenima, unapređenju komunikacije i povećanju tolerancije za različite stavove i ponašanja. Zaposleni uče jedni od drugih, razvijajući kreativnost i nove načine obavljanja posla i rešavanja problema. Socijalizacija i širenje iskustva među zaposlenima iz različitih kultura doprinosi opštem poboljšanju ličnih sposobnosti i ponašanja, koje potom utiču na iznalaženje novih i boljih načina za integraciju i korišćenje tih razlika (Laroche & Rutherford, 2007, str. 280).

Kada se govori o izboru kandidata za internacionalne poslove, uglavnom se misli na selekzione aktivnosti koje se obavljaju u sedištu kompanije, sa ciljem preseljenja kandidata (najčešće iz redova zaposlenih u kompaniji), van granica matične zemlje. Ovi kandidati, koji kao stanovnici matične zemlje (PCN), odlaze na izvršenje inostranih zadataka, nazivaju se „ekspatrijati“. Iako je u literaturi ovaj naziv uobičajen za predstavnike inostranih poslova koji su izabrani na opisani način, često se previđa da i kandidati iz zemlje domaćina (HCN) i trećih zemalja (TCN), takođe mogu biti angažovani za poslove u inostranstvu, čime dobijaju status ekspatrijata. Moglo bi se reći da je ovakav princip definisanja ekspatrijata najdosledniji, jer nedvosmisleno označava nosioca inostranog zaduženja bez obzira iz koje zemlje da dolazi. Multinacionalne kompanije ekspatrijatima nekada dodeljuju naziv „inpatrijati“ i to u slučajevima kada dolaze iz drugih zemalja u matičnu zemlju. Izraz „inpatrijat“ može ponekad izazvati zabunu (Dowling et al., 2008, str. 4).

Pre analize metoda i kriterijuma selekcije ukratko je akcenat usmeren ka pojmu kulture, kao veoma značajnom faktoru međunarodne selekcije (Alamzeb et al., 2013; Ryan et al., 2003). Uopšte, sveobuhvatni pristup procesu staffing-a, u celosti je zasnovan na neophodnosti razumevanja kulturnih različitosti potencijalne radne snage. Nije moguće proceniti koji kandidati

zadovoljavaju određene kriterijume, ako ne postoji barem osnovno shvatanje suštinskih vrednosti pojedinih kultura. Modeli kulturalnog dimenzija prema Hofstedeu, bazirani na duboko ukorenjenim vrednostima naroda koji žive na određenom prostoru, pomažu menadžerima da potpunije sagledaju različite stavove pojedinaca i tumačenja njihovog ponašanja u procesu selekcije. Različite kulture imaju različite kriterijume za vrednovanje sposobnosti potrebnih za obavljanje određenog posla, te je potrebno biti vrlo oprezan pri donošenju zaključaka o konačnoj odluci (prihvatanju ili eliminaciji kandidata).

Spremnost promene mesta boravka i prilagođavanje novim uslovima života i rada u novom kulturnom okruženju, uz posedovanje odgovarajućih profesionalnih znanja, predstavlja svakako najtraženiji profil globalnog radnika od strane globalnih kompanija. Međutim, pronalaženje i zapošljavanje pojedinaca sa opisanim karakteristikama nije ni izbliza lak posao. Određen broj kandidata prolazi glatko sve selekzione faze, izražavajući veliko ushićenje zbog odlaska u inostranstvo, ali suočeni sa nepoznatim okruženjem, vrlo brzo odustaju od zadatka. Odustajanje od rada u inostranstvu nije i jedini problem. Česti neuspesi ekspatrijata bazirani su na povećanju „skrivenih“ troškova koji su posledica smanjenja produktivnosti i pogoršanja odnosa između klijenata i osoblja (Dessler, 2007, str. 350).

U IHRM, selekcionni kriterijumi se odnose ne samo na zahteve konkretnog radnog mesta, sklonosti kandidata i njegovih ličnih karakteristika, nego i na okolnosti koje uključuju porodična pitanja i međukulturalnu dimenziju. Da bi selekcija u IHRM bila uspešna, potrebno je da bude bazirana na sledećim faktorima:

- zrelost kandidata – samoinicijativnost, nezavisnost u donošenju odluka, emotivna stabilnost, osećaj i razumevanje za drugačije i različito, posedovanje širokog znanja vezanog za posao ali i van posla kako bi se omogućila bolja komunikacija i diskusija sa stranim kolegama i drugima;
- sposobnost savladavanja stranih jezika;
- posedovanje povoljnih perspektiva u odnosu na međunarodni zadatak i novu lokaciju od strane ekspatrijata i njegove porodice – želja za odlaskom;
- posedovanje adekvatnih ličnih karakteristika – zdravlje, želja za zadatkom (koja je često vezana za lične interese, prethodno dobro iskustvo, ali i posebno za *povećanje zarade i uvećanja mogućnosti za razvoj karijere*), pravo vreme za zadatak, lična snalažljivost, prilagodljivost, želja za učenjem i iskustvom sa novim ljudima i stvarima (Briscoe et al., 2009, str. 173).

Postoji više sugestija u pogledu izbora, a Briscoe, Schuler i Claus (2009, str. 177) ističu tri, po njima, najvažnija kriterijuma u međunarodnoj selekciji:

- stručnost u poslu – većina kompanija svoj izbor bazira na stručnosti i tehničkim znanjima kandidata, u smislu primarnog fokusa na sposobnostima da se izvrše ciljevi koje posao zahteva,
- kulturna prilagodljivost – koja sve se više ispoljava kao jednako važan kriterijum kao i stručnost u poslu. Adaptacija na nove uslove života i rada u većini slučajeva je presudna za uspeh u stranoj državi na internacionalnom zadatku.
- želja za međunarodnim zadatkom (kandidata i njegove porodice) – mora da postoji i da bude uočena još u prvim koracima stafinga.

Rezultat procesa međunarodne selekcije trebao bi da bude vezan za uspeh međunarodnog zadatka (Collings et al., 2007), odnosno da bude izabran kandidat koji će izvršiti u potpunosti svoj zadatak u drugoj zemlji.

Pokušaj da se na osnovu ličnih karakteristika pojedinca, odrede preduslovi uspeha u stranoj zemlji, izražen je još početkom 80-tih godina 20-tog veka, kroz četvorodimenzionalni pristup koji sugerišu Mendenhall i Oddou:

- dimenzija orijentacije ka sebi – stepen u kom menadžer izražava brigu o sopstvenom uživanju, mentalnoj higijeni i samozaštiti; obuhvata zamenu aktivnosti koje utiču na zadovoljstvo i sreću menadžera u matičnoj zemlji sa aktivnostima koje će to proizvoditi u zemlji domaćinu, smanjenje stresa i tehničku kompetentnost,
- dimenzija percepcije – stručnost koju menadžer poseduje u pravilnom razumevanju ponašanja građana zemlje domaćina,
- dimenzija orijentacije ka drugima – stepen do koga je menadžer zabrinut za svoje kolege iz zemlje domaćina, i stepen do koga on ima želju za uklapanjem u takav radni kolektiv; razvoj odnosa sa kolegama i želja za komunikacijom,
- dimenzija kulturne širine – promenljiva koja izražava stepen kojim se kultura zemlje domaćina razlikuje od kulture iz koje dolazi menadžer (Mendenhall & Oddou, 1985, str. 40-43).

Procena prednosti i nedostataka kandidata kroz ove četiri dimenzije, skreću pažnju sa čisto stručnog i profesionalnog aspekta valorizacije na međukulturalne veštine i ponašanja pojedinaca, kao određen vid dodatka utvrđenom obimu tehničkih sposobnosti (Dowling et al., 2008, str. 125). Neke kompanije i konsultantske agencije sastavljaju profile uspešnih internacionalnih zastupnika i koriste ih kao neku vrstu dodatnog selekcionog kriterijuma (Briscoe et al., 2009, str. 177). Polazi se od pretpostavke da će kandidati sa najbližijim osobinama iz kreiranih profila biti i najuspešniji u obavljanju internacionalnih zaduženja. Kreirani profili obično uključuju faktore kao što su iskustvo, obrazovanje, lični i profesionalni interesi, fleksibilnost, porodična situacija i želja za internacionalnim zadatkom. Budući da selekcija predstavlja dvosmerni proces, u kojem odluke o zaposlenju podjednako donose i organizacija i potencijalni kandidati, neophodno je ukazati na činioce iz okruženja koji utiču na nju. Razlikuju se dve grupe faktora, kao osnova za formiranje selekcionih kriterijuma: individualni i situacioni faktori. Individualni faktori se odnose na stručna znanja i sposobnosti, međukulturalnu prikladnost i zahteve koji se tiču porodičnih pitanja, dok situacione faktore čine kulturni zahtevi (zahtevi zemlje), zahtevi multinacionalnih preduzeća i jezik.

Nakon prikaza procesa međunarodne selekcije, kao jedne od posebno zanimljivih oblasti IHRM, navedene su i metode selekcije:

- intervjui,
- formalne procene,
- komisijsko odlučivanje,
- planiranje karijere,
- samoselekcija,
- interni oglasi za posao i individualna ponuda,
- preporuke,
- centri procene (Briscoe et al., 2009, str. 178).

Kako tema rada nije toliko vezana za stafing, pojedine metode selekcije neće biti detaljnije opisane, ali je značajno još napomenuti da se one vidno razlikuju u zavisnosti od zemalja gde se primenjuju.

Iz prikaza selekcionih metoda uočavaju se značajne razlike u korišćenju intervjua (54.3% za panel i 73.3% za 1 na 1 intervju) i psiholoških testova (27.3%), dok se centri procene, generalno, vrlo

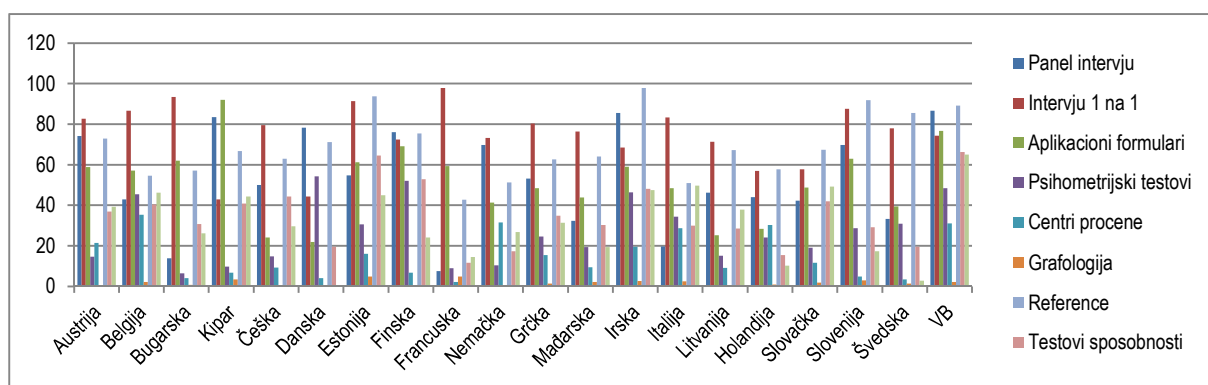
malo koriste kao selekcionni metodi u svim posmatranim zemljama Evrope (oko 15% organizacija koristi ovaj metod za profesionalne radnike).

Tabela 4. Metode selekcije profesionalnih radnika u zemljama Evrope 2008-2010 (%)

	Panel intervju	Intervju 1 na 1	Aplikacioni formulari	Psihometrijski testovi	Centri procene	Grafologija	Reference	Testovi sposobnosti	Tehnički testovi
Austrija	74,2	82,7	58,8	14,6	21,5	,6	72,9	36,9	39,2
Belgija	42,9	86,7	57,1	45,4	35,4	2,1	54,6	40,4	46,3
Bugarska	13,8	93,4	62,0	6,5	4,0	,7	57,1	30,8	26,1
Kipar	83,5	42,9	92,0	9,8	6,8	3,4	66,7	40,9	44,4
Češka	50,0	79,6	24,1	14,8	9,3	0,0	63,0	44,4	29,6
Danska	78,2	44,4	21,9	54,3	4,1	0,0	71,2	19,6	0,0
Estonija	54,7	91,3	61,2	30,6	16,1	4,9	93,7	64,5	45,0
Finska	76,0	72,5	69,1	52,1	6,8	0,0	75,4	52,9	24,1
Francuska	7,6	97,9	59,3	9,0	2,1	4,8	42,8	11,7	14,5
Nemačka	69,8	73,2	41,4	10,4	31,6	,3	51,3	17,4	26,8
Grčka	53,1	80,4	48,5	24,6	15,5	1,4	62,6	34,8	31,4
Mađarska	32,4	76,3	43,9	19,4	9,4	2,2	64,0	30,2	19,4
Irska	85,6	68,5	59,0	46,4	19,5	2,7	97,8	48,1	47,5
Italija	19,7	83,4	48,4	34,4	28,7	2,5	51,0	29,9	49,7
Litvanija	46,2	71,4	25,2	15,1	9,2	0,0	67,2	28,6	37,8
Holandija	44,0	56,9	28,4	24,1	30,2	,9	57,8	15,5	10,3
Slovačka	42,3	57,7	48,8	19,1	11,6	1,9	67,4	41,9	49,3
Slovenija	69,7	87,6	63,0	28,7	4,8	3,0	91,9	29,1	17,3
Švedska	33,3	78,0	39,4	30,9	3,5	1,4	85,5	19,5	2,8
VB	86,6	74,4	76,7	48,4	31,1	2,1	89,1	66,3	65,0
Island	58,7	52,2	52,9	10,9	1,4	0,0	70,3	5,8	10,1
Norveška	66,3	36,7	59,2	11,2	3,1	2,0	92,9	18,4	16,3
Rusija	61,2	89,4	57,1	19,6	15,6	2,2	56,3	27,1	40,0
Srbija	29,6	92,7	77,4	32,1	0,0	0,0	89,2	40,7	34,6
Švajcarska	53,2	74,5	42,6	33,0	24,5	6,4	79,8	19,1	19,1
Ukupno	54,3	73,3	49,6	27,3	15,1	1,6	68,9	30,1	30,0

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Grafikon 4. Procenat korišćenja određenih metoda selekcije u organizacijama koje posluju u zemljama Evropske Unije 2008-2010

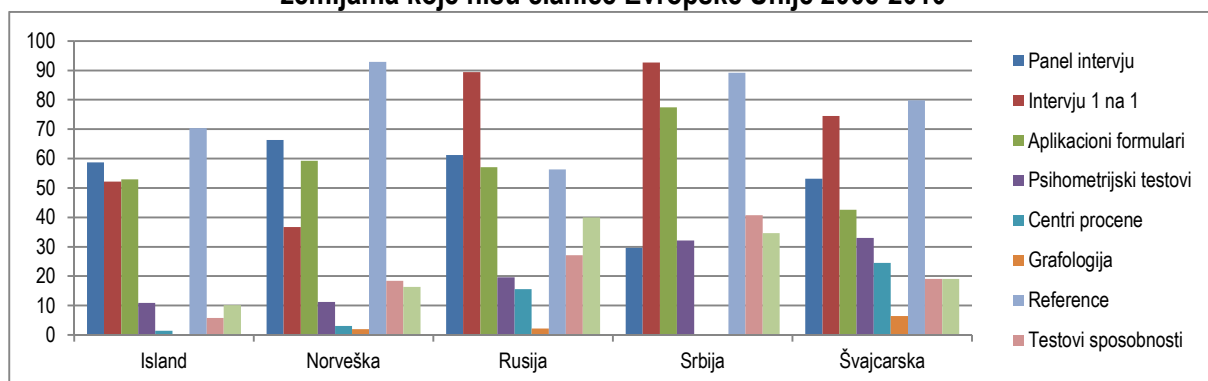


Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Neke zemlje imaju praksu korišćenja specifičnih metoda selekcije. Tako, na primer, za Francusku je karakteristično da skoro uopšte ne koristi panel intervju, ali zato preko 90% organizacija koristi intervju 1 na 1. Centri procene se značajnije koriste samo u Nemačkoj, gde je procenat organizacije koje primenjuju ovakav metod selekcije 31.6%. Irska, Švedska, Slovenija, Norveška, Estonija i Velika Britanija definitivno prednjače u korišćenju referenci prilikom odabira kategorije profesionalnih radnika (preko 80% organizacija). Što se tiče Srbije, može se uvideti da u nekom pogledu pratimo trendove vezane za međunarodnu selekciju, jer kako što se vidi u tabeli, grafologija i centri procene se skoro uopšte ne koriste u domaćim organizacijama i onima stranim

koje posluju na domaćem poslovnom okruženju. U Srbiji organizacije značajno koriste intervjue 1 na 1 (92.7%) kao i reference prilikom odabira profesionalnih radnika (89.2%).

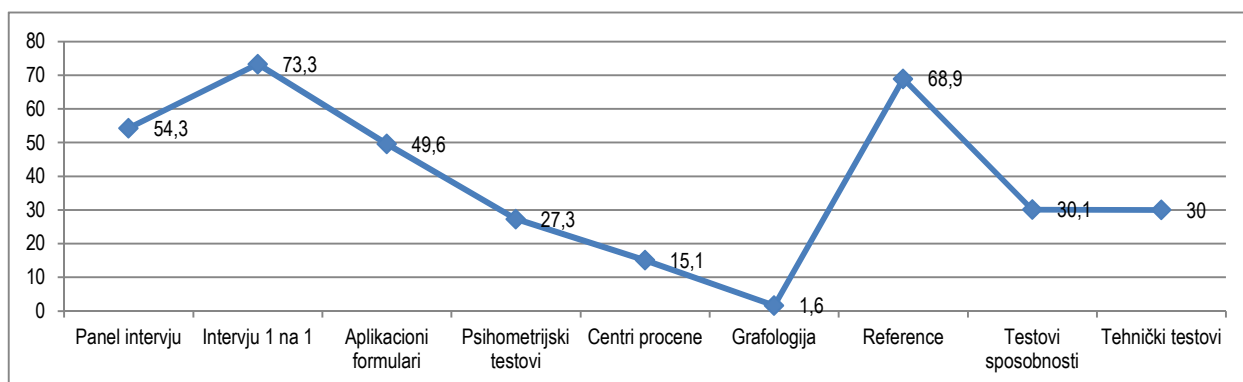
Grafikon 5. Procenat korišćenja određenih metoda selekcije u organizacijama koje posluju u zemljama koje nisu članice Evropske Unije 2008-2010



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Ono što je bitno naglasiti jeste da metode zavise od toga za koje radno mesto se koriste. Kod selekcije menadžera, administrativnih ili fizičkih radnika svakako će različite metode imati veću zastupljenost u korišćenju, nego kao kod profesionalnih radnika, ali generalni trend jeste da su intervjue, reference i aplikacioni formulari najčešće korišćeni.

Grafikon 6. Procenat korišćenja određenih metoda selekcije u Evropi 2008-2010



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Za sam kraj analize međunarodne selekcije bitno je ukazati i na to da se klasičan proces selekcije (u nacionalnim okvirima poslovanja), koji podrazumeva korake: prijem molbi za zaposlenje, testiranje, intervjuisanje, preporuke i provera dokumentacije, medicinske provere, razgovor s rukovodiocem, prikaz posla i odluka o zapošljavanju fundamentalno ne menja u međunarodnom kontekstu, s tim što je pažnja više usmerena ka pripadnicima manjinskih grupa, pre svega ka osobama koji dolaze iz različitih kulturnih sredina. Laroche i Rutherford navode sledeće faze selekcije, karakteristične za IHRM:

- Prikupljanje i pregled radnih biografija (CV-a).
- Intervjuisanje kandidata. Ova faza je obično podeljena u nekoliko koraka:
 - Telefonski intervjui i/ili testovi procene.
 - Video-konferencijski intervjui.
 - Jedan ili više usmenih (face-to-face) intervjua.
- Odabir kandidata, provera referenci, kreiranje ponude i pregovaranje o ponudi.
- Provera odabranog kandidata kroz probni rad (2007, str. 15).

Ove faze u selekcionom procesu odnose se uglavnom na zapošljavanje eksterno regrutovanih kandidata i to onih koji dolaze iz drugačijih kulturnih sredina. Nekada to mogu biti i kandidati iz internih izvora: iz zemlje domaćina (HCN) i trećih zemalja (TCN). Međutim, ako se selekcija vrši u cilju preseljenja iz matične u druge zemlje, onda se u većini slučajeva vrši interno regrutovanje kadrova. Ovo je potrebno napomenuti, jer različite strategije zapošljavanja, imaju veliki uticaj na proces selekcije. Razlike se uočavaju u selekciji kandidata na osnovu njihovih radnih biografija, načinu vođenja intervjua, mogućnostima obezbeđenja adekvatnih uslova testiranja u centrima procene, geografskoj distanci kandidata.

2.1.2.3. Orijentacija

Orijentacija podrazumeva aktivnosti izbora najpogodnijih poslova za pojedinca, za razliku od selekcije čiji je cilj izbor najboljih ljudi za određeni posao. „Cilj profesionalne orijentacije je profesionalno prilagođavanje pojedinca. Profesionalno prilagođavanje pojedinca je dinamički proces, s obzirom da je pojedinac u toku svog profesionalnog života neprestano u interakciji sa situacijama, pojavama i zahtevima koji mu se izvana postavljaju, s jedne strane, i njegovim očekivanjima, željama, stavovima i motivima, s druge strane“ (Štangl Šušnjarić & Zimanji, 2006, str. 178). Orijentaciju možemo definisati kao “upoznavanje sa organizacijom (misija, poslovna filozofija i politika, politika kvaliteta, strategija i planovi), organizacionom celinom gde će radnik raditi, upoznavanje sa zahtevima preduzeća i očekivanjima u odnosu na radnika, upoznavanje sa pravilima ponašanja (kodeksom), obavezama, pravima i odgovornostima, upoznavanje radnog okruženja, upoznavanje poslova” (Damjanović et al., 2012, str. 262). Orijentacija je “proces prijema i dobrodošlice zaposlenima kada se oni prvi put pridruže kompaniji, dajući im osnovne informacije koje su im potrebne da se brzo prilagode i uspešno započnu sa radom” i veoma je važna jer snižava troškove i neprijatnosti prilikom ranog odlaska iz organizacije (Armstrong, 2009, str. 603).

Po shvatanju autora Saeed, Arif, Gul, Ayaz i Khan (2013, str. 36) orijentacija predstavlja poslednji korak u procesu stafinga, tačnije regrutacije i selekcije, ali i početni korak i inicijalna faza obuke i razvoju. Orijentacija je oblik obuke zaposlenih dizajniran da upozna nove zaposlene sa njihovim ulogama i odgovornostima, saradnicima, i organizacijom. Dobro osmišljeni programi omogućavaju pozitivne rezultate za poslodavca u smislu: produktivnosti zaposlenih, lojalnosti, zadržavanja i doprinosa. Shodno tome, orijentacija zaposlenih je od velikog značaja za organizaciju i važan deo za većinu odeljenja ljudskih resursa (Chen, 2010, str. 3). Vance i Paik (2011, str. 254) navode da u fazi „kulturnog šoka“ koji pojedinac doživljava tokom boravka na međunarodnom zadatku postoje četiri glavna faktora prilagođavanja dimenzijama zemlje domaćina: prilagođavanje radu, opšte prilagođavanje, interakcija i psihološko prilagođavanje. Black i saradnici (1999) takođe podržavaju ovaj način posmatranja i ukazuju na tri srodna ali odvojena aspekta ili dimenzije kros-kulturalnog prilagođavanja: prilagođavanje na poslu, prilagođavanje interakcije sa zemljom domaćinom, i prilagođavanje ne-poslovnom okruženju (Brynningsen, 2009, str. 8). Prema domaćim autorima najvažnija barijera kulturne adaptacije jeste pojava kulturnog šoka koji se ogleda u osećanju „nesigurnosti, straha i konfuzije zbog nepoznavanja pravila ponašanja u novom okruženju. Ograničeni i etnocentrični stavovi takođe mogu sprečavati uspešno obavljanje radnih zadataka. Prevenciji kulturnog šoka i prevladavanju drugih prepreka u kulturnoj adaptaciji doprinosi pažljiva selekcija i obuka zaposlenih, njihova orijentacija i podrška u stranoj zemlji kao i pomoć prilikom povratka u matičnu zemlju” (Zimanji & Slavić, 2003, str. 154).

Ukoliko posmatramo IHRM možemo reći da postoje tri odvojene faze orijentacije zaposlenih u ovom procesu (Cascio, 2003, str. 635-636). Sve su stvorene da obezbede realna gledišta, vezana za angažovanje zaposlenih koji će biti potencijalno angažovani.

Prva faza se naziva *inicijalna orijentacija*, i ona obično traje najviše dva cela dana. Glavni faktori su:

- kulturne instrukcije – gde su obuhvaćene teme: tradicija, istorija, vlada, ekonomija, uslovi života, načini odevanja, potrebe domaćinstva, zdravstveni zahtevi i prijavljivanje za vizu,
- informacije vezane za angažovanje – udaljenost angažmana, odmori, zarada i zajmovi, porezi i osiguranje povratka,
- zahtevi premeštaja – pakovanje, skladištenje, prodavanje ili izdavanje kuće, informacije vezane za domaćinstvo na novoj lokaciji.

Druga faza je *orijentacija pred odlazak*, koja obično traje sledeća dva do tri dana. Njena svrha je da ostavi dobre utiske na zaposlene i njihove porodice (na duži period), i da ih podsete na bitne podatke u vezi angažmana, a koji su možda zaboravljeni da se spomenu ranijih meseci. Glavni faktori ove faze:

- upoznavanje sa jezikom strane zemlje,
- spremnost za prihvatanje novih ideja,
- protok, hitnost i dostupnost informacija.

Poslednja faza u međunarodnoj orijentaciji je *orijentacija posle dolaska*. Njena svrha je da umanjí stres povezan sa zahtevima posla i porodice. Tu spadaju:

- orijentacija kroz okruženje – jezik, transport, kupovina i dr.,
- orijentacija prema radnim jedinicama i zaposlenim kolegama – uglavnom će supervizor ili delegat radne jedinice uvesti novog zaposlenog u njegovu radnu grupu, raspravljati o očekivanjima posla, i deliti njegova ili njena iskustva kao inostrano angažovanog zaposlenog (glavni cilj je osloboditi novo-zaposlenog osećanja nepripadanja ili tenzije),
- orijentacija ka trenutnom poslu – koji se fokusira na kulturne razlike, načine na koji se posao obavlja (tek kada se ovaj proces završi, možemo proceniti tačnost i mudrost selekcioné odluke).

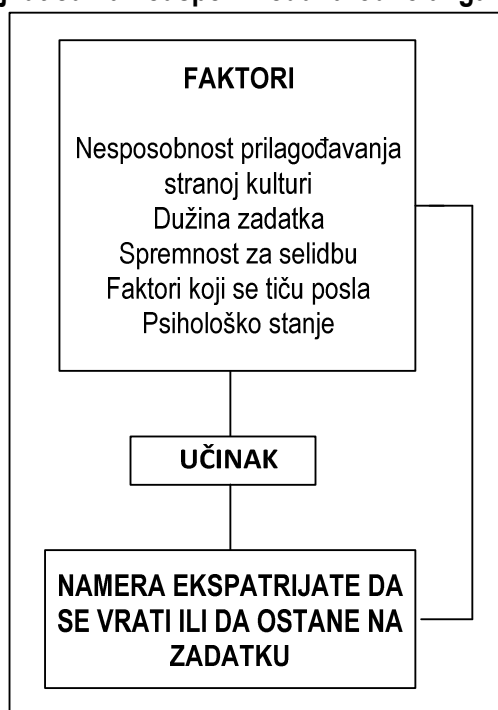
Pojam koji se veoma često vezuje za početnu fazu IHRM, a to je svakako stafing gde je orijentacija poslednji korak, i koji predstavlja značajan problem jeste neuspeh ekspatrijate (Altman & Baruch, 2012). Termin *neuspeh inostrano angažovanog menadžera* se definiše kao prevremen povratak inostrano angažovanog menadžera kući, pre isteka perioda zadatka. U tom slučaju, neuspeh predstavlja grešku selekcije, često kombinovanu sa neefikasnom politikom menadžmenta inostrano angažovanog menadžera. Inostrano angažovan menadžer može da bude neefikasan i slabo adaptiran, međutim ukoliko nije opozvan, angažman se ne smatra kao neuspeh. Ako inostrano angažovan menadžer ostaje čitavo vreme trajanja zadatka, zbog svih napora i svrha, zadatak će se smatrati uspešnim. Iz tog razloga, stopa prevremenog povratka, nije adekvatna mera uspeha ili neuspeha, i može da potceni problem (Dowling et al., 2008, str. 112-113).

Stopa neuspeha inostrano angažovanih menadžera viša je u kompanijama u SAD (od 30% do 40%) nego u Evropi ili Japanu, što autori Briscoe, Schuler i Claus objašnjavaju činjenicom da su menadžeri iz Evrope i Japana mnogo više izloženi različitim kulturama i jezicima, kao i zbog toga što je u japanskoj kulturi karakteristično izbegavanje uvrede drugih ljudi, te se i menadžeri ponašaju u skladu sa tim (Briscoe et al., 2009, str. 182).

Vrlo važan faktor koji mora biti analiziran u vezi sa neuspehom inostrano angažovanog menadžera jesu *troškovi neuspeha* ekspatrijate. Ove troškove autori IHRM posmatraju kao *direktne i indirektne* (Dowling et al., 2008, str. 115). *Direktni* - uključuju troškove transporta avionom, relokacije radnika, zaradu i obuku. Tačna visina varira u zavisnosti od pozicije radnika, zemlje

odrednice, deviznog kursa i toga da li je neuspeli menadžer zamenjen drugim inostrano angažovanim menadžerom; i *nevidljive* ili *indirektne* troškove, koji su teži za merenje u novčanom smislu, ali se pokazalo da mogu biti veoma visoki za kompaniju. Mnogi zadaci inostrano angažovanih menadžera uključuju sastanke sa zvaničnicima Vlade i ključnim klijentima. Neuspeh na ovom nivou može uzrokovati gubitak udela na tržištu, probleme sa zvaničnicima Vlada. Takođe, nevidljivi trošak koji u dužem vremenskom periodu može imati izrazito negativan uticaj na MNK i samog menadžera jeste trošak koji će nastati kao posledica gubitka samopouzdanja i ugleda među kolegama, i sl.

Slika 6. Faktori koji utiču na neuspeh međunarodno angažovanog menadžera



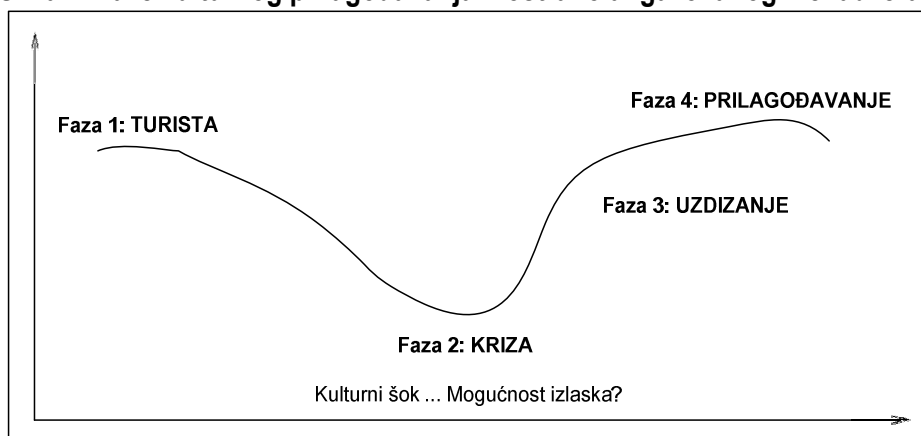
Izvor: Dowling, P.J., Festing, M., Engle, A.D., SR. (2008). International Human Resource Management – Managing people in a multinational context (5. izd.). London: Cengage Learning, str. 116.

Odlazak u inostranstvo može u menadžeru prouzrokovati seriju reakcija na nepoznato okruženje. Autori Dowling, Festing i Engle (2008) navode 4 faze koje su prikazane i na slici 7. Prilikom odlaska na inostrani zadatak prvo nastupa period fasciniranosti, gde su različiti aspekti nove kulture sagledani sa interesom i znatiželjom. Ove prve reakcije najčešće su pozitivno iskustvo. Sledeći stadijum je poznat kao kulturni šok. On stvara osećaj frustracije i zbunjenosti. Menadžerovo iskustvo vremenom postaje sve negativnije. Kulturni šok najčešće ne nastaje prvih dana menadžerovog angažmana, već nešto kasnije. Kada bi se rešio ovaj problem, prelazi se na poslednji stadijum, a to je prilagođavanje. Međunarodno angažovani menadžer je sada već prilagođen novoj kulturi, i može se nositi sa njom bez posledica.

Prilikom razmatranja grafikona treba navesti i sledeće stavke:

- sa krivom se ne mogu odrediti sve situacije, jer neki ljudi uopšte ne iskuse promene, a reakcije osoba se razlikuju u zavisnosti od angažmana,
- vremenski period varira, i ne postoji nikakva statistička podloga za različite faze,
- mogu postojati i druge kritične tačke u periodu angažmana (nakon Faze 4 može doći do padova, negativnih reakcija" i uspona koji su više ciklični talasi nego prikazana kriva), i
- povratak kući nakon završetka zadatka može zahtevati psihološko prilagođavanje (Dowling et al., 2008, str. 117).

Slika 7. Faze kulturnog prilagođavanja inostrano angažovanog menadžera



Izvor: Dowling, P.J., Festing, M., Engle, A.D., SR. (2008). *International Human Resource Management – Managing people in a multinational context* (5. izd.). London: Cengage Learning, str. 117.

Uprkos visokoj stopi neuspaha međunarodno angažovanih menadžera, i konstantnim problemima na njihovim angažmanima, nekoliko kompanija pruža adekvatnu obuku, kako bi pripremili svoje zaposlene za njihove poslovne pozicije u inostranstvu. Manje od polovine multinacionalnih kompanija su izučavale sve forme obuke, dok je oko polovine ponudilo jednu nedelju opšte orijentacije. Kao rezultat ovih statističkih podataka, proizilazi činjenica da verovatno ne više od 14% multinacionalnih kompanija „zapadnog sveta“ održava redovne programe obuke, i samo oko 5% pruža podršku članovima porodice ekspatrijate.

2.1.3. Performans menadžment

Merenje performansi je procena trenutnih ili prethodnih rezultata rada zaposlenog. Standarde rada treba definisati zajedno sa zaposlenima u skladu sa ciljevima organizacije. Pristup ocenjivanju i merenju performansi može biti dvostruk. U prvom slučaju, fokus je na pojedincu. Ovaj pristup uključuje kontakt tipa „licem u lice“, veoma učestao, tokom ocenjivanja i veoma je težak za ocenjivače jer se aktiviraju emocije koje lako mogu dovesti do sukoba. Drugi pristup se fokusira na proces rada koji se zasniva na tačnim podacima – rezultati kvantifikacije i poređenja sa standardima (Štangl Šušnjar & Zimanji, 2006, str. 298). U praksi je češći pristup ocenjivanja koji u svom fokusu sadrži analizu i merenje ostvarenih performansi u poređenju sa planovima i standardima. Performans menadžment se u menadžmentu ljudskim resursima može implementirati različitim metodama, kao što su upravljanje prema ciljevima, multilateralna evaluacija, metoda kritičnih događaja, rangiranje, eseji, itd. Veoma je važan proces kada je u pitanju donošenje odluke o promenama u zaradama (Dyer et al., 1976).

Jedna sveobuhvatna definicija merenja performansi ukazuje da je to proces kvantifikacije efikasnosti i efektivnosti akcije (Bitići et al., 2011; Neely et al., 2005, str. 1229), kako bi se uporedili rezultati u odnosu na očekivanja, sa namerom da se motiviše, usmeri i poboljša donošenje odluka. Performans menadžment sistem je skup indikatora koji se koriste da se kvantifikuje efikasnost i efektivnost delovanja, kao i odgovarajućih smernica za povezivanje ovih indikatora za strategiju i unapređenje (Lardenoije et al., 2005). Mere performansi treba da budu relevantne, uravnotežene, određene na osnovu finansijskih i nefinansijskih pokazatelja i da se odnose na interne i eksterne stekholdere. Mere treba da budu direktno povezane sa misijom organizacije i ciljevima, kako bi se odražavala eksterna konkurentnost kompanije, zahtevi korisnika i unutrašnji ciljevi (Kennerley & Neely, 2002) a sve češće se spominje i primena integrisanog menadžment informacionih sistema kako bi povećala efikasnost celog procesa

(Nudurupati et al., 2011, str. 279). Lebas (1995) je okarakterisao performans menadžment sistem kao filozofiju koja obuhvata organizacionu viziju, timski rad, obuku i podsticaje, koji okružuju aktivnost merenja performansi.

U kontekstu međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa neophodno je naglasiti da iako su ekspatrijati najskuplji zaposleni jedne kompanije, još uvek se malo zna o merenju njihovih performansi i doprinosa organizaciji. Naravno, razvijeni su veoma složeni sistemi za upravljanje performansama ekspatrijata koji nisu univerzalni te je neophodno poznavanje i razumevanje specifičnih varijabli koje utiču na uspeh ili neuspeh ekspatrijata u stranoj zemlji (Brewster et al., 2007, str. 254). Međunarodni sistem performans menadžmenta zaposlenih je osmišljena i implementirana intervencija za evaluaciju od strane MNK sa ciljem upravljanja performansama globalne radne snage tako da performanse (individualne, timske i organizacione) doprinose ostvarenju globalnih strategijskih ciljeva i rezultata MNK (Briscoe et al., 2009, str. 289). Globalni sistem upravljanja performansama je zasnovan na korporativnim vrednostima i ciljevima, prilagođen različitim zemljama u zavisnosti od kulturne osetljivosti i poznavanja procesa direktnog feedback-a (Engle et al., 2008, str. 157; Festing & Eidems, 2011, str. 164).

U svom nedavnom istraživanju autori Festing, Knappert, Dowling i Engle (2012a, str. 827) kroz diskusiju o upravljanju performansama utvrdili su pet glavnih karakteristika upravljanja performansama zaposlenih koje strukturiraju konceptualne i empirijske diskurse u istraživanjima: *kriterijumi* ocenjivanja performansi, *uloge učesnika-aktera* tokom procene, primenjene *metode*, *intervencije* i *svrhe sistema*, način na koji je obezbeđena povratna informacija (*feedback*). Primena navedenog sistema za upravljanje performansama zahteva globalnu standardizaciju, kao i lokalnu responzivnost. U opisivanju i ispitivanju potrebne ravnoteže između standardizacije i lokalizacija, Vance (2006, str. 39) razlikuje dva osnovna dela procesa upravljanja performansama: uzvodne strateške procese koje koordinira sedišta kompanije i zavisne procese koji su više prilagođeni lokalnim potrebama. Dok uzvodne procese karakteriše strategijska integracija i koordinacija performans menadžmenta, upravljanje znanjem i organizaciono učenje, nizvodne aktivnosti uključuju osetljivost na kros-kulturne razlike, uspostavljanje odnosa unutar performans menadžmenta, lokalnu responzivnost i opsežne napore u obuci. Evans, Pucik i Björkman (2011) navode da iako multinacionalne kompanije moraju da imaju globalni šablon za postupke ocenjivanja, takođe, one moraju omogućiti lokalnim poslovnim jedinicama određenu slobodu da prilagode taj šablon lokalnim uslovima.

Organizacije razvijaju sisteme upravljanja performansama iz nekoliko razloga, ali primarno zbog evaluacije i razvoja (Cascio, 2006, str. 178-179). Ciljevi evaluacije su:

- omogućavanje povratne veze prema zaposlenima,
- razvoj validnih podataka za zarade, promociju i odluke o radnim zadacima kao i razvoj načina za komuniciranje ovakvih odluka,
- identifikovanje zaposlenih sa viskim potencijalima i upravljanje njihovim sposobnostima kako bi bile ostvarene optimalne performanse i zadržavanje zaposlenih,
- pomoć menadžerima tokom donošenja odluke o povlačenju ili zadržavanju kao i omogućavanje upozoravanja zaposlenih ukoliko su im performanse nezadovoljavajuće.

Razvojni ciljevi sistema za menadžment performansama mogu biti navedeni kao:

- pomoć menadžerima da unaprede svoje performanse i razviju budući potencijal,
- razvoj posvećenosti kompaniji kroz diskusije o mogućnostima razvoja i planiranja karijere sa menadžerom,
- motivisanje zaposlenih kroz priznanje njihovih napora,
- utvrđivanje individualnih i organizacionih problema,

- utvrđivanje individualnih potreba za obukom i razvojem.

Imajući u vidu tri svrhe globalnog performans menadžmenta u smislu:

- pružanja opštih povratnih razvojnih informacija i posledica odluka,
- doprinos razvoju kontekstualnih performansi,
- izgradnja i održavanje snažne, dominantne integrativne korporativne kulture

moramo posmatrati globalno upravljanje performansama kao proces (Dowling et al., 2008, str. 158). Cascio navodi tri elementa u ovom procesu: definisanje performanse, olakšavanje performansi (eliminisanje barijera) i podsticanje performansi (2006, str. 179-182).

Caligiuri predstavlja pet koraka:

- utvrđivanje širokog domena sadržaja učinka u zemljama za istu poziciju,
- utvrđivanje da li su ti poslovi uporedivi,
- ako je tako, stvaranje konceptualne ekvivalencije koja se može primeniti u svim kulturama i zemljama,
- utvrđivanje kako će evaluacija biti organizovana,
- ko će vršiti evaluaciju (2006, str. 232-236).

U skladu sa gore navedenim koracima autora Caligiuri-a, u ovom poglavlju biće objašnjeno zašto je važno vršiti upravljanje performansama ekspatrijata, ko treba da vrši evaluaciju i na koji način. Iako je navedeno da informacije koje proizilaze iz procesa menadžmenta performansama utiču na razvojne ciljeve zaposlenih, ali i pomažu generalno prilikom evaluacije, neophodno je uzeti u obzir i troškovni aspekt ekspatrijate, ne samo međunarodne kompenzacije, koje su veoma kompleksan pojam, već i druge direktne i indirektno troškove koji mogu nastati usled neuspeha ekspatrijate, „burnout“ tokom međunarodnog zadatka, visoku stopu odlaska iz organizacije tokom i nakon procesa repatrijacije, kao i veoma niskog nivoa priznanja za inostrane zadatke i niske formalnosti tokom procesa merenja performansi. Kada se govori o tome ko bi treba da sprovodi evaluaciju performansi ekspatrijata, autori u okviru IHRM često navode nekoliko ocenjivača:

Tabela 5. Ocenjivači performansi inostrano anagažovanog menadžera

Unutar zemlje domaćina		Van zemlje domaćina	
Potrošači	1%	Sponzor	7%
Podređeni	7%	HR profesionalac na korporativnom nivou	17%
Kolege	10%	Regionalni menadžer	23%
HR profesionalci	12%	Supervizor	41%
Samoevaluacija	39%		
Supervizor	75%		

Izvor: Briscoe, D.R., Schuler, R.S., Claus, L. (2009). International Human Resource Management – Policies and practice for multinational enterprises. London and New York: Routledge, str. 302.

Međutim, najveća polemika vodi se oko toga da li performans menadžment treba da sprovodi lokalni ili korporativni menadžer. Menadžer na korporativnom nivou u matičnoj zemlji često nije upoznat sa svim detaljima o inostranom zadatku, te je veoma teško sprovesti ovaj proces na udaljenost koja ponekad iznosi i nekoliko hiljada kilometara u stranoj zemlji. Najčešće se ovaj proces sprovodi od strane direktnog supervizora u zemlji domaćina ali i supervizora iz matične zemlje. Pored njih su uvedeni u proces ocene performansi ekspatrijate i potrošači, dobavljači, banke i sl., iz zemlje domaćina. Neretko korporativna centrala šalje u posete zaposlene kako bi proverili stanje inostranog zadatka. Ovakav vid snimanja i evaluacije performansi ekspatrijata naziva se sistem evaluacije 360-stepeni ili multilateralno vrednovanje (360° review process-

evaluation system) (Godiwalla, 2012, str. 34). Podrazumeva procene od gore, od dole, sa strana i samoevaluaciju i veoma je kompleksan, zbog gore navedenih razloga.

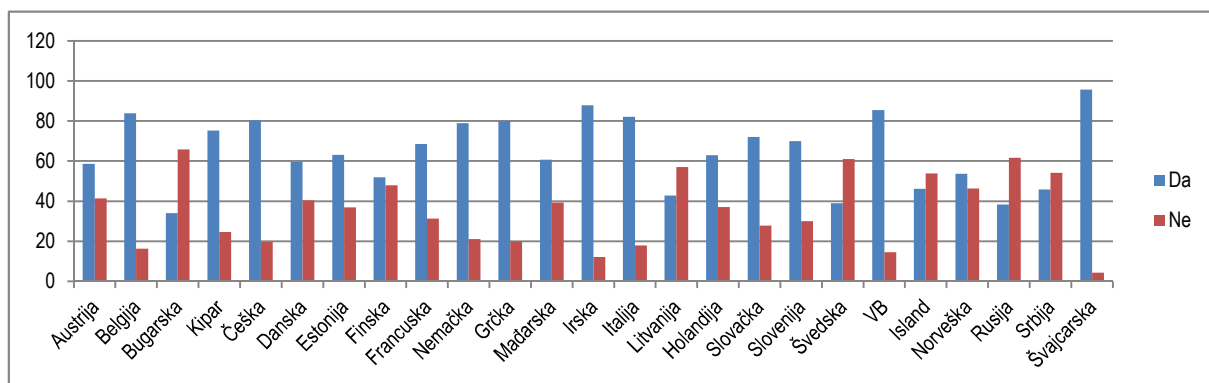
Kada je u pitanju način merenja performansi postavlja se pitanje šta treba i kada meriti. Kriterijumi performans menadžmenta prema najpoznatijim autorima u ovoj oblasti kao što su Cascio (2006) i Woods, Barker i Trothsu (2012):

- objektivni (čvrsti) kriterijumi – povrat na investicije (ROI), udeo na tržištu, ukupan prihod, redukcija troškova, neto prihod i poštovanje budžeta
- subjektivni (meki) kriterijumi – stil liderstva i interpersonalne veštine,
- kontekstualni kriterijumi – faktori koji se tiču situacije u kojoj se ostvaruju performanse, a posmatra se organizaciono ponašanje u smislu pomaganja i saradnje sa drugima, rad sa entuzijazmom, fleksibilnost i otvorenost za promene) kao i indikatori kros-kulturalnog razvoja veština (jezik, kultura zemlje domaćina, komunikacija, umrežavanje).

MNK ne može jednostavno koristiti standardne kriterijume ocenjivanja – razvijene u domaćem kontekstu. Eksterni faktori obično utiču na finansijske i operativne rezultate mnogo više u inostranstvu nego prilikom poslovanja u matičnoj zemlji. Stavke kao što su visoka inflacija, devalvacija domaće valute, lokalno odsustvo i godišnji odmori, trinaesta zarada, samo su neka od pitanja koja za mnoge MNK ne pojavljuju u domaćem kontekstu (Cascio, 2006, str. 192-193). Zbog toga MNK treba da izgradi kriterijume za ocenjivanje performansi prema jedinstvenoj situaciji svakog zavisnog preduzeća u zemlji domaćina (Woods et al., 2012, str. 96), poštujući ekonomski, politički i kulturni sistem zemlje. Budući da postoje problemi kod merenja objektivnih kriterijuma zbog navedenih činjenica, subjektivni i kontekstualni kriterijumi su dodati kao dopuna objektivnim.

Za kraj teorijskog dela, analiza performans menadžmenta u međunarodnom HRM odnosi se na učestalost i vremenski period merenja performansi. Formalna procena se obično vrši na godišnjem nivou, i ovakav model se primenjuje i na međunarodnom nivou. Međutim, u okviru američkih kompanija karakteristično je da one koje vrše godišnju procenu performansi obično koriste standardizovane forme i objektivne kriterijume. Merenje performansi ekspatrijate jednom ili dva puta godišnje u pozitivnoj je korelaciji sa tačnošću performans menadžmenta i učestalija merenja imala bi takođe pozitivan uticaj na ovaj proces (Gregersen et al., 1996, str. 732). Prema poslednjim istraživanjima Cranetu period 2008-2010 izvršena je i analiza korišćenja određenih mera performansi za različite kategorije radnika.

Grafikon 7. Procenat korišćenja formalnih sistema procene performansi menadžera

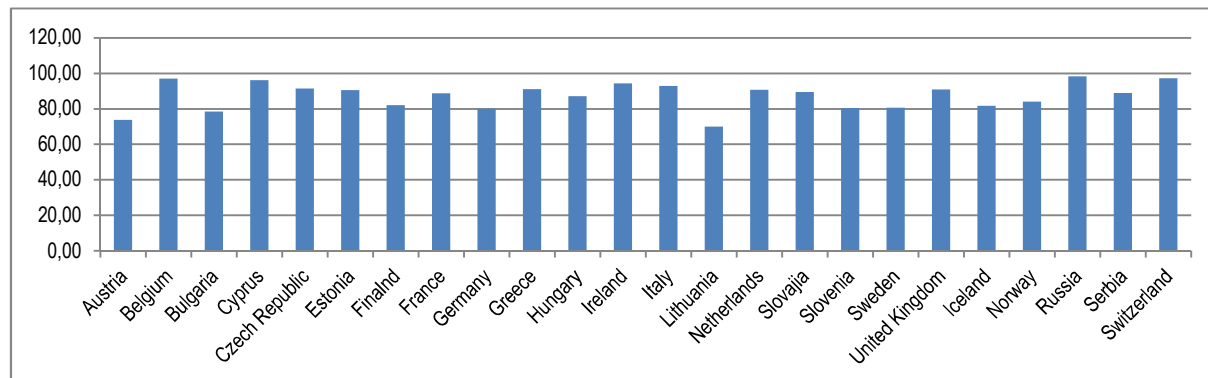


Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Prema podacima iz grafikona i table možemo utvrditi sledeće trendove. U zemljama Evrope u oblasti vrednovanja performansi menadžera postoji generalni trend da se koriste formalne metode

vrednovanja, prezentovano u grafikonu 8. Ovo je veoma važno ukoliko imamo u vidu rezultate istraživanja na bazi Cranet podataka u kojima je utvrđeno da organizacije koje primenjuju formalne sisteme procene performansi ostvaruju viši nivo organizacionih performansi (Slavić et al., 2014).

Grafikon 8. Procenat broja menadžera koji su prošli kroz formalni sistem procene u zemljama Evrope 2008-2010



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Tabela 6. Procenat odgovornosti za obezbeđenje inputa za proces vrednovanja menadžera

	Neposredni supervizor	Supervizorov nadređeni	Sam radnik	Podređeni	Kolege	Potrošači
Austrija	98,2	57,4	66,0	23,9	17,6	15,6
Belgija	96,0	49,8	35,3	16,4	13,4	7,0
Bugarska	89,9	75,5	35,6	15,0	15,4	12,5
Kipar	100,0	80,0	63,5	19,0	14,0	17,4
Češka	100,0	17,1	14,6	7,3	7,3	7,3
Danska	88,4	43,7	77,9	33,2	25,6	9,0
Estonija	97,6	66,7	69,4	53,1	38,7	25,0
Finska	89,8	50,0	89,8	53,7	35,7	13,5
Francuska	78,5	28,0	41,1	,9	,9	0,0
Nemačka	98,4	74,6	85,0	31,1	15,9	9,0
Grčka	97,6	75,0	70,7	13,4	9,2	4,4
Mađarska	96,3	35,1	49,4	19,5	15,6	14,3
Irska	96,4	52,3	82,5	21,3	29,0	18,9
Italija	96,0	48,4	33,1	10,5	8,1	4,0
Litvanija	78,4	25,5	45,1	29,4	15,7	3,9
Holandija	93,2	53,4	61,6	15,1	15,1	8,2
Slovačka	90,6	55,7	45,3	15,3	17,3	15,3
Slovenija	92,9	70,1	32,2	18,4	15,1	17,4
Švedska	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
VB	95,7	75,2	95,3	62,1	63,1	58,3
Island	91,7	18,3	55,0	25,0	18,3	1,7
Norveška	82,4	45,1	51,0	21,6	17,6	29,4
Rusija	86,7	71,4	23,1	8,3	9,1	0,0
Srbija	83,3	81,8	25,0	12,5	25,0	12,5
Švajcarska	97,8	57,1	71,4	17,6	11,0	4,4
Ukupno	93,8	57,3	62,6	25,1	20,4	14,3

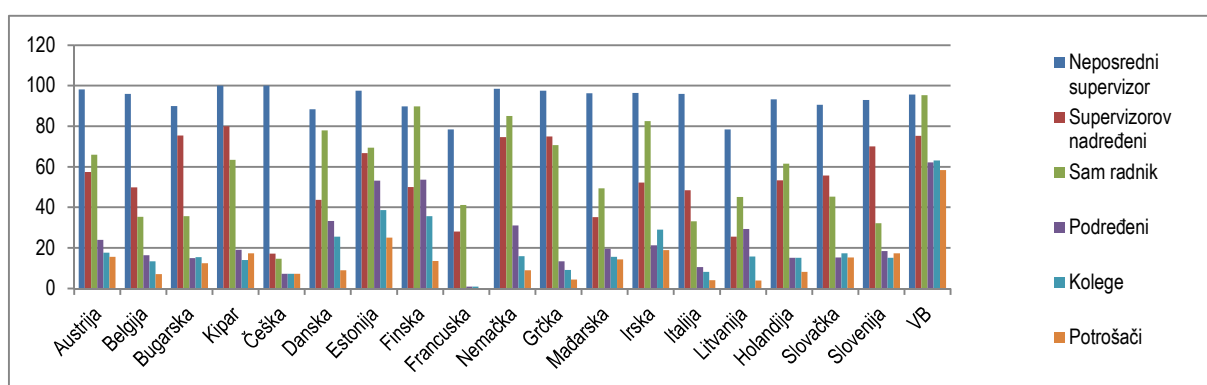
Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Najveći broj zemalja Evrope koristi i to u mnogo većem procentu formalne metode vrednovanja performansi, pre svih Švajcarska, Velika Britanija, Belgija, Nemačka, Češka, Kipar, Irska i Italija (preko 75% organizacija koje su učestvovala u istraživanju). Pored njih, u većini ostalih zemalja primetan je odnos u korist formalnih metoda, jer najveći broj zemalja ima procenat organizacija iznad 50% za formalne metode. Ovo je možda i logičan sled događaja ukoliko posmatramo prezentovane teorijske stavove u kojima se tvrdi da neadekvatan performans menadžment može dovesti do povećanja negativnih efekata na proces poslovanja, koji se u slučaju međunarodnog

zadatka svodi na neuspeh ekspatrijate i međunarodnih operacija. Takođe, kako je performans menadžment veoma tesno povezan sa savremenim modelima nagrađivanja zaposlenih, u prvom redu zaradama zasnovanim na učinku, merenje i vrednovanje performansi jeste i početni korak za utvrđivanje varijabilne zarade, odnosno bonusa, premija i sličnih kratkoročnih i dugoročnih stimulacija i beneficija, koje kod menadžerskog kadra, naročito izvršnih menadžera, iznose i preko 80% ukupnih kompenzacija (Berber, 2012, str. 5-6).

Što se tiče Srbije, treba istaći da u organizacijama koje posluju u domaćim uslovima formalni metodi procene nisu u upotrebi u preko 54% organizacija. Ovakav trend svakako nije u skladu sa trendovima u Evropi, ali sa druge strane, i mnogo razvijenije zemlje poput Rusije, Švedske i Litvanije imaju mali procenat organizacija koje koriste formalne metode procene učinka. Ovaj trend se može možda povezati i sa činjenicom da su formalne metode procene učinka ponekad skupe i iziskuju dosta vremena, a sa druge strane, nedovoljno obučeni HR menadžeri ne mogu da ih sprovedu na adekvatan način.

Grafikon 9. Procenat korišćenja određenih metoda procene menadžera u organizacijama u zemljama Evropske Unije 2008-2010

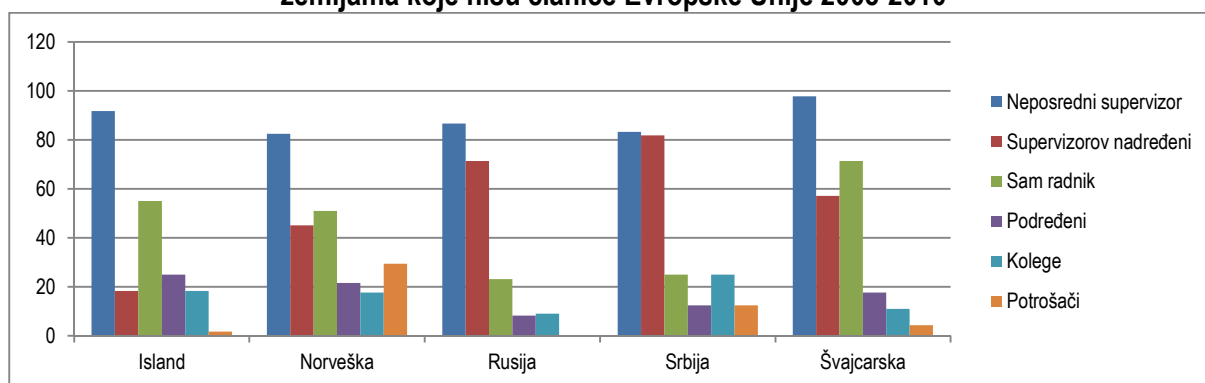


Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli su prikazani procenti korišćenja pojedinih aktera koji su odgovorni za obezbeđenje inputa za procene učinka menadžera. Kao što je očigledno, najčešće (u preko 90% organizacija) neposredni supervizor odnosno nadređeni je odgovoran za procenu učinka menadžera, što je u skladu sa teorijskim tvrdnjama. Drugi akter u ovom procesu je, prema istraživanju Cranet, radnik, odnosno menadžer (oko 63%), kroz proces samoevaluacije, a zatim supervizorov nadređeni (57.3%). Potrošači, kolege i podređeni se koriste u mnogo manjem procentu, 14.3%, 20.4% i 25.1% respektivno. Ono što je takođe veoma primetno jeste i velika varijacija u pogledu određenih aktera prilikom procene učinka. Jedino u slučaju direktnog supervizora postoji trend konvergencije, odnosno sve zemlje u sličnom procentu organizacija koriste ovakav metod, dok je kod drugih aktera procenat u širokom rasponu, npr. kod samoevaluacije kreće se od 14% organizacija u Češkoj do 95% u Velikoj Britaniji ili 100% u Švedskoj; kod supervizorovog nadređenog od 17% u Češkoj do 100% u Švedskoj i 81.8% u Srbiji i sl. U kategoriji kolega, podređenih i potrošača varijacija je takođe značajna, jer za razliku od Velike Britanije i Švedske, kao veoma uspešnih ekonomija ne samo na evropskom nivou, gde se oni koriste u velikom procentu, u Francuskoj, Češkoj, Italiji i Rusiji ovi akteri se koriste u manje od 10% organizacija.

U slučaju Srbije, postoje određena odstupanja od evropskog proseka, s tim da je procenat približan kada su u pitanju neposredni supervizori (83.3% organizacija). Međutim, srpske organizacije mnogo manje koriste samoevaluaciju (svega 25% organizacija) dok je supervizorov nadređeni zastupljeniji (81.8%) nego u proseku Evrope.

Grafikon 10. Procenat korišćenja određenih metoda procene menadžera u organizacijama u zemljama koje nisu članice Evropske Unije 2008-2010



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

2.1.4. Nagradivanje zaposlenih - zarade i beneficije

Posebno interesantna oblast menadžmenta ljudskih resursa jesu sistemi kompenzacija. I pored velikog interesovanja istraživača i menadžera ljudskih resursa za ovu oblast, međunarodne ili komparativne kompenzacije su još uvek nedovoljno istražene i razvijene. Značajan broj faktora određuje međunarodne kompenzacije, koje posmatrane sa nacionalnog nivoa ne mogu biti objašnjene u kontekstu MNK i globalizacije. U radovima autora širom sveta primetan je rast interesovanja za oblast kompenzacija i beneficija, pre svega zbog sve veće globalizacije i internacionalizacije poslovanja, kao i sve veće mobilnosti radne snage. Međunarodne kompenzacije su istraživane u kontekstu nagrada ekspatrijata, komparativnih zarada i beneficija između zemalja, transnacionalnih i globalnih sistema kompenzacija (Festing et al., 2012, str. 139). Takođe, najveći procenat ispitanih ekspatrijata je ukazao na nezadovoljstvo svojim paketom kompenzacije (Harvey, 1993) a svakako su se pojavljivali različiti problemi vezani za razlike u zaradama PCN, HCN i TCN, kao i prilikom repatrijacije (Harvey, 1993a) te je zbog svega navedenog bilo neophodno posvetiti posebnu pažnju razvoju globalnih kompenzacija.

Globalne kompenzacije su danas shvaćene u mnogo kompleksnijem smislu, nego što su ranije predstavljale – zarade ekspatrijata. Kompenzacije su „mehanizam u funkciji razvoja i pojačavanja globalne korporativne kulture, primarni izvor korporativne kontrole, koji vrlo eksplicitno vezuje ostvarene performanse sa nastalim troškovima i veza između sve oštrijih, sofisticiranih javnih diskursa oko centralnih pitanja u vezi sa korporativnim upravljanjem u internacionalnom kontekstu“ (Dowling et al., 2008, str. 160).

Takođe, kompenzacije imaju značajnu ulogu u privlačenju zaposlenih sa visokim potencijalima, zadržavanju zaposlenih koji imaju visoke performanse i motivaciji svih zaposlenih za kreiranje višeg nivoa performansi (Fay & Thompson, 2001, str. 213) a takođe shvaćene su i kao veoma važan faktor i u vezi sa zadovoljstvom na poslu u radovima autora kao što su Mudor i Tooksoon (2011), Williams, Brower, Ford, Williams i Carraher (2008). Brewster, Sparow i Vernon (2007, str. 121-122) navode da su kompenzacije mnogo više od samog plaćanja „u kešu“. U pitanju su i drugi prošireni oblici davanja poput beneficija, autonomije u radu, učenja i razvoja, poboljšanja kvaliteta života.

Kompenzacija je „sistematski pristup u pružanju novčane vrednosti i ostalih naknada zaposlenima u zamenu za njihov rad i usluge“ s 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 (Gomez – Mejia & Werner, 2008). Izgradnja sistema kompenzacije kao glavne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima obuhvata novčana davanja

radnicima radi istovremenog ostvarivanja strateških ciljeva organizacije i potrebe zaposlenih. Kompenzacije se sastoje od osnovne zarade sa raznim dodacima, od stimulatívne zarade, koja se formira na individualnom, grupnom ili organizacionom nivou kao i od beneficija koje se odnose na materijalna i nematerijalna davanja radnicima (Štangl Šušnjar & Slavić, 2012, str. 32).

Razvoj sistema kompenzacije je važna aktivnost svake organizacije. Po Armstrongu (2007) ona počinje sa analizom strategije poslovanja. Na osnovu toga se formuliše HRM strategija preduzeća. Uzimajući u obzir postojeću HRM strategiju, politiku i praksu nagrađivanja, kao i potrebe svih stejkholdera 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 (2007, str. 651). Takođe, isti autor u svojoj knjizi iz 2009. godine upućuje na važnost postojanja sistema kompenzacionog menadžmenta.

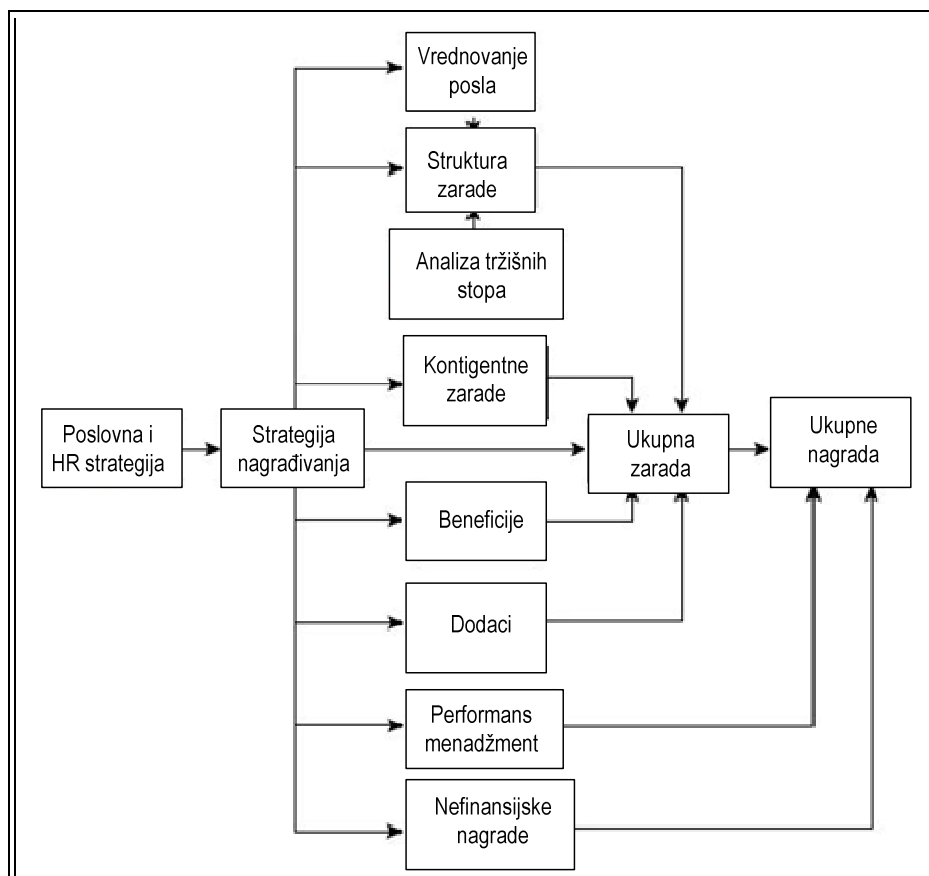
Armstrong (2009) tvrdi da se sistem menadžmenta nagrada sastoji od više međusobno povezanih procesa i aktivnosti koje se kombinuju kako bi se osiguralo da se upravljanje nagradama sprovodi efikasno u korist same organizacije ali i ljudi koji tamo rade. Ovaj sistem je prikazan na slici 8.

Ciljeve kompenzacija autori Milkovich i Newman (1999) klasifikuju u tri grupe: efikasnost, jednakost i pridržavanje zakonskih okvira. Efikasnost sistema kompenzacija obuhvata takav sistem, koji će poboljšati učinak radnika, kvalitet proizvoda i zadovoljstvo potrošača uz istovremenu kontrolu troškova radne snage. 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. Kod izgradnje sistema zarada potrebno je uzeti u obzir i zakonske odredbe. Kako se zakonska regulativa relativno često menja, i sistem kompenzacija se kontinuelno modifikuje i usaglašava sa važećim propisima.

Radi postizanja navedenih ciljeva autori naglašavaju četiri strateška principa: internu konzistentnost, spoljašnju konkurentnost, doprinos zaposlenih i administraciju sistema kompenzacija. 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. Spoljašnja konkurentnost odnosi se na formiranje zarade koje će biti slične sa onima koji vladaju na tržištu rada, obezbeđivanje takvih elemenata kompenzacije koje su slične onima koji bi zaposleni dobili kod konkurenata za sličan radni zadatak. Doprinos zaposlenih ukazuje na relativnu važnost učinka zaposlenih na njihovu zaradu. Ogleda se u primeni dodataka, zarade zasnovane na performansama i razne stimulacije. Administracija se odnosi na primenu elemenata kompenzacije od strane obučeniha menadžera (Milkovich & Newman, 1999, str. 10-14).

Martocchio (2009) ističe da strategija kompenzacija utiče na ostale aktivnosti HRM odeljenja. Principi strategije kompenzacija treba da se reflektuju i u aktivnostima regrutacije, selekcije, performans menadžmenta, obuke, razvoja karijere i relacije na odnosu poslodavac-zaposleni. Autor naglašava i to da sistem kompenzacija treba da uzme u obzir potrebe brojnih stejkholdera: zaposlenih, linijskih menadžera, top menadžera, sindikata i vlade zemlje. Martocchio ističe da HRM stručnjaci treba da edukuju zaposlene o elementima sistema nagrađivanja i da im kontinuelno pružaju savete za sastavljanje optimalnih individualnih sistema kompenzacija. HRM stručnjaci treba da pomažu i menadžerima u vrednovanju poslova i rezultata pojedinačnih zaposlenih radi postavljanja objektivnih osnova za nagrađivanje zaposlenih. Top menadžmentu HRM stručnjaci pomažu u sastavljanju temeljnog sistema kompenzacija koja je u skladu sa važećim zakonskim propisima.

Slika 8. Sistem menadžmenta nagrađivanja – elementi i međuzavisnosti



Izvor: Armstrong, M. (2009). Handbook of Human Resource Management Practice. 11th Edition. London: Kogan Page, str. 742.

Stručnjaci za upravljanje ljudskim resursima su odgovorni i za adekvatnu primenu načela formuliranih u kolektivnom ugovoru sklopljenog na osnovu pregovaranja sa sindikatom. U odnosima sa vladom stručnjaci za kompenzacije odgovorni su za primenu zakonskih propisa u formulisanju osnovne zarade, dodatka, stimulativne zarade i beneficija (Martocchio, 2009, str. 48-49).

Sa druge strane, istraživanja širom sveta pokazala su da troškovi radne snage (gde su zarade i beneficije najznačajniji elementi) mogu da predstavljaju čak i oko 60% ukupnih operativnih troškova, usmeravajući pažnju ka ideji o prihvatanju jednog novog, strategijskog pristupa kompenzacionom sistemu, koji će garantovati da investicije uložene u kompenzacije rezultiraju u dodatnoj vrednosti (Štengl Šušnjar & Leković, 2009). Ovaj stav je skladu i sa rezultatima istraživanja iz Hrvatske (Požega & Crnković, 2010, str. 131) u kojem je utvrđeno da organizacije sa većim troškovima po zaposlenom imaju i veće prihode po zaposlenom. Sa druge strane, nije potvrđeno da organizacije sa većim troškovima po zaposlenom imaju i veću dobit po zaposlenom.

Kompenzacije odražavaju današnje veoma dinamične ekonomske i konkurentske uslove poslovanja, u nekim slučajevima i lokalne uslove. Prilikom lociranja svojih filijala u Kini i Indiji, multinacionalne kompanije često moraju da plate iznos zarade na nivou zemalja sa Zapada svojim zaposlenima koji ostvaruju značajan doprinos i za koje je tržište rada globalno. Zahtevi za povećanjem ukupnih kompenzacija (zarada, stimulacija i beneficija) su postali popularni u

japanskim fabrikama kao što su Nissan, Honda i Toyota u Kini što je izazvalo neke multinacionalne kompanije (npr., FedEx, TNT, i HSBC) da se presele operacije u Vijetnam i Bangladeš (Bradsher & Barboza, 2010).

Tabela 7. Komponente ukupne kompenzacije

Unutrašnje nagrade	Kvalitet života i rada Status Razvoj Mogućnosti	Ostale nefinansijske nagrade			UKUPNE NAGRADE (KOMPENZACIJE)
	Automobil (omogućen od strane kompanije) Članstvo u klubovima Pravno i finansijsko savetovanje	Ostali dodaci i beneficije			
Spoljašnje nagrade	Planiranje penzije i štednje Zdravstveno osiguranje Plaćeno odsustvo Zakonski obavezne beneficije	Osnovne beneficije			UKUPNA NADOKNADA
	Akcije/Kapital Planovi dugoročnih podsticaja	Dugoročna varijabilna zarada		UKUPNA DIREKTNNA NADOKNADA	
	Kratkoročni planovi podsticaja Bonusi/Nagrade	Kratkoročna varijabilna zarada	UKUPNA NOVČANA NADOKNADA		
	Osnovna zarada	Osnovna novčana zarada			

Izvor: Festing, M., Engle, A.D., Dowling, P.J., & Sahakians, I. (2012). HRM activities: pay and rewards. U: Brewster, C., & Mayrhofer, W. (2012). Handbook of Research on Comparative Human Resource Management. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, str. 141.

Budući da je primarni cilj ovog istraživanja u doktorskoj disertaciji upoznavanje kompenzacija zaposlenih i trendova u ovoj oblasti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa, u ovom poglavlju biće navedeni samo zadaci koje treba istražiti kada se govori o međunarodnim kompenzacijama. U okviru zadataka koje treba istražiti kada su u pitanju kompenzacije nalaze se:

- upoznavanje paketa koji je obuhvaćen terminom „ukupne kompenzacije-nagrade“,
- utvrđivanje uticaja određenih faktora na sistem kompenzacije,
- utvrđivanja uticaja organizacije HRM odeljenja na kompenzacije,
- utvrđivanje samog procesa nagrađivanja i kreiranja kompenzacija,
- upoznavanja određenih trendova vezanih za primenu informacionih sistema i outsorsinga u sistemima kompenzacija.

Ovde je zanimljivo pomenuti i svrhu istraživanja međunarodnih kompenzacija a ona je vrlo jasno prikazana stavovima autora iz Srbije. Veoma kompleksna međunarodna komparativna istraživanja

kompenzacionih sistema mogu biti od pomoći prilikom prikupljanja informacija o trendovima i realnim nivoima upotrebe određenih elemenata tog sistema. Poznavanje razlike u nacionalnim sistemima kompenzacije je neophodno za uspješno međunarodno upravljanje ljudskim resursima. Poznavanje „dobre prakse” kompenzacije pomoći će HRM menadžerima u izgradnji nacionalno prihvatljivog, efikasnog sistema kompenzacija koji doprinosi povećanju zadovoljstva zaposlenih i uspeha kompanije (Štangl Šušnjar & Slavić, 2012, str. 39).

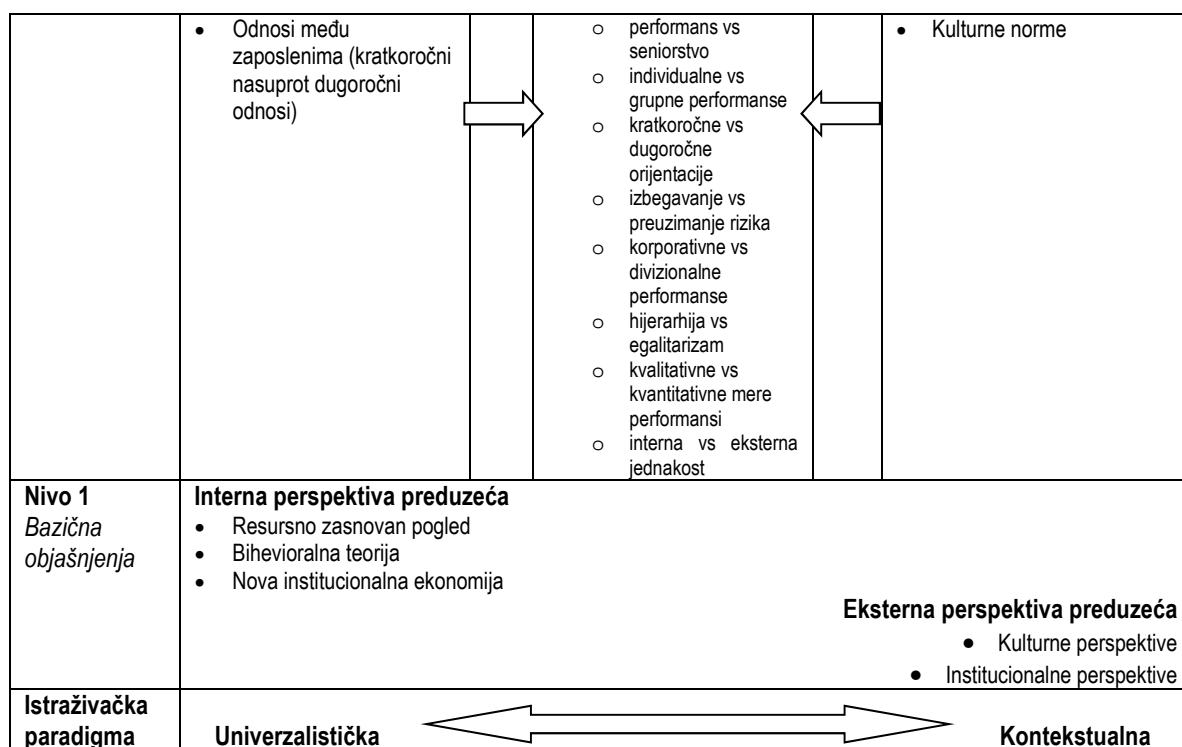
Konceptualan pogled na pitanja kompleksnosti međunarodnih kompenzacija dali su autori Dowling, Festing i Engle (2008), koji su u svojim istraživanjima iz 2005. godine i 2008. godine ukazali na kompleksnost, izazove i mogućnosti prilikom razmatranja globalne kompenzacije (tabela 8). Prema njima, na nivou osnovnih objašnjenja moguće je da se kompanije opredele da li za *internu perspektivu*, u smislu resursnog stanovišta prema kome uspeh preduzeća i njegova konkurentnost zavisi od svih resursa kojima raspolaže (Wernerfelt, 1984), bihevioralne teorije (Argote & Greve, 2007) ili eventualno nove institucionalne ekonomije koja proširuje neoklasičnu ekonomsku perspektivu i uvodi uticaj institucija u ekonomiju (Rutherford, 2001), ili za *eksternu* koja se temelji na kulturnoj i institucionalnoj perspektivi (Festing et al., 2007).

Na drugom nivou prilikom analiziranja globalnih kompenzacija uočava se da ove kompenzacije mogu nastati kao kombinacija određenih *internih* (npr. strategija HR i korporacije, odnosi među zaposlenima) i *eksternih normi i vrednosti* (sistem obrazovanja, sindikalne organizacije) koje variraju među zemljama i nacijama. Na ovom nivou zarada se kreira tako da se vodi računa o odnosu između veština i samog posla, ostvarenih performansi i seniorstva, kao osnove za definisanje zarade, a pri tome treba napraviti distinkciju između individualnih i grupnih performansi zaposlenih, korporativnih i divizionarnih performansi, kratkoročne vs dugoročne orijentacije, i kvalitativnih i kvantitativnih mera performansi, te internoj i eksternoj jednakosti. Takođe, veoma je značajno obratiti pažnju na situacije izbegavanja ili preuzimanja rizika, zatim, hijerarhiju i egalitarizam (Festing et al., 2007; Dowling et al., 2008; Engle & Mendenhall, 2004; Bloom et al., 2003).

Na trećem nivou, nivou tzv. formi i administracije ponovo se posmatraju interni i eksterni faktori. Praksa isplate zarada koja obuhvata platni miks (osnovna zarada, vrste beneficija i korišćenje kratkoročnih i dugoročnih stimulacija), opšti nivo zarada i stepen u kom je zarada standardizovana u svim filijalima ili prilagođena lokalnim uslovima mogu biti uslovljeni internim i eksternim faktorima. Npr. specifičnosti u kojima funkcioniše određena kompanija poput monopolističke industrije, niskog nivoa internacionalizacije i jednostavnog organizacionog dizajna može uticati da se praksa zarada više standardizuje, dok, sa druge strane, snažne lokalne vrednosti, institucije i zakoni, visok nivo internacionalizacije i decentralizovana organizaciona struktura utiču na fleksibilniju lokalizovanu praksu kompenzacija (Dowling et al., 2008, str. 177). Autori u ovoj oblasti smatraju da kompanije treba da usvoje modele koji omogućavaju menadžerima mogućnost da prilagode sistem kompenzacija kontekstu u kome se takmiče, ali u okviru korporativnih principa (Milkovich & Bloom, 1998, str. 15).

Tabela 8. Kompleksnost, izazovi i mogućnosti u globalnim kompenzacijama

Nivo 3 Artefakti	Interni kontekst	Domen izbora platnog konteksta	Eksterni kontekst
Nivo 2 Norme i vrednosti	<ul style="list-style-type: none"> • Industrija-konkurencija • Veličina • Životni ciklus • Nivo internacionalizacije • Organizaciona struktura 	<ul style="list-style-type: none"> • Prakse globalne zarade <ul style="list-style-type: none"> ○ platni miks ○ platni nivo ○ standardizacija vs lokalizacija • Strategija zarada osnove za zaradu: <ul style="list-style-type: none"> ○ veštine vs posao 	<ul style="list-style-type: none"> • Uslovi na lokalnom tržištu (tržište rada, proizvoda) • Zakoni • Institucionalni faktori i sile (npr. sindikati, sistem obrazovanja)



Izvor: Dowling, P.J., Festing, M., Engle, A.D., SR. (2008). International Human Resource Management – Managing people in a multinational context (5. izd.). London: Cengage Learning, str. 175.

U ovom delu rada nisu prikazani rezultati istraživanja Cranet iz razloga što je ciljna aktivnost koja je uzeta kao predmet istraživanja u ovoj disertaciji upravo aktivnost nagrađivanja, te je autor u ovom poglavlju samo ukazao na značaj kompenzacija u međunarodnom menadžmentu, dok su podaci o kompenzacijama predstavljeni u petom delu rada, tačnije kroz detaljan analitički prikaz rezultata istraživanja.

Međutim, kako su kompenzacije osnovni predmet istraživanja ovog rada, autor je smatrao da je veoma važno ukazati na određene trendove koji su utvrđeni u prethodnom periodu, kako na bazi Cranet istraživanja tako i na bazi drugih međunarodnih istraživanja i projekata. Budući da su prikazani i analizirani sa teorijskog aspekta svi najznačajniji delovi koji opisuju kompenzacije, ono što je takođe bitno jeste da se pažnja usmeri i na praksu kompenzacija u zemljama Evrope, naročito na Centralno-istočnu Evropu i Srbiju.

Kada govorimo o kompenzacionim paketima u **Evropi**, nailazimo na nekoliko značajnih podataka i istraživanja. Autori iz Belgije i Holandije istražili su praksu fleksibilnih beneficija-paket beneficija iz kojeg zaposleni biraju one beneficije koje im najviše odgovaraju. Prema Baeten-u i Verwaeren-u, dosadašnja istraživanja fleksibilnih beneficija mnogo više su se bazirali na teorijskim stavovima, nego na empirijskim podacima. Istraživanjem koje je urađeno na primeru 51 kompanije iz **Danske i Belgije**, u pogledu učestalosti i uočenim rezultatima usvajanja fleksibilnih planova nagrada u okviru modela strateškog upravljanja nagrađivanjem, autori su ukazali na to uvođenje fleksibilnih beneficija treba da bude bazirano na nekoliko faktora a to su: unutrašnje okruženje (kultura, struktura, strategija i sl.), i eksterno okruženje (pritisak sektora, industrije, institucionalni i fiskalni okvir) (Baeten & Verwaeren, 2012, str. 48). Takođe, fleksibilne beneficije treba da budu usklađene sa strategijom nagrađivanja i sprovedene kao deo strategije, a ne kao parcijalna aktivnost.

U **Evropskoj uniji** tokom 1990-ih finansijsko učešće postalo je široko rasprostranjeno u evropskim poslovnim jedinicama sa više od 200 zaposlenih. Tokom ovog perioda, kompanije su

najčešće realizovale podelu profita i podelu akcija za menadžere i u nešto manjoj meri za ostale kategorije zaposlenih. Oko polovine šema za vlasništvo nad akcijama su široko primenjivane na sve zaposlene. Druga polovina bila zasnovana za uži krug zaposlenih, tzv. selektivne šeme, koje su realizovane samo za menadžere i zaposlene na višim pozicijama u preduzećima. U slučaju šema za podelu profita, više od 80% su bile široko primenjivane na sve zaposlene (Pendleton et al., 2001, str. 85).

Pregledom podataka nagrađivanja zaposlenih u 14 zemalja članica Evropske unije u 2001. godini može se zaključiti da je u značajnom broju zemalja došlo do porasta udela kompanija koje koriste ove šeme, posebno u drugoj polovini 1990-ih, dok u drugim nije bilo mnogo promena. U **Velikoj Britaniji** je razvoj ovih šema usporen odnosno stabilizovan, za neke kategorije radnike javljaju se smanjenja udela organizacija koje koriste šeme finansijskog učešća (posebno za menadžere). **Francuska** je imala visok nivo primene podele profita i izgleda da je ta praksa doživela stabilan razvoj. Sa druge strane, francuske kompanije usvajale su šeme za podelu akcija, udeo preduzeća sa takvim šemama se više nego udvostručio tokom 1990-ih godina. Visok nivo primene većine šema je pronađen u **Holandiji i Finskoj**. U većini drugih evropskih zemalja došlo je do značajnog povećanja upotrebe finansijskog učešća za menadžere i stručne osoblje, ali i manjeg ili skoro nikakvog za administrativno i fizičko osoblje (Pendleton et al., 2001, str. 85).

Koristeći istraživanje u multinacionalnim kompanijama, strani autori su istražili faktore koji određuju upotrebu i obim finansijskog učešća u MNK koje posluju u **Irskoj**. Istražen je uticaj šest faktora među kojima su: zemlja porekla, starost organizacije, veličini, vlasnička struktura, snaga sindikata i sektor. Deskriptivni rezultati su ukazali da su šeme finansijskog učešća sasvim uobičajene u MNK u Irskoj. Mnogi od ovih planova su dostupni samo višim nivoima zaposlenih - menadžerima. Multivarijantna analiza ukazala je da je pet od šest faktora (izuzetak je sektor) imalo različite uticaje na šeme finansijskog učešća (Lavelle et al., 2012).

Među istraživanjima na temu prakse kompenzacija u zemljama Evrope, **Francuska** svakako zauzima posebno mesto. Autori Cerdin i Peretti ukazali su na praksu varijabilne zarade u francuskim kompanijama. Varijabilni deo kompenzacije odnosi se na kolektivne i individualne performanse. Na kolektivnom nivou, podela ciljeva odnosno gainsharing je u porastu, dok je na individualnom nivou rasprostranjena upotreba bonusa i premija. U Francuskim organizacijama uočen je i značaj fleksibilnih, kafeterija planova. Istraživanja su pokazala da kafeterija planovi povećavaju zadovoljstvo francuskih radnika u pogledu pogodnosti koje nudi organizacija. Međutim, u Francuskoj se spremnost da se poveća fleksibilnost naknadu sudara sa značajem obaveznih beneficija. Na kraju 1999. godine 40% zaposlenih u 40 preduzeća iz CAC indeksa³ posedovalo je akcije kompanije za koju je radilo. Danas su akcionarski planovi za sve zaposlene (mogućnost da kupi akcije po atraktivnim cenama i opcija za akcije) u porastu (Cerdin & Peretti, 2001, str. 221).

Poređenjem prakse nagrađivanja zaposlenih bez menadžerskih nadležnosti u Francuskoj i Velikoj Britaniji, utvrđeno je da se stimulacije za radnike više koristi u **Francuskoj** nego u **Velikoj Britaniji**. Autori Marsden i Belfield objašnjavaju ovu pojavu: *postojanjem snažnije zaštite radničkih prava u Francuskoj* koja omogućavaju impuls za razvoj stimulativnih načina plaćanja; *aktivnostima umrežavanja poslodavaca u Francuskoj*, što olakšava zajedničko učenje od razvoju i funkcionisanju ovih sistema nagrađivanja; *državnih poreskih podsticaja u slučaju podele profita*, što utiče na smanjenje troškova ovakvog sistema nagrađivanja (Marsden & Belfield, 2010, str. 235).

³ Cotation Assistée en Continu, indeks pariske berze na kojoj se beleži kapitalizacija 40 najvećih akcionarskih društava.

U **Nemačkoj** je na bazi istraživanja u 78 velikih organizacija utvrđeno da je došlo do povećanog korišćenja kontingentne zarade, uprkos institucionalnim ograničenjima koja proističu iz nemačkog sistema industrijskih odnosa. Ovaj rast korišćenja varijabilne zarade autor Kurdelbusch objasnio je rastućom internacionalizacijom proizvodnih i tržišta kapitala na kojima multinacionalna preduzeća, sa visokim procentom prodaje ka inostranstvu i jake orijentacije prema vrednosti za akcionare, najčešće koriste fleksibilne oblike zarada. Sa druge strane, sindikati i radnički saveti su aktivno uključeni u ove promene (Kurdelbusch, 2002). Na osnovu ovog istraživanja, kao i podataka iz Cranet-a, može se naslutiti da trend decentralizacije i fleksibilnosti nagrađivanja ukazuje na promene nemačkog sistema nagrađivanja zaposlenih koji je više usmerene ka američkom poslovnom sistemu, s tim da je i dalje snažan uticaj nemačkog sistema industrijskih odnosa. Ovakve promene definitivno ukazuju na vrlo kompleksan pristup definisanju sistema kompenzacije.

U istraživanju o stimulatívnoj zaradi u svetu, autori Bryson, Freeman, Lucifora, Pellizzari i Perotin ukazali su na to da se varijabilna zarada koristila u oko 10-15 procenata organizacija u nekim Mediteranskim zemljama (**Portugalija i Grčka**), kontinentalnom delu Evrope (**Belgija i Nemačka**) i anglosaksonskim zemljama (**Velika Britanija i Irska**), 30% i preko 40% u skandinavskim zemljama (**Švedska i Finska**) i SAD (Bryson et al., 2012, str. 3). Ovi podaci su se odnosili na period od 2000. do 2006. godine. Slično ovom istraživanju, autori generalnog izveštaja Cranet istraživanja u 2010. godini ukazali su na rezultate koji su potvrdili nastavak razvoja prakse varijabilne zarade u dosadašnjem smeru.

Proces nagrađivanja zaposlenih u zemljama Centralno–istočne Evrope, koje su često definisane kao tranzicione ekonomije koje su pretrpele visok nivo turbulencije i kompleksnosti tokom transformacionog procesa iz centralno-planskog upravljanja i politički kontrolisanog ekonomskog sistema u tržišno orijentisanu ekonomiju sa manjim ili većim usmeravanjem od strane države, bio je predmet istraživanja autora širom Evrope poslednjih godina. Na specifičnosti HRM u CIE regionu ukazali su mnogi autori, među kojima su Brewster, Morley i Buciuniene (2010), Festing i Sahakiants (2010, 2011, 2013), Berber i Štangl-Šušnjarić (2013), Poór, Farkas i Engle (2012), Karoliny, Farkas i Poor (2009).

Poór, Farkas i Engle (2012, str. 46) ukazali su na to da su kompenzacije visoko kotirane prilikom rangiranja kritičnih oblasti menadžmenta ljudskih resursa u 2009/2010 tokom CEEIRT projekta (the Central and Eastern European International Research Team) sprovedenog od strane tima za istraživanje koji je sastavljen od istraživača sa evropskih univerziteta iz zemalja CIE. Cilj ovog istraživanja je bio da se utvrde promene u praksi HRM i ulozi HRM u filijalama MNK kompanija u datom regionu. Kao što je rečeno, pored komunikacije i radnih odnosa, kompenzacije su visoko rangirane u smislu kritične prakse koja utiče na uspeh HRM u filijali MNK. Tokom 2013. godine izvršena je analiza „putanje zavisnosti“ kompenzacionih sistema u zemljama Centralne i Istočne Evrope (u **Češkoj, Poljskoj i Mađarskoj**) pre transformacionog perioda i nakon pada socijalističkih režima. Autori u ovoj oblasti opisali su „putanju zavisnosti“ u smislu snažnog uticaja pre-transformacionog perioda, odnosno uticaja prethodnog režima i sistema čak i u novim, promenjenim uslovima. Aguilera i Dabu tvrde da je „putanja zavisnosti verovanje da postoji određena inercija u procesu promena, uslovljena prethodno uspostavljenim socijalnim mehanizmima koji su se koristili u dužem vremenskom periodu. Ovi uticaji iz prošlosti su toliko snažni da imaju mogućnost samo-reprodukcije u novonastalim uslovima“ (Aguilera & Dabu, 2005). Autorka Festing i autor Sahakiants (2013, str. 373) ukazuju u svom istraživanju na to da dok glavne komplementarne institucije poput opsežnih državno-socijalističkih sistema socijalne zaštite, koji su uticali na razvojni put tokom državno-socijalističkog perioda, ne postoje tokom transformacije, nekoliko faktora na makro, organizacionim i individualnim nivoima sačuvali su putanju zavisnosti. Ovo istraživanje je ujedno i nastavak istraživanja istih autora iz 2010. godine u

kom su autori istražili odabrane prakse kompenzacije u zemljama **Centralno-istočne Evrope**. Ovde je interesantno ukazati na četiri najznačajnije snage koje su uticale na praksu nagrađivanja-kompenzacija u zemljama CIE, naročito onih zemalja koje su postale članice EU. Te snage su predstavljene kao: Evropska unija, multinacionalne kompanije, sindikati, tržišni kontekst (Festing & Sahakiants, 2010, str. 208).

S druge strane, autori u Mađarskoj i drugim zemljama CIE (iz Cranet istraživanja u periodu od 2004. do 2005. godine) utvrdili su da varijabilna zarada zasnovana na performansama predstavlja je veoma zastupljen način nagrađivanja svih kategorija radnika od finansijskog učešća, gde je podela profita najčešće korišćena (Karoliny et al., 2009, str. 35). U slučaju menadžerskih naknada, evropski autori su ukazali na snažan uticaj regulatornog okruženja na kompenzacione planove baziranih na podeli akcija, gde državno akcionarstvo ima veliki uticaj na postojanje takvih programa u poljskim korporacijama (čijim akcijama se trguje na finansijskom tržištu). Ovo bi se moglo smatrati dokazom rigidne, direktne regulacije zarade za izvršne rukovodioce, jer se, prema postojećem Zakonu o zaradama menadžera iz 2000. godine, ograničava zarada menadžera u poljskim kompanijama na maksimalno šestostruku prosečnu zarada u datoj industriji u kojoj posluje kompanija. Za razliku od **Poljske, u Češkoj i Mađarskoj** nije utvrđena veza između državnog akcionarstva i kompenzacionih planova zasnovanih na akcijama u ostalim korporacijama (Festing & Sahakiants, 2011, str. 354). Identifikovana su tri glavna mehanizma za transfer kompenzacionih sistema zasnovanih na akcionarstvu: omogućavanje šema matične kompanije za učešće zaposlenih iz CIE filijala (npr. ponuda zaposlenima iz CIE da kupe akcije matične kompaniji po povlašćenim uslovima); „kopiranje“ kompenzacionih planova matičnog preduzeća u svojim CIE filijalama i prenos modifikovanih kompenzacionih planova matične kompanije u CIE filijale (Festing & Sahakiants, 2011, str. 347). Berber i Štangl-Šušnjari (2013) istražili su kompenzacije za profesionalne, stručne, radnike, na osnovu podataka iz Cranet istraživanja u periodu 2008/2010, i utvrdili da se zarada zasnovana na performansama koristi više od finansijskog učešća u slučaju nagrađivanja profesionalaca u organizacijama iz regiona CIE, što su slični rezultati kao i u istraživanju mađarskih autora Karolini, Farkaš i Poor-a iz 2009. godine, ali umesto stimulacije zasnovane na učinku, bonusi na osnovu individualnih ciljeva se uglavnom koriste za nagrađivanje profesionalaca u oblasti varijabilne zarade.

Budući da je u fokusu istraživanja Republika Srbija, autor je u nastavku teksta ukazao i na određene podatke i stavove o kompenzacijama u domaćim uslovima.

Srbija, kao post-socijalistička zemlja, pripada zemljama u tranziciji. Karakteriše je nizak nivo ekonomskog razvoja, praćen specifičnom kulturnom i političkom istorijom. Menadžment ljudskih resursa, uprkos povoljnom institucionalnom i akademskom okruženju, nije dostigao željeni i potrebni nivo razvoja. Većina kompanija u Srbiji još uvek nema formalizovanu funkciju za menadžment ljudskim resursima (HR department) u smislu savremenih teorijskih i praktičnih shvatanja. Ukoliko takva odeljenja i postoje, ona su zadužena za čisto administrativne aktivnosti (Svetlik et al., 2011, str. 823). Neretko kompanije zadržavaju naziv „kadrovsko“ odeljenje, u kom su zaposleni zaduženi za kreiranje ugovora o radu, regrutaciju, administriranje podataka o zaposlenima u smislu radnih sati, bolovanja, slobodnih dana, godišnjeg odmora i slične aktivnosti, koje nikako ne oslikavaju suštinski značaj i potrebu HRM sektora. Aktivnosti vezane za obuku i razvoj karijere i merenje performansi najčešće je prepušteno neposrednim rukovodiocima, dok je nagrađivanje neretko centralizovano na višim nivoima menadžmenta. Međutim, i pored ovakvog generalnog stanja, u određenim oblastima HRM u Srbiji su se desile promene u pravcu prihvatanja Anglo-saksonskog modela HRM (odvojena HRM odeljenja, strategije i politike). Sa druge strane, u oblastima kao što su merenje performansi i komunikacija očekivane promene se nisu desile ili ako su se i desile, ostvaruju se u suprotnom pravcu od onog koji je utvrđen u

Zapadnim zemljama. Promene HRM u Srbiji, na bazi iznetog, autori Bogičević-Milikić, Janičijević i Cerović objašnjavaju u smislu „niti čiste konvergencije, niti divergencije” (2012, str. 458).

U vezi sa zaradom, može se reći da u domicilnim uslovima 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, dodatak, naknada, premije i davanja za prekovremeni rad. U većini organizacija koriste se tradicionalni sistemi zarada, kao što je seniorstvo, kriva satnica i platni razredi. Alternativni sistemi zarada obuhvataju plaćanje na osnovu proizvodnih sposobnosti, kompetencioni model i integraciju platnih razreda (Štengl Šušnjar & Slavić, 2012, str. 32-33). Zarade zaposlenih regulativno su određene Zakonom o radu Republike Srbije. Zaposleni ima pravo na odgovarajuću zaradu, koja se utvrđuje u skladu sa zakonom, opštim aktom i ugovorom o radu. Zaposlenima se garantuje jednaka zarada za isti rad ili rad iste vrednosti⁴ koji ostvaruju kod poslodavca.

Zarada se sastoji od zarade za obavljeni rad i vreme provedeno na radu, zarade po osnovu doprinosa zaposlenog poslovnom uspehu poslodavca (nagrade, bonusi i sl.) i drugih primanja po osnovu radnog odnosa, u skladu sa opštim aktom i ugovorom o radu. Pod zaradom se smatra zarada koja sadrži porez i doprinose koji se plaćaju iz zarade (bruto zarada) (Zakon o radu, 2005, član 105). Takođe, pod zaradom se smatraju sva primanja iz radnog odnosa, osim naknada troškova zaposlenog u vezi sa radom vezanih za putne troškove, službena putovanja u zemlji i inostranstvu, smeštaj zaposlenih tokom rada na terenu, drugih primanja u smislu otpremnine, naknade troškova za smrtni slučaj, povrede na radu, jubilarne nagrade i sl.

Zarada za obavljeni rad i vreme provedeno na radu sastoji se od osnovne zarade, dela zarade za radni učinak i uvećane zarade. Osnovna zarada određuje se na osnovu uslova, utvrđenih pravilnikom, potrebnih za rad na poslovima za koje je zaposleni zaključio ugovor o radu i vremena provedenog na radu. Vrlo često je praksa upotrebe koeficijenata i platnih razreda prilikom definisanja osnovne zarade. Radni učinak određuje se na osnovu kvaliteta i obima obavljenog posla, kao i odnosa zaposlenog prema radnim obavezama – praćene radnog učinka u savremenim uslovima omogućeno je različitim metodama performans menadžmenta. Pored osnovne, zaposleni ima pravo na uvećanu zaradu u visini utvrđenoj opštim aktom i ugovorom o radu, i to:

- za rad na dan praznika koji je neradni dan - najmanje 110% od osnovice;
- za rad noću i rad u smenama, ako takav rad nije vrednovan pri utvrđivanju osnovne zarade - najmanje 26% od osnovice;
- za prekovremeni rad - najmanje 26% od osnovice;
- po osnovu vremena provedenog na radu za svaku punu godinu rada ostvarenu u radnom odnosu - 0,4% od osnovice (Zakon o radu, 2005, član 108).

Ako su se istovremeno stekli uslovi po više osnova utvrđenih u stavu 1. ovog člana, procenat uvećane zarade ne može biti niži od zbira procenata po svakom od osnova uvećanja. Zarada se isplaćuje u rokovima utvrđenim opštim aktom i ugovorom o radu, najmanje jedanput mesečno, a najkasnije do kraja tekućeg meseca za prethodni mesec, i najčešće samo u novcu, ako zakonom nije drukčije određeno.

U vezi sa zaradama važno je još napomenuti i pojam minimalne zarade. Zaposleni ima pravo na minimalnu zaradu za standardni učinak i puno radno vreme, odnosno radno vreme koje se izjednačava sa punim radnim vremenom. Minimalna zarada utvrđuje se odlukom socijalno-

⁴ Pod radom iste vrednosti podrazumeva se rad za koji se zahteva isti stepen stručne sprema, ista radna sposobnost, odgovornost i fizički i intelektualni rad (Zakon o radu, Sl. glasnik R Srbije, član 104).

ekonomskog saveta osnovanog za teritoriju Republike Srbije. Pri utvrđivanju minimalne zarade polazi se naročito od:

- troškova života, kretanja prosečne zarade u Republici Srbiji,
- egzistencijalnih i socijalnih potreba zaposlenog i njegove porodice,
- stope nezaposlenosti,
- kretanja zaposlenosti na tržištu rada i
- opšteg nivoa ekonomske razvijenosti Republike Srbije (Zakon o radu, 2005, član 112).

Minimalna zarada utvrđuje se po radnom času, za period od najmanje šest meseci i ne može biti niža od minimalne zarade utvrđene od strane socijalno–ekonomskog saveta za period koji prethodi periodu za koji se utvrđuje minimalna zarada. Do promene odluke o minimalnoj zaradi, sadašnja minimalna zarada koja je utvrđena Odlukom o visini minimalne zarade za period mart–decembar 2013. godine u iznosu od 115,00 dinara neto po radnom času (Odluka o visini minimalne zarade, 2013, Sl. glasnik RS, broj 31/2013.).

Sistem beneficija je u Srbiji zakonskim odredbama precizno uređena oblast. Prema nekim elementima beneficijnog paketa uslovi u nas su povoljniji u odnosu na neke zemlje zapadne Evrope i praksu SAD (porodiljsko odsustvo, godišnji odmori, osiguranje za slučaj nezaposlenosti, toleriše se i slučaj kada je zaposlen otpušten svojom krivicom i dr.). Međutim ono što se ne može izbeći to je problem isplata nadoknada putem beneficija koje su kao odraz opšteg niskog standarda u Srbiji svedene na minimalna primanja i u slučajevima penzijskog i invalidskog osiguranja i osiguranja za slučaj nezaposlenosti. Postoje ipak nagoveštaji poboljšanja situacije, uvođenjem novih oblika beneficija, kao što su dobrovoljno penzijsko osiguranje i dodatno zdravstveno osiguranje. Time bi se model beneficija u Srbiji približio sistemima koji egzistiraju u modelima zemalja zapadne Evrope i SAD, gde zaposleni obezbeđuju socijalnu sigurnost ne samo putem državnih fondova već i posredstvom privatnih penzijskih fondova, raznih vrsta dodatnog zdravstvenog i drugih vrsta osiguranja. Ovakav vid socijalne zaštite jedini je mogući vid obezbeđivanja željenog životnog standarda u slučaju nemogućnosti za rad ili po završetku radnog veka (Štangl-Šušnjar & Leković, 2009). Na primer, u skorijim istraživanjima u 2013. godini, autori iz Srbije su utvrdili da kompanije koje posluju na domaćem tržištu najčešće koriste zarade zasnovane na performansama kao deo varijabilne zarade za profesionalne radnike. Takođe, određene beneficije koje prevazilaze zakonski utvrđene, obavezne beneficije a koje se koriste u značajnoj meri su roditeljsko odsustvo, najčešće u formi materinskog odsustva, penzioni planovi i pauza za obuku i usavršavanje radnika (Berber & Štangl Šušnjar, 2013, str. 25-31). U skladu sa navedenim istraživanjima, autor smatra da je neophodno istražiti mogućnosti i razmišljati o uvođenju nekih novijih, do sad domaćoj praksi nagrađivanja, nepoznatih elemenata i formi kompenzacija kao što su fleksibilni modeli nagrađivanja, odnosno „kafeterija“ pristup“ (Poór, 2007), koji podrazumeva da zaposleni imaju određenu slobodu prilikom odabira beneficija koje im poslodavac nudi (Ambrus & Kaufman, 2011, str. 34).

Ono na šta je veoma važno obratiti pažnju jeste izmena zakona o radu u Srbiji, o kojoj se u toku 2013 i 2014. godine vode burne debate između kreatora Zakona o radu sa jedne strane i radničkih sindikata i radnika sa druge strane. U novom zakonu o radu dolazi do smanjenja beneficija tokom neradnih dana (zarade tokom godišnjeg odmora, bolovanja i sl.) i beneficija vezanih za penzije čime se naša zemlja sve više približava zakonskim rešenjima Evrope, dok u isto vreme to znači i smanjenje ukupne zarade zaposlenih, koja je već na veoma niskom nivou, prema komparativnim istraživanjima na nivou Evrope.

U skladu sa navedenim tendencijama, važno je još napomenuti da se neke od savremenih modela nagrađivanja, poput bonusa zasnovanih na dostignućima u radu baziranim na individualnim i menadžerskim ciljevima koriste u nešto većoj meri nego u prošlosti. Sa druge strane, moderne

tehnike nagrađivanja u velikim kompanijama kao što su finansijska participacija – učešće zaposlenih u akcijama, profit sharing, opcije na akcije su tek u inicijalnoj fazi korišćenja i svega od 5 do 15% organizacija u Srbiji ih koristi (Svetlik et al., 2001, str. 826). Takođe, teme vezane za kompenzacije su uvek centralizovane i HR menadžeri nemaju mnogo uloge prilikom njihovog određivanja. Kompenzacioni paketi za menadžere obični se utvrđuju u postupku direktnog individualnog pregovaranja, što je karakteristično za ovu grupu radnika.

Sagledavajući rezultate istraživanja autora iz Evrope i Srbije dolazi se do zaključka da su zemlje CIE vrlo interesantne za istraživanje oblasti kompenzacija, jer do sada nisu utvrđeni pravci konvergencije ili divergencije u smislu empirijski potvrđenih rezultata. U Srbiji se govori o promenama u ovoj oblasti ali prvi značajniji podaci koji su podložni međunarodnoj uporedivosti su svakako podaci Cranet-a. Još jednom se ističe značaj ovih podataka, jer se za razliku od ostalih metodologija koje najčešće bave podacima na makro nivou država, metodologija Cranet-a bazira na istraživanju prakse kompanija u konkretnoj zemlji, zahtevajući odgovore od menadžera kompanije koji su odgovorni za pitanja, politike i praksu HRM.

2.1.5. Obuka i razvoj ljudskih resursa

Obuka

Obuka je proces učenja koji uključuje sticanje veština, usvajanje pravila i formiranje stavova. Obuka se, uopšte uzev odnosi na planirani pokušaj kompanija da unaprede proces sticanja znanja, veština ili sposobnosti zaposlenih (Leković & Šušnjar-Štangl, 2010). „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, str. 241). „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 blagovremene dijagnostičke povratne informacije o njihovom radu. Cilj obuke je da stvori održive promene u ponašanju i shvatanju kako bi pojedinci posedovali kompetencije potrebne za obavljanje posla“ (Salas et al., 2012, str. 77).

Na osnovu navedenog možemo reći da je obuka mnogo šire određena od samog sticanja znanja, veština ili sposobnosti. Podrazumeva i „proces promene ponašanja i stavova zaposlenih na način koji će doprineti ostvarivanju ciljeva organizacije. Pod uticajem promena u preduzećima današnjice se sve više brišu razlike između treninga i obrazovanja. Umesto jednostavnog treninga koji upućuje radnika kako treba raditi, organizacije podstiču zaposlene da misle, uče i stalno se razvijaju, pružajući i podržavajući sticanje znanja putem obrazovnih procesa“ (Leković & Šušnjar-Štangl, 2010).

Budući da se rad koncentriše na međunarodni menadžment ljudskih resursa, obuku i razvoj zaposlenih možemo posmatrati sa aspekta međunarodnih zadataka. U tom smisli, kao definiciju možemo koristiti bilo koju od ponuđenih ali sa dodatkom. Za međunarodnu obuku i razvoj može se reći da je to planirana i usmerena aktivnost usvajanja novih znanja, veština i sposobnosti, sa jedne strane, i promena stavova i shvatanja, sa druge strane, u funkciji zadovoljenja ciljeva međunarodnog zadatka, individualnog razvoja i ciljeva organizacije. U nastavku ovog poglavlja biće razmotreni pojmovi vezani za proces međunarodne obuke i razvoja zaposlenih, pre svega menadžera, kao trendovi u korišćenju određenih metoda obuke i razvoja karijere u zemljama Evrope.

Međukulturalno obučavanje je mnogo više od učenja jezika. Ono bi trebalo da obezbedi shvatanje vrednosti nove kulture, uključujući detalje iz njene istorije, ekonomije, politike, folklor, religije, društvene klime i poslovne prakse (Leković & Šušnjarić, 2010). Zbog kompleksnosti ovog procesa u IHRM, Briscoe, Schuler i Claus navode sedam imperativa koji su ključni za međunarodnu obuku, razvoj i organizaciono učenje:

- *Razmišljaj i ponašaj se globalno* – globalna preduzeća se moraju pripremiti za prisustvo na svojim kritičnim tržištima širom sveta, ne samo na domaćem terenu.
- *Postani globalna učeća organizacija na jednakom rastojanju od svih* – globalna organizacija koja želi da ostvari međunarodni uspeh mora biti jednako orijentisana ka svim tržištima i potrošačima.
- *Fokus je na globalnom sistemu, a ne njegovim delovima* – programi razvoja trebali bi biti fokusirani na eliminisanje granica između odeljenja ali i granica između zemalja, potrošača i dobavljača, i na širu sliku globalnog organizacionog sistema.
- *Razvoj globalnih leaderskih veština* – zahtevi globalnog liderstva su drugačiji nego u slučaju domaćeg poslovanja.
- *Osnažiti timove da stvaraju globalnu budućnost* – prekogranični i virtuelni timovi bi trebali biti značajno u upotrebi kako bi se izvršavali važni organizacioni projekti i aktivnosti na rešavanju problema. Ovi globalni timovi mogu biti glavi alat prilikom razvoja međukulturalnih kompetencija.
- *Učiniti da se učenje posmatra kao najznačajnija kompetencija globalne organizacije* – globalna organizacija mora da postane globalna učeća organizacija gde se obuka i razvoj prožimaju kroz sve što organizacija radi. Na duži rok, konkurentska prednost organizacije će biti upravo u sposobnosti da uči brže od konkurencije.
- *Redovno osmišljavajte sebe i globalnu organizaciju* – konstantan samo-razvoj treba da postane kamen temeljac strategije uspeha kako individualnog tako i organizacionog u današnjoj visoko konkurentskoj ekonomiji (Briscoe et al., 2009, str. 199).

U sadašnjoj životnoj sredini globalnog biznisa, zadaci u inostranstvu bi trebalo da budu bitna komponenta u razvoju izvršnih rukovodilaca najvišeg nivoa. Brewster, Sparrow i Vernon ukazuju na da se istraživanja o obuci u poslednjim decenijama mnogo češće vezuju za jedan širi kontekst gde se pominju „organizaciono učenje“, „razvoj zaposlenih“, „razvoj ljudskih resursa“, „održivi razvoj“, „menadžment talentima“ kao i sama priroda učenja (Brewster et al., 2007, str. 149). Ono što autori iz Britanije navode jeste da prilikom analize međunarodne obuke i razvoja zaposlenih treba obratiti pažnju na nacionalne sisteme obrazovanja, koji su često zanemareni prilikom istraživanja u međunarodnom i komparativnom HRM.

Sve napredne industrijske nacije pružaju određeni period osnovnog obrazovanja dok mladi ljudi ne dostignu starost od 16-17 godina. Sledeći korak, posebno forme osnovnog poslovnog obrazovanja i obuke, je bio predmet najčešćih debata i pažnje. Poslovno obrazovanje i obuka sa snažnim i koordiniranim uticajem je karakteristika država severnog kontinentalnog dela Evrope dok je poslovno obrazovanje i obuka više ograničeno i manje koordinisano u Anglosaksonskim državama. Iako je nivo koordinacije poslovnog obrazovanja i obuke u Japanu upitan, on teži da se svrsta u grupu sa državama kontinentalne Evrope, zato što često predlaže da osnovna obuka (iako tesno povezana sa organizacijama) bude posebno sofisticirana i širokopojasna (Brewster et al., 2007, str. 149).

Hall i Soskice (2001) su istakli da je veoma bitno posmatrati razlike osnovnog poslovnog obrazovanja i obuke. Oni su vodili rasprave o tome koliko je snažan ili ne uticaj visokokvalitetnih centara za obuku poslovnog obrazovanja i obuke na određene proizvodne i tržišne strategije, usmeravajući fokus na kontinuirano unapređenje i inkrementalne inovacije u proizvodnim strategijama i procesima. Ovi autori navode kontrast između onih nacija u kojima su obavezna

obuka i razvoj ograničeni i slabo koordinisani i nacija u kojima je ova obuka predmet univerzitetskog obrazovanja i rezultira u sticanju diplome. Clarke i Winch (2006, str. 257-258) utvrdili su da se anglosaksonski pojam veštine koristi na sličan način kao i „know-how” i „tehnika”. Ovde je radnik sa „veštinom” shvaćen u smislu da poseduje znanja koja su potrebna i odgovaraju trenutnom zadatku i može ali i ne mora da ima „kvalifikacija” u smislu posedovanje sertifikata, kao što je slučaj u Evropskim zemljama.

U nastavku teorijske analize međunarodne obuke i razvoja neophodno je obratiti pažnju na sam proces obuke inostrano angažovanih zaposlenih. S obzirom na to da je primarni kriterijum selekcije tehnička sposobnost, nije iznenađujuće što je veći deo literature posvećen aktivnostima obuke pred polazak inostrano angažovanih menadžera koji su uglavnom praćeni razvojem kulturne svesti. Posebna pažnja je posvećena ovom problemu usled neposredne povezanosti između stope neuspeha inostrano angažovanih menadžera i kulturnog prilagođavanja. Nakon što se zaposleni selekcijom izabere za poziciju inostrano angažovanog menadžera, obuka pred polazak se smatra sledećim kritičnim korakom u pokušaju osiguravanja uspešnosti inostrano angažovanih menadžera i uspeha u inostranstvu, posebno ukoliko se zemlja odrednica smatra kulturno različitom (Dowling et al., 2008, str. 139).

Ograničeno istraživanje u ovoj oblasti, zasnovano prvenstveno na SAD, otkriva da veliki broj američkih međunarodnih kompanija nerado pružaju čak i osnovne nivoe obuke pred odlazak, iako se ovo polako menja. Posebni interesi i zanimanja za ovu oblast su počeli sa istraživanjem obuke inostrano angažovanih menadžera koje je sprovela Tang (Tung) uključujući i upotrebu programa obuke pred odlazak. Njeni rezultati pokazuju da američke međunarodne kompanije upotrebljavaju programe obuke za inostrano angažovane menadžere ne toliko često kao evropske i japanske organizacije (32 naspram 69 i 57%). U prethodnim periodima međunarodne kompanije su polagale manje važnosti na pružanje obuke pred odlazak za supružnike i porodicu. Usled priznavanja povezanosti između uspeha inostrano angažovanih menadžera i prilagođavanje porodice, veći broj međunarodnih kompanija sada proširuje svoje programe obuke pred odlazak kako bi uključili supružnike/partnere i decu (Dowling et al., 2008, str. 139).

Pre prikaza programa obuke koji bi omogućio ekspatrijatima lakše prilagođavanje u inostranstvu, značajno je ukazati i na to da obuka menadžera za inostranstvo treba da se fokusirati na sledeće kompetencije:

- Kognitivne – usvajanje znanja i činjenica o kulturama, uključujući i faktore kao što su istorija, ekonomija, politika, poslovna praksa, osetljive oblasti i porodični odnosi.
- Bihevioralne – sposobnost prilagođavanja različitim uslovima, komuniciranja u drugačijim kulturama, pažljivog skeniranja okruženja, veština u međuljudskim odnosima, učenja adekvatnih protokola i običaja i efikasnog upravljanja stresom.
- Performansne – sposobnost uspešnog sprovođenja međunarodnog ili nekog drugog organizacionog zadatka u drugačijoj kulturi, uključujući adekvatne tehničke i menadžerske veštine, sposobnost kreativnosti tokom adaptacije uz angažovanje u kritičkom mišljenju, razumevanju i učenju na poslu. Takođe, zahteva se i sposobnost razvijanja mreža i sistema podrške kako bi se izvršili zadati poslovi i zadaci (Briscoe et al., 2009, str. 224).

Ono po čemu su autori Dowling, Festing i Engle posebno zaintrigirali MNK jeste njihova analiza efektivnog programa međunarodne obuke (2008). Prema njihovim rezultatima istraživanja, komponente efektivnog programa obuke pred odlazak su:

- program kulturne svesti,
- preliminarna poseta,
- jezička obuka,

- praktična pomoć,
- obuka za ulogu predavača,
- obuka i kodeks ponašanja,
- obuka TCN i HCN ekspatrijata,
- obezbeđivanje obuke za netradicionalne zadatke ekspatrijata (Dowling et al., 2008, str. 139).

Programi kulturne svesti – Uopšteno je prihvaćeno mišljenje, da bi bio efikasan, zaposleni inostrano angažovani menadžer mora da se adaptira i da se ne oseća izolovano od zemlje domaćina. Ovo je ujedno i cilj kulturološke obuke za međunarodne zadatke (Đorđević, 2010, str. 626). Dobro dizajnirani programi kulturne svesti mogu biti veoma korisni. Oni traže da se poštuje kultura zemlje domaćina i na taj način inostrano angažovani menadžeri mogu da se ponašaju odgovarajuće ili u najmanjem slučaju da razviju odgovarajuće forme ponašanja. Kros-kulturni trening je efikasna strategija u ostvarivanju organizacionih ciljeva, učinka i ciljeva multikulturalne politike (Kuo, 2012, str. 409). Komponente programa kulturne svesti variraju u odnosu na zemlju u kojoj je angažovanje, trajanje angažmana, svrhe transfera i onoga koji pruža takve programe. Pošto su deo njene studije bili inostrano angažovani menadžeri, Tung (1981, str. 68-78) identifikuje pet kategorija obuke pred odlazak, zasnovanih na različitim procesima učenja, tipu posla, zemlji angažovanja i raspoloživom vremenu. Ovo su bila područja koji uključuju izveštavanja okruženja i kulturnih orijentacija, shvatanja kulture, jezička obuka, obuka osetljivosti i iskustvo na terenu ili praksa. Elementi obuke koji su povezani u njenoj mreži uključuju sadržaj obuke i nivo obuke. Ključno o čemu je Tung raspravljala u svom istraživanju jeste:

- ako je očekivana međuzavisnost između pojedinca i članova kulture zemlje domaćina mala i ako je nivo neslaganja između izvorne kulture pojedinca i kulture zemlje domaćina mali, onda se obuka mora usmeriti na zadatak i ciljeve koji su povezani sa poslom pre nego na ciljeve koji su povezani sa kulturom.
- ako postoji visok nivo očekivane međuzavisnosti sa zaposlenima iz zemlje domaćina i velika neslaganja između kultura, onda se obuka mora usmeriti na razvoj međukulturnih veština kao dodatak novom zadatku. Nivo takve obuke trebao bi da se podigne.

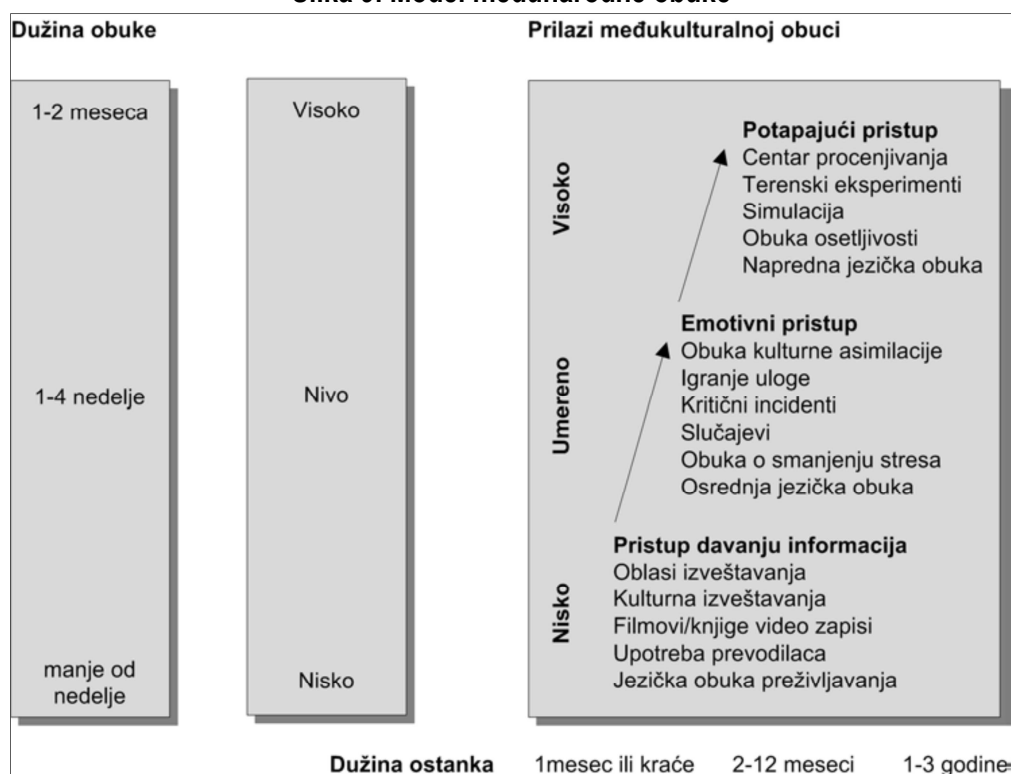
Tung je 1998. godine objavila određena poboljšanja svog ranijeg rada. Zaključila je da se originalne konstatacije zadržavaju uz određene prepravke i to:

- obuka bi trebala biti više orijentisana na učenje tokom života nego na jednokratne programe koji se fokusiraju na određeno područje,
- povećanje značaja obuke vezane za strani jezik,
- treba uzeti u obzir i nivoe komunikacione sposobnosti, ne samo verbalne komunikacije, tako da osoba postaje više kulturna i poliglota, što bi omogućavalo lakšu tranziciju između kultura,
- međukulturalna obuka treba da pomaže prihvatanju raznolikosti,
- pogled na poziciju inostrano angažovanih menadžera bi trebao biti realan jer ova činjenica utiče na izvršenje.

Mendenhall, Dunbar i Oddou (1987) predlažu model koji je izgrađen na bazi Tungovog modela iz 1981. godine, koji je kasnije kompletiran (grafikon). Ovi autori predlažu tri dimenzije: metode obuke, nivoe obuke i dužina trajanja obuke koja je povezana sa nivoom međuzavisnosti i kulturnih znamenitosti. One obezbeđuju korisne ideje vodilje za donošenje odgovarajućeg programa. Na primer, ako je očekivani nivo međuzavisnosti nizak i stepen sličnosti između izvorne kulture pojedinca i kulture zemlje domaćina visok, dužina obuke bi trebala najverovatnije da bude manje od jedne nedelje. Metode kao što su kulturna izveštavanja putem literature, filma ili knjiga obezbeđiće odgovarajući nivo obuke. S druge strane ako pojedinac ide u inostranstvo na

period 2-12 meseci i ako se pretpostavlja da ima neke povezanosti sa članovima kulture zemlje domaćina, nivo obuke bi trebao biti viši i duži (1-4 nedelje).

Slika 9. Model međunarodne obuke



Izvor: Leković & Štangl-Šušnjarić, 2010.

Kao dodatak pristupu davanja informacija kulturna obuka i igranje uloga bi bili odgovarajući. Ako pojedinac ide u novu i drugačiju kulturu zemlje domaćina i ako je nivo očekivane međuzavisnosti visok, nivo međukulturalne obuke bi trebao biti visok i obuka bi trebala trajati najviše dva meseca. Kao dodatak ovim metodama mogle bi se navesti obuku osetljivosti, terenske eksperimente i slično.

U ovoj oblasti autori Wang i Tran utvrdili su da su kros-kulturalna obuka pre odlaska, kros-kulturalna obuka posle dolaska i učenja jezika generalno pozitivno povezane sa interakcijom i sposobnostima za prilagođavanje na poslu. Interakcija ekspatrijata i njihovo prilagođavanje na poslu imaju značajan uticaj na performanse, oni delimično imaju ulogu medijatorne varijable između obuke i performansi. Kros-kulturalna obuka posle dolaska ima najjači uticaj na ekspatrijate uopšte i njihovo prilagođavanje na poslu (Wang & Tran, 2012, str. 341).

Preliminarna poseta – U kombinaciji sa obukom kulturne svesti preliminarna poseta je korisna komponenta programa obuke pred odlazak. Dobro planiran i organizovan put u zemlju domaćina može imati pozitivan uticaj na ekspatrijatu i njegovog supružnika u smislu upoznavanja okruženja, poslovnog i životnog, i informisanje o svim značajnim elementima tokom ekspatrijacije. Izloženost zajednici inostrano angažovanih menadžera i zaposlenih, ako takva postoji na lokaciji određene zemlje domaćina, takođe može da bude pozitivan rezultat posete pre odlaska jer zajednica inostrano angažovanih zaposlenih ima uticaj na prilagođavanje budućih ekspatrijata. Prosečno trajanje ovih poseta je oko nedelju dana (Sharma, 2011, str. 15).

Jezička obuka – Jezička obuka je poželjna komponenta programa obuke pred odlazak. Učenje jezika je najznačajnije za prilagođavanje interakcije ekspatrijate (Wang & Tran, 2012, str. 327).

Međutim, ona je rangirana značajno ispod poželjnosti obuke kulturne svesti. U pokušaju da se shvati zbog čega su jezičke veštine manje prioritete neophodno je razmotriti sledeće aspekte koji su povezani sa jezičkim mogućnostima i koje je neophodno prepoznati:

- ulogu engleskog jezika kao jezika svetskog biznisa – više se misli na internacionalni engleski nego na izvorni jezik Velike Britanije. Npr. Indija i Kina su vrlo atraktivne zemlje za MNK jer rado prihvataju korišćenje engleskog jezika. Sa druge strane, mnoge Anglosaksonske zemlje smatraju da je engleski dominantan, te uopšte i ne koriste jezičku obuku pre odlaska niti koriste testove poznavanje jezika prilikom procesa selekcije. Tung (1998) izveštava da se u istraživanju sprovedenom u 12 zemalja u kojem je učestvovalo gotovo 3000 izvršilaca pokazuje da oni sa područja SAD, Velike Britanije, Kanade i Australije posmatraju jezičke veštine kao nebitne. Ovo je sušta suprotnost naspram izvršilaca iz Evrope, Azije i Južne Amerike koji, međutim, smatraju poznavanje stranog jezika kao jedan od ključnih faktora uspeha. Smanjivanje značaja veštine poznavanja stranog jezika može prikazati određeni stepen etnocentrizma. Istraživanja koje su rađena na ovu temu pokazuju da što je niži nivo etnocentrizma u međunarodnim kompanijama pruža se više jezičke obuke i obuke kulturne svesti. Takođe, pokazuje se određeni stepen arogancije od strane inostrano angažovanih menadžera iz zemalja engleskog govornog područja.
- prilagođavanje i poznavanje jezika zemlje domaćina – sposobnost poznavanja stranog jezika može poboljšati uspešnost inostrano angažovanih menadžera i pregovaračke sposobnosti. Znanje jezika može poboljšati pristup menadžera informacijama koje se tiču ekonomije zemlje domaćina, vlade i tržišta.
- poznavanje jezika korporacije – kao što je ranije navedeno multinacionalne kompanije teže ka uspostavljanju jedinstvenog jezika kompanije koji će biti isti za podnošenje izveštaja i druge kontrolne mehanizme. S obzirom na mesto koje zauzima u svetskom poslovanju, engleski jezik često postaje jedinstveni jezik u okviru MNK (Dowling et al., 2008, str. 144-146).

Praktična pomoć – Još jedna bitna komponenta programa obuke pred odlazak jeste pružanje informacija koje pomažu u relokaciji. Praktična pomoć zauzima značajno mesto u odnosu na prilagođavanje inostrano angažovanog menadžera i njegove ili njene porodice na njihovo novo okruženje. Obično će tokom angažmana osoblje ljudskih resursa zemlje domaćina organizovati dalje programe orijentacije i jezičke obuke. Međutim, veoma je bitno da između osoblja iz menadžmenta ljudskih resursa postoji razumevanje sa menadžerom iz odeljenja ljudskih resursa u inostranoj lokaciji kako bi se osiguralo pružanje praktične pomoći o svim važnijim pitanjima koja su od velikog značaja za zaposlenog koji dolazi u do sada nepoznatu zemlju domaćina.

Obuka za ulogu predavača – Inostrano angažovani menadžeri se često koriste za obuku usled nedostatka obučenog osoblja u zemlji domaćinu. Posledično, inostrano angažovani menadžeri se često nađu u situaciji da obučavaju zaposlene zemlje domaćina kao svoje zamene (Dowling et al., 2008, str. 147). U ovom slučaju neophodno je da zaposleni prođe kroz obuku u kojoj bi trebao da stekne veštine i znanja koja bi koristio prilikom prenošenja najznačajnijih elemenata buduće obuke ostalim zaposlenima koji dolaze u zemlju domaćina. Uz praktičnu pomoć od strane HRM odeljenja, obuka za ulogu predavača za inostrano angažovanog zaposlenog može da znači još bolje upoznavanje sa novom zemljom, zemljom domaćina, i lakši proces prilagođavanja jer se lično ekspatrijata obučava da prenosi znanja zaposlenima koji će biti u saradnji sa njima, ili će biti njegove zamene.

Budući da je tematika obuke veoma interesantna kako u nacionalnim, a naročito u međunarodnim okvirima menadžmenta ljudskih resursa veoma značajno je prikazati i rezultate Cranet istraživanja vezane za obuku zaposlenih. Obuka je analizirana sa aspekta troškova obuke u ukupnim zaradama, kao i prosečnog vremena trajanja obuke.

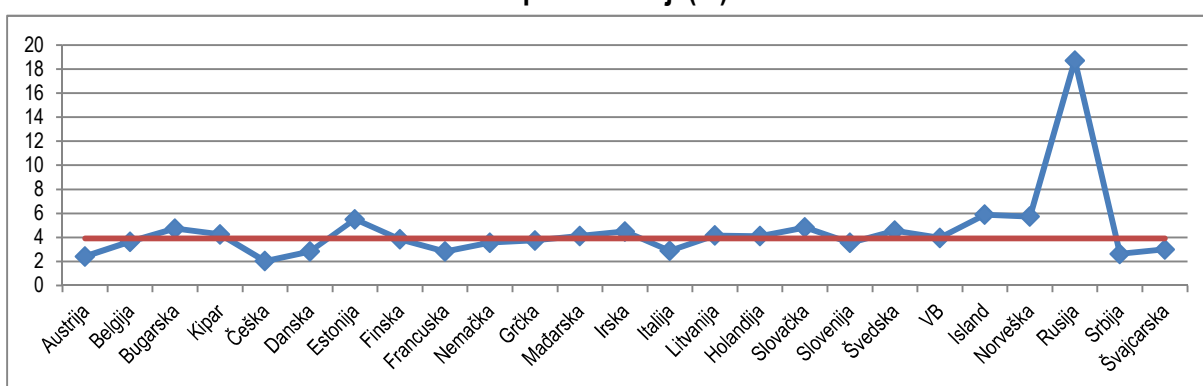
Tabela 9. Evaluacija procesa obuke u zemljama Evrope i Republici Srbiji

Država	Udeo troškova obuke u ukupnim godišnjim troškovima zarada (%)	Prosečno trajanje obuke za menadžere godišnje u danima	Prosečno trajanje obuke za stručno osoblje godišnje u danima	Prosečno trajanje obuke za administrativne radnike godišnje u danima	Prosečno trajanje obuke za fizičke radnike godišnje u danima
Austrija	2,42	6,24	5,03	4,32	2,69
Belgija	3,65	5,44	5,89	3,40	3,21
Bugarska	4,73	7,62	10,90	5,75	7,90
Kipar	4,26	6,98	9,98	5,20	3,39
Češka	2,04	8,15	8,00	5,35	3,56
Danska	2,83	6,44	5,77	4,56	4,26
Estonija	5,51	12,66	13,10	14,00	11,14
Finska	3,85	6,76	6,51	5,20	4,03
Francuska	2,83	4,32	4,34	4,73	3,81
Nemačka	3,56	7,74	6,76	3,88	2,21
Grčka	3,75	8,00	11,74	5,24	4,32
Mađarska	4,12	6,81	6,63	3,53	1,98
Irska	4,50	6,83	6,41	5,08	16,66
Italija	2,89	4,58	4,82	4,50	2,56
Litvanija	4,17	8,17	10,04	5,18	5,37
Holandija	4,11	6,10	5,62	3,38	4,58
Slovačka	4,83	10,11	10,45	7,10	5,50
Slovenija	3,55	7,97	7,26	3,89	6,25
Švedska	4,56	5,65	5,35	4,23	3,52
VB	3,97	4,44	5,23	3,07	2,80
Island	5,89	8,63	6,67	4,76	4,85
Norveška	5,73	5,82	7,17	4,09	6,32
Rusija	18,71	17,88	13,21	9,47	4,91
Srbija	2,64	11,50	8,16	6,13	1,76
Švajcarska	3,01	4,68	4,34	2,92	2,99
Ukupno	3,91	7,08	7,35	4,65	4,40

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Tabela prikazuje prosečne troškove i trajanje obuke za određene kategorije zaposlenih.

Grafikon 11. Udeo troškova obuke u ukupnim godišnjim troškovima zarada u zemljama Evrope i Republici Srbiji (%)

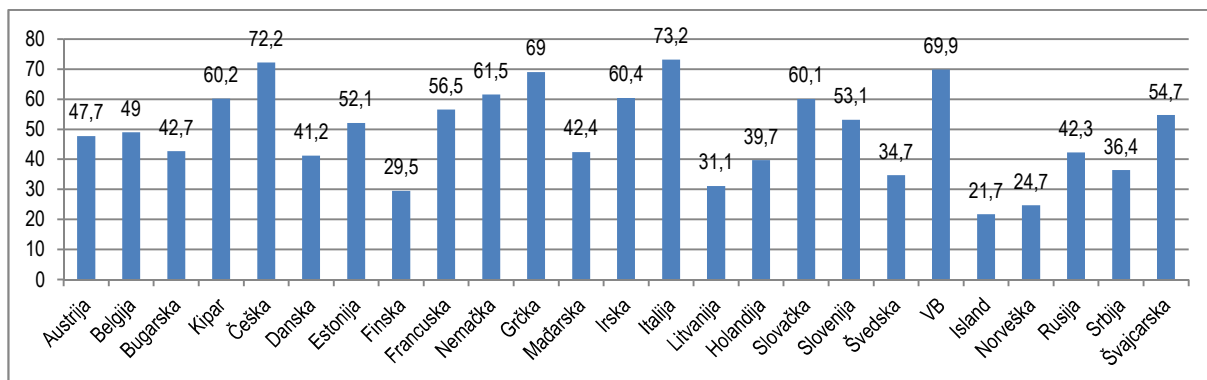


Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Kada govorimo o troškovima obuke, može se zaključiti da se troškovi obuke kreću u rasponu od 2% do skoro 6%, s tim da je vrlo interesantan podatak za Rusiju, gde se vidi procenat od čak 18.71% kao udeo u ukupnim troškovima zarada na godišnjem nivou što može značiti opredeljenost kompanija u Rusiji da unaprede proces sticanja znanja, veština i sposobnosti zaposlenih.

Analiza vrednovanja efikasnosti obuke može se prikazati i u zavisnosti od odabrane tehnike vrednovanja za one kompanije koje izjavljuju da sistematski vrednuju efikasnost obuke.

Grafikon 12. Udeo koje vrše sistematsko vrednovanje programa obuke zaposlenih u zemljama Evrope i Republici Srbiji (%)



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Sledeće tehnike su analizirane: ukupan broj dana obuke u jednoj godini po zaposlenom, dostizanje ciljeva obuke i plana razvoja kadrova, vrednovanje reakcije polaznika odmah nakon obuke, merenje radnog učinka polaznika pre i odmah nakon obuke, merenje radnog učinka polaznika pre i nekoliko meseci posle obuke, neformalni feedback (povratne informacije) linijskih menadžera, neformalni feedback (povratne informacije) od zaposlenih i povrat investicija (ulaganja) ROI u obuku zaposlenih.

Tabela 10. Procenat korišćenja tehnika vrednovanja obuke za one kompanije koje izjavljuju da sistematski vrednuju efikasnost obuke u zemljama Evrope 2008-2010 (%)

Država	Ukupan broj dana obuke po zaposlenom	Dostizanje ciljeva obuke	Vrednovanje reakcije polaznika odmah nakon obuke	Merenje radnog učinka polaznika pre i odmah nakon obuke	Merenje radnog učinka polaznika pre i nekoliko meseci posle obuke	Neformalni feedback linijskih menadžera	Neformalni feedback (povratne informacije) od zaposlenih	Povrat investicija (ulaganja) u obuku zaposlenih
Austrija	68,2	76,7	87,6	17,4	18,4	88,6	55,2	3,7
Belgija	52,5	77,1	59,8	16,1	28,0	78,8	75,4	12,7
Bugarska	47,8	63,4	59,2	63,9	68,7	63,9	54,8	35,5
Kipar	60,5	90,9	93,9	34,1	33,3	91,1	79,1	30,3
Češka	60,0	88,2	97,3	14,3	21,4	94,1	94,1	19,2
Danska	34,8	76,3	92,6	20,0	20,0	80,7	71,1	11,9
Estonija	50,0	86,1	78,4	50,0	38,9	94,6	100,0	19,4
Finska	76,3	86,1	78,9	8,6%	20,0	79,4	86,8	2,9
Francuska	46,8	69,2	79,5	46,2	35,9	38,5	38,5	17,9
Nemačka	46,2	74,9	96,7	13,7	19,5	79,8	81,2	7,0
Grčka	52,6	76,3	86,0	30,6	36,1	82,7	79,3	17,9
Mađarska	52,0	86,3	86,3	28,0	30,0	90,0	90,0	20,4
Irska	69,6	98,1	92,5	60,0	67,4	98,1	98,1	39,5
Italija	67,3	78,0	94,7	28,8	46,7	91,9	87,3	9,1
Litvanija	25,0	56,3	56,3	21,9	28,1	59,4	65,6	3,1
Holandija	30,4	89,1	91,3	26,1	41,3	91,3	91,3	6,5
Slovačka	56,8	75,9	72,9	27,1	36,8	82,0	76,5	16,5
Slovenija	78,6	86,8	79,2	22,7	37,5	87,7	87,9	15,3
Švedska	47,3	85,9	96,7	19,4	23,2	79,5	70,1	9,0
VB	47,6	86,9	93,4	41,4	50,5	87,0	88,1	26,5
Island	26,9	46,2	65,4	7,7	0	57,7	42,3	11,5
Norveška	44,4	85,7	84,2	44,4	47,4	85,0	75,0	22,2
Rusija	38,1	68,2	70,0	54,5	35,0	77,3	86,4	10,0

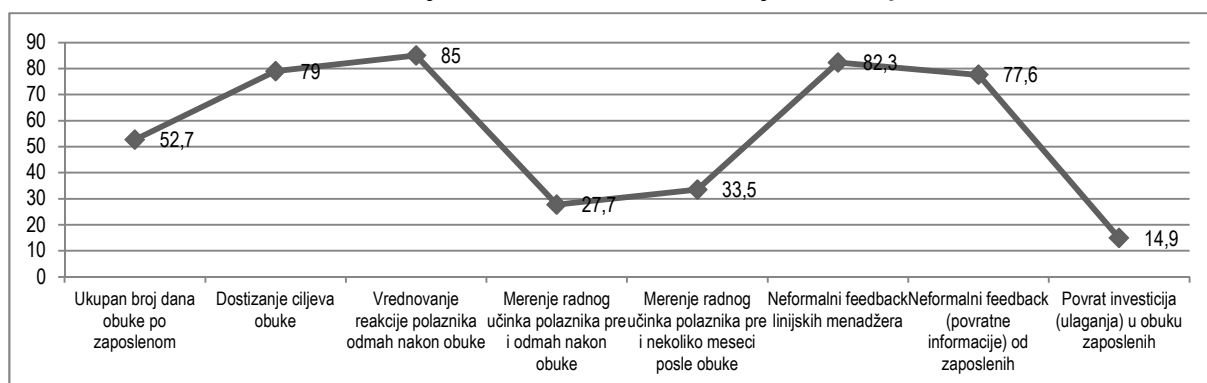
Država	Ukupan broj dana obuke po zaposlenom	Dostizanje ciljeva obuke	Vrednovanje reakcije polaznika odmah nakon obuke	Merenje radnog učinka polaznika pre i odmah nakon obuke	Merenje radnog učinka polaznika pre i nekoliko meseci posle obuke	Neformalni feedback linijskih menadžera	Neformalni feedback (povratne informacije) od zaposlenih	Povrat investicija (ulaganja) u obuku zaposlenih
Srbija	45,5	83,3	69,2	57,1	50,0	84,6	72,7	27,3
Švajcarska	59,6	87,8	100,0	36,4	44,4	88,0	69,6	20,0
Ukupno	52,7	79,0	85,0	27,7	33,5	82,3	77,6	14,9

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Ukoliko posmatramo metode evaluacije obuke zaposlenih, može se primetiti da je u zemljama Evrope najzastupljeniji oblik provere obuke definitivno vrednovanje reakcije polaznika obuke odmah nakon samog procesa obuke (85% organizacija) i feedback (povratne informacije) od strane linijskog menadžera (82.5% organizacija). Takođe, veoma zastupljene su i tehnike kao što su dostizanje ciljeva obuke (79% organizacija) i feedback od strane zaposlenih i kolega (77.6%). Među tehnikama koje se koriste u najmanjoj meri kada se govori o procesu evaluacije obuke zaposlenih u evropskim organizacijama, sa grafikona i tabele prepoznaju se povrat investicija u obuku (ROI – return on investment) u svega 14.9% organizacija koje na taj način vrednuju obuku zaposlenih, zatim merenje radnog učinka pre i odmah posle obuke (27.7%) i merenje radnog učinka pre i nekoliko meseci posle obuke (33.5%).

U okviru ovog proseka u Evropi, i u pogledu obuke, postoji značajna raznolikost između pojedinih zemalja kada se govori o pojedinim metodama procene obuke. Npr. organizacije u Irskoj koriste ROI u skoro 40%, što je daleko iznad proseka Evrope koji je svega 15% dok merenje radnog učinka pre i odmah nakon obuke koriste u 60% organizacija, u odnosu na evropski prosek od 27.7%. U slučaju Srbije, može se zaključiti da organizacije koje posluju na domaćem tržištu u dobroj meri prate prosek Evrope, s tim da se u slučaju merenja radnog učinka pre i odmah posle obuke i merenje radnog učinka pre i nekoliko meseci posle obuke pojavljuju organizacije koje mnogo više koriste ove metode vrednovanja obuke (57.1% i 50%, respektivno).

Grafikon 13. Procenat korišćenja tehnika vrednovanja obuke za one kompanije koje izjavljuju da sistematski vrednuju efikasnost obuke u zemljama Evrope 2008-2010



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Takođe, od navedenih osam tehnika kompanije u Srbiji najviše preferiraju metodu neformalnog feedback-a linijskih menadžera (udeo organizacija u kojima se vrednovanje vrši ovom metodom je 84,6%).

Razvoj karijere

Pojam blizak obuci i učenju u menadžmentu ljudskih resursa jeste svakako i razvoj zaposlenih i njihove karijere. Zaposleni prilikom sticanja novih znanja, sposobnosti i veština tokom procesa obuke, ali i sticanjem iskustva iz različitih poslovnih zadataka tokom svog radnog veka, omogućuje sebi razvoj kako u individualnom tako i u profesionalnom smislu. Razvoj ljudskih resursa može biti definisan kao „razvoj ekspertize ljudi kroz organizacioni razvoj i obuku zaposlenih sa ciljem unapređenja performansi“ (Swanson, 1995, str. 208). Karijera se odnosi na dobijanje posla, kretanje između poslova, položaja, nivoa odgovornosti i izazova. Karijera može biti posmatrana kao držanje pozicije unutar zaposlenja, mobilnost u organizaciji, ili kao karakteristika samog zaposlenog. Svaka karijera se sastoji od različitih poslova, pozicija, i iskustva. Najadekvatnije posmatranje karijere je da je ona „bezgranična“, te da može uključiti kretanje kroz nekoliko zaposlenja ili različitih zanimanja (Leković & Šušnjar-Štangl, 2010, str. 8). „Karijera se može opisati i kao niz radnih uloga pojedinaca, odnosno kretanje naviše i napredovanje u radnim ulogama. Karijera je individualno percipiran sled stavova i ponašanja povezanih sa iskustvom i aktivnosti vezanih uz rad u toku života osobe odnosno karijeru čine promene u vrednostima, stavovima, motivaciji koje se događaju kako osoba postaje starija. Karijera se može i šire definisati kao razvoj pojedinca u učenju i radu tokom života“ (Grubić-Nešić, 2005, str. 105). Prema autorki Đorđević, izraz karijera se koristio „kao sinonim za profesiju, da bi se kasnije najčešće vezivao za menadžere kada bi se govorilo o njihovom napredovanju. Danas se ovaj izraz može vezati za svakog ko se bavi nekom aktivnošću tokom koje ostvaruje određeni progres ili pokušava to da učini“ (2012, str. 3).

Mnogi autori su pokušavali da ilustruju idealne faze uspešne karijere povezujući određenu fazu sa životnom dobi. Kao jedan od sveobuhvatnijih pristupa razvio je autor Schein koji je ustanovio pet „sidra karijere“ (career anchors) koja objašnjavaju način na koji pojedinac odlučuje o svojoj karijeri. Pod „sidrom karijere“ Schein podrazumeva svest o sopstvenom talentu i sposobnostima, svest o sopstvenim motivima i potrebama i svest o sopstvenim stavovima i vrednostima. Schein je naveo pet osnovnih „sidra“ (ciljeva), i to: tehničko – funkcionalna kompetentnost; menadžerska kompetentnost; sigurnost i stabilnost; kreativnost; autonomija i nezavisnost (Štangl-Šušnjar & Zimanji, 2006, str. 265-266).

Ukoliko posmatramo razvoj karijere u međunarodnom kontekstu, značajno je obratiti pažnju na ulogu međunarodnih zadataka na razvoj zaposlenih. Međunarodni angažmani su poznati kao važan mehanizam razvoja međunarodne ekspertize. Očekivani autputi ovih angažmana odnose se na:

- *Razvoj menadžmenta* budući da pojedinci stiču međunarodnu stručnost koja pomaže u napretku u karijeri, dok multinacionalne kompanije dobijaju raspoložive međunarodne izvršioce sa iskustvom iz koje će izdvajati neke za međunarodne angažmane.
- *Organizacioni razvoj* jer međunarodni angažmani obezbeđuju multinacionalnim kompanijama akumulaciju znanja, veština i sposobnosti na kojima mogu bazirati svoj budući razvoj. Globalna svest je važna prednost jer proširuje vidokruge kod pojedinaca. Nadalje inostrano angažovani menadžeri su agenti neposredne kontrole i socijalizacije koji pomažu u transferu znanja i sposobnosti (Dowling et al., 2008, str. 150).

Zajedno sa očekivanim finansijskim ciljevima, ciljevi karijere su čest osnovni motiv za prihvatanje međunarodnih angažmana. Postoje dva moguća objašnjenja za nedostatak interesa u vezi uspešnosti karijere međunarodnog angažmana:

- prvo, kompanije i stručnjaci su bili u većem delu zauzeti procesom angažmana sa perspektive organizacija. Neophodno je upoznati i shvatiti suštinu različitih aktivnosti u

okviru IHRM kako bi bile stvorene adekvatna podrška i menadžment ekspatrijatima u funkciji smanjenja loših performansi i povećanja troškovne efikasnosti;

- drugo, istraživanja sistematski govore da inostrano angažovani menadžeri shvataju napredak u karijeri kao osnovni motiv za prihvatanje međunarodnih angažmana. Takva stalnost u izveštavanju je zamaskirala ciljeve o tome da li su se očekivanja karijere zaista ispunila. Drugačije rečeno, znamo zašto ljudi prihvataju međunarodne angažmane, ali nemamo čistu sliku o tome kada i kako se očekivanja ispunjavaju i posledice, kako na pojedinca tako i na multinacionalne kompanije ako očekivani rezultati karijere nisu ispunjeni (Dowling et al., 2008, str. 151).

U svom delu *Global careers* iz 2011. godine autori Dickmann i Baruch (2011, str. 16) ukazuju na proces ekspatrijacije i cikličnost globalne karijere. Prema njihovom shvatanju pojedinačna ekspatrijacija je svakako svojevrsan mali karijerni ciklus, u skladu sa opštim razvojem stadijuma karijere – osnivanje (početak karijere tokom osnovnog obrazovanja i tokom adolescencije), ulazak, napredovanje, ponovno procenjivanje i evaluacija, pojačavanje postojeće karijere ili povrataka na stadijum učenja, opadanje i povlačenje (penzija) (Baruch, 2004, str. 54). Ukoliko posmatramo globalnu karijeru, vide se slične faze ili stadijumi. Prvo se ekspatrijata sa svojom porodicom pojavljuje u novoj situaciji (zemlji i poslovnom zadatku) nakon obuke i pripreme – što odgovara stadijumu osnivanja, početka karijere. Prvi period globalne karijere, nazvan medeni mesec, sličan je stadijumu ulaska, jer se uči o novom okruženju, pravilima, kulturi i regulativama. Nakon ovog, dolazi do razvoja stadijuma performansi kada ekspatrijata napreduje posmatrano iz ugla učinka, učenja i iskustva. Naredni stadijum je re-evaluacija u kojoj ekspatrijat procenjuje svoje učinke i rezultate i kada je moguće donošenje odluke o prevremenom povratku, ostajanju na zadatku ili pojačavanju postojeće karijere. Ujedno ovo je i odluka za imigrante da to novo okruženje u kome su postane i njihovo novo mesto života (stalno prebivalište). Stadijumi opadanja i povlačenja prepoznaju se onda kada inostrano angažovan radnik umanju nivo ostvarenog učinka kako se zadatak približava kraju, odnosno kako već razmišlja o novom zadatku u matičnoj zemlji, ili ukoliko odluči da napusti organizaciju nakon povratka.

Nekoliko bitnih rezultata celokupnog internacionalnog zadatka upravo su razvoj karijere za pojedinca, uspešno obavljen zadatak i organizaciono učenje koje nastaje u procesu transfera novo stečenih znanja i iskustava ekspatrijate po povratku u matičnu zemlju (Inkson et al., 1997, str. 351). Međutim, iako su inostrani zadaci i uloga ekspatrijata prepoznati kao veoma važni u međunarodnom poslovanju, kada je zadatak u inostranstvu završen, organizacije često imaju problem kako da upravljaju repatrijacijom i menadžerima koji ponovo proživljavaju promene prilikom povratka u matičnu zemlju. Organizacije najčešće imaju četiri osnovne opcije kako da upravljaju menadžerima koje vraćaju u matičnu zemlju. Prvo, povratniku može biti dodeljeno mesto kod kuće započinjući proces prilagođavanja. Verovatno je da će ovaj novi zadatak ugraditi neke od novostečenih veština i sposobnosti sagledavanja. Drugo, povratak može biti privremen, sa ciljem da se pripremi za drugi zadatak van zemlje. To se može dogoditi u slučaju da je menadžer sa uspehom otvorio novo prodajno tržište i nudi mu se da ponovi ovaj uspeh u nekom drugom regionu. Treće, radnik na radu u inostranstvu može da traži da ide u penziju, bilo u zemlji odakle potiče ili u zemlji gde je proveo poslednjih nekoliko godina. Konačno, radno mesto može biti ukinuto, bilo zbog toga što organizacija nema odgovarajuće radno mesto, ili što je radnik našao priliku negde drugde (Štangl-Šušnjar & Zimanji, 2006, str. 279).

Postoje dva glavna izazova u procesu upravljanja globalnom karijerom. Prvi se odnosi na upravljanje karijerom u multinacionalnim kompanijama, gde postoje različiti modeli poslovanja u različitim zemljama, a sistem zahteva prilagođavanje, razumevanje i raznovrsnost, zadržavajući opštu (generalnu) strategiju kompanije. Drugi se zasniva uglavnom na menadžmentu ekspatrijacije i repatrijacije, iako su mnogi ljudi uključeni u globalni način rada, čak i ako nikada ne

napuštaju svoju zemlju, npr. njihova karijera može se smatrati globalnom ili internacionalizovanom samo zato što mnogi rade u timovima koji obuhvataju mnogo različitih zemalja i kultura. To nije samo fizički pokret od zemlje do zemlje, već obuhvata psihološke aspekte rada i prilagođavanja drugima iz drugih kultura i smanjivanja granica prema kolegama, klijentima, partnerima širom sveta (Baruch, 2006, str. 133). Tung je identifikovala četiri grupe promjenljivih koje determinišu uspeh globalnog menadžera:

- tehničko znanje i radne veštine,
- interpersonalni odnosi,
- moć da savlada ograničenja okruženja i
- porodična situacija (Baruch, 2004, str. 213).

Kompanije koje posluju izvan granica svoje zemlje shvataju da čak i u zapadnim kulturama postoje različite menadžment kulture. U SAD kulturi, pravi odgovor je energija i sposobnost (moć). U Francuskoj, kriterijum je da li je ili ne, menadžer studirao na jednom od Grand Ecoles. Nemački model ističe tehničke i funkcionalne kompetencije, dok u U.K. ono što je važno jesu klasično obrazovanje i principijelni pristup. Japanci vrednuju kvalifikaciju najvećeg univerziteta, lojalnost i počinovanje. Za ilustraciju uticaja ovih nepodudarnosti na sistem karijere, daćemo primer mogućnosti napredovanja u pojedinim zemljama. U UK i SAD, ljudi mogu pristupiti organizaciji na nižem nivou i vremenom napredovati na hijerarhijskoj lestvici; mogu početi karijeru sa menadžerske pozicije (sa svršenim fakultetom) te dalje napredovati u toj ulozi; ili mogu biti „ulovljeni“ (head-hunted) direktno za direktorske pozicije. U Nemačkoj i Japanu, početak je gotovo uvek sa najnižih pozicija i zaposleni ne teže da napuste organizaciju. U Japanu kongruencija, popustljivost i poslušnost su kritični za unapređenje i dokazivanje. Postoji nekoliko modela za globalno upravljanje ljudstvom, a mi ćemo se ovde osvrnuti na upravljanje ljudskim resursima izvan granica zemlje u smislu globalizovanih karijera. Prvo, potrebno je da postoji usklađenost i kongruencija u upravljanju operacijama (u smislu „globalnog“) a zatim je neophodno prilagođavanje ekonomskim, pravnim i kulturnim aspektima koji vladaju u datoj zemlji (u smislu „lokalnog“). U pronalaženju optimalne kombinacije „globalnog“ i „lokalnog“ leži tajna uspeha – „glokalizacija“. Ovaj fenomen autor Baruch je istražio posmatrajući:

- sistem kompenzacija;
- sistem procene performansi;
- obuku i razvoj zaposlenih;
- industrijske odnose i
- zdravstvene i bezbednosne aspekte rada (Baruch, 2004, str. 218).

Na kraju istraživanja razvoja u oblasti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa pažnja je usmerena na rezultate Cranet istraživanja u ovoj oblasti. Razvoj karijere u projektu vrednovan je pomoću skale od 0-ne koristi se do 4-koristi se u velikoj meri, na bazi sledećih metoda:

- Specijalni zadaci/projekti za stimulaciju učenja/obuka na poslu – RK1
- Uključivanje u kros-organizacione/kros disciplinarne/krosfunkcionalne zadatke – RK2
- Učestvovanje u radu projektnih timova – RK3
- Networking – RK4
- Formalni planovi karijere – RK5
- Centri za razvoj – RK6
- Planovi sukcesije – RK7
- Planirana rotacija – RK8
- Šeme za ubrzano napredovanje – RK9
- Iskustvene šeme (interni premeštaj u druge organizacione jedinice unutar iste zemlje ili u inostranstvu) – R10

- Privremeni eksterni premeštaj u druge organizacije – R11
- Coaching (Rad sa ličnim trenerom) – R12
- Mentorstvo – R13
- Računarski paketi/e-learning – R14

Tabela 11. Tehnike za vrednovanje razvoja karijere u organizacijama u zemljama Evrope 2008-2010

DRŽ	RK1	RK2	RK3	RK4	RK5	RK6	RK7	RK8	RK9	R10	R11	R12	R13	R14
Aus	2,03	1,97	2,48	1,55	0,90	0,72	1,65	0,82	1,10	1,18	0,58	1,42	1,19	0,86
Bel	2,13	1,87	2,27	1,53	1,39	1,25	1,36	1,21	1,08	1,85	0,92	2,42	2,04	1,26
Bug	0,84	0,44	0,87	0,66	0,39	0,16	0,40	0,35	0,30	0,53	0,36	0,70	0,31	0,40
Kip	2,40	1,82	2,03	1,16	1,00	0,53	0,84	1,45	0,89	1,50	,62	2,24	2,06	1,43
Češ	1,96	1,98	2,28	0,88	1,49	0,59	1,27	0,84	0,91	1,58	1,04	0,95	0,84	1,09
Dan	1,25	1,39	1,51	1,02	0,88	0,24	0,56	0,48	0,43	0,94	0,24	1,20	0,85	0,90
Est	1,94	1,82	2,24	1,78	1,00	0,43	1,00	0,68	1,18	2,09	0,61	1,57	1,64	1,37
Fin	1,73	1,62	2,02	1,63	1,05	1,13	1,15	1,28	0,56	1,55	1,20	1,41	1,14	0,98
Fra	1,40	1,88	2,04	1,02	1,08	0,46	1,20	1,53	1,77	1,42	0,84	0,81	1,03	0,60
Nem	2,44	2,43	2,78	1,95	1,07	1,09	1,84	0,90	1,42	1,51	0,86	1,86	1,55	1,14
Grč	2,02	1,48	2,01	1,16	1,18	0,67	1,20	1,37	1,09	1,68	0,66	2,00	1,51	1,24
Mađ	1,82	1,27	1,98	0,71	0,83	0,40	1,22	0,88	0,69	0,93	0,44	0,71	1,01	0,87
Irs	2,19	2,19	2,43	1,61	1,63	1,00	1,87	1,54	0,72	1,31	0,64	2,08	2,04	1,56
Ita	1,83	1,77	1,93	0,96	1,30	0,72	1,30	1,60	1,56	1,58	0,89	1,17	0,70	1,20
Litv	1,81	1,24	1,84	0,93	0,88	0,90	1,32	1,20	0,73	1,05	0,14	1,04	1,56	1,48
Hol	1,90	1,73	2,02	1,58	1,40	0,70	1,40	0,74	1,22	1,11	0,74	2,28	1,85	1,41
Sloč	1,24	1,42	1,65	0,77	0,78	0,50	0,41	0,76	0,31	0,89	0,54	1,14	0,92	0,64
Slov	2,05	2,22	2,72	1,68	1,57	1,27	1,67	1,86	1,95	1,91	1,29	1,73	2,48	1,69
Šve	1,75	1,57	2,09	1,54	0,96	0,34	1,10	0,85	1,59	1,04	0,44	1,48	1,30	0,69
VB	1,84	1,79	2,10	1,41	1,28	0,62	1,39	0,72	0,74	0,79	0,73	1,63	1,58	1,30
Isl	2,21	2,12	2,11	1,70	1,38	0,41	0,84	0,94	0,99	1,25	0,47	,85	1,27	1,14
Nor	1,57	1,80	2,19	1,74	1,07	0,27	0,66	0,72	0,45	1,06	0,66	1,07	1,11	1,14
Rus	1,30	1,02	1,50	1,88	0,89	0,63	0,82	0,72	0,83	1,19	0,93	0,70	1,63	0,86
Srb	2,09	1,05	1,33	1,39	,71	0,43	0,29	0,78	0,39	0,51	0,37	0,57	1,38	0,94
Švajc	2,16	2,22	2,54	1,53	1,36	1,32	1,83	1,09	1,65	1,50	0,67	1,52	1,09	1,12
U	1,83	1,72	2,08	1,36	1,08	0,70	1,20	1,00	1,04	1,29	0,68	1,48	1,36	1,06

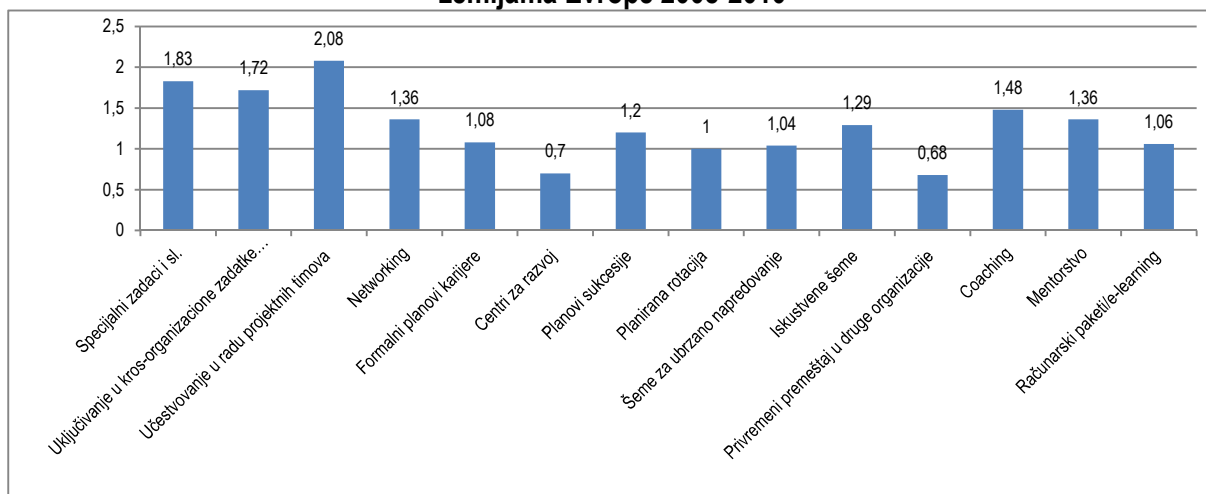
Izvor: Berber & Slavić, 2014, str. 24.

Kao što je evidentno iz gornje tabele, metode za vrednovanje razvoja karijere se koriste u manjoj meri u svim zemljama koje su uzete za posmatranje. Nizak prosek je vrlo karakterističan za privremeni eksterni premeštaj u druge organizacije (svega 0.68) i centri za razvoj karijere (0.70). Takođe, među tehnikama koje se koriste u veoma niskoj meri je i rotacija (1.00), šeme za ubrzano napredovanje (1.04) i e-learning (1.06), iako su internet i informaciona tehnologija prepoznati kao trendovi koji povećavaju efektivnosti i efikasnost rada.

Sa druge strane, u zemljama Evrope najzastupljenija tehnika za razvoj karijere jeste učestvovanje u radu projektnih timova. Ovakvi timovi se koriste u nešto značajnijoj meri u odnosu na ostale tehnike (2.08) međutim i njihova upotreba je na relativno niskom nivou, u odnosu na maksimum od 4 (minimum je, orijentacije radi, označen sa 0). Mogući razlog ovakvog rangiranja timova u pogledu razvoja karijere jeste u tome što timovi mogu biti formirani na bilo kom nivou u organizaciji i doprinose unapređenju procesa rada i inovacijama a time i razvoju organizacije u celini. Najbolji način organizovanja timova jesu unakrsni timovi (cross functional programme team) (Ahmed & Shepherd, 2010, str. 304) s tim da određeni autori ukazuju na značaj pojedinca u timovima, u smislu njihovih performansi i na osnovi toga, razvoja i napredovanja u karijeri. Ova tvrdnja ima opravdanost jer se u tabeli vidi da je treća tehnika po redu za razvoj karijere upravo učestvovanje zaposlenih u kros-organizacionim, kros-disciplinarnim i kros-funkcionalnim zadacima (1.72). Pored timova, u Evropskoj praksi HRM najčešće se koriste i specijalni zadaci /obuka na poslu (1.83), mentorstvo (1.36) i networking (1.36). Prilikom analize tehnika razvoja

karijere bitno je obratiti pažnju i na određene trendove u zemljama Evrope, pojedinačno. Post-socijalističke zemlje, koje su prošle tranzicioni period, ili ga još uvek prolaze, kao što su Bugarska, Mađarska, Slovačka i Srbija imaju veoma nizak nivo korišćenja ovih tehnika. Ovo i nije iznenađujuće budući da tranzicione zemlje imaju relativno nerazvijenu privredu, slabo razvijeno tržište rada, kao i nedostatak savremenih znanja o menadžmentu i organizaciji.

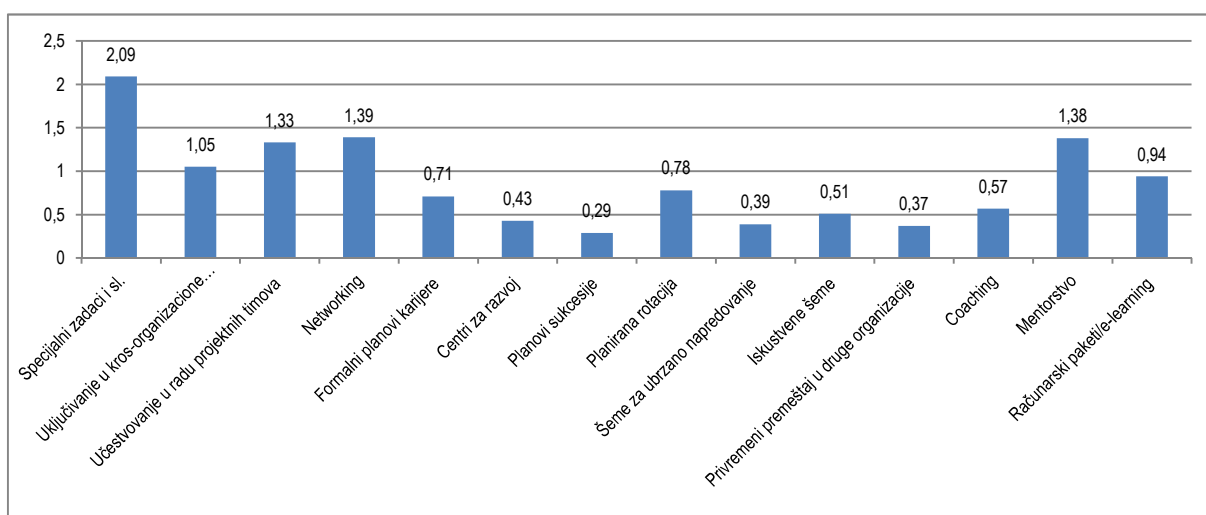
Grafikon 14. Prosečna ocene korišćenja određenih tehnika za vrednovanje razvoja karijere u zemljama Evrope 2008-2010



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Međutim, ne može se zaključiti da samo tranzicione zemlje imaju nizak nivo korišćenja tehnika razvoja karijere, kada se i zemlje poput Danske i Norveške takođe nalaze među onima koje u veoma maloj meri koriste ove tehnike.

Grafikon 15. Prosečna ocene korišćenja određenih tehnika za vrednovanje razvoja karijere u Srbiji 2008-2010



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Sa druge strane Slovenija se ističe kao zemlja koja u najvećoj meri koristi tehnike razvoja karijere, a pripada zemljama Centralne Evrope. Takođe, vide se sličnosti između Nordijskih zemalja, Švedske, Norveške i Finske. Zemlje koje se ističu u primeni ovih tehnika, ali i dalje na relativno niskom nivou, jesu najrazvijenije ekonomije Evrope i to Nemačka, Švajcarska, Irska i Belgija. Od

navedenih 14 metoda koje se koriste u vrednovanju efikasnosti razvoja karijere zaposlenih u Srbiji, gde se odgovori vrednuju po petostepenoj skali od nimalo (0) do u vrlo značajnoj meri (4), najveća je učestalost korišćenja metode za razvoj karijere specijalni zadaci/projekti za stimulaciju učenja, odnosno obuke na poslu (2.09), koju prate networking (1.39) i mentorstvo (1.38).

Suštinski značaj obuke i razvoja zaposlenih jeste u upoznavanju načina života i rada u inostranim kulturama, tj. u razvijanju globalne svesti. Za većinu ljudi razvijanje svesti je istovremeno emocionalno obrazovanje kao i intelektualno. To je orijentacija u svetu koja dopušta pojedincima da vide stvari koje drugi ne opažaju. Globalno stanje uma podrazumeva sposobnost posmatranja sveta iz široke perspektive, uvek tražeći neočekivane trendove i mogućnosti koje mogu predstavljati pretnje ili šanse da se postignu lični, profesionalni i organizacioni ciljevi (Briscoe et al., 2009, str. 216-217). Mišljenja oko toga koje su karakteristike onih koji poseduju globalnu svest su veoma različita, međutim sinteza tih mišljenja omogućava da se opišu te karakteristike. Oni koji poseduju globalno stanje uma ispoljavaju sledeće sposobnosti:

- *Upravljavu globalnom konkurentnosti.* Oni imaju šire poslovne veštine, izražavaju sposobnost da vode poslove na globalnom nivou jednako dobro kao i da kreiraju i upravljaju kompleksom internacionalnih struktura i strategija. Oni dokazuju postojanje nacionalnih razlika, globalnih trendova i opcija.
- *Rade i komuniciraju sa višestrukim kulturama.* Oni imaju sposobnost uzajamnog delovanja sa ljudima iz više kultura, sa osetljivošću na razlike u kulturi i jeziku.
- *Upravljavu globalnom složenosti, kontradikcijama i konfliktima.* Razvijaju osećaj prema različitim kulturama i kulturnim vrednostima; funkcionišu efektivno u različitim kulturnim okruženjima; uzimaju u obzir više varijabli kada rešavaju probleme i nisu obeshrabreni nepovoljnim okolnostima.
- *Upravljavu organizacionim prilagođavanjem.* Pokazuju sposobnost upravljanja organizacionim promenama kao odgovor na nove situacije. Oni pokazuju sposobnost da preformulišu strukturu svojih referenci, da budu fleksibilni, menjajući svoju organizacionu kulturu, kada je neophodno. Oni poseduju široku radoznalost i otvorenost ka drugačijem načinu življenja i govora, iz kojih crpe ideje za organizacije.
- *Upravljavu timovima ljudi iz različitih kultura.* Cene raznolikost prisutnu u takvim timovima i sposobni su da ih obučavaju, koordiniraju njihov rad, i posreduju u sukobima tih timova. Povezuju se sa različitim grupama ljudi i sposobni su da razviju potrebno poverenje i timski rad koji je bitan za efikasno nastupanje takvih timova.
- *Upravljavu nezavisnošću i haosom.* Oni mogu donositi odluke u trenutku neizvesnosti i videti uzroke i veze haosa globalnog slučaja i događaja. Pokazuju široku radoznalost za druge kulture i ljude koji žive u njima.
- *Upravljavu ličnim i organizacionim globalnim učenjem* (Briscoe et al., 2009, str. 218).

2.1.6. Komunikacija i odnosi sa zaposlenima

Komunikacija je proces prenošenja informacija i značenja, od jedne do druge osobe, putem razumljivih simbola ili signala, odnosno jedan vid simboličke interakcije, koja može biti verbalna ili neverbalna. To je način međusobne razmene misli, ideja, želja, htenja poruka, pomoću koga ljudski odnosi (intimni, lični, poslovni, društveni i drugi) postoje i stalno se razvijaju. Zato je važno naglasiti da proces komunikacije predstavlja personalni i društveni odnos, odnosno sadrži personalnu i društvenu dimenziju. U isto vreme, komuniciranje podrazumeva i socijalno-psihološki odnos, koji se u aktuelnom misaonom procesu uspostavlja između dva ili više lica (Damjanović et al., 2012, str. 112).

Za komunikaciju kao posebno značajnu aktivnosti u svakoj organizaciji, tačnije proces, kaže se da je „srce“ efektivnog menadžmenta ljudskih resursa (Brewster et al., 2007, str. 187). Autori su sumirali stavove o značaju komunikacije u HRM i istakli da efektivna komunikacija može uticati na povećanje predanosti, zadovoljstva poslom, može imati ulogu spojnice za promociju i razvoj saradnje između organizacionih stejkholdera, olakšati difuziju kroz timski rad, unaprediti internu kontrolu i olakšati razvoj strategije. Takođe, autori ukazuju i na činjenicu da komunikacija nije vezana samo i isključivo za HRM odeljenje ili funkciju u kompanijama, već da je ona stvar menadžerske uloge svakog menadžera u savremenom poslovanju. Na značaj komunikacije i autori ukazuju i stavovima da:

- samo ako organizacije koriste ideje i talente svojih zaposlenih, mogu da obezbede konkurentnost i opstanak,
- organizacije treba da ubede zaposlene da je rad za organizaciju nešto prema čemu treba da budu obavezani, čemu treba da posvete svoje ideje, energiju i kreativnost,
- upravljanje znanjem predstavlja faktor konkurentske prednosti (Brewster et al., 2007, str. 188).

Autore iz Velike Britanije podržali su u svojim istraživanjima i autori iz Centralno-istočne Evrope, tokom svog istraživanja izvršenog u 2009. i 2010. godini. Utvrđeno je da su upravo komunikacija sa zaposlenima, radni odnosi i upravljanje talentima tri najkritičnije tačke posmatrano od strane HR menadžera koji su učestvovali u istraživanju CEEIRT. U Srbiji je utvrđeno da su ove tri aktivnosti ocenjene kao najkritičnije u filijalama multinacionalnih kompanija koje posluju na teritoriji naše zemlje (Poór et al., 2012, str. 49). Takođe, ukoliko se posmatra celokupan region Centralno-istočne Evrope slični su rezultati, komunikacija je zauzela prvo mesto, malo ispred kompenzacija i beneficija, kada su u pitanju kritične teme HRM (Poór et al., 2012a, str. 46).

Na značaj komunikacije i veze između ovog procesa i HRM ukazali su autori Hartog, Verburg i Croon koji su ispitivali medijatornu ulogu menadžerske komunikacije na odnose između menadžera i zaposlenih u kontekstu HRM tj. zadovoljstva i ostvarenih performansi. Rezultati istraživanja sprovedenog u Holandiji u 119 restorana jednog poznatog lanca restorana, u kom su bili uključeni zaposleni i linijski menadžeri, ukazuju na to da jasna, informativna i korisna komunikacija menadžera je ključni instrument za efikasno sprovođenje aktivnosti HRM, dok u kontekstu posmatranog istraživanja od strane menadžera komunikacija može imati još važniji uticaj, ne samo na specifične sadržaje HRM prakse, već i na rezultate rada zaposlenih. Takođe, menadžerski izveštaji o sprovedenoj HRM praksi su pozitivniji od ocena zaposlenih o istom pitanju. Ovo je protumačeno u smislu odražavanja pristrasnost menadžera, ali i to da postoje različite uloge koje menadžeri i zaposleni obavljaju i njihov različit pristup informacijama o očekivanim HRM politikama. Menadžeri imaju bolji uvid u namene HRM politike preduzeća i čine glavni filter ovih podataka za zaposlene. Tek kada su oni u stanju da komuniciraju i pažljivo i razumljivo prenose ove informacije to može pozitivno uticati na ocene HRM od strane zaposlenih. Ovo ukazuje na ulogu motivacije linijskih rukovodilaca i komunikacijskih veština ili u širem smislu njihovih HRM sposobnosti i naglašava se da je razvijanje ovakvih sposobnosti ključno za HRM u organizacijama (Den Hartog et al., 2013, str. 1661).

Sa druge strane, u istraživanju autora Brown, Ford, Spencer i Charlwood (2008) utvrđeno je da ako komunikacija „na gore“ omogućava veću autonomiju i učešće zaposlenih u donošenju odluka, onda se može očekivati i pozitivan uticaj na aspekte zadovoljstva poslom, što i jeste jedna od veoma interesantnih i nadasve veoma važnih tema kako u teorijskom, tako i u praktičnom HRM.

Ono što je takođe važno naglasiti u oblasti komunikacije jesu i forme komunikacije. U zavisnosti od odnosa između članova u procesu komunikacije razlikuje se formalna i neformalna komunikacija, direktna i indirektna, verbalna i neverbalna (pismena), grupna i individualna, komunikacija „na gore“ i „na dole“, i sl. Jednu podelu komunikacionih procesa u organizaciji dao je autor Leković koji ukazuje na sledeće komunikacije:

- „između organizacije i spoljnje okoline,
- između upravljačkih nivoa u organizaciji, koji se dele na komunikacije na dole (sa višeg na niži nivo), komunikacija na gore (sa nižeg na viši nivo) – komunikacija između rukovodioca i potčinjenog, komunikacija između rukovodioca i radne grupe,
- između delova organizacije (horizontalna komunikacija),
- između članova i grupe (takođe horizontalna komunikacija),
- neformalne“ (Leković, 2011, str. 190).

Koncept „direktne komunikacije“ posmatraćemo u smislu davanja informacija zaposlenima od strane menadžmenta, bez posrednika – predstavnika zaposlenih (npr. sindikata). Direktna komunikacija se obično vidi kao jedan ključni element organizacione strategije uključivanja zaposlenih, koji pokriva širok spektar dobrovoljnih inicijativa pokrenutih od strane poslodavaca koje su osmišljene da podstaknu aktivnije učešće radnika u (organizacionim) poslovima. Cilj ovih inicijativa je povećanje nivoa posvećenosti zaposlenih u organizaciji. Inicijative mogu obuhvatiti: prvo, povećan protok informacija („na dole“ u organizaciji); drugo, povećan protok informacija („na gore“ u organizaciji); treće, promene dizajna posla; četvrto, finansijsko učešće; i peto, promene u stilu rukovođenja ili upravljanja ka više participativnom pristupu. Takođe, direktna komunikacija je centralni element u uključivanja zaposlenih (Croucher et al., 2006, str. 269).

Indirektna komunikacija, sa druge strane, podrazumeva takav tok komunikacionog procesa koji se obavlja posredstvom određenih predstavnika zaposlenih i poslodavaca. Ovakav vid komunikacije karakterističan je za Evropske kompanije. Zaposleni u evropskim zemljama mogu imati više poverenja u direktnu komunikaciju tamo gde su mehanizmi kolektivnog pregovaranja prisutni.

Drugim rečima, stvaranje sindikata je uticalo na povećanje poverenja zaposlenih u sopstvene sposobnosti procene i reagovanja na informacije dobijene od menadžmenta organizacije. To poverenje se, sa druge strane, verovatno ogleda u informacijama koje izabrani predstavnici zahtevaju od menadžmenta, bez obzira na kanal komunikacije koji se koristi (Croucher et al., 2006, str. 273). Zaključak je da nivo organizovanosti sindikata ima proporcionalne efekte na podsticanje menadžmenta da direktno komunicira sa zaposlenima.

Budući da se u ovom delu rada bavimo odnosom zaposlenih i poslodavaca, značajno je ispitati komunikaciju sa aspekta direktne – indirektna, grupne – individualne, pismene – verbalne, kao i načina ili tehnika putem kojih se prenose informacije između zaposlenih i menadžera. U tom smislu, ponovo su analizirani rezultati Cranet-a kako bi bili prikazani i elementi komunikacije u komparativnom menadžmentu ljudskih resursa. Korišćeni su odgovori na pitanja da li kompanije koriste određene oblike prilikom komunikacije sa zaposlenima, i to u smislu forme komunikacije, gde su menadžeri davali odgovore rangirajući ih od 0 – ne koristi se do 4 – u velikoj meri se koristi.

U tabeli 12 dati su podaci o načinu komunikacije „na dole“ odnosno komunikacije koja kreće od menadžera prema zaposlenima. Evidentno je da je direktna verbalna komunikacija (prosek 2.93) najzastupljeniji oblik komunikacije prema zaposlenima, koju prate i novi trendovi u IT, u smislu korišćenja elektronske komunikacije (2.90). Ne zanemarujući pismenu komunikaciju (2.77) i timsko (grupno) obaveštavanje (2.56), koje su takođe u veoma viskoj meri zastupljene u

organizacijama u Evropi, istaknuto je nisko korišćenje grupnog komuniciranja preko zastupnika u smislu sindikata.

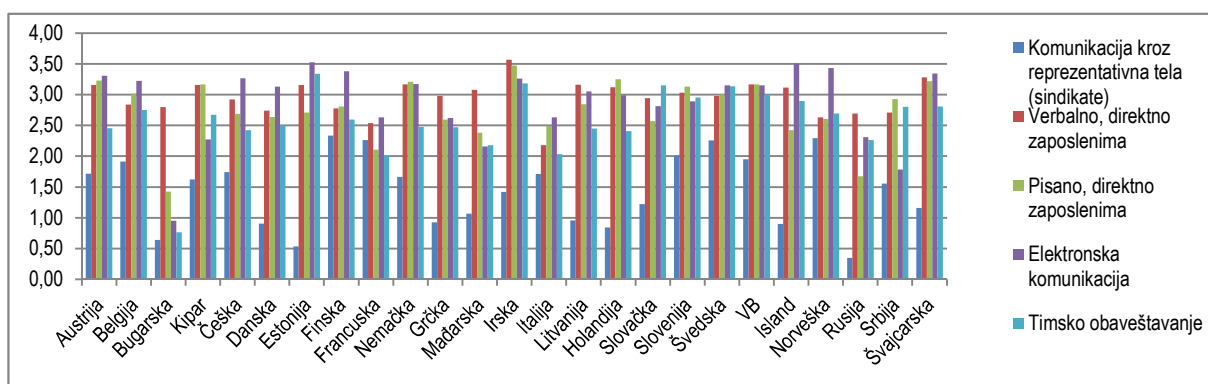
Tabela 12. Komunikacija „na dole“ u organizacijama u zemljama Evrope 2008-2010

Država	Komunikacija kroz reprezentativna tela (sindikate)	Verbalno, direktno zaposlenima	Pisano, direktno zaposlenima	Elektronska komunikacija	Timsko obaveštavanje
Austrija	1,72	3,16	3,23	3,31	2,45
Belgija	1,91	2,84	3,02	3,23	2,75
Bugarska	,64	2,80	1,43	,95	,76
Kipar	1,62	3,16	3,17	2,27	2,67
Češka	1,74	2,92	2,69	3,27	2,42
Danska	,91	2,74	2,63	3,13	2,50
Estonija	,53	3,15	2,71	3,52	3,34
Finska	2,33	2,78	2,81	3,38	2,59
Francuska	2,26	2,54	2,11	2,63	2,02
Nemačka	1,67	3,17	3,21	3,17	2,47
Grčka	,93	2,98	2,60	2,62	2,47
Mađarska	1,06	3,08	2,38	2,16	2,18
Irska	1,42	3,57	3,47	3,26	3,18
Italija	1,71	2,18	2,49	2,63	2,03
Litvanija	,96	3,16	2,85	3,05	2,45
Holandija	,84	3,12	3,25	2,99	2,41
Slovačka	1,22	2,94	2,57	2,81	3,15
Slovenija	2,01	3,03	3,13	2,89	2,96
Švedska	2,26	2,98	3,00	3,15	3,14
VB	1,95	3,17	3,16	3,15	3,01
Island	,90	3,12	2,42	3,51	2,90
Norveška	2,29	2,63	2,60	3,43	2,69
Rusija	,35	2,69	1,67	2,31	2,26
Srbija	1,56	2,71	2,93	1,78	2,80
Švajcarska	1,16	3,28	3,22	3,34	2,81
Ukupno	1,49	2,95	2,78	2,90	2,56

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Ukoliko posmatramo i učešće zaposlenih u sindikatima, iz Cranet izveštaja (2011), može se zaključiti da postoji korelacija između procenta zaposlenih koji su članovi sindikata i korišćenja komunikacije putem sindikata prema zaposlenima. Ukoliko je veće učešće zaposlenih u sindikatima, tada i menadžeri više koriste komunikaciju preko sindikata da saopšte informacije zaposlenima.

Grafikon 15. Komunikacija „na dole“ u organizacijama u zemljama Evrope 2008-2010

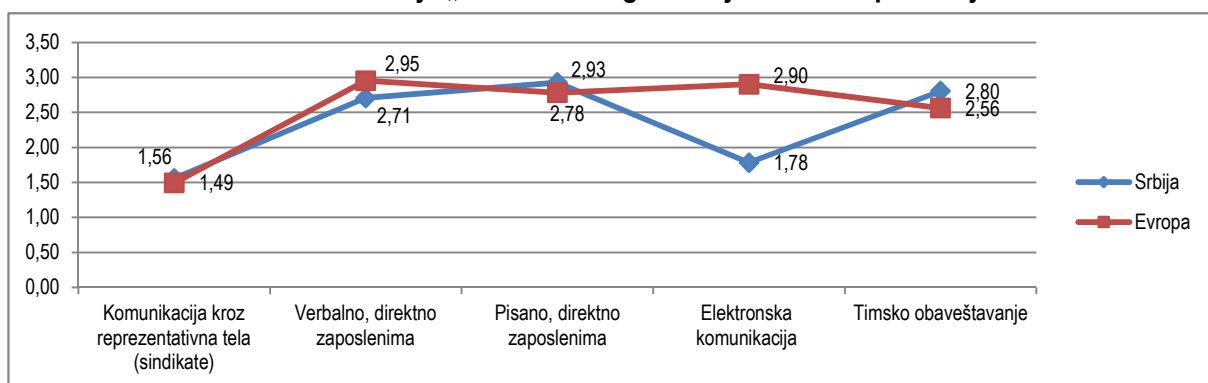


Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Takođe, ukoliko detaljnije analiziramo tabelu upečatljivo je i to da zemlje severne Evrope i Nordijske zemlje imaju vrlo visok nivo korišćenja elektronske komunikacije, što je i očekivano

ukoliko imamo uvidu ekonomski i tehnološki razvoj pomenutih zemalja, budući da su IT mnogo razvijenije i u većoj meri implementirane u poslovanje.

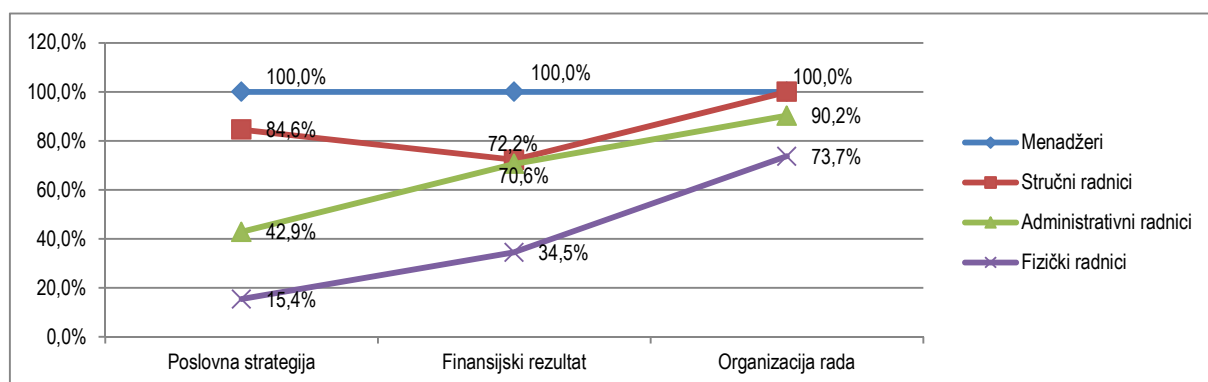
Grafikon 16. Komunikacija „na dole“ u organizacijama u Evropi i Srbiji 2008-2010



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Zemlje poput Finske, Švedske, Norveške i Francuske značajnu pažnju poklanjaju komunikaciji putem sindikata, budući da su to zemlje sa izraženim sindikalnim organizovanjem u kojima zaposleni značajno učestvuju i uključeni su u radničke sindikate. Najmanje varijacije su svakako vezane za tradicionalnu direktnu komunikaciju. Analizirajući podatke o Srbiji i kompanijama koje su učestvovala u istraživanju, dolazimo do sledećih zaključaka. Praksa srpskih menadžera slična je praksi organizacija koje posluju u Evropi. U Srbiji je najkorišćeniji metod komunikacije pismena direktna komunikacija, koja je formalnija od verbalne, koja je zauzela prvo mesto u oceni koju su dali evropski menadžeri. U srpskim organizacijama je karakterističan visok nivo pismene komunikacije (2.93) koju prati i verbalna (2.71), dok je korišćenje elektronske komunikacije na niskom nivou u odnosu na prosek Evrope (1.78). Veoma visok nivo grupnog obaveštavanja (2.56) takođe je u skladu sa evropskim prosekom, naročito ukoliko imamo u vidu neke zemlje centralno-istočne Evrope (Slovačka, Litvanija, Estonija, Češka i sl.) i stare Jugoslavije (Slovenija). Korišćenje sindikata za prenošenje informacija zaposlenima se koristi u mnogo manjoj meri (kao i u Evropi), tj. prosek je 1.49. Prema podacima iz grafikona 17 evidentno je da u svim zemljama Evrope menadžeri dobijaju informacije o svim značajnijim pitanjima u organizacijama.

Grafikon 17. Komunikacija sa zaposlenima o određenim pitanjima u organizacijama u Srbiji 2008-2010 (%)

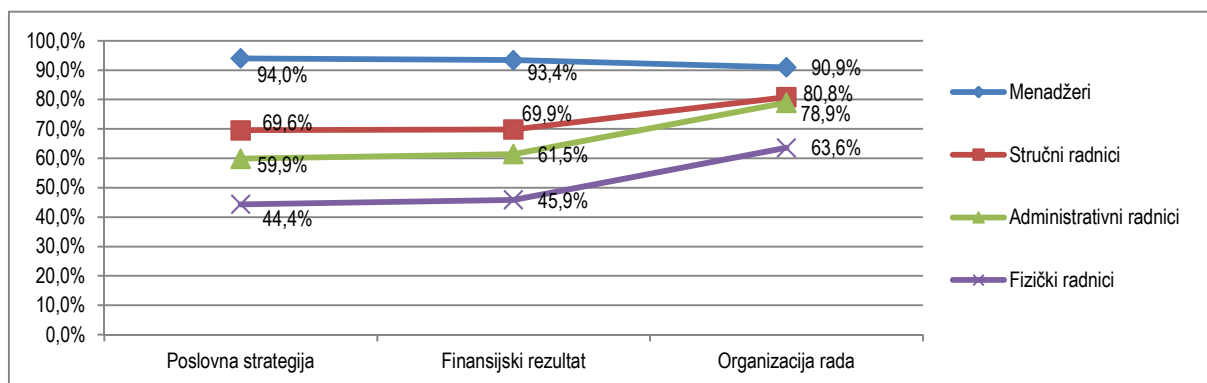


Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Informacije o poslovnoj strategiji, finansijskim rezultatima i samoj organizaciji rada prezentovane su menadžerima u preko 80% organizacija skoro u svim zemljama, izuzev Rusije, Islanda i Francuske. Ovo i nije neočekivan podatak, budući da menadžeri imaju ulogu donosioca odluka koji moraju biti upoznati sa svim detaljima koji su od strategijskog značaja za organizaciju. Sa

druge strane, ukoliko posmatramo ostale kategorije radnika, vide se značajne razlike kada su u pitanju navedene informacije. Razlike u smislu informisanja određene kategorije radnika postoje i vrlo su upečatljive. Sa grafikona se vidi da kako se pomeramo više ka fizičkim radnicima, sve više se smanjuje procenat organizacija koje informišu ovu kategoriju zaposlenih. Definitivno se informacije o organizaciji rada (80.8% organizacija ih dele stručnim radnicima) češće dele nego informacije o finansijskim rezultatima (69.9%) i strategiji (69.6%), što je i logično budući da su fizički radnici odgovorni u najvećoj meri za svoje rezultate, na koje ne mogu uticati ukoliko ne poznaju prirodu posla i način na koji treba da ga obave.

Grafikon 18. Komunikacija sa zaposlenima o određenim pitanjima u organizacijama u zemljama Evrope 2008-2010



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Sa druge strane, poznavanje poslovne strategije za fizičke radnike može biti informacija koja njima ne menja način rada, jer nisu direktno vezani za proces odlučivanja. Kako postoji zakonitost da menadžeri treba da imaju više veština i znanja kako bi uspešno razvijali i implementirali strategije i analizirali poslovne rezultate, isto tako i dobijaju najviše informacija o ovim pitanjima, dok ostale kategorije radnika imaju zaduženja da izvršavaju radne zadatke i odgovorni su za njihovo pravovremeno i uspešno izvršavanje, organizacije u većoj meri informišu radnike upravo o samoj organizaciji rada, a manje o strateškim pitanjima.

Veoma velike razlike u ovoj oblasti komuniciranja utvrđene su u Srbiji, gde su menadžeri obavešteni o svim informacijama u svim ispitanim organizacijama (100%) dok su fizički radnici obavešteni o strategiji samo u 15.4 % organizacija. Značajna razlika evidentna je između stručnih radnika i menadžera koji dobijaju informacije o svim bitnim pitanjima u oblasti strategije, finansija i organizacije, dok su administrativni radnici i fizički radnici uskraćeni za te informacije, naročito u slučaju strategije i rezultata. Za kraj analize podataka o komunikaciji dat je prikaz komunikacije „na gore“ tj. uzlazne komunikacije koja oslikava načine na koji zaposleni komuniciraju sa svojim nadređenima.

Tabela 13. Način na koji zaposleni komuniciraju „na gore“ prema nadređenima u organizacijama u zemljama Evrope 2008-2010

Država	Direktno višem rukovodstvu	Putem neposredno nadređenog	Putem predstavnika sindikata	Putem saveta zaposlenih	Redovni sastanci zaposlenih	Grupni brifinzi	Šeme predloga sugestija	Ankete o stavovima zaposlenih	E-komunikacija
Austrija	1,95	3,16	1,23	2,21	1,34	1,97	1,36	1,84	2,29
Belgija	2,29	3,25	1,74	1,68	1,84	2,28	1,80	1,29	2,09
Bugarska	1,69	2,67	,54	,34	,88	,59	1,27	,46	,58
Kipar	2,29	3,26	2,14	,58	1,60	1,70	1,28	,99	1,42
Češka	2,12	3,18	1,62	,18	2,02	1,87	1,33	1,65	2,36
Danska	1,88	2,72	1,71	1,72	1,98	1,94	,58	1,79	1,87
Estonija	2,34	3,42	,35	,43	2,20	2,68	1,20	1,83	2,31

Država	Direktno višem rukovodstvu	Putem neposredno nadređenog	Putem predstavnika sindikata	Putem saveta zaposlenih	Redovni sastanci zaposlenih	Grupni brifinzi	Šeme predloga sugestija	Ankete o stavovima zaposlenih	E-komunikacija
Finska	2,03	2,86	2,33	2,20	2,56	2,25	1,27	2,21	2,27
Francuska	1,76	2,82	1,56	2,09	1,91	2,07	,63	,86	1,37
Nemačka	1,90	3,03	,59	2,04	2,17	2,08	1,74	1,80	2,06
Grčka	2,01	3,04	,83	,59	1,19	1,74	,80	1,22	1,75
Mađarska	1,81	2,83	,99	,65	,62	1,61	1,22	,70	1,24
Irska	3,12	3,44	1,46	,82	2,08	2,66	1,49	1,60	2,38
Italija	1,44	2,64	1,80	,89	1,10	1,29	,71	1,33	1,53
Litvanija	1,53	3,20	,48	,46	2,36	2,32	,90	1,81	1,88
Holandija	2,19	2,97	,49	1,76	1,77	2,05	,91	1,59	2,14
Slovačka	1,48	3,29	1,30	,33	2,86	1,96	1,01	,50	2,12
Slovenija	2,18	3,10	2,00	1,40	2,17	2,46	1,28	1,46	2,23
Švedska	2,00	3,24	2,66	2,40	2,76	2,58	,97	2,16	2,22
VB	2,44	3,06	1,33	1,38	2,17	2,61	1,50	2,10	2,47
Island	2,68	2,98	,85	1,55	2,75	2,43	,98	2,10	2,67
Norveška	1,88	3,28	2,66	2,37	2,23	2,35	,85	1,80	2,72
Rusija	1,54	2,93	,28	,19	1,09	1,43	,51	,61	1,50
Srbija	2,19	3,19	1,65	,40	1,50	1,14	1,03	1,22	1,36
Švajcarska	2,32	3,32	,53	1,09	1,38	2,19	1,40	2,13	2,28
Ukupno	1,99	3,04	1,36	1,40	1,91	2,02	1,16	1,50	1,96

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 13 dati su podaci o tehnikama na osnovu kojih zaposleni komuniciraju sa svojim nadređenima. U najvećoj meri se koristi komunikacija direktno prema svom nadređenom (3.04) dok je najmanje u upotrebi kod zaposlenih komunikacija pomoću šema za sugestije i predloge (1.16). Među tehnikama koje se takođe koriste u značajnoj meri su i direktno prema višem rukovodstvu (1.99), grupni brifinzi (2.02), elektronska komunikacija (1.6) i sastanci zaposlenih (1.91). Organizacije iz Srbije prate trend kada je u pitanju komunikacija zaposlenih, te se neposredna komunikacija između zaposlenih i njihovih direktno nadređenih koristi u najvećoj meri (3.19). U Srbiji je takođe u značajnoj meri u korišćenju i komunikacija prema višem rukovodstvu (2.19) i putem predstavnika sindikata (1.65). U ovom se Srbija razlikuje od ostataka Evrope, gde je komunikacija putem sindikata u nešto manjoj meri, svega 1.36. Ono što je interesantno jeste da Srbija među zemljama Centralno-istočne Evrope zauzima prvo mesto po korišćenju ovog metoda komunikacija jer je iz tabele vidljivo da se u ostalim CIE zemljama sindikati koriste u značajno manjoj meri (izuzev Slovenije i Slovačke). U srpskim organizacijama najmanje se koriste saveti zaposlenih i šeme za sugestije i predloge.

Tema bliska komunikaciji jesu i odnosi poslodavaca sa zaposlenima, koji se u kontekstu menadžmenta ljudskih resursa posmatraju u smislu zakonom regulisanih odnosa (ugovori o radu, kolektivni ugovori, članstvo u sindikatima i sl.) ali i oni odnosi koji se regulišu internim aktima poput etičkih kodeksa, izjave o raznolikosti, korporativnoj društvenoj odgovornosti, načinom komunikacije i sl. Ukoliko posmatramo internacionalni kontekst poslovanja industrijski odnosi su možda jedno od najosetljivijih oblasti HRM jer su MNK prihvatile stav da industrijski odnosi moraju biti fleksibilni prema lokalnim zahtevima, jer se odnosi i zakonska regulativa u mnogome razlikuju između zemalja, što otežava komparaciju i dublje istraživanje. Nekoliko faktora utiče na to da se MNK sve češće uključuju u regulisanje industrijskih odnosa u svojim filijalama:

- Stepenn proizvodne integracije između filijala – Visok stepen integracije predstavlja najznačajniji faktor koji vodi ka centralizaciji industrijskih odnosa. Ukoliko jedna filijala MNK zavisi od druge filijale u smislu da je ova druga izvor komponenti ili korisnik proizvoda zavisne filijale, koordinirana politika industrijskih odnosa predstavlja ključ uspeha globalne proizvodne strategije.
- Nacionalnost centralne kompanije – Postoji značajna razlika između uloge centralne kompanije koja potiče iz SAD i Evrope u odnosu na kontrolu i upravljanje industrijskim

odnosima u filijalama. Poznato je da SAD MNK mnogo više centralizuju industrijske odnose nego evropske MNK.

- Pristup međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa – Etnocentrični pristup se često vezuje za različite probleme i konflikte u oblasti industrijskih odnosa zbog svoje prevelike orijentisanosti na matičnu zemlju, zanemarujući lokalne zahteve. Geocentrični pristup je mnogo osetljiviji na lokalne zahteve te su i industrijski odnosi više bazirani na zemlji domaćina.
- Prethodno iskustvo MNK u oblasti industrijskih odnosa – Evropske kompanije se češće suočavaju sa granskim sindikatima nego sa sindikatima na nivou kompanije. Sa druge strane, u SAD radnički sindikati nemaju značajan uticaj i moć, te su industrijski odnosi najčešće regulisani na nivou pojedinačne kompanije.
- Karakteristike filijale – npr. filijale, koje su nastale tokom akvizicije preduzeća koja su vrlo autohtona mnogo su spremnije da dozvole veću autonomiju u vezi sa industrijskim odnosima nego filijale nastale kroz greenfield investicije. Veća intervencija MNK će biti u ovoj oblasti ukoliko je filijala od strateškog značaja i ukoliko je u pitanju „mlada“ filijala. Takođe, tamo gde se filijala u velikoj meri oslanja na matičnu kompaniju u pogledu finansiranja i resursa, tada je mnogo veće uključivanje centrale u industrijske odnose i HRM. Na kraju, ukoliko se loše performanse u filijali vezuju za slabe ili nedovoljno razvijene industrijske odnose, matična kompanija će pokušati da uspostavi industrijske odnose koji su zastupljeni u centrali MNK u cilju smanjenja nemira ili povećanje produktivnosti.
- Karakteristike domaćeg tržišta – Ukoliko je domaća prodaja u velikoj meri orijentisana na međunarodne operacije, kao što je to slučaj kod većine kompanija iz SAD, verovatnije će ove operacije biti nadgledane od strane matične kompanije kao produžetak domaćih operacija MNK. Sa druge strane, Evropske kompanije nemaju ovakvu praksu posmatranja jer ih nedostatak velikog domaćeg tržišta podstiče da se u mnogo većoj meri prilagode uslovima u zemlji domaćinu.
- Stavovi menadžmenta prema sindikatima – ovi stavovi su veoma značajan faktor regulisanja industrijskih odnosa pored ekonomskih. U SAD je zabeleženo izbegavanje sindikata kao deo sistema vrednosti američkih menadžera, te je i relativno mali broj zaposlenih i uključen u sindikate. Brojnost sindikata je najmanja u SAD, Australiji, Velikoj Britaniji i Nemačkoj (Bamber et al., 2004) kao rezultat smanjenja zapošljavanja u javnom sektoru (gde je učešće sindikata bilo značajnije), proizvodnoj industriji, povećanja konkurencije i promena u upravljanju i zakonodavstvu (Dowling et al., 2008, str. 250-252).

Na osnovu navedenih faktora može se zaključiti da ne postoji jedinstven model organizovanja radnih odnosa u MNK jer se standardizacija praćena univerzalizmom ne može koristiti u svim slučajevima, već je mnogo realnija slika upravo lokalizacija i usklađivanje sa faktorima okruženja specifičnih za svaku kompaniju.

Posmatranje odnosa na relaciji poslodavac-zaposleni veoma često se vezuje za postojanje sindikata kao profesionalnih organizacija koje štite socijalno-ekonomske interese zaposlenih (Štangl Šušnjar & Zimanji, 2006, str. 385). Međutim, kada govorimo o sindikatima u globalnom kontekstu, pojavljuju se problemi vezani za samo shvatanje i ulogu sindikata. U nekim zemljama, sindikati su u sukobu sa vlasnicima i menadžmentom kompanija, dok su u drugim u vrlo bliskoj vezi i imaju partnerski odnos. Takođe, postoje razlike i u jačini sindikata, merenoj putem relativnog broja ljudi koji su članovi sindikata. Nekad su sindikati predstavljeni kao zastupnici svih zaposlenih, a realno samo mali broj ljudi je u članstvu. Menadžeri i visoko obrazovani stručnjaci ponekad nisu članovi sindikata. Isto tako, postoje i razlike u snazi i uticaju sindikata. Npr. u Nemačkoj iako sindikati imaju značajan uticaj, realno članstvo zaposlenih u njima je malo,

dok u Japanu ili Meksiku postoji značaj udeo zaposlenih koji su članovi sindikata, ali su uticaj i značaj sindikata niski i nemaju snagu kao nekim drugim zemljama (Briscoe et al., 2009, str. 122).

MNK u oblasti industrijskih odnosa imaju relativno oskudna rešenja zbog svih pitanja koja se tiču kako kulturnog, političkog, ekonomskog i institucionalnog konteksta. U tom smislu, MNK obično prate sedam pristupa za upravljanje odnosima sa zaposlenima u globalnom okruženju:

- Slobodne ruke – (Hands off) – podrazumeva da centrala MNK prepušta upravljanje radnim odnosima lokalnim menadžerima u filijalama.
- Posmatrač – primarna odgovornost za radne odnose ostaje u filijalama s tim da IHRM menadžer iz centrale MNK pokušava da preduhitri najveće probleme vodeći računa o najvažnijim pitanjima radnih odnosa i zapošljavanja u lokalnim filijalama.
- Voditi i savetovati – IHRM menadžer u ovom slučaju omogućava smernice i savete menadžerima u filijalama kako da sprovedu radne odnose i politiku zapošljavanja, s tim da je i dalje suštinska odluka u rukama lokalnog menadžera. Naravno, u ovom slučaju se zahteva dobro poznavanje lokalne prakse zapošljavanja i radnih odnosa od strane IHRM menadžera iz centrale.
- Strateško planiranje – Međunarodni radni odnosi su u potpunosti inkorporirani u strateški plan MNK organizacije. Politika zapošljavanja i radnih odnosa je centralizovana. Lokalna kontrola može postojati ali ipak praksa radnih odnosa prati globalnu strategiju centrale.
- Postavljanje limita i odobravanje izuzetaka – Ovo je još centralizovanja opcija u odnosu na strateško planiranje. Lokalne filijale imaju mogućnost autonomije u oblasti radnih odnosa samo u okviru definisanih limita i svaki izuzetak mora biti odobren od strane centrale MNK.
- Menadžment u potpunosti iz centrale – lokalna filijala nema nikakvu slobodu oko politike ili prakse radnih odnosa i zapošljavanja.
- Integracija sedišta kompanije i linijskog menadžmenta – u ovoj opciji radnim odnosima upravlja lokalni menadžment i oni su u potpunosti integrisani uz pomoć IHRM menadžera iz sedišta MNK (Briscoe et al., 2009, str. 127).

Prilikom analize polazi se od činjenice da je sindikat asocijacija koja treba da zastupa prava radnika u svim oblastima radnih odnosa. Međutim, situacija u sindikalnoj organizovanosti u svetu je do te mere različita da se teško mogu izvlačiti neki jednoznačni zaključci. Pre 50 godina gotovo 35 % američkih radnika bili su članovi sindikata, da bi 1983. taj procenat pao na oko 20%, dok je 2006. godine iznosio tek 12 %. Međutim, u zemljama u razvoju interesovanje za sindikalno organizovanje danas je veće nego u prošlosti. Dve trećine ukupnog sindikalnog članstva danas je ili u zemljama u razvoju ili u bivšim komunističkim zemljama. Mnoge zemlje se suočavaju sa smanjenjem zarada i beneficija zbog promena u ekonomiji, globalizacije, odliva poslova u inostranstvo i slabljenja sindikata. Kako se članstvo sindikata smanjuje tako opada i njihova moć da pregovaraju s poslovođstvom kompanija, što istovremeno znači da poslovođstvo ima veću pregovaračku moć od radnika (Štangl Šušnjar & Leković, 2009, str. 10). Situacija u pogledu broja radnika koji su učlanjeni u sindikat ilustrovana je u tabelama i grafikonima.

Iz tabele se primećuje da su zemlje sa izraženim sindikalnim organizovanjem neke od ekonomsko-politički nerazvijenih zemalja Evrope među kojima po broju kompanija u kojima je 50 i više procenata radne snage uključeno u sindikate upravo Island (u 96.7% organizacija iz Islanda preko 50% radnika je u sindikatima, od čega u 88.6% organizacija preko 75% radnika pripada radničkim sindikatima). Nakon Islanda ističu se Finska (86.7%), Švedska (82.8%), Norveška (77.3%) i Danska (67.1%) – Skandinavske zemlje gde je radna snaga dobro organizovana kroz sindikate, gde postoji razvijeno tržište rada, a životni standard je na visokom nivou i značajno se razlikuje od ostatka Evrope. U 2007. i 2008. godini, kada je i popunjavao

Cranet upitnik u mnogim zemljama, stopa nezaposlenosti u Islandu je bila svega 2.3%, stopa zaposlenosti 86%, a zakoni koji se odnose na rad su manje restriktivni nego u nekim drugim Evropskim državama (Edvardosson & Danielsdottir, 2012, str. 90).

Tabela 14. Procenat zaposlenih koji su članovi sindikata u Evropi 2008-2010

	%						Ukupno
	0	1-10	11-25	26-50	51-75	76-100	
Austrija	8,1	20,6	14,4	14,4	19,4	23,1	100,0%
Belgija	4,4	11,9	6,2	7,5	15,0	55,1	100,0%
Bugarska	64,1	8,9	5,1	4,6	6,3	11,0	100,0%
Kipar	11,6	1,2	4,7	5,8	12,8	64,0	100,0%
Češka	24,5	20,8	9,4	30,2	9,4	5,7	100,0%
Danska	0	4,2	9,4	19,2	30,9	36,2	100,0%
Estonija	72,2	13,9	5,6	5,6	2,8	0	100,0%
Finska	0	2,5	2,5	8,3	26,7	60,0	100,0%
Francuska	10,7	44,7	16,0	2,0	2,0	24,7	100,0%
Nemačka	21,2	30,1	17,9	17,5	9,9	3,3	100,0%
Grčka	34,6	15,4	6,3	9,1	10,6	24,0	100,0%
Mađarska	56,5	9,9	6,9	13,0	10,7	3,1	100,0%
Irska	28,7	26,7	5,9	12,9	8,9	16,8	100,0%
Italija	0	17,1	19,1	30,9	26,3	6,6	100,0%
Litvanija	65,4	11,2	9,3	8,4	4,7	,9	100,0%
Holandija	36,2	25,9	22,4	7,8	1,7	6,0	100,0%
Slovačka	57,7	9,0	8,	12,9	9,5	3,0	100,0%
Slovenija	10,0	8,0	9,5	29,0	26,5	17,0	100,0%
Švedska	0	1,1	3,8	12,2	25,6	57,3	100,0%
VB	34,7	21,8	15,6	15,0	6,8	6,1	100,0%
Island	0	,8	,8	1,6	8,1	88,6	100,0%
Norveška	4,1	4,1	3,1	11,3	25,8	51,5	100,0%
Rusija	76,1	6,5	0	8,7	4,3	4,3	100,0%
Srbija	31,1	2,2	0	2,2	13,3	51,1	100,0%
Švajcarska	42,0	42,0	4,9	6,2	2,5	2,5	100,0%
Ukupno	23,9	14,2	9,1	12,8	14,6	25,5	100,0%

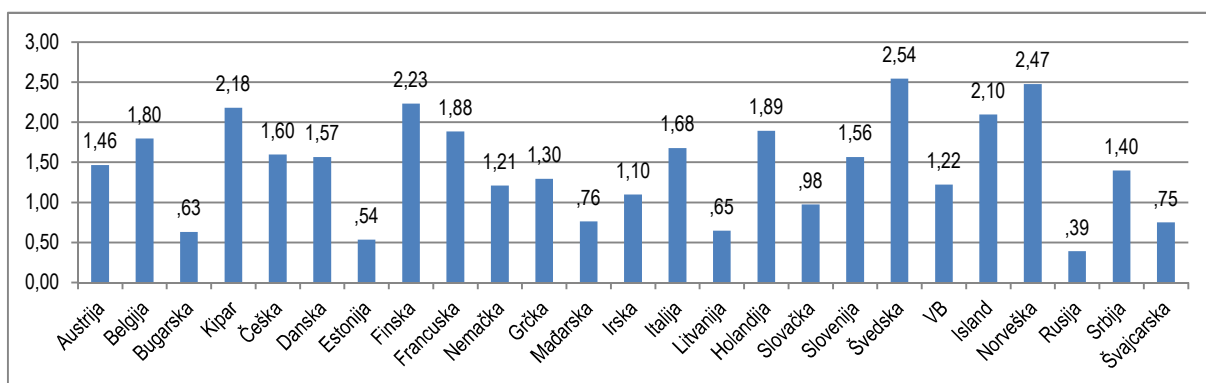
Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Sa druge strane, zemlje u kojima je najslabije organizovana radna snaga kroz sindikate jesu Bugarska (73% organizacija odgovorilo je da ili nema ili ima svega do 10% radnika u sindikatima – procenat organizacija koje su potvrdile da uopšte nemaju radnike koji su članovi sindikata je 64.1), Estonija (72.2% organizacija nema radnike u sindikatu), Mađarska (56.6%), Litvanija (65.4%), Slovačka (57.7%), Rusija (76.1%) – odnosno većina zemalja Centralno-istočne Evrope.

U socijalističkim zemljama radnički sindikati su imali veliku moć odnosno uticaj na radne odnose. Međutim, tokom procesa tranzicije koji karakteriše promena privrednog sistema, od planskog ka tržišnom, privatizovane kompanije su prešle iz upravljanja od strane države, gde su ujedno bili i najjači sindikati, u vlasništvo privatnog kapitala i profesionalnog menadžmenta. Članstvo u sindikatima je opadalo, a time i pregovaračka moć radne snage u zemljama Centralno-istočne Evrope. Radnici su izgubili poverenje u sindikate jer nisu uspevali da se odbrane od promena koje su imale negativno dejstvo (otpuštanja) i da se izbore za bolje radne uslove. Kako je došlo do pada životnog standarda i prava radnika, uz smanjenje zarada i beneficija, produženja radnog vremena koje nije plaćeno i pogoršanja radnih uslova, postavlja se pitanje o tome da li se može u budućnosti očekivati povećanje broja radnika koji će biti članovi sindikata u pomenutim zemljama. Sa druge strane, moramo se podsetiti i još jednog problema, a to je da su ponekad zastupnici sindikata tj. predsednici i uprava u sindikatima privrženi menadžmentu kompanija, najčešće zbog lične koristi, te u pregovorima između radnika i poslodavaca ne rade u potpunosti u korist radnika. To je još jedan razlog zbog čega se smanjuje broj zaposlenih koji su članovi.

Iz grafikona 19 se mogu analizirati podaci o uticaju sindikata u organizaciji. Organizacije su imale mogućnost da rangiraju svoje ocene po Likertovoj skali od 0 – nema uticaja do 4 – veoma značaja uticaj, i rezultati sa grafikona su dobijeni analizom srednje vrednosti odgovora primenom SPSS programa verzija 21.

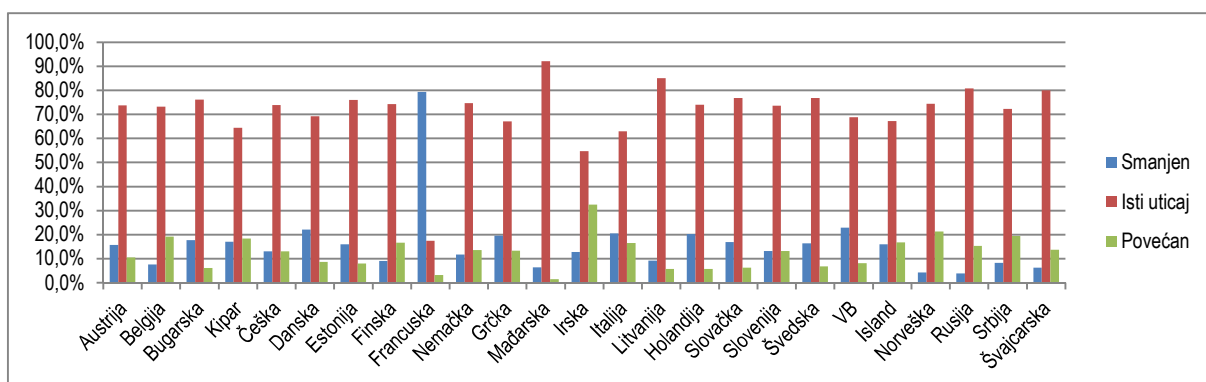
Grafikon 19. Uticaj sindikata u organizacijama u zemljama Evrope 2008-2010



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Evidentno je da su zemlje gde je najjači uticaj sindikata ujedno i zemlje gde je radna snaga u većem procentu u članstvu u sindikatima. Finska (2.23), Švedska (2.54), Norveška (2.47), Island (2.10) i Kipar (2.18) su zemlje u kojima sindikati imaju značajan uticaj u organizacijama – što je i logično ukoliko imamo u vidu da su ovo zemlje sa najvećim učešćem radnika u radničkim sindikatima. Zemlje CIE imaju veoma nizak nivo uticaja sindikata (manje od 1), osim Slovenije i Srbije (koje su zemlje stare Jugoslavije) i Češke (1.60). Zemlja sa najmanjim uticajem sindikata je svakako Rusija sa svega 0.39 prosekom ocene uticaja. U zemljama koje su pretrpele proces tranzicije, među kojima je i Srbija, sindikati su gubili na značaju u pogledu uticaja u radnim odnosima.

Grafikon 20. Promene uticaja sindikata u organizacijama u zemljama Evrope 2008-2010



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Skoro u svim zemljama Evrope je najveći procenat onih organizacija u kojima nije došlo do promene uticaja radničkih sindikata u organizacijama. Jedine značajnije negativne promene u smislu slabljenja uticaja uočeno je kod Francuske, gde je 79% organizacija izjavilo da je došlo do smanjenja uticaja sindikata u organizacijama. Sa druge strane, u svim ostalim zemljama organizacije su ukazale na nepromenjenu ulogu i uticaj sindikata. Budući da su ovo rezultati istraživanja iz perioda 2008-2010 biće interesantno posmatrati trendove koji će se javiti u ovom

delu HRM procesa, naročito nakon efekata ekonomske krize koja je izazvala veliki talas otpuštanja i pogoršavanja radnih odnosa.

Za kraj istraživanja o radnim odnosima i sindikatima značajno je napomenuti i razloge zašto je došlo do pada značaja sindikata generalno posmatrajući, i skrećući pažnju na našu zemlju. Autori iz Evrope su ukazali na sledeća shvatanja (Psychogios et al., 2014). Upchurch i Marinković (2011, str. 330) na osnovu svog istraživanja Srbije tvrde da su u procesu privatizacije i „divljeg kapitalizma” marginalizovani interesi radnika, da je propao proces socijalnog dijaloga, a pokušaji da se uvede transparentnost stagniraju. Niska snaga sindikata otežava im da postanu nosioci promena i da suzbiju ispade vlasnika kapitala. Arandarenko (2001) je utvrdio da postoji nekoliko razloga koji su doveli do slabosti novih sindikata u Srbiji. Glavni razlozi su: nacionalizam i rat devedesetih godina, medijske manipulacije, nasleđe samoupravljanja, pogoršanje ekonomskih uslova, kašnjenje sa privatizacijom i radnom stratifikacijom.

2.2. Univerzalizam vs. kontekstualizam u MMLJR

U međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa vrlo često je obuhvaćena i analiza problema univerzalizma i kontekstualizma. Kako je tematika ovog rada vezana pre svega za kompenzacije zaposlenih, o univerzalizmu i kontekstualizmu prikazane su samo najvažnije odrednice, definicije i objašnjenja. Razlog zbog čega je autor rada odabrao da istraži ovaj teorijski deo IHRM jeste upravo zbog toga što konvergencija i divergencija prakse HRM na međunarodnom nivou, a koji se ispituje kroz komparativna istraživanja, zavisi od toga da li praksa HRM koristi u nekom univerzalnom obliku (npr. američki model HRM primenjen u svim zemljama sveta) ili se u menadžmentu ljudskim resursima u svetu obraća pažnja i prihvata uticaj kulturnog, političkog, socijalnog, istorijskog, nacionalnog i ekonomskog aspekta svake zemlje.

Najpoznatiji autori u ovoj oblasti definisali su i istražili ovu tematiku u prethodnom periodu, kako u kontekstu IHRM tako i u kontekstu komparativnog HRM.

Pre nego što se upustimo u istraživanje ovog istraživačkog pitanja, koje je bilo primarno u istraživanjima širom sveta, neophodno je ukazati na osnovne stavove o tome šta je univerzalizam, a šta kontekstualizam. Paradigma kontekstualizma podrazumeva da je HRM praksa jedinstvena, unikatna, i teži ka tome da spozna i razume osobenosti svake zemlje, kao i razlike i sličnosti između tih zemalja. Sa druge strane, paradigma univerzalizma usmerena je na unapređenje HRM u organizacijama kroz omogućavanje strateškog pristupa, tzv. „najbolje prakse“, za koju se smatra da je univerzalno upotrebljiva u svim organizacijama (Knappert, 2013, str. 4).

Ovaj gep je istraživao i obrazložio poznati autor IHRM, više puta citiran u ovom radu, profesor Brewster. Autor tvrdi da je univerzalizam u menadžmentu ljudskih resursa vezan za SAD i praksu HRM u tim zemljama. U svojim radovima ukazao je da univerzalistička paradigma dominira u HRM istraživanjima u SAD i da je postojala hegemonija američkih istraživanja, nastave i časopisa, i u skladu sa tim, da je u širokoj upotrebi u mnogim drugim zemljama. To je u suštini „generalni“ pristup u društvenim naukama gde se zaključci temelje na dokazima prikupljenim specijalno za testiranje generalizacije apstraktnog karaktera ili nečeg nalik zakonu. Za ljude koji rade na bazi ovakve paradigme istraživanja u društvenim naukama, kao i u prirodnim, trebalo bi nastaviti deduktivnom metodom. Hipoteze treba formulisati na taj način da se može dati odgovori sa „da“ ili „ne“ (a samim tim može se koristiti i za predviđanje), podaci se prikupljaju u cilju testiranja takvih hipoteza i priznati statistički testovi se koriste za proveru validnosti. Svako istraživanje koje se ne uklapa u ovaj pristup ne smatra se dovoljno „rigoroznim“ (ozbiljnim). Istraživačka baza je uglavnom usmerena na mali broj „vodećih“ primera „dobre prakse“ u privatnom sektoru, često

su u pitanju velike, multinacionalne kompanije, iz sektora proizvodnje ili čak sektora visokih tehnologija (Brewster, 2007, str. 244). U ovom pristupu više pažnje se poklanja kvantitativnim metodama istraživanja (Kiessling & Harvey, 2005, str. 30).

Veoma je važno istaći i glavni cilj ove paradigme. Univerzalizam podrazumeva da je svrha istraživanja u HRM, a naročito strategijskog menadžmenta ljudskih resursa (SHRM), upravo unapređenje i pospešivanje načina pomoću kojih se strateški upravlja radnom snagom u organizacijama. „Strateško upravljanje ljudskim resursima ima za cilj da poboljša način na koji se upravlja ljudskim resursima u organizacijama. Krajnji cilj je poboljšanje organizacionih performansi, na osnovu procene kakav je uticaj na deklarisanu korporativnu strategiju organizacije, kupce ili akcionare“ (Brewster et al., 2007, str. 66). Naravno, podrazumevano je da će se ovaj cilj primeniti u svim slučajevima – univerzalno.

Budući da se univerzalizam vezuje za SHRM, autori u ovoj oblasti su pokušali u različitim istraživanjima da dođu do opšteg stava ili eventualno najznačajnijih karakteristika HRM koji bi bio univerzalno prihvatljiv. Međutim, do sada nije utvrđena ovakva praksa. Ne postoji opšte prihvaćen spisak onoga što čini „dobru“ politiku i praksu upravljanja ljudskim resursima ali postoji opšta saglasnost oko stavova u vezi sa konceptom „sistema visokih performansi“. Odeljenje za rad SAD (1993) je navelo sledeće jasne karakteristike ovakve prakse:

- pažljiv i obiman sistem regrutacije, selekcije i obuke,
- formalni sistemi za razmenu i deljenje informacija sa pojedincima koji rade u organizaciji,
- jasan dizajn posla,
- procedura participacije na lokalnom nivou,
- praćenje stavova,
- merenje učinka,
- pravilno funkcionisanje žalbene procedure i
- promocija i kompenzacione šeme koji omogućavaju priznanje i finansijsko nagrađivanje visoko kvalitetnih članova radne snage (Brewster, 2006, str. 70).

Kao što je rečeno, univerzalistički pristup pretpostavlja da određene HRM aktivnosti imaju univerzalni uticaj na performanse organizacije. Bez obzira na kontekst u kome se one primenjuju, „neke aktivnosti neminovno imaju pozitivan uticaj na uspeh organizacije, otkuda je i nastao izraz “High Performance Work Practice” odnosno *rad visokih performansi*. Ovaj pristup je faktički nastao u literaturi o kompenzacijama, i pored nekih drugih, identifikovan je kao univerzalno efikasan” (Chênevert & Tremblay, 2011, str. 856).

Na kraju posmatranja univerzalizma, važno je još istaći i prednosti i nedostatke ove paradigme. Prednost ove paradigme leži u jednostavnosti fokusa, istraživanja se prožimaju pomoću ovog zajedničkog cilja i jasan je odnos sa zahtevima industrije. Međutim, nedostaci leže u ignorisanju drugih potencijalnih fokusa, rezultujućoj ograničenosti ciljeva istraživanja, i ignorisanju drugih nivoa i ostalih učesnika u ishodima SHRM (Sparrow et al., 2004, str. 29).

Paradigma kontekstualizma je u potpunosti u suprotnosti sa prethodno navedenom. U ovom slučaju, kao što je rečeno, istražuje se i akcentuje upravo ono što je različito i unikatno u konkretnom kontekstu. Fokus istraživanja je na razumevanju onog što je različito između i unutar HRM-a u različitim kontekstima, kao i onog što je prethodilo tim razlikama. U pogledu kontekstualizma povezivanje sa organizacionim performansama je sekundarni a ne primarni cilj. Prema ovoj paradigmi podrazumeva se da pored kompanija i društva, vlade ili regioni imaju HRM. Na nivou organizacije, gde su uključene i organizacije iz javnog a ne samo iz privatnog sektora, ne podrazumeva se da su ciljevi i strategija koji su postavljeni od strane senior menadžera

obavezno “dobri” kako za organizaciju, tako ni za društvo. Takođe, ne podrazumeva se ni da su interesi svih ljudi u organizaciji isti, niti da se očekuje da će organizacija imati takvu strategiju koju će prihvatiti svi zaposleni, pa čak i top menadžment (Sparrow et al., 2004, str. 30).

Budući da je tematika o ove dve istraživačke paradigme imala korene u literaturi o kompenzacijama, važno je napomenuti i stavove druge strane. Zagovornici kontingentnog pristupa tvrde da efikasan kompenzacioni sistem mora da bude dobro usklađen sa organizacionim kontekstom u kome se implementira. Za optimalne performanse, sistem kompenzacije mora da sadrži politike koje su u skladu i unutar sebe ali i sa drugim HRM politikama (Chênevert & Tremblay, 2011, str. 856).

Kontekstualizam naglašava eksterne faktore kao i aktivnosti menadžmenta u organizaciji. Ispituje značaj faktora kao što su nacionalna kultura, vlasnička struktura, tržište rada, uloga države i radničkih sindikata u smislu subjekta posmatranja pre nego posmatranja samo eksternih uticaja na njih. Opseg istraživanja u paradigmi kontekstualizma ide iznad organizacije. Ovde se tvrdi da je realna uloga HRM i IHRM odeljenja, naročito ukoliko posmatramo Evropu kao primer heterogenosti, drugačija jer se HRM susreće sa lobiranjem i prilagođavanjem aktivnostima vlade, zakonima koji se tiču jednakih mogućnosti rada ili sindikatima i trojnim institucijama. Ovakva paradigma je široko rasprostranjena u Velikoj Britaniji i Irskoj, Australiji i Novom Zelandu, kao i mnogim drugim zemljama Severne Evrope.

Jedna od većih razlika u odnosu na univerzalizam jeste i metoda istraživanja, koja je induktivna – teorija je izvedena iz difuzne akumulacije podataka. Istraživačka tradicija je manje fokusirana na testiranje i predviđanje, i više se zasniva na kolekciji dokaza. Istraživanja se vrše pomoću različitih metoda, ali se kvalitativnim daje veliki značaj (Kiessling & Harvey, 2005, str. 36).

Stanovište koje zagovaraju pripadnici kontekstualizma podrazumeva da ukoliko se smatra za neku temu da je interesantna i važna, ona bi trebala biti istražena, iako testovi predviđanja ne mogu da se urade, ili su rezultujući podaci kompleksni i nejasni. Suštinski, naglasak je na načinima pomoću kojih se obavljaju poslovi i ono što “tipično” a ne “najbolje” rade određene organizacije (Sparrow et al., 2004, str. 30). Kao primer istraživanja koja se temelje na prihvatanju kontekstualizma autori navode istraživanja Cranet organizacije iz Velike Britanije.

U vezi sa kontekstualizmom navode se i dva važna elementa ove paradigme a to su eksterno i interno uklapanje. Eksterno uklapanje je bazirano na pretpostavci da bi izbori određene prakse trebali biti određeni na bazi konkurentske strategije sa tradicionalnom diferencijacijom između dominantne strategije bazirane na kvalitetu i troškovima koja podrazumeva različite HRM prakse. Interno uklapanje podrazumeva da prakse HRM treba da se uklapaju sa strateškim prioritetima, odlukama o ljudskom kapitalu ili sa organizacionom kulturom i prioritetima koji su u skladu sa njom (Clinton & Guest, 2013, str. 530).

Sličnom Clinton-u i Guest-u, autori Chênevert i Tremblay takođe govore o uklapanju i razlikuju tri tipa uklapanja i prilagođavanja: uklapanje unutar aktivnosti, inter-organizaciono uklapanje i vertikalno strategijsko uklapanje (Chênevert & Tremblay, 2011, str. 859). Ova tri nivoa uklapanja autori su istražili na primeru sistema kompenzacija, tačnije ispitani su u smislu kontekstualnih uslova koji utiču na uspeh kompenzacionog sistema. Određene kompenzacione politike (kao što su vođstvo u zaradama u smislu zarada iznad proseka na tržištu, individualnih i grupnih performansi i procenata bonusa) mogu imati univerzalne uticaje na percepciju performansi kompenzacionog sistema. Za razliku od ovog shvatanja, sa aspekta kontingencije, unapređenje performansi kompenzacionog sistema zasniva se na stepenu koherencije odnosno povezanosti sa određenim organizacionim karakteristikama. Radi preglednijeg uvida u sve navedeno, perspektivu

univerzalizma i kontekstualizma prikazali smo tabelarno. Tabela 15 prikazuje najznačajnije odrednice oba pristupa.

Tabela 15. Univerzalizam vs. kontekstualizam u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa

Značajni pokazatelji	Univerzalizam	Kontekstualizam
Definicija	<i>Homogenost – prihvatanje postojanja najboljeg i jedinstvenog pristupa u HRM</i>	<i>Heterogenost – razumevanje različitosti između zemalja i organizacija u HRM</i>
Cilj	<i>Strateško upravljanje ljudskim resursima ima za cilj da poboljša način na koji se upravlja ljudskim resursima u organizacijama. Krajnji cilj je poboljšanje organizacionih performansi, na osnovu procene kakav je uticaj na deklarisanu korporativnu strategiju organizacije, kupce ili akcionare</i>	<i>Povezivanje sa organizacionim performansama je sekundarni a ne primarni cilj. Na nivou organizacije, gde su uključene i organizacije iz javnog a ne samo iz privatnog sektora, ne podrazumeva se da su ciljevi i strategija koji su postavljeni od strane senior menadžera obavezno "dobri" kako za organizaciju, tako ni za društvo</i>
Zemlje u kojima se primenjuje	<i>SAD</i>	<i>Zemlje Evrope, Australiji i Novom Zelandu</i>
Metod istraživanja	<i>Deduktivni i kvantitativni</i>	<i>Induktivni i kvalitativni</i>
Perspektiva za koju se vezuju	<i>Konvergencija</i>	<i>Divergencija</i>
Istraživačka tradicija	<i>Istraživačka tradicija je fokusirana na testiranje i predviđanje, i više se zasniva na primeni priznatih statističkih testova</i>	<i>Istraživačka tradicija je manje fokusirana na testiranje i predviđanje, i više se zasniva na kolekciji dokaza</i>
Prednosti	<i>Prednost ove paradigme leži u jednostavnosti fokusa, istraživanja se prožimaju pomoću ovog zajedničkog cilja i jasan je odnos sa zahtevima industrije</i>	<i>Prednost leži u primeni ovog koncepta u istraživanjima tržišta zemalja u razvoju koje ne mogu lako prihvatiti SAD model HRM, i upoznavanju razloga zašto određena tržišta i shodno tome HRM praksa funkcionišu na dati način, sagledava dugoročnu situaciju organizacije</i>
Nedostaci	<i>Nedostaci leže u ignorisanju drugih potencijalnih fokusa, rezultujućoj ograničenosti ciljeva istraživanja, i ignorisanju drugih nivoa i ostalih učesnika u ishodima SHRM</i>	<i>Istraživanja se ponekad vrše iako testovi predviđanja ne mogu biti urađeni ili su rezultujući podaci previše kompleksni i nejasni</i>

Izvor: Prilagođeno prema Brewster, C., Sparrow, P. & Vernon, G. (2007). International Human Resource Management (2. izd.). London: Chartered Institute of Personnel and Development, str. 66; Brewster, C. (2007). A European perspective on HRM. European J. International Management, 1(3), str. 244; Knappert, L. (2013). Global Performance Management In The Multinational Enterprise: an Analysis of Country-specific Practices, Global Best Practices, and Employees' Preferences in Performance Management, Doctoral dissertation, Berlin, Hochsch, str. 4-5; Kiessling, T., & Harvey, M. (2005). Strategic global human resource management research in the twenty-first century: an endorsement of the mixed-method research methodology. The International Journal of Human Resource Management, 16(1), str. 30 – 36; Sparrow, P., Brewster, C., & Harris, H. (2004). Globalizing human resource management. London: Routledge, str. 30; Chênevert, D., & Tremblay, M. (2011). Between universality and contingency: An international study of compensation performance. International Journal of Manpower, 32(8), str. 856;

U nastavku analize kontekstualizma i univerzalizma pažnja je usmerena i na značajnu dilemu oko koje se koncentrišu istraživanja u međunarodnom i komparativnom menadžmentu ljudskih resursa. Postavlja se pitanje da li će HRM u doglednom periodu ići ka jednom, jedinstvenom pravcu, odnosno da li će između različitih organizacija u različitim zemljama doći do usaglašavanja i unificiranja prakse HRM ili će ipak biti nastavljen trend različitosti i heterogenosti u kadrovskom menadžmentu. Ova dilema, koja je ujedno i okosnica doktorske disertacije, jeste perspektiva konvergencije i divergencije.

Prema autorima koji su se bavili ovom tematikom, kontekstualizam je vezan za paradigmu divergencije, budući da je divergencija objašnjena kao situacija u kojoj se promene u praksi HRM u različitim zemljama razvijaju u različitim pravcima. Ovo je i logično shvatanje ukoliko imamo u vidu da je kontekstualizam na stanovištu da je HRM praksa efikasna ukoliko je prilagođena specifičnim kontekstima u kojima se primenjuje, ali i to da će uticaji specifične zemlje imati stabilan uticaj na HRM praksu. HRM na međunarodnom nivou neće ići ka jednom homogenom sistemu, već će se zadržati heterogenost uslovljena nacionalnim, organizacionim, kulturnim, političkim i ekonomskim razlikama zemalja. Neki od teorijskih okvira na kojima se temelji ovakav stav jesu istraživanja kulturnih dimenzija različitih zemalja, koja je sprovodio Geert Hofstede, institucionalna istraživanja koja objašnjavaju nacionalne razlike (Whitley, 2000, str. 858), istraživanja socijalno-ekonomskog sistema u radovima Pudelka, i sl.

Sa druge strane, paradigma univerzalizma je vezana za koncept konvergencije. Prema autorima koji zastupaju ovo stanovište konvergencija podrazumeva međusobno približavanje različitih praksi HRM nezavisno od nacionalnog konteksta, odnosno podrazumeva trend homogenizacije promena u praksi HRM tokom vremena. Prema njima, razlike između zemalja u pogledu HRM prakse se smanjuju tokom vremena, i teže jednoj zajedničkoj tački. Razlog ovog trenda je svakako rastuća konkurencija i uticaj globalizacije na sve višem nivou. Neki od teorijskih okvira na kojima se temelji ovakav stav jesu svakako istraživanja temeljena na tržišnoj percepciji, neoinstitucionalnoj percepciji i sl. Prema tržišnoj percepciji podrazumeva se da je neophodno pronaći najefikasniji i najefektivniji sistem za upravljanje na današnjem globalnom i visoko konkurentnom tržištu, gde se često podrazumeva i isti čenč benchmarking baziran na modelu SAD. Neoinstitucionalna percepcija posmatranja ovog problema odnosi se na pretpostavku o globalnom rasprostriranju prakse koju imaju SAD, a što je uslovljeno dominantnom ulogom SAD u globalnoj ekonomiji (Knappert, 2013, str. 5).

Na kraju analize univerzalizma i kontekstualizma moramo naglasiti da se u poslednje vreme sve više napušta striktna podvojenost na ova dve paradigme, već da se više govori o jednom mešovitom pristupu. Autor Pudelko u ovoj oblasti navodi da prema njemu termin divergencija nije pravi antonim terminu konvergencija. Istraživanja koja dokazuju divergenciju ukazuju na to da postoje razlike između nacionalnih sistema i da će se te razlike održati zbog kulturnih i institucionalnih razlika ne podrazumevajući da se ti sistemi u stvari razdvajaju tačnije postaju još različitiji. Mnogo bliži termini bili bi „culture-free“ (oslobođeni kulturnog konteksta) vs „culture-bound“ (organičeni kulturnim kontekstom). Međutim i ovakvo viđenje kulture neminovno isključuje uticaj institucionalnog konteksta, što je svakako neprihvatljivo. Zbog toga, da bi obuhvatio i kulturu i institucionalni segment, u svom konkretnom istraživanju kao najprihvatljiviju terminologiju autor Pudelko je predstavio „kontekstno slobodni (context-free) univerzalizam“ vs „kontekstno ograničen (context-bound) partikularizam“. Drugim rečima rečeno, pitanje je: da li uspešna menadžment praksa poseduje univerzalnu validnost, ili je primena ovakve prakse ograničena partikularnim socijalno-ekonomskim kontekstom? (Pudelko, 2006, str. 126). Takođe, prema nekim istraživanjima polje HRM je suočeno sa dve bipolarne paradigme, i to univerzalizam-konvergencija i kontekstualizam-divergencija (Khan, 2010, str. 79).

Na osnovu svega navedenog može se zaključiti da ni paradigma univerzalizma niti kontekstualizma treba biti shvaćena kao tačna i pogrešna u smislu istraživanja globalnih pitanja, naročito u oblasti HRM. Definitivno, na osnovu globalnih istraživačkih projekata, među kojima je Cranet jedan od najznačajnijih, dokazano je da je korišćenje oba pristupa svakako u funkciji uspeha prikupljanja, sistematizacije i analiziranja podataka i zaključivanja o trendovima u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa. Kombinacija dve paradigme sa pripadajućim ciljevima i istraživačkim pristupima doprinosi kvalitetu i razumevanju kompleksnosti tematike koja postaje sve važnija u nacionalnim i međunarodnim okvirima.

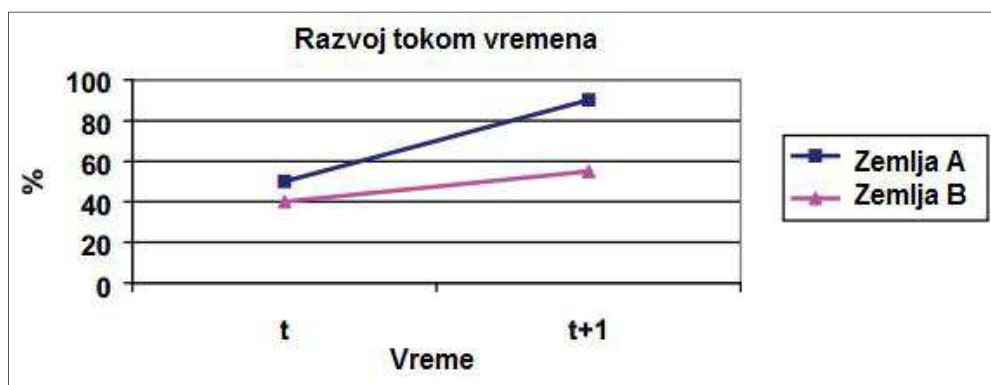
2.3. Konvergencija vs. divergencija u MMLJR

U toku istraživanja međunarodnog i komparativnog menadžmenta ljudskih resursa, neizostavno se pojavljuje tematika konvergencije i divergencije. Budući da je ovo centralna tema vodećih autora u komparativnom i međunarodnom menadžment ljudskih resursa ali i bazična hipoteza ovog istraživanja, autor se odlučio da detaljnije i šire objasni trenutno stanje u vezi sa debatom o konvergenciji i divergenciji. Studije na ovu temu su relativno ograničene, jer se često istraživanjima pristupa sa različitih vremenskih horizonata. Neka istraživanja, kao što su ona vršena od strane autora Chen, Lawler i Bae (2005) ukazala su na sličnosti u pogledu ključnih HR funkcija između zemalja, ali je analiza izvršena u jednoj tački vremena, ne odnoseći se na prethodne vremenske periode, što se ne može smatrati konvergencijom u pravom smislu te reči. Takođe, ponekad se pretpostavlja da sličnosti u trendovima mogu da vode ka konvergenciji, ali ako ovakvi trendovi idu paralelno, oni ne mogu biti shvaćeni u smislu konvergencije. Zbog značajnih nejasnoća u oblasti konvergencije i divergencije, pristupilo se utvrđivanju određenih nivoa konvergencije. Autori u ovoj oblasti definisali su forme konvergencije u IHRM (Mayrhofer & Brewster, 2005, Mayrhofer & Reichel, 2008). Ukoliko se osvrnemo na dostupnu literaturu, možemo se pozvati na istraživanja koja je u ovoj oblasti radio Mayrhofer sa saradnicima. Ova grupa istraživača utvrdila je sledeće forme konvergencije:

- *pravac konvergencija (directional convergence – directional similarity)*,
- *krajnja konvergencija (final convergence)* (Mayrhofer et al., 2004),
- *većinska konvergencija (majority convergence)* (Mayrhofer & Reichel, 2008).

Konvergencioni pravac podrazumeva da je pravac razvoja HRM pojedinih zemalja istovetan (nezavisno od polaznog nivoa), odnosno, ili uzlaznog ili silaznog karaktera. Krajnju konvergenciju posmatramo kao situaciju kada promena jednog analiziranog činioca vodi ka jednoj zajedničkoj tački, odnosno ukazuje na smanjenje razlika između pojedinih zemalja. O većinskoj konvergenciji govorimo onda kada organizacije jedne zemlje koriste takvu menadžment koncepciju i sredstva – metode čija upotreba poprima karakter homogenosti (Leković & Šušnjar Štangl, 2010, str. 27).

Grafikon 21. Pravac konvergencija (pravac sličnosti)



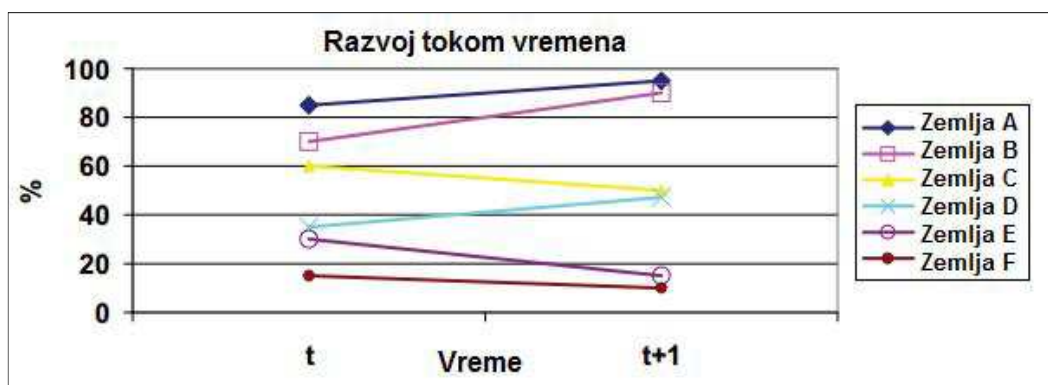
Izvor: Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, M. J., & Ledolter, J. (2011). Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe—A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, 21(1), str. 52.

Kao što je navedeno u tekstu iznad, o pravcu konvergencije (grafikon 21) možemo govoriti ukoliko razvojne tendencije idu u istom pravcu. Nezavisno od polaznog nivoa posmatranja i istraživanja, ukoliko varijable koje se istražuju pokazuju tendenciju kretanja u istom pravcu u svakoj zemlji, može se govoriti o pravcu konvergencije odnosno o sličnostima u praksi HRM. Grafikon 21 pokazuje da se u obe zemlje, A i B, razvoj, odnosno frekvencija korišćenja određenih instrumenata, odvija u istom pravcu. Npr. na konkretnom primeru dolazi do povećanog

korišćenja datog instrumenta. Takođe, uočava se i to da u apsolutnim vrednostima frekvencije korišćenja određenog instrumenta nisu iste u obe zemlje, ali ono što je bitno jeste pravac kretanja tokom vremena (uzlazni).

Pod krajnjom konvergencijom podrazumevamo situaciju u kojoj se razvoj određenih varijabli u različitim zemljama kreće prema jednoj zajedničkoj tački – razlike između zemalja se smanjuju. Ovaj vid konvergencije je nezavistan od pravca konvergencije, kog smo ranije objasnili. Krajnja konvergencija je prikazana u narednom grafikonu. Prezentovana su tri para zemalja kao primeri različitih slučajeva krajnje konvergencije. Na grafikonu se vide mogućnosti postizanja krajnje konvergencije. U slučaju zemalja A i B, obe zemlje su tokom vremena imale isti trend i pravac razvoja pojedinih varijabli, i tokom vremena su se razlike smanjile i u smislu frekvencije korišćenja određenih instrumenata ili metoda (zajednička tačka razvoja je u vremenu označenom $t+1$). U drugom slučaju, zemlje C i D imale su tokom vremena različite pravce razvoja – zemlja C imala je opadajući trend a zemlja D uzlazni. Međutim, upravo ono po čemu se razlikuju pravac konvergencije i krajnja konvergencija jeste to da iako je pravac razvoja u vremenu bio različit, opadajući i uzlazni, na kraju posmatranja, u vremenu $t+1$ došlo je do značajnog smanjenja razlika između zemalja u smislu korišćenja određenih metoda i instrumenata, te je postignuta krajnja tačka u kojoj je nivo razvoja istovetan.

Grafikon 22. Krajnja konvergencije



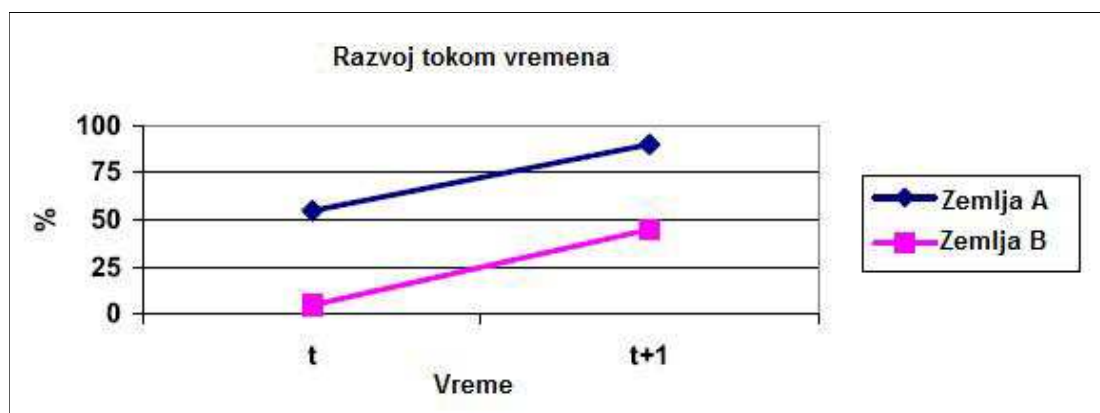
Izvor: Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, M. J., & Ledolter, J. (2011). Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe—A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, 21(1), str. 52.

Treći slučaj ilustruju zemlje E i F koje su imale isti, opadajući, trend razvoja instrumenata i metoda tokom vremena. Postignuta je krajnja tačka, odnosno razlike su smanjene u vremenu $t+1$ te se i ovde govori o krajnjoj konvergenciji, odnosno smanjenju značajnih razlika između posmatranih zemalja u smislu korišćenja instrumenata i metoda. Kada govorimo o razlikama između pravca konvergencije i krajnje konvergencije može se uzeti primer sindikata. Opšte je poznata činjenica da je došlo do smanjenja članstva radnika u sindikatima u zadnjih 25 godina u većini zemalja, ali takođe je primetno da su razlike u zemljama u pogledu ove varijable ostale stabilne, nepromenjene (Mayrhofer et al., 2011, str. 52).

Poslednji model konvergencije je većinska konvergencija. Treći tip konvergencije, tj. većinska konvergencija se dešava ukoliko organizacije u zemlji postanu sve više homogene ili heterogene, respektivno, u korišćenju određenog menadžment koncepta ili alata. Na primer, ukoliko 50 procenata organizacija u zemlji koristi specifičan menadžerski alat a 50 procenata ne koristi takav alat, može se promišljati o maksimumu divergencije jer postoji očigledna podela prilikom korišćenja datog alata. Ukoliko 75% organizacija koristi specifičan menadžerski alat, ovo se može smatrati većinskom konvergencijom. Ovde treba imati u vidu da se većinska konvergencija ne

može posmatrati samo kao rast jer bi se onda moglo posmatrati kao većinska konvergencija i ukoliko bi vrednost opala na 25%.

Grafikon 23. Većinska konvergencije



Izvor: Mayrhofer, W., & Reichel, A. (2008). Looking for the Holy Grail? Tracking human resource management developments over time—reflections on theoretical and methodological issues. *Problems and Perspectives in Management*, 6(1), str. 132

U ovom slučaju, bilo bi rašireno shvatanje da se takav alat ne treba koristiti. Jednostavnije rečeno, ukoliko se vrednost više približava 50 procenata, to je veća većinska divergencija. Ukoliko se vrednosti više približava 100% ili nuli, veća je većinska konvergencija. Ovo je prikazano na grafikonu 23. Može se uočiti paralelni razvoja u smislu povećanog korišćenja određenog menadžerskog alata u obe zemlje. U zemlji A ovo je opisano kao približavanje većinskoj konvergenciji, dok se u zemlji B može govoriti o većinskoj divergenciji.

Pre nego što bude nastavljeno prikazivanje ključnih ideja konvergencije i divergencije, a u vezi sa navedenom polaznom hipotezom, značajno je ukazati na to je u konkretnom istraživanju koje je predmet ovog rada urađeno poređenje između 25 zemalja Evrope, što je pravo bogatstvo naučnih podataka, sa jednim ograničenjem a to je period istraživanja. Iz objašnjenja konvergencionog pravca, većinske i krajnje konvergencije evidentno je da je za utvrđivanje poslednje dve vrste neophodno posmatranje trendova u određenom period vremena (nekoliko istraživačkih ciklusa). U slučaju našeg projekta, pri Cranet-u, u pitanju je prvi i jedini istraživački period, što nas upućuje na istraživanje jedino konvergencionog pravca. Tek nakon nekoliko istraživačkih ciklusa i za Republiku Srbiju bi bilo moguće istraživati ostale dve vrste konvergencionih trendova. Ovo je jedno od ograničenja istraživanja, ali i pored toga, sam pravac približavanja prakse kompenzacija imaće ulogu u kreiranju preporuka za usavršavanje domicilne prakse, i stvaranju naučne baze za buduća istraživanja ove, u svetu veoma popularne, tematike.

Autorka Bogičević Milikić ukazuje na još neke elemente značajne za perspektivu konvergencije. “Konvergencija se vezuje za 1960-e godine i prva istraživanja uticaja tehnologije na organizacione sisteme, gde tehnološke promene zahtevaju slične modele organizacionih struktura i radnih sistema, pa se tokom vremena primećuje rast broja sličnih organizacionih struktura. U savremenim uslovima, konvergencija u menadžment sistemima i praksama je viđena kao osnovni rezultat procesa globalizacije. Neki autori čak smatraju da će kulturne razlike vremenom biti od sve manjeg značaja i da će se vremenom razviti jedan najbolji stil upravljanja preduzećima. Međutim, s druge strane, svi autori perspektivu konvergencije vezuju za makro nivo, dok na mikro nivou, koji se fokusira na individualne stavove, ponašanja i performanse, dopuštaju divergenciju” (Bogičević-Milikić & Aleksić, 2005, str. 175). U novijoj literaturi u oblasti međunarodnog i komparativnog menadžmenta ljudskih resursa ukazuje se i na dve verzije konvergencije:

- Konvergencija uslovljena tržišnim i tehnološkim silama, sa snažnim uticajem SAD na ostatak sveta. Ovaj koncept se često naziva model tržišne – američke konvergencije u kom se navodi da je razvoj HRM modela SAD nastao upravo kao odgovor organizacija iz SAD na promene tokom kojih su nestajala velika i stabilna tržišta i masovna proizvodnja, a zamenili su ih fleksibilna proizvodnja, kooperacija i samoregulacija. U isto vreme model HRM iz SAD pokušava da neutrališe zaostavštinu iz prethodnog perioda vezanu za nedostatak poverenja i saradnje između zaposlenih i menadžmenta, kao i efekte kratkoročnog sistema baziranih na kalkulacijama troškova i koristi.
- Konvergencija uslovljena institucionalnim snagama, naročito vezana za Evropu i EU. Za Evropu se posebno vezuju sindikalno organizovanje, kultura i regulacije. Na institucionalnom nivou uočeno je da članstvo u sindikatima varira između zemalja Evrope, ali je svakako na mnogo višem nivou nego u SAD. Jednom rečju, HRM model Evrope podrazumeva ne samo zakonske aktivnosti upravljanja radnom snagom već i mnoge druge vezane za socijalnu i ekonomske ulogu HRM, omogućavanje socijalne sigurnosti i značajnijeg nivoa industrijskih odnosa (Gooderham et al., 2004, str. 20).

Ukoliko posmatramo literaturu iz oblasti međunarodnog i komparativnog HRM možemo zaključiti da se perspektiva konvergencije i divergencije uglavnom ispituje kroz istraživanje odabranih aspekata odnosno aktivnosti HRM. Tako su Brewster, Brookes, Croucher i Wood (2007, str. 1246) u svom radu istražili da li se dešava konvergencija kada je u pitanju komunikacija zaposlenih u tri države Evrope, Nemačkoj, Švedskoj i Velikoj Britaniji. Podaci iz Cranet istraživanja su pokazali da postoji veoma malo dokaza o pravcu konvergencije kada je u pitanju model individualne komunikacije u tri analizirane zemlje. Komunikacija zaposlenih sa menadžmentom organizacije kroz sindikate ili zajedničke konsultativne odbore korišćena je kao pokazatelj kolektivnog modela komunikacije. Komuniciranje putem sastanaka zaposlenih, team-brifinga, šema sugestija i anketama o stavovima se koristi radi označavanja individualne komunikacije. Kolektivni modeli komunikacije, mada postoji širok spektar oblika i modela ovog tipa komunikacije koji uključuju ali i prevazilaze sindikate i radničke savete, u oblasti industrijskih odnosa, tj. odnosa sa zaposlenima ostaju i dalje značajni u organizacijama Zapadne Evrope.

Sa druge strane, autori Tregaskis i Brewster istražili su konvergenciju u oblasti prakse zapošljavanja (2006, str. 111). U ovoj studiji su analizirani podaci tokom perioda od 10 godina o organizacionoj konvergenciji i divergenciji u kontingentnoj praksi zapošljavanja u Evropi. Podaci su preuzeti iz organizacija koje posluju u Nemačkoj, Španiji, Švedskoj, Holandiji i Velikoj Britaniji i to u periodima 1991. godine (2918 organizacija), 1995. godine (2048 organizacija) i 2000. godine (1555 organizacija). Dokazi ukazuju da organizaciona praksa ostaje različita širom Evrope, uprkos evropskim i globalnim izomorfnim pritiscima. Razlike u mikro–ekonomskim uslovima, tradiciji industrijskih odnosa i vladinim politikama uslovile su da organizacije usvajaju prakse rada i zapošljavanja koje su u skladu sa lokalnim nasuprot regionalnim i globalnim trendovima. Kao rezultat, organizaciona praksa u vezi sa korišćenjem privremeno zaposlenih radnika ostala je različita tokom devedesetih godina XX veka. Analizirajući praksu menadžmenta ljudskih resursa autor Aydinli (2010) ukazao je na postojanje konvergencije između Turske i Mađarske u pogledu četiri značajne dimenzije: struktura HRM odeljenja; kvalifikacije i karakteristike top HRM menadžera; strateška priroda HRM i HRM praksa.

U oblasti kompenzacija, što je i centralna tema ovog doktorskog istraživanja, nema dovoljno dokaza o konvergenciji (Fay, 2008, str. 135). Autor Fay je analizirao kako literaturu tako i podatke The Worldat Work i utvrdio da ne postoji konvergencija na jednom opštem nivou, kako u pogledu rezultata sistema kompenzacija tako ni u slučaju prakse kompenzacija na strategijskom nivou. Razlike su i dalje veoma značajne kako na državnom, regionalnom ali veoma često i na lokalnom nivou. Pored geografskih, značajne razlike proizilaze i iz organizacionih,

institucionalnih, kulturnih, sektorskih pa i individualnih razlika (na primer seniorstvo). Takođe, ni na globalnom nivou ne postoji konvergencija kada se govori o praksi kompenzacija jer su istraživanja potvrdila da MNK nemaju jedinstvene ciljeve prilikom definisanja svoje globalne HRM politike.

Prema domaćim autorima Evropska stanovišta konvergencije mogu se sumirati u sledećem:

- Argumente koje navode zastupnici konvergencije, kao što su činioци: tržišna snaga, značaj troškova, pritisak na kvalitet i kvantitet, stručnjaci koji na sličan način razmišljaju su ti koje jedna od grana međunarodnog HRM – HRM multinacionalnih kompanija – kao i Cross – Culture Management, svrstava u nezavisne varijable.
- Postoji i takvo stanovište po kome se konvergencija može očekivati u pravcu regionalnih HRM modela.
- Po argumentima koji podrazumevaju tezu o divergenciji, HRM će biti odraz nacionalnog konteksta kao i kulture. Ovi činioци neće moći pod pritiskom tehnoloških i tržišnih činilaca lako-brzo reagovati (kultura je nezavisni činilac), tako da će HRM od zemlje do zemlje biti bitno različit.
- Pokazatelji konvergencije upućuju na smanjenje veličine odeljenja HRM, povećanje značaja obuke i razvoja, kao i povećanje značaja informacija o strategiji i finansijskoj situaciji.
- Sa stanovišta krajnje konvergencije nije se pokazala nedvosmisleno pozitivna situacija. Do kraja 1990-tih godina ni jedno HRM rešenje nije konvergiralo. Najveća saglasnost je postignuta sredinom 1990-tih godina, međutim i na takvim područjima su se kasnijih godina javljali tragovi divergencije (Leković & Šušnjar Štangl, 2010, str. 27).

Perspektiva divergencije, s druge strane, potencira razlike koje postoje između različitih nacionalnih, odnosno regionalnih konteksta i u okviru nje se prepoznaju dva pristupa:

- kulturni – ukoliko se razlozi divergencije vezuju za razlike u nacionalnim kulturama
- institucionalni – ukoliko se razlozi divergencije vezuju za razlike u nacionalnim institucionalnim kontekstima (Bogićević-Milikić & Aleksić, 2005, str. 175).

Zagovornici divergencije odbacuju Tejlorov koncept “najbolje prakse”, a kao razloge razlika u menadžment praksi između zemalja navode pored kulture i institucija i istoriju naroda, nacionalne poslovne sisteme, ekonomski nivo razvijenosti, stepen industrijskog razvoja i prihvatanja tehnologija, socijalno – regulatorni sistem i sl. (Fay, 2008, str. 133). Osim pomenutih, može se naći i na druge faktore koji ne dopuštaju konvergenciju HRM praksi, kao što su nacionalni sistem istraživanja i razvoja, politički sistem i tradicija, sistem korporativnog upravljanja, karakteristike tržišta rada i kapitala, sistem obrazovanja, pravni sistem (Bogićević-Milikić & Aleksić, 2005, str. 175). Prema autorkama, razlike u kulturama snažno utiču na razlike u organizacionom ponašanju, koje se ispoljavaju u svim važnijim oblastima HRM. „Za sada je većina autora saglasna u stavu da na globalno poslovanje utiču i snage konvergencije i divergencije, da iako postoje trendovi ka konvergenciji, ona još nije postignuta i da postoje značajne razlike koje podržavaju dalju divergenciju, a da je razdvajanje njihovih uticaja prioritet u budućim istraživanjima” (Bogićević-Milikić & Aleksić, 2005, str. 175-176).

Tabela 16. Divergencija vs. konvergencija u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa

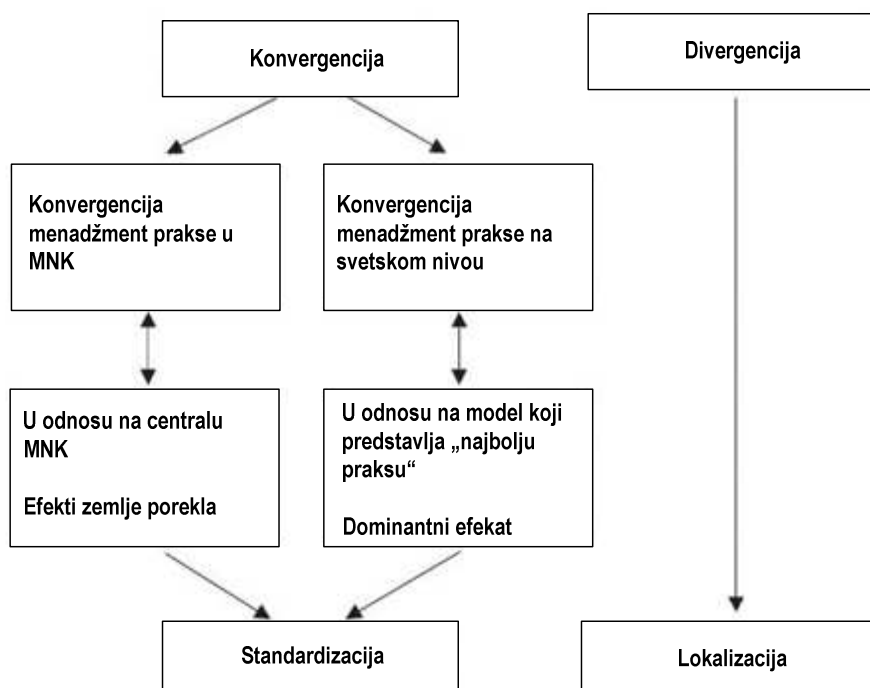
Element	Divergencija	Konvergencija
Definicija	<i>Specifični uticaji određenog konteksta vode ka razlikama u prioritetima i obrascima prakse različitih zemalja</i>	<i>Globalna konkurentnost i širenje vode ka prilagođavanju prioriteta i obrazaca prakse u različitim zemljama</i>
Paradigma	<i>Kontekstualizam</i>	<i>Univerzalizam</i>
Primenjene teorijske perspektive	<i>Kulturna perspektiva – Specifična kulturna određene zemlje oblikuje</i>	<i>Tržišna perspektiva – globalna perspektiva konkurencije zahteva</i>

	praksu Poslovni sistem – Specifične institucije određene zemlje oblikuju praksu	najefikasnije i najefektivnije rešenje Neoinstitucionalizam – dominantan uticaj SAD
Faktori od značaja	Stabilni kulturni i institucionalni uticaji	Rastuća globalizacija i svetska konkurencija
Pravac razvoja	Statički	Sličan ili pravac sažimanja
Konačan rezultat-krajnja tačka razvoja	Specifična menadžment praksa zemalja	Globalna „najbolja praksa“
Normativna implikacija na organizacionom nivou	Lokalizacija	Standardizacija

Izvor: Prilagođeno prema Knappert, L. (2013). Global Performance Management In The Multinational Enterprise: an Analysis of Country-specific Practices, Global Best Practices, and Employees' Preferences in Performance Management, Doctoral dissertation, Berlin, Hochsch, str. 6.

Debata o konvergenciji i divergenciji takođe se vezuje i za odnos između standardizacije i lokalne responzivnosti. Prema autorima Pudelko i Harzing, strateški izazovi lokalizacije i standardizacije zauzimaju mesto na organizacionom nivou, gde se kao odgovarajući fenomen u vezi sa konvergencijom i divergencijom može posmatrati na kontekstualnom nivou, odnosno na nivou gde se sličnosti i razlike u praksi HRM dešavaju na nivou zemalja.

Slika 11. Globalna integracija i standardizacija vs. lokalizacija



Izvor: Pudelko, M., & Harzing, A. W. (2007). Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, 46(4), str. 540.

Ukoliko se prate argumenti divergencije, preporučuje se lokalizacija ali ukoliko se više prati argument konvergencije, MNK bi trebale da pokušaju da standardizuju svoje prakse kroz organizaciju (Pudelko & Harzing, 2007, str. 540). Ukoliko se posmatra primer najbolje prakse i dominantni menadžment modeli, tada se prati globalna konvergencija, a ukoliko se sprovodi menadžment model konkretne zemlje u filijalama MNK, tada se može posmatrati samo konvergencija na nivou MNK, ali ne i na svetskom nivou. Ovo prikazuje grafikon o upoređivanju

globalne integracije i standardizacije prakse menadžmenta MNK u odnosu na lokalnu responzivnost i prilagođavanje konkretnom kontekstu.

Nakon detaljnih prikaza konvergencije i divergencije interesantno je obratiti pažnju na još dva fenomena. Budući da su konvergencija i divergencija dve krajnosti kojima se autori služe tokom svoji istraživanja, razvijena je ideja koja stvara jednu vrstu prenosnice odnosno integrisanog pristupa ovim dilemama. Integrisana alternativa koncepta konvergencije i divergencije je ideja krosvergencije (crossvergence) gde se podrazumeva da su individualne radne vrednosti određene nacionalnim uticajima (istočna i zapadna kultura) i ekonomskom ideologijom (socijalizam i kapitalizam), odnosno njihovim sinergijskim delovanjem, gde se stvara potpuno nov, različit i unikatan sistem vrednosti, praksi i politika koje se oslanjaju na kulturu i ideologije (tačnije pozajmljuje elemente nacionalne kulture i ekonomske ideologije ali je različit od navedenih, nalazi se negde između i različit je) (Ralston et al., 1997, str. 183). Koncept krosvergencije ističe transnacionalno učenje i fleksibilnost, i odgovara organizacionom nivou, u smislu balansa i integracije globalnih standarda i lokalnih specifičnosti. Na bazi koncepta krosvergencije razvijen je još jedan pristup, transvergencija (*transvergence*). Transvergencija je pristup koji se može koristiti u kontekstu istraživanja tržišta zemalja u razvoju (Bogićević Milikić et al., 2012, str. 449).

Autori Gupta i Wang tvrde da iako je krosvergencija dobar način da se integrišu dvojake snage tehnološke sposobnosti (u skladu sa konvergencijom) i kulturne utemeljenosti (u skladu sa divergencijom), ipak postoji još jedan mogući način za situacije kada menadžeri moraju da integrišu globalne modele sa nacionalnom ili organizacionom kulturom. Ovaj pristup autori nazivaju transvergencija i definišu je kao formativnu promenu u strateškim modalitetima poslovanja jedne organizacije kroz kreativnu reinterpetaciju i ponovnu primenu autohtone kulture, tržišta u razvoju i tehnoloških mogućnosti (Gupta & Wang, 2003, str. 69).

Tabela 17. Uticaj globalizacije na strateški poslovni model tržišta u razvoju

		Kulturna utemeljenost	
		Niska (visok nivo prihvatanja strane prakse)	Visoka (nizak nivo prihvatanja strane prakse)
Tehnološka sposobnost	Niska (ograničeni kapacitet prisvajanja za inostrani know-how)	Krosvergencija	Divergencija
	Visoka (visok kapacitet prisvajanja za inostrani know-how)	Konvergencija	Transvergencija

Izvor: Bogićević Milikić, B, Janićijević, N., & Cerović, B. (2012). Two decades of postsocialism in Serbia: Lessons learned and emerging issues in human resource management. *Journal for East European Management Studies*, 17(4), str. 450.

Budući da su pored konvergencije i divergencije uvedeni i pojmovi krosvergencija i transvergencija, za kraj ovog poglavlja autor je odlučio da tabelarno prikaže suštinske odrednice četiri perspektive posmatranja. Tabela 17 prikazuje uticaj globalizacije na strateški poslovni model zemalja u razvoju. U zemljama u razvoju koje imaju snažan kulturni uticaj i visoku sposobnost za prihvatanje novih tehnologija alternativu predstavlja upravo transvergencija, kako bi se integrisali globalni uticaji u strateške poslovne modele.

3. SISTEMI KOMPENZACIJA U MMLJR

Kompensacije u savremenom menadžmentu ljudskih resursa predstavljaju jedan od najviše pominjanih elemenata ovog sistema, kako sa aspekta istraživanja, tako i sa aspekta prakse u smislu najboljeg načina za uspostavljanje kompenzacija. Istraživači teorije očekivanja sugerisali su da su motivacija i performanse oblikovane u zavisnosti od veza između napora i nagrada, kao i značajnosti ili valencije date nagrade za pojedinca involviranog u proces kompenzacija (Brewster et al., 2007, str. 121). Najveći deo savremenih diskusija i istraživanja o kompenzacijama vrše se upravo u oblasti motivacije, tačnije, u stimulacijama i beneficijama. Upravljanje kompenzacijama u međunarodnom poslovanju poprima potpuno drugačije, složenije postupke i aktivnosti, što je i očekivano, ukoliko se ima u vidu kompleksnost IHRM.

Sistema kompenzacija u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa veoma je komplikovan zbog sledećih faktora:

- različite zarade i kompenzacije za ekspatrijate (HCNs, PCNs, TCNs) u različitim zemljama u kojima organizacija posluje;
- analiziranja različitih standarda i troškova života;
- različitih valuta;
- deviznih kurseva;
- stopa inflacije;
- poreskih stopa i poreskog sistema različitih zemalja, i sl. (Briscoe et al., 2009, str. 237).

Takođe, nedoumice nastaju i u vezi sa samim pojmom ukupne kompenzacije, naročito ukoliko se posmatra međunarodni kontekst. Negde se kompenzacije posmatraju kao zarade i beneficije u monetarnom iznosu, dok širi pojam obuhvata i mnoge druge nematerijalne elemente poput statusa, osećaja pripadnosti, balansa između posla i privatnog života. Pored ovih, kompenzacije mogu da uključe i elemente materijalne nenovčane nadoknade zaposlenima kao što su poslovni automobil, telefon, finansijsko savetovanje, penzijsko planiranje i druge beneficije. Prema autorima Yeganeh i Su (2011, str. 2612) tipologija kompenzacionih sistema ukazuje na to da se sistemi kompenzacija mogu determinisati na bazi tri bazična kriterijuma: osnove za definisanje zarade, politike za dizajniranje kompenzacionih sistema i administrativnog okvira. U okviru prvog kriterijuma, **osnova za definisanje zarade**, mogućnosti odabira koje se nalaze pred donosiocima odluka su: posao vs. veštine, seniorstvo vs. učinak, grupni vs. individualni učinak, kratkoročna vs. dugoročna orijentacija, averzija prema riziku vs. prihvatanje rizika, korporativni vs. učinak divizije, unutrašnja vs. spoljašnja jednakost, hijerarhijski vs. egalitarni pristup, kvantitativne vs. kvalitativne mere učinka. U okviru drugog kriterijuma, **politike dizajniranja sistema kompenzacija**, nalaze se mogućnosti odabira: zarade veće od tržišnog proseka vs. zarade niže od tržišnog proseka, fiksna vs. stimulatívna zarada, novčane vs. nenovčane nagrade, unutrašnje vs. spoljašnje nagrade. U okviru **administrativnog okvira za dizajniranje kompenzacija** moguće je izvršiti odabir između sledećih mogućnosti: centralizovana vs. decentralizovana politika zarada, skrivene vs. otvorene zarade, nizak nivo učešća zaposlenih vs. visok nivo učešća zaposlenih u kreiranju zarada, birokratska vs. fleksibilna politika zarada.

U ovom delu rada izvršena je detaljna teorijska analiza literature o kompenzacijama u okviru HRM kako na domaćem, tako i naročito na međunarodnom nivou u menadžmentu ljudskih resursa. Autor je na sistematičan način istražio i prezentovao najznačajnije stavove i činjenice o zaradama i beneficijama zaposlenih. U tom smislu, izvršeno je:

- Definisane osnovnih elemenata koji spadaju u sistem kompenzacija na međunarodnom nivou;

- Analiziranje faktora koji utiču na sisteme kompenzacija u IHRM;
- Prikazivanje najznačajnijih pristupa pomoću kojih se modeliraju zarade i beneficije u IHRM;
- Prikazivanje procesa nagrađivanja, s osvrtom na specifičnosti nagrađivanja u IHRM;
- Istraživanje o određenim trendovima poput autorsinga i HRIS u sistemima kompenzacija.

3.1. Nagrađivanje zaposlenih – teorijski pojmovi

Na početku analize kompenzacija u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa važno je napraviti distinkciju između globalne naknade i kompenzacija za međunarodne zadatke. Globalne naknade obuhvataju kompenzacije za zaposlene u multinacionalnim kompanijama u različitim lokacijama/filijalama u svetu. Iako zaposleni rade na približno sličnim poslovima i zadacima, neće biti jednako nagrađeni jer će sistem kompenzacija varirati u skladu sa troškovima i standardom života u toj zemlji, kao i nivoom zarada u konkretnoj ekonomiji, te vrednovanjem samog posla koji se obavlja. Kompenzacije za međunarodne zadatke odnose se na zaposlene koji su mobilni na globalnom planu, ili na one zaposlene koji putuju na radni zadatak u drugu državu na duži ili kraći rok. U ovom slučaju sistem kompenzacija mora da obuhvati i elemente koji se odnose na prelazak ljudi u druge zemlje, i s toga, neophodno je da kompanija ima uvid u zakonski sistem tih zemalja, troškove života, poreski sistem, fluktuacije deviznog kursa, stopu inflacije i sl.

Budući da su kompenzacije, kao što je više puta isticano, veoma kompleksne, u ovom delu rada predstavljene su definicije kompenzacija i njenih elemenata, kao i ciljeva sistema kompenzacija. Prezentovana opšta shvatanja o kompenzacijama upotpunjena su pogledima koji se odnose na međunarodno poslovanje i menadžment.

Termin nagrada predstavlja nadoknadu, zaradu i stimulaciju koja se koristi u svrhu motivisanja zaposlenih (Adnan et al., 2011). Kompenzacija predstavlja intrinzične (unutrašnje) i ekstrinzične (spoljašnje) nagrade zaposlenima za obavljanje posla. Unutrašnje kompenzacije reflektuju psihološko stanje zaposlenih koje je rezultat obavljanja posla. Za njih su zaduženi profesionalci za organizacioni razvoj. Spoljašnje kompenzacije uključuju monetarne i nemonetarne nagrade. Za njih su u većim organizacijama zaduženi menadžeri za kompenzacije (Martocchio, 2009, str. 29). Takođe, kompenzacije mogu biti posmatrane i kao trošak i to direktan finansijski trošak organizacije. Troškovi rada mogu predstavljati značajan iznos ukupnih poslovnih troškova, u nekim zemljama oni čine i do 60% ukupnih poslovnih troškova (Štangl Šušnjarić & Leković, 2009, str. 1). Zbog toga, kompenzacije bi trebale biti posmatrane kao investicije koje rezultiraju u dodatoj vrednosti za organizaciju.

Prema autorima iz SAD, kompenzacija obuhvata sve oblike finansijskih prihoda i opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposleni dobijaju kao deo radnog odnosa (Milkovich & Newman, 2006, str. 31). Prema ovim autorima, kompenzacije obuhvataju ukupnu zaradu (novčani deo u smislu osnovne zarade, stimulacija za učinak, deo za prilagođavanje troškovima života, i nenovčani deo u smislu beneficija za penziju, zdravstveno osiguranje) i relacione dobitke (beneficije poput mogućnosti usavršavanja, status, pripadanje, izazovnost posla i sl.). Ukupne kompenzacije predstavljaju deo ukupnih nagrada zaposlenima, koje uključuju spoljašnje elemente nagrada koji se mogu lako kvantifikovati, kao što su fiksni i varijabilni deo zarade, beneficije i dodaci (Festing et al., 2012, str. 140). Prema Zakiću i Vukotiću „sistem kompenzacije predstavlja fundamentalni alat za usklađivanje ponašanja sa organizacionim ciljevima i duboko utiče na organizacionu kulturu“ (2011, str. 144).

Prilikom definisanja kompenzacija važno je obratiti pažnju i na ključne stejkholdere koji su vezani za ovaj sistem. Prema Martocchio-u to su:

- zaposleni,
- linijski menadžeri,
- izvršni menadžeri,
- sindikati,
- vlada države (2009, str. 49).

Nešto drugačiju podjelu navode Milkovich i Newman i ukazuju na:

- društvo,
- akcionare,
- menadžere,
- zaposlene (2006, str. 29).

Ono što je zajedničko i jednom i drugom viđenju jeste da organizacije, tačnije HRM odeljenja moraju da zadovolje preferencije različitih stejkholdera – internih i eksternih.

Ukoliko posmatramo interne stejkholdere, tu su svakako zaposleni, koji kompenzaciju vide kao povratnu informaciju za performanse koji su ostvarili u prethodnom periodu, kao nagradu za obavljen posao i kao prihod koji ima obezbeđuje materijalnu sigurnost i egzistenciju. Akcionari kao interni stejkholderi vide sistem kompenzacija kao način da upravljaju svojim menadžerima, odnosno motivatorom koji bi trebao da motiviše menadžere na ostvarivanje nadprosečnih performansi i na toj osnovi nadprosečne profitabilnosti organizacije. Ovakva teza je u praksi mnogo puta opovrgnuta jer je opšte poznato da menadžerske kompenzacije ponekad nisu u korelaciji sa finansijskim performansama organizacija. Takođe, akcionari posmatraju kompenzacije i kao trošak koji treba da bude opravdan upravo povećanjem vrednosti njihovog kapitala – ulaganje u radnike koje treba da rezultira u povećanju vrednosti. Menadžeri organizacije kao interni stejkholder posmatraju sisteme kompenzacija kao alate pomoću kojih mogu uticati na ponašanje, motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih, odnosno instrument pomoću kog se nagrađuju zaposleni za obavljanje posla. U ovom delu, menadžeri najčešće imaju mogućnost da posebnim stimulacijama i beneficijama nagrade one zaposlene koji se posebno zalažu za ostvarivanje ciljeva i radnih zadataka.

Ukoliko posmatramo druge stejkholdere, sindikati su veoma značajan stejkholder. Osnovna ideja sindikata i kolektivnog pregovaranja jeste uspostavljanje što boljih odnosa između poslodavaca i zaposlenih, kako bi se ispunili zahtevi i potrebe zaposlenih ali na način da se ostvari dogovor između dve strane. Sindikati se najčešće bave pitanjem radnog vremena, kompenzacijama, gde se pregovara o minimalnoj ceni rada, osnovnim beneficijama u smislu penzionog i zdravstvenog osiguranja, kao i praksi zapošljavanja. Sindikati su predstavnici radnika i očekivanja sindikata su, u osnovi, ista kao i očekivanja zaposlenih kada su kompenzacije u pitanju. Iako je uloga sindikata bila veoma značajna kroz dugu istoriju postojanja i delovanja ovih organizacija, danas se moć sindikata smanjila, naročito u zemljama u razvoju. Pored sindikata, vlada je takođe stejkholder koji određuje kompenzacije te je neophodno rastumačiti i ovo stanovište. Putem zakona, pravilnika i drugih zakonskih i podzakonskih akata vlada može uticati na regulaciju kompenzacija kako na nacionalnom tako i na međunarodnom nivou. Zakonom se definiše minimalna zarada, beneficije u vezi sa penzionim osiguranjem, zdravstvenim i socijalnim osiguranjem, dvostruko oporezivanje dohotka ekspatrijate, zapošljavanje radnika iz inostranstva, i sl. U tom smislu, i sistem kompenzacija treba da bude kreiran na takav način da budu ispoštovani zakonski okviri. Još jedan važan stejkholder jeste i društvo. Ono može biti posmatrano u smislu društvenog, životnog standarda ljudi u određenoj zemlji. Kompenzacija se posmatra kao dohodak koji

omogućava zaposlenima materijalnu sigurnost i podmirivanje životnih potreba. U skladu sa tim shvatanjem, kompenzacije moraju da budu kreirane tako da mogu da obezbede zaposlenima dostizanje životnog standarda koji je ostvaren u široj društvenoj zajednici. Još jedan stejkholder koji utiče, odnosno ograničava sistem kompenzacije jeste i konkurencija. Uspešne organizacije teže da imaju kompenzacije koje će biti konkurentne u poređenju sa drugim organizacijama, ili makar u nivou sa konkurencijom jer zaposleni su često skloni da porede svoje kompenzacije sa onima iz drugih organizacija i prema tome vrednuju svoju zaradu. Organizacije koje žele da zadrže sadašnje, ali i privuku talente moraju da kreiraju konkurentne kompenzacije, često i da budu lideri u smislu visine i opsega koji obuhvata ovaj sistem.

Osnovni konstitutivni elementi kompenzacije su osnovna zarada, najčešće zagarantovana, stimulatívni deo zarade koji je varijabilan, beneficije koje mogu biti različite, npr. autonomija u radu, mogućnosti za profesionalni razvoj, sigurnost, priznanje, (Bonache & Fernández, 1997, str. 469) dodaci koji se kreiraju u odnosu na konkretnu situaciju u kojoj se nalazi organizacija (dodatak za putovanje radnika, automobili preduzeća, nadoknada za troškove života, vrtić za dete i sl.). Ukoliko se posmatra međunarodni kontekst, ovakav sistem podrazumeva i mnoge druge dodatke i elemente, koji se utvrđuju na osnovu različitih eksternih uticaja. Pored unutrašnjih, odnosno organizacionih, mnogo su značajniji oni spoljašnji, kontekstualni. Prvi se odnose na veličinu organizacije, platežnu moć preduzeća, sistem performans menadžmenta, delatnost, strategija organizacije, politike razvoja ljudskih resursa. Sa druge strane, spoljašnji uticaji su veoma značajni u smislu ekonomskog, političkog, kulturnog i institucionalnog okruženja u kom preduzeće iz inostranstva posluje. Ovi uticaji dominantno određuju sistem kompenzacija koji će biti implementiran u organizacijama.

Ne ulazeći previše detaljno u analizu elemenata kompenzacije, budući da se naredna poglavlja bave tom tematikom, autor je u ovom uvodnom delu o osnovnim naznakama nagrađivanja ukazao na značaj poznavanja sistema kompenzacija i ciljeva koje kompenzacije treba da ispune sa aspekta zaposlenih ali i organizacije koja ih primenjuje.

Štangl Šušnjari i Slavić (2012) ukazale su na značaj istraživanja i upoznavanja razlika u nacionalnim sistemima kompenzacija. „Poznavanje razlike u nacionalnim sistemima kompenzacije je neophodno za uspešno međunarodno upravljanje ljudskim resursima. Poznavanje „dobre prakse” sistema kompenzacije pomoći će HRM menadžerima u izgradnji nacionalno prihvatljivog, efikasnog sistema kompenzacija koji doprinosi povećanju zadovoljstva zaposlenih i uspeha kompanije” (str. 39). Upravo na bazi informacija o sistemima zarada u različitim zemljama može se utvrditi koji su to sistemi koji najviše odgovaraju zaposlenima, ali i organizacijama. Poznavanjem nacionalnog i međunarodnog konteksta, organizacije mogu da kreiraju sistem kompenzacija koji bi bio u skladu sa ekonomskim i institucionalnim sistemima, zakonskim aktima koji određuju kompenzacije, kao i radnom praksom i stavovima zaposlenih u zemljama u kojima posluju. Citirajući navedene autore, u analizu osnovnih teoretskih pojmova o kompenzacijama uveden je i pojam zadovoljstva, koji predominantno određuje značajan deo istraživačkih aktivnosti kako u prošlosti tako i u sadašnjosti. Ukoliko se posmatraju faktori zadovoljstva na radu, zarada je oduvek bila jedan od osnovnih faktora koji usmeravaju zadovoljstvo zaposlenih, i kao sredstvo pomoću kog se zaposleni motivišu na ostvarivanje performansi. U skladu sa navedenim, u nastavku ovog dela prikazane su relacije između sistema zarada i beneficija koje organizacija primenjuje i motivacije i zadovoljstva zaposlenih.

- **Kompenzacije, motivacija i zadovoljstvo zaposlenih**

Kompenzaciona politika direktno utiče na konkurentnost preduzeća. “Politika plaćanja zaposlenih manja u odnosu na proseku u grani, kroz niže troškove rada, uticaće na smanjenje cene

koštanja proizvoda i usluga. Na ovaj način preduzeće može ostvariti cenovnu konkurentnost na tržištu proizvoda. S druge strane, kreiranjem atraktivnih i nadprosečnih kompenzacionih paketa preduzeće stiče konkurentnost na tržištu rada. Ovakvom politikom preduzeće će biti u stanju da privuče najkompetentnije menadžere i radnike i u dugoročnom roku ostvari konkurentsku prednost i na tržištu proizvoda. Iako je visina zarade u neraskidivoj vezi sa motivacijom zaposlenih, priroda te veze nije jednostavna kako se najčešće to pretpostavlja – veća zarada ne podrazumeva automatsko povećanje radnog učinka” (Ilić et al., 2012, str. 33). Pored konkurentnosti, zarade utiču i na motivaciju (Arumugam & Mojtahedzadeh, 2011), zadovoljstvo na poslu (Igalens & Roussel, 1999; Siems et al., 2012), organizacionu kulturu (Bogićević Milikić, 2007), ponašanje, performanse organizacije (Gooderham et al., 2008; Huselid, 1995).

Jedan od načina za postizanje organizacione produktivnosti jeste adekvatno motivisanje zaposlenih. U oblasti menadžmenta ključ razumevanja procesa motivacije leži upravo u razumevanju odnosa između potreba, pokretača i podsticaja. Ukoliko posmatramo motivatore koji određuju ponašanje zaposlenih, kompenzacije su jedne od njih. Postoje različita mišljenja o stvarnoj ulozi zarada u motivaciji i zadovoljstvu zaposlenih. Prema određenim autorima, zarade značajno određuju motivaciju, zadovoljstvo (Arumugam & Mojtahedzadeh, 2011), stavove i ponašanje zaposlenih na poslu (Gupta & Shaw, 2014, str. 1), dok prema drugima, zarade nisu značajan motivator niti značajan činilac zadovoljstva na radu. Prema istraživanjima u ovoj oblasti utvrđeno je da zarade predstavljaju tek četvrti faktor po značajnosti kada je u pitanju zadovoljstvo zaposlenih. Budući da je ova tema veoma interesantna, prikazaćemo nekoliko najznačajnijih istraživanja u ovoj oblasti.

Istražujući zaposlene u bibliotečkoj delatnosti, autori navode da ukoliko organizacija teži ka tome da kompenzacije koristi kao faktor motivacije zaposlenih treba da ima u vidu sledeće elemente sistema nagrađivanja:

- rang posla, podrazumeva značaj koji organizacija pridaje svakom poslu,
- plaćanje, što podstiče zaposlene nagrađujući ih prema njihovom učinku,
- lični ili specijalni dodatak,
- beneficije, kao što su plaćeni godišnji odmor, penzije, itd. (Tella et al., 2007, str. 2).

Autori iz Francuske primenili su teoretski model baziran na teoriji očekivanja⁵ i teoriji nepravilnosti raspodele⁶ da istraže kako elementi ukupne kompenzacije mogu uticati na radnu motivaciju i zadovoljstvo poslom. Istraživanje je izvršeno na uzorku od dve kategorije zaposlenih: 269 zaposlenih koji su visoko kvalifikovani i nalaze se na menadžerskim i stručnim radnim mestima (exempt) i 297 zaposlenih koji su na nižim radnim mestima. Tri glavna zaključka ove studije bila su da se pod određenim uslovima individualizovana nadoknada zaposlenih na višim

⁵ Autor ove teorije, Victor H. Vroom, smatrao je da će ljudi biti motivisani na akcije za ostvarenje cilje ako veruju u vrednost cilja i ako mogu videti da ono što oni čine pomaže u njegovom ostvarenju (Weihrich, Koontz, 1998, str. 470). Najznačajniji termini teorije očekivanja su: motivacija, valenca i očekivanje. Motivacija je proizvod vrednosti određene nagrade za pojedinca i očekivanja odnosno ličnog shvatanja pojedinca o tome da li će dati oblik ponašanja dovesti do očekivane nagrade i da li će time zadovoljiti svoje potrebe, pri čemu valencija predstavlja snagu težnje pojedinca za nagradom u odnosu na druge. Valenca je preferencija koju pojedinac ima prema određenoj vrsti nagrada (Inić, 2005, str. 309). Vroom motivaciju izračunava na sledeći način: Motivacije=ORRxOVRxZ (Gde je: ORR – očekivani rezultat rada; OVR – očekivana realizacija rada; Z–značaj rezultata rada za čoveka (valencija). Motivacija odnosa zavisi od tri vrste odnosa (Robbins & Coulter, 2005, str. 405) i to: 1. Napor – učinak, 2. Učinak – nagrade, 3. Moć ili privlačnost nagrade.

⁶ Zagovornici ove teorije tvrde da je zadovoljstvo funkcija onog što osoba zaista dobija od svog posla i onog što on misli da treba da dobije ili očekuje da će dobiti. Kada je stvarno zadovoljstvo manje od očekivanog, to dovodi do nezadovoljstva. Zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom su funkcije uočenih odnosa između onoga što se želi od jednog posla i onog što taj posao nudi. Ovaj pristup ne ukazuje dovoljno dobro da li je zadovoljstvo deo nezadovoljstva i ako jeste, kako se razlikuje od nezadovoljstva (Baghaei, 2011, str. 123).

radnim mestima može smatrati faktorom motivacije za rad, da fleksibilna zarada zaposlenih na nižim radnim mestima niti podstiče niti povećava zadovoljstvo poslom i da beneficije obe grupe zaposlenih niti motivišu niti povećavaju zadovoljstvo poslom (Igalens & Roussel, 1999, str. 1999).

Kvalitativnu i kvantitativnu analizu odnosa između zadovoljstva sistemom kompenzacija i učinka na poslu prikazali su autori Judge, Thoresen, Bono i Patton. Kvalitativni pregled je izvršen na bazi 7 modela koji karakterišu prethodna istraživanja o odnosu između zadovoljstva poslom i performansi na poslu. Zbog ograničenja u prethodnim analizama i pogrešnog razumevanja rezultata, nova meta analiza je sprovedena na 312 uzoraka sa kombinovanim N od 54.417 slučajeva. Korelacija između ukupnog zadovoljstva poslom i performansi na poslu je procenjena na 0.30 (Judge et al., 2001, str. 376).

Autori iz Kine su istražili odnose između zadovoljstva zaradama i radne motivacije. Dimenzije fiksna zarada, fleksibilna zarada i beneficije istražene su u smislu zadovoljstva kompenzacijama. Radna motivacija je istražena korišćenjem napora i dimenzija performansi. Celokupno istraživanje vršeno je putem upitnika na uzorku menadžera prodajnog odeljenja jedne kompanije za proizvodnju mobilnih telefona. Tehnike koje su korišćenje za ovo istraživanje obuhvatile su Hi kvadrat test i Pirsonovu korelaciju. Autori su utvrdili da zadovoljstvo zaradom može biti faktor motivacije za rad, da fleksibilna zarada nije motivišući faktor za konkretne radne pozicije i da beneficije nemaju značajan uticaj na motivaciju za rad (Ghazanfar et al., 2011, str. 120).

Autori iz Meksika su takođe ispitivali ove odnose. Istraživanje koje su sproveli odnosilo se na zadovoljstvo zaradama na uzorku od 236 radnika u meksičkim fabrikama *maquiladora* (fabrike u bescarinskoj zoni). Faktorskom analizom ukazano je da se rešenje koje se temelji na pet faktora najbolje opisuje zadovoljstvo zaradom, u poređenju sa alternativnim modelima. Ispitani radnici razlikovali su pet specifičnih aspekata zadovoljstva zaradom: nivo zarade, povećanja zarade, beneficije, struktura zarade i bonuse (García et al., 2009, str. 509).

Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw i Rich (2010, str. 157) su izvršili meta analizu kako bi procenili korelaciju između nivoa zarade i nivoa zadovoljstva zaradom i poslom. Rezultati koji su dobijeni u analizu ukazali su da je nivo zarade u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljstvom na poslu (0.15) i sa zadovoljstvom zaradom (0.23). Iako je u teoriji popularna tvrdnja da zarada određuje zadovoljstvo zaposlenih, u ovom radu autori su potvrdili da je taj odnos mnogo slabiji.

Na osnovu svega nekoliko navedenih istraživanja evidentno je da kompenzacije nisu samo vezane za finansijski aspekt posmatranja, već i za organizacione fenomene u smislu motivacije i zadovoljstva na radu. Međutim, kako tematika rada nije utvrđivanje nivoa zadovoljstva zaradama, pažnja je preusmerena na sistemski pristup istraživanju kompenzacija u IHRM, upoznavanjem njenih osnovnih ciljeva i elemenata.

- **Ciljevi sistema kompenzacija**

Ciljevi upravljanja kompenzacijama podrazumevaju da organizacija treba da ostvari svoje strateške ciljeve na taj način što će osigurati unutrašnju (cena rada na poslovima unutar organizacije) i spoljnu pravičnost kompenzacija (cena rada na tržištu) (Tremblay & Chênevert, 2008, str. 272).

Tabela 18. Ciljevi upravljanja kompenzacijama

	Traženje kvalifikovanog osoblja
	Kompenzacija mora biti dovoljno visoka da privuče kandidate. Visina zarade mora odgovarati ponudi i tražnji radnika na tržištima radne snage, pošto se rukovodioci nadmeću za radnike. Visoke zarade su ponekad neophodne da bi se privukli kandidati koji već rade za druge.

Zadržavanje postojećeg osoblja
Zaposleni mogu dati otkaz kada visina kompenzacije nije kompetitivna izazivajući time velike preokrete.
Osiguravanje pravičnosti
Upravljanje kompenzacijama teži ka unutrašnjoj i spoljašnjoj pravičnosti. <i>Unutrašnja</i> pravičnost zahteva da zarada bude u skladu sa relativnom vrednošću posla kako bi slični poslovi bili slično plaćeni. <i>Spoljašnja</i> pravičnost znači plaćanje zaposlenih onako kako su plaćeni radnici drugih organizacija na tržištu radne snage.
Nagrađivanje željenog ponašanja
Zarada treba da ojača željeno ponašanje i da osigura takvo ponašanje i u budućnosti. Efektivan plan kompenzacija nagrađuje performanse, lojalnost, iskustvo, odgovornost i ostala ponašanja.
Kontrola cena
Racionalni sistem kompenzacija pomaže organizaciji da stekne i zadrži zaposlene uz odgovarajuće troškove. Bez efektivnog upravljanja kompenzacijama, radnici mogu biti više ili manje plaćeni.
Povino vanje legalnim pravilima
Čvrst sistem zarada podrazumeva pravne izazove postavljene od strane države, i osigurava povinovanje zaposlenih.
Olakšati razumevanje
Sistem upravljanja kompenzacijama treba biti lako razumljiv od strane stručnjaka za ljudske resurse, operativne menadžere i zaposlene.
Dalja efikasnost administracije
Program zarada treba da je postavljen tako da se njime efikasno upravlja, čineći optimalnim korišćenje informacionog sistema ljudskih resursa, iako bi ove ciljeve trebalo naknadno uzeti u obzir kada se uporede sa ostalim ciljevima.

Izvor: Štangl Šušnjar, G., & Zimanji, V. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet, str. 285.

Ukoliko posmatramo ciljeve koje treba da ispune kompenzacije, ova tema se može povezati veoma lako sa temom o tome kako su stejkholderi vezani za kompenzacije. Među svim ciljevima definitivno su dve grupe ciljeva najistaknutije a to su ciljevi zaposlenih i ciljevi poslodavaca. U domaćem poslovnom okruženju, zaposleni od sistema kompenzacija imaju sledeća očekivanja:

- kupovnu moć,
- pravičnost,
- prava,
- relativnost,
- priznanje,
- kompozicija (Štangl Šušnjar & Zimanji, 2006, str. 314; Kecman-Šušnjar, 2009, str. 19).

Ciljeve poslodavaca isti autori posmatraju iz ugla:

- prestiža,
- konkurencije,
- kontrole,
- motivacije i učinka,
- troškova,
- upravljanja promenama (Štangl Šušnjar & Zimanji, 2006, str. 315, Kecman-Šušnjar, 2009, str. 19).

Međutim, kada posmatramo međunarodni menadžment ljudskih resursa, potrebno je obratiti pažnju na još neke ciljeve sistema kompenzacije. Da bi jedan ovakav sistem bio uspešan, osnovni ciljevi i zadaci tipičnog sistema kompenzacija u multinacionalnoj kompaniji su:

- da privuče i zadrži najbolje kvalifikovane talente za zaposlenje u multinacionalnoj kompaniji;
- da privuče i zadrži zaposlene koji su kvalifikovani za rad u inostranstvu
- da olakša transfere zaposlenih između domaćih i stranih lokacija i između stranih filijala;
- da uspostavi i održi trajnu vezu između zarada radnika svih filijala, i kod kuće i u inostranstvu;

- da održi nadoknadu koja je razumna u vezi sa praksama vodećih konkurenata (Briscoe et al., 2009, str. 238).

Kao poseban deo međunarodnih kompenzacija javljaju se beneficije, sa svim svojim elementima, te se i ovde postavljaju pitanja pred menadžere ljudskih resursa:

- Da li da zadrži ekspatrijate u programu beneficija matične zemlje, ili ne, naročito ukoliko kompanija ne prima poreski povraćaj za to;
- Da li kompanije mogu da uključe ekspatrijate u programe beneficija u zemlji domaćinu i/ili moraju da prave neke razlike u pokrivenosti tih beneficijama;
- Da li zakonodavstvo zemlje domaćina u pogledu prekida utiče na prava korišćenja;
- Da li bi ekspatrijat trebao da ima socijalno osiguranje zemlje domaćina ili matične zemlje;
- Da li bi beneficije trebale da budu na bazi zemlje domaćina ili matične zemlje, ko je odgovoran za troškove, da li bi se druge beneficije trebale koristiti da se pokrije manjak, kao i to da li se program beneficija matične zemlje treba koristiti i za lokalnu radnu snagu u zemlji domaćinu (Briscoe et al., 2009, str. 238).

Takođe, veoma je važno istaći i stavove vodećih autora u oblasti kompenzacija koji tvrde da u nastojanju da se poveća efikasnost radne snage, međunarodni program kompenzacije mora da se temelji na pristupu prema kom je neophodno da se prvo identifikuju zarade i beneficije koje su željene od strane zaposlenih u odgovarajućim nacijama i kulturama. Kada su potrebe i želje zaposlenih na odgovarajući način identifikovane, mehanizam selektivnog usvajanja postojećih programa može se sprovesti, i po potrebi mogu se razvijati novi programi (Lowe et al., 2002, str. 46). Važno je i ispitati uticaj poslovne strategije organizacije na strategiju kompenzacija, i uticaj na efikasnost sistema kompenzacije (Balkin & Gomez-Mejia, 1990, str. 162).

Iz gore navedenog stiče se utisak da su kompenzacije veoma kompleksan deo sistema međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa, jer je optimalna kompenzacija rezultat usklađivanja strategijskog, kadrovske, finansijskog i mnogih drugih faktora u zemlji i inostranstvu. U funkciji iznetog mišljenja nalazi se i stav koji zastupaju Brewster, Sparow i Vernon (2007) da kompenzacije zaposlenima prevazilaze zaradu i beneficije u novcu, već se pomeraju ka drugačijim elementima poput autonomije u radu, mogućnostima za učenje i razvoj, kvalitetu radnog veka, kao i mnogim drugim činjenicama vezanim za kulturu same organizacije.

Menadžeri ljudskih resursa koji rade u organizacijama u kojima se primenjuje ekspatrijacija, neophodno je da u izradi politike međunarodnih kompenzacija zadovolje nekoliko zahteva i ciljeva. Pre svega:

- Politika kompenzacija treba da bude konzistentna sa sveobuhvatnom strategijom, strukturom i poslovnim potrebama multinacionalne kompanije;
- Politika kompenzacija mora da privuče i zadrži radnike u onim oblastima u kojima multinacionalna kompanija ima najveće potrebe i mogućnosti;
- Politika kompenzacija mora biti kompetitivna i treba da prepozna sledeće faktore: podsticaje za inostrani zadatak, izjednačavanje poreza i naknade za prihvatljive troškove;
- Politika kompenzacija treba da unapredi premeštaj zaposlenih na međunarodnim zadacima na najefikasniji način za samu kompaniju;
- Politika kompenzacija mora da uzme u obzir i jednakost i jednostavnost administrativnih zadataka (Dowling et al., 2008, str. 161).

Pored zadataka i ciljeva koje kompanija mora da zadovolji, postoje i ciljevi za koje su zainteresovani zaposleni koji će biti angažovani na međunarodnim zadacima. Ti ciljevi mogu biti interpretirani na sledeći način:

- Zaposleni menadžeri očekuju da će im politika kompenzacija omogućiti i pružiti finansijsku zaštitu u smislu beneficija, socijalnog osiguranja i troškova života u stranoj zemlji;
- Takođe, očekuje se i da će inostrani poslovni zadaci omogućiti ekspatrijatima finansijski boljitak kroz prihode ili štednju;
- Zaposleni očekuju da će politika kompenzacija obuhvatiti i elemente poput obezbeđenja stambenog prostora, školovanje dece inostranih menadžera, rekreacije i sl. (Dowling et al., 2008, str. 161).

Posmatranjem navedenih ciljeva kompanije i zaposlenih (ekspatrijata) može se zaključiti da se ne mogu svi ciljevi ostvariti, te je neophodno vršiti prilagođavanja i balansiranje ciljeva kako bi se kroz sistem međunarodnih kompenzacija ostvario stratejski cilj preduzeća – opstanak, rast i razvoj u dugoročnom periodu i održavanje međunarodnih operacija na visokom nivou.

Sumiranjem ciljeva koje kompenzacije treba da ispune kako iz ugla organizacije, tako i iz ugla zaposlenih i menadžera, može se zaključiti da postoje sličnosti između ovih ciljeva posmatranih na nacionalnom i međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa. Suština je u tome da kompenzacije generalno trebaju da obezbede platežnu sposobnost zaposlenih, njihovu materijalnu sigurnost i finansijsko jačanje, ali sa druge strane da omoguće njihovo zadržavanje i motivisanje na povećanje radne motivacije naročito u onim oblastima u kojima organizacija ima strateške interese, na takav način da u krajnjem bude ostvaren uspeh organizacije.

U nastavku ovog dela rada dat je prikaz osnovnih elemenata kompenzacije. Pre nego što je akcenat stavljen na objašnjavanje pojedinačnih elemenata kompenzacije, autor je ukazao određene pristupe prema kojima se utvrđuju elementi kompenzacija zaposlenih.

U analizi međunarodnog kompenzacionog paketa mogu se videti određena odstupanja oko pitanja koji su to osnovni elementi koji ga sačinjavaju. Budući da se radi o vrlo osetljivom području međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa, važno je utvrditi šta sve treba da obuhvati paket kompenzacije, kako bi inostrano angažovani menadžer bio pravedno nagrađen, i sa aspekta organizacije i njega samog. Iako specifične politike variraju od kompanije do kompanije, većina sistema kompenzacije ekspatrijata u multinacionalnim kompanijama pokušava da uspostavi ravnotežu u platnom bilansu između života kod kuće i života u inostranstvu. Obično su četiri kategorije troškova uključene u tom knjigovodstvenom bilansu: smeštaj; artikli i usluge, kao što je hrana, odeća, prevoz, rekreacija i zdravstvena zaštita; porezi na dohodak i rezerva (uštede i investicije).

Tipični paket kompenzacije ekspatrijata sadrži niz elemenata koje pomažu da se izjednače troškovi života kod kuće i inostranstvu. Kada ekspatrijati odu u inostranstvo, obično dobijaju ekvivalent zarade kod kuće ili zaradu koja je na snazi u zemlji domaćina, ako je veća. Pored toga, obično postoji niz premija koje se plaćaju da se podstaknu i nagrade zaposleni koji idu u inostranstvo i da im se nadoknade sve poteškoće koje mogu postojati na novom radnom mestu. Poreska zaštita ili ujednačavanje su takođe uobičajeni oblici paketa kompenzacije ekspatrijata. Postoje mnogi načini na koje kompanije mogu da pokriju troškove ekspatrijata, kako zaposleni ne bi podlegli oporezivanju (ili su barem oporezovani po niskoj stopi) u stranoj zemlji.

Neki elementi paketa zarada su svuda prisutni, bez obzira na delatnost i privredni sistem zemlje, a to su fiksni ili osnovni elementi zarada i indirektni oblici zarada. Direktni vidovi zarada zasnovani su na razredu ili grupi poslova a determinisani su analizom poslova (analiza i dizajn) ali mogu sadržavati i elemente starešinstva, mogu odražavati kvalifikacije zaposlenih ili njihove kompetencije. Indirektni oblici zarada obuhvataju široki spektar beneficija ali i pogodnosti

namenjenih posebnoj kategoriji zaposlenih - menadžera. Moguća je još jedna kategorija a to je nefinansijska, koja po različitim osnovama kao što su priznanje i status, sigurnost zaposlenog, poslovni izazov, mogućnost učenja, obezbeđuje vezivanje zaposlenog za organizaciju (Štangl Šušnjar & Leković, 2009, str. 1). Ukoliko se posmatraju i kompenzacije menadžera ekspatrijata, najznačajnije elemente sistema kompenzacija možemo prikazati sledećom tabelom.

Tabela 19. Elementi kompenzacionog paketa - zarade

ZARADE I STIMULACIJE
Osnovna zarada (neto zarada) – minimalna zarada za obavljanje određenog posla u preduzeću
Nadoknade – fiksna periodična plaćanja kao nadoknada troškova koje snosi zaposleni menadžer
Nagrada – slična je bonusu; obično se plaća pojedincima koji ostvare neočekivane ili nadprosečne performanse; može biti u fiksnom iznosu ili kao procenat od osnovne zarade
Premija – plaćanja za zaposlene koji rade tokom neuobičajenog vremena, praznicima ili noću
Prekovremeni sati – plaćanje između 10 i 50% veće dnevnice ukoliko se radi prekovremeno
Dugoročni podsticaji – određeni na osnovu pojedinačnih ili grupnih performansi – često kroz učešće u vlasništvu preduzeća
Kratkoročni podsticaji (bonus) – utvrđuje se na bazi finansijskog uspeha preduzeća, najčešće kratkoročno, mada postoje i dugoročni bonusi
Procenat od prodaje – nagrada za menadžere u prodajnim odeljenjima za ostvarenu prodaju ili druge tržišne ciljeve
Otpremnina – isplata zaposlenom prilikom njegovog odlaska iz organizacije; isplata može biti jednokratna ili u određenom vremenskom periodu

Izvor: Štangl Šušnjar, G., & Zimanji, V. (2006). Menadžment ljudskih resursa. Subotica: Ekonomski fakultet, str. 332; Dowling, P.J., Festing, M., Engle, A.D., SR. (2008). International Human Resource Management – Managing people in a multinational context (5. izd.). London: Cengage Learning, str. 162; Briscoe, D.R., Schuler, R.S., Claus, L. (2009). International Human Resource Management – Policies and practice for multinational enterprises. London and New York: Routledge, str. 245 – 252; Morley, L.C., i Czarnecki, N.A. (2010). IPPF Guide: Auditing Executive Compensation and Benefits. Altamonte Springs, Fla., USA: The Institute of Internal Auditors, str. 12 – 14; Frydman, C., i Jenter, D. (2010). CEO Compensation. National Bureau of Economic Research, Working Paper 16585, str. 5.

Tabela 20. Elementi kompenzacionog paketa - beneficije

BENEFICIJE
Mesta i članarine u sportskim, kulturnim, turističkim manifestacijama i klubovima – plaćanje članstva za menadžere
Finansijsko planiranje i planiranje penzija – usluga planiranja personalnog budžeta menadžera
Dodatne beneficije – novčane, vlasništvo nad akcijama, ili u vidu usluga (korišćenje aviona, službenog automobila i sl.)
Zdravstveno, penziono i osiguranje u slučaju nezaposlenosti – mesečno plaćanje u procentualnom iznosu od bruto zarade; u Srbiji je određeno je zakonom i kolektivnim ugovorom
Ostali vidovi osiguranja – premije za osiguranje stana, automobil, stomatolog i sl.
Usluge zaštite – rezultat su procene opasnosti i menadžmenta rizikom
Pozajmice – Iznosi koji se pozajmljuju bez ili sa niskom kamatnom stopom zaposlenima za različite namene
Štednja i investicije – administriranje ovih usluga za zaposlene
Kadrovske usluge – usluge za pronalaženje novog posla zaposlenom kojem je prestao radni odnos u datom preduzeću
Porezi – fiksna plaćanja u procentu od bruto zarade, plaćanje može biti direktno budžetu, ili povećavanjem bonusa tako da troškovi poreza budu pokriveni

Izvor: Štangl Šušnjar, G., & Zimanji, V. (2006). Menadžment ljudskih resursa. Subotica: Ekonomski fakultet, str. 332; Dowling, P.J., Festing, M., Engle, A.D., SR. (2008). International Human Resource Management – Managing people in a multinational context (5. izd.). London: Cengage Learning, str. 162; Briscoe, D.R., Schuler, R.S., Claus, L. (2009). International Human Resource Management – Policies and practice for multinational enterprises. London and New York: Routledge, str. 245 – 252; Morley, L.C., i Czarnecki, N.A. (2010). IPPF Guide: Auditing Executive Compensation and Benefits. Altamonte Springs, Fla., USA: The Institute of Internal Auditors, str. 12 – 14; Frydman, C., i Jenter, D. (2010). CEO Compensation. National Bureau of Economic Research, Working Paper 16585, str. 5.

Prema drugom kriterijumu klasifikacije moguće je istaći da sistem zarada obuhvata dva oblika zarada: direktne i indirektne.

Direktni oblici zarada obuhvataju *osnovnu zaradu* kao najvažniji element zarade koju zaposleni prima po osnovu posla koji obavlja, nezavisno od toga kakav je njegov učinak na radnom mestu. U direktne oblike zarade spadaju i *povećanje osnovne zarade radi održavanja kupovne moći*. Ovaj element zarade obezbeđuje održavanje kupovne moći osnovne zarade u dugom roku, kroz trajno povećanje osnovne zarade na osnovu indeksa rasta cena na malo, indeksa rasta troškova života ili nekog drugog pokazatelja za koji se konkretno organizacija odlučila. Pored ova dva elementa, *zarade bazirane na performansama* su elementi zarade koji uzimaju u obzir doprinos pojedinca ostvarenju organizacionih ciljeva i rezultata organizacione jedinice ili tima u kojem zaposleni radi i one obuhvataju različite oblike kratkoročnih i dugoročnih stimulacija. Indirektni oblici zarada obuhvataju beneficije i pogodnosti. *Beneficije* obuhvataju dve vrste programa: program zaštite zaposlenih npr. zdravstveno, penzijsko, socijalno, invalidsko, životno osiguranje i sl., i plaćena odsustva: služenje vojnog roka, godišnji odmori, bolovanja, porodiljsko itd. *Pogodnosti* predstavljaju indirektnu zaradu koja je vezana za status i statusna obeležja i obuhvata razne oblike, kao što su: besplatna ishrana ili ishrana po beneficiranim cenama, korišćenje službenog automobila, besplatna rekreacija, korišćenje mobilnog telefona.

Sličan pogled na ključne elemente daju i autori Briscoe, Shuler i Claus. Prema ovim autorima pored osnovne zarade u paket kompenzacija ulaze i globalne beneficije poput skraćivanje radnog vremena, odmora i praznika, penzija, osiguranja (životno, socijalno, zdravstveno i sl.), odlazak sa radnog mesta u smislu porodiljskog i trudničkog odsustva, služenja vojnog roka, fleksibilne beneficije i davanja kapitala u različitim oblicima (Briscoe et al., 2009, str. 245-252).

Takođe, neophodno je ukazati i na značaj posmatranja kompenzacija u smislu strategije ukupnog nagrađivanja. Radi se o naprednom modelu kompenzacija i uopšte menadžmenta ljudskim resursima koji na mikro nivou ubrzava razvoj preduzeća, a na makro nivou podstiče napredak društveno – ekonomskog okruženja, omogućavajući organizacijama da privuku, motivišu i zadrže svoje zaposlene (Jiang et al., 2009, str. 178). Kako je rasla popularnost i primena ovog pristupa nagrađivanju zaposlenih, brojni teoretičari i istraživači su ponudili svoje viđenje strukture „ukupne nagrade“. Tropicman smatra da se ovaj koncept nagrađivanja zaposlenih može izraziti u formi sledeće jednačine (Ilić et al., 2012, str. 39):

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

pri čemu je:

TC (engl. *Total Compensation*) = iznos ukupne kompenzacije;

BP (engl. *Base Pay, Salary*) = osnovna zarada;

AP (engl. *Augmented Pay*) = jednokratne isplate (npr. regres);

IP (engl. *Indirect Pay*) = beneficije;

WP (engl. *Works Pay*) = specijalizovana oprema, uniforme i slično;

PP (engl. *Perks Pay*) = popusti na proizvode i usluge kompanije;

OA (engl. *Opportunity for Advancement*) = mogućnost napredovanja;

OG (engl. *Opportunity for Growth*) = mogućnost razvoja (treninzi, obuke i slično);

PI (engl. *Psychic Income*) = ugled, status i slično;

QL (engl. *Quality of Life*) = kvalitet života;

X = individualni elementi, ostale koristi za koje zaposleni percipiraju da proizilaze iz radnog odnosa.

Istražujući dalje sisteme kompenzacija u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa, nailazimo na veoma interesantan pogled američkih autora, pre svega Martochioo-a koji ukazuje na činjenicu da sistemi međunarodnih kompenzacija imaju određene sličnosti sa sistemima kompenzacija u nacionalnom kontekstu, ali da se razlike mogu sagledati upravo kroz posebne stimulacije koje nisu bazirane na performansama (nonperformance-based pay) i različitim dodataka koji upotpunjuju kompenzaciju ekspatrijata (tabela 21).

Tabela 21. Kompenzacioni sistem američkih ekspatrijata

Osnovna kompenzacija
Osnovna zarada
Stimulacija
Premija za strane usluge
Dodatak za poteškoće prilikom odlaska
Premija za odlazak
Beneficije
Standardne beneficije
Program zaštite
Plaćeno odsustvo
Unapređene vrste beneficija
Pomoć prilikom relokacije
Naknada za obrazovanje dece ekspatrijata
Naknada za putovanja i odlazak kući
Dodatak za odmor i relaksaciju

Izvor: Martocchio, J.J. (2009). *Strategic compensation: A Human Resource Management Approach*. New Jersey: Pearson Education International, str. 400.

Na osnovu gore prezentovanih shvatanja o elementima sistema kompenzacija u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa, u nastavku su prikazani i objašnjeni elementi kompenzacije.

3.1.1. Osnovna zarada

Zaradu možemo definisati kao „skup finansijskog prihoda (gotovina) i nematerijalnih i materijalnih dobitaka koje zaposleni dobijaju od svog poslodavca za vreme provedeno na poslu i radni učinak. Finansijski prihod, odnosno gotovina, predstavlja osnovni iznos koji preduzeće isplaćuje zaposlenom za izvršeni posao. Osnovna zarada obično odražava vrednost posla ili veština, a zanemaruje različitosti svakog zaposlenog. Međutim, neki mogu primati više zbog iskustva i/ili rezultata. Neki platni sistemi osnovnu zaradu postavljaju kao funkciju veštine ili obrazovanja koje zaposleni poseduje. Visinu zarade poslodavac prati na osnovu promena u ukupnim troškovima života, ali i u odnosu na konkurenciju kao i u odnosu na promene veština zaposlenih“ (Grujović, 2010, str. 372).

Osnovna zarada (*Basic salary*) koja se najčešće shvata kao minimalna cena rada za obavljanje određenog posla u preduzeću koje posluje u okviru svoje matične zemlje. Za inostrano angažovane zaposlene to je primarna komponenta u okviru grupe naknada, od kojih su mnoge direktno povezane sa osnovnom zaradom (npr. premija za inostrane usluge, naknade za troškove života, naknade za troškove stanovanja) a takođe i osnova za beneficije u toku službe i doprinose za penzije. Ovaj deo ukupne kompenzacije je najčešće fiksna, i nije vezan za performanse koliko i varijabilna zarada, odnosno isplaćuje se u utvrđenim vremenskim intervalima sedmično ili dvonedeljno, a ponekad i mesečno. Glavne razlike se mogu javiti u paketu naknade zaposlenog u zavisnosti da li je osnovna zarada vezana za domovinu zaposlenog (PCN ili TCN) ili se isplata vrši po međunarodnom obračunavanju (Dowling et al., 2008, str. 162). Prema istraživanjima u Japanu, SAD i Nemačkoj osnovna zarada u ukupnim kompenzacijama iznosi od 60 do 80% (Milkovich & Newman, 2006, str. 591). Naravno, ovaj odnos je različit za kategorije menadžera, naročito izvršnih menadžera, gde osnovna zarada najčešće ne prelazi 20% ukupne kompenzacije (detaljnije o zaradama izvršnih menadžera biće reči u naredim poglavljima ove disertacije).

Osnovna zarada tradicionalno je formirana na bazi seniorstva, naročito u zemljama u kojima je dimenzija kolektivizma u smislu kulturnih specifičnosti na veoma visokom nivou (Von Glinow et al., 2002, str. 127) i gde je dimenzija izbegavanja rizika takođe na visokom nivou (Festing et al., 2007, str. 122). Opravdanje pristalica ovog pristupa definisanja osnovne zarade bilo je u tome što

se smatra da će zaposleni tokom godina provedenih u organizaciji sticati određena potrebna znanja, veštine i kompetencije, izgraditi lojalnost i privrženost organizaciji, te će biti efikasniji i efektivniji u obavljanju organizacionih zadataka i postizanja organizacionih ciljeva. Ovo direktno podrazumeva da će zaposlenima biti uvećavana osnovna zarada sa proticanjem vremena i povećanjem dužine radnog veka. Ovakav sistem i nije iznenađujući ukoliko se imaju u vidu stavovi zaposlenih koji smatraju da je potrebno da imaju ideju o tome kako će njihova zarada rasti tokom vremena. Međutim, ukoliko se posmatra efektivnost ovako kreirane osnovne zarade, evidentno je da seniorstvo nije u funkciji konkurentne prednosti u uslovima globalizacije (Martochioo, 2009, str. 104). Savremene organizacije moraju da poseduju takve zaposlene koji će biti motivisani na sticanje i usvajanje novih znanja, kako bi unapredili svoje kompetencije, i na bazi toga ostvarili uspeh na tržištu.

Pored seniorstva, osnovna zarada može biti utvrđena i na bazi platnog razreda i bodovnog opsega (Štangl Šušnjar & Zimanji, 2006, str. 317). Krivom satnice i zarade moguće je grafički prikazati relativnu povezanost vrednosti posla i visine satnice i ukupne zarade. Ovom krivom se mogu prikazati i bodovni opseg i platni razred za svaku grupu poslova. Autorke navode i da se radi jednostavnije administracije i obračuna zarade poslovi slične vrednosti mogu grupisati u platne razrede, i ukoliko je za vrednovanje posla korišćen metod bodovanja, tada se poslovi grupišu i na osnovu bodovnog opsega. Obično se istovremeno utvrđuje platni razred i novčani opseg. Definisanjem novčanog opsega određuje se maksimalno i minimalno mogući iznos zarade zaposlenih. U ovom procesu razlikuju se dva pristupa:

- Prema jednom pristupu treba formirati relativno veliki broj platnih razreda sa identičnim opsegom zarade za sve poslove istog razreda.
- Prema drugom pristupu treba formirati mali broj platnih razreda i novčanih opsega sa relativno širokim opsegom zarade za poslove istog razreda (Štangl Šušnjar & Zimanji, 2006, str. 319).

U okviru savremenih metoda za utvrđivanje osnovne zarade iste autorke navode plaćanje po osnovu proizvodnih sposobnosti, kompetencioni model i integraciju platnih razreda (broadbending). Međutim, ono što navode strani autori u ovoj oblasti jeste da se osnovna zarada uz podsticaje za poslove ekspatrijata obično određuju na bazi procene posla ili planova na bazi stručnosti (Milkovich & Newman, 2006, str. 606).

Ono što je važno istaći jeste da se organizacije koje posluju na međunarodnom tržištu, naročito MNK, orijentišu na to da li će osnovnu zaradu temeljiti na globalnoj ili lokalnoj strategiji. Ukoliko se zarada bazira na globalnoj strategiji, tada kompanija za isti posao svuda u svetu gde ima svoje filijale plaća istu zaradu, dok u slučaju lokalizovanog pristupa zarada je isplaćena prema specifičnom socio-kulturnom i političko-ekonomskom sistemu svake zemlje. Bazične odluke iz domena fiksne osnovne zarade i stimulacija odnose se upravo na pažljivo balansiranje između lokalizacije koja se zasniva na kulturnim i institucionalnim faktorima i standardizacije (strategije MNK), uzimajući u obzir sledeće varijable:

- individualne vs. grupne performanse, odnosno kreiranje zarade na bazi individualnih performansi, koje se mogu direktno izmeriti i povezati ostvarene performanse sa zaradom i kreiranje zarade na bazi grupnih performansi koje se najčešće koristi ukoliko su ciljevi i zadaci organizacije takvi da zahtevaju blisku saradnju članova, timski rad;
- performanse divizije vs. kompanije, gde je važno obratiti pažnju na problem gubitka sinergije na nivou organizacije ukoliko se mere samo performanse divizije što može dovesti i do gubitka kontrole, kao i na problem merenja performansi kompanije kao celine gde zbog ukupnog uspeha određeni zaposleni mogu primiti nagradu koju realno nisu zaslužili;

- izbegavanje rizika vs. preuzimanje rizika koje podrazumeva da ukoliko postoji visok nivo izbegavanja rizika tada su zaposleni više zainteresovani za kratkoročne nagrade koje se odmah isplaćuju, poput bonusa, dok zaposleni koji imaju nizak nivo izbegavanja rizika cene dugoročne nagrade, poput planova podele opcija i akcija;
- kratkoročna vs. dugoročna orijentacija, slično kao i u prethodnom slučaju, ukoliko su zaposleni orijentisani na dugi rok biće zainteresovani za dugoročne vidove nagrađivanja (podela akcija, profita, opcija) dok zaposleni koji su orijentisani na kratkoročne ciljeve i rokove očekuju nagrade koje se direktno mogu povezati sa učinkom i željenim ponašanjem kao što su bonusi i slične stimulacije (Festing et al., 2007, str. 122).

3.1.2. Sistem stimulacije

Istraživanjem dostupne literature dolazi se do zaključka da je u savremenom poslovanju podsticanje zaposlenih na ostvarivanje i unapređenje poslovnih performansi jedan od najvažnijih zadataka svake organizacije. Još uvek ne postoje idealni modeli odnosno sistemi za stimulisanje zaposlenih jer ono što odgovara stimulisanju u jednoj organizaciji ne mora da znači i automatsku primenu u drugoj, najčešće ukoliko se radi o različitim sektorima (npr. prehrambena proizvodnja i informacione tehnologije), starosnom dobu, polu, obrazovanju zaposlenih i sl. Ukoliko posmatramo međunarodni menadžment, proces stimulisanja zaposlenih je još kompleksniji jer pored navedenih faktora neizostavno se mora računati i sa razlikama u nacionalnim kulturama koje predominantno utiču na sve aspekte HRM, naročito na područje nagrađivanja. Pored kulture potrebno je imati u vidu i poreski sistem zemlje, jer mnoge vrste stimulacija, pre svega kapitalne, mogu imati karakter poreske uštede za organizaciju (detaljnije u nastavku poglavlja), stopu inflacije i devizni kurs jer ova dva faktora utiču na realnu vrednost isplaćene stimulacije, zakonske uslove, te ekonomski nivo razvijenosti i životni standard u konkretnoj zemlji.

Stimulacija ili varijabilna zarada jeste nagrada koja se isplaćuje zaposlenom za postizanje unapred određenog radnog zadatka. Ovaj deo ukupne kompenzacije je varijabilan u smislu da varira u odnosu na ostvarivanje ciljeva i standarda – organizacionih, grupnih ili individualnih ciljeva. Ovakvim načinom nagrađivanja se ukazuje na značaj i povezanost zalaganja i učinka, sa jedne strane, i nagrade, sa druge strane. Stimulacije su veoma važne za svaku organizaciju jer predstavljaju primarni način za podsticanje željenog ponašanja kod članova organizacije (Jansen et al., 2009, str. 59). Cilj svakog stimulativnog plaćanja jeste upravo povećanje produktivnosti i nivoa ostvarenih performansi zaposlenih, a da bi jedan sistem stimulacije bio efektivan potrebno je da bude utemeljen na sledećim pretpostavkama:

- Pojedinačno se radnici razlikuju od radnih timova u pogledu doprinosa organizaciji, u smislu šta rade i na koji način obavljaju radne aktivnosti.
- Ukupne organizacione performanse u velikoj meri zavise od individualnih i grupnih performansi.
- U cilju privlačenja, zadržavanja i motivisanja onih radnika koji ostvaruju visok nivo performansi i ostvarivanja pravednosti prema svim zaposlenima organizacije treba da nagrade zaposlene na bazi njihovih performansi (Martochioo, 2009, str. 129).

Sistem stimulacije može biti posmatran sa različitih aspekata. Prema jednom, sve stimulacije se mogu podeliti na **individualne, grupne i stimulacije na nivou organizacije** (Martochioo, 2009, str. 132). Individualne stimulacije podrazumevaju nagrade zaposlenima za njihove pojedinačne napore i učinke koje su ostvarili tokom rada. Grupne stimulacije promovišu kolegijalnost i saradnju između zaposlenih. Stimulacije na nivou organizacije odnose se na kompletnu organizaciju, odnosno ovi planovi podrazumevaju nagrađivanje svih zaposlenih u odnosu na organizacione performanse u periodu od 3 meseca do 5 godina.

Tabela 22. Mere performansi za individualne, grupne i stimulacije na nivou organizacije

Planovi individualnih stimulacija	Količina radnog rezultata
	Kvalitet radnog rezultata
	Mesečna prodaja
	Bezbednost na radu – poštovanje propisa o bezbednosti i naponi ka očuvanju bezbednosti zaposlenih
	Radno prisustvo
Planovi grupnih stimulacija	Zadovoljstvo potrošača
	Uštede u troškovima radne snage (osnovna zarada, prekovremeni rad, beneficije)
	Uštede u troškovima materijala
	Smanjenje nesreća na radu
	Uštede u troškovima usluga (komunalne usluge)
Planovi stimulacija na nivou organizacije	Profit organizacije
	Obuzdavanje troškova
	Udeo na tržištu
	Prihod od prodaje

Izvor: Martochio, J. J. (2009). *Strategic compensation: A Human Resource Management Approach*. New Jersey: Pearson Education International, str. 132.

Na bazi tabele 22 razvijeni su tipični metodi za stimulisanje pojedinaca. To mogu biti: plaćanje po jedinici vremena, stimulisanje menadžera – bonusi, planovi podsticanja određenog ponašanja – npr. nagrađivanje na bazi broja dana apsentizma, referentni planovi – nagrađivanje za privlačenje novih zaposlenih ili klijenata, nagrađivanje inventivnosti i sl. Takođe, kao grupni planovi stimulacije pojavljuju se: planovi za male grupe i timove i podela ciljeva (gainsharing). U okviru podele ciljeva kao jednog od najinteresantnijih metoda nagrađivanja grupa razlikuju se Skanlonov, Rukerov i plan poboljšanja produktivnosti kroz podelu (Improshare). Treću grupu čine stimulacije na nivou organizacije i to: podela profita i vlasnička participacija (planovi opcija na akcije i podele akcija organizacije zaposlenima).

Kuhn i Yockey su u svom istraživanju ispitali preferencije zaposlenih u pogledu rizika u kontekstu stimulacije. Prema njihovim rezultatima u pet studija, učesnici su ukazivali na svoje preferencije u odnosu na posao koji nudi fiksnu zaradu i posao koji ima niži fiksnu komponentu, ali veći potencijal da se zaradi veći iznos kontingentnog plaćanja za performanse. Rezultati istraživanja su pokazali da zaposleni generalno nemaju averziju prema riziku u ovom kontekstu, kao što se u ranijim istraživanjima tvrdilo, već da preferencije rizika zavise od prirode plana varijabilne zarade. Konkretno, varijabilna zarada je bila poželjnija ukoliko su u pitanju bile stimulacije za učinak pojedinca, a ne kolektivni (timske) ili organizacioni učinak. Takođe, ispitanici su imali više optimizma u pogledu verovatnoće dobijanja podsticaja ukoliko se varijabilna zarada bazirala na učinku pojedinaca (Kuhn & Yockey, 2003, str. 323).

Po jednom drugom viđenju, stimulacije se mogu podeliti na **kratkoročne i dugoročne**. Ova podela se temelji na performansama zaposlenih, timova i organizacije. Kratkoročne stimulacije se odnose na takav vid nagrade koji je vezan za postizanje kratkoročnih ciljeva organizacije – najčešće godišnjih, kvartalnih ili mesečnih finansijskih performansi organizacije. Kao najčešći primer kako u teoriji tako i u praksi organizacija jeste bonus. **Bonus** je nagrada koja se obično plaća pojedincima za nadprosečne performanse; može biti u fiksnom iznosu ili kao procenat od osnovne zarade. Isplaćuje se uvek jednokratno, i vezan je isključivo za učinjeni napor i dobijeni rezultat. Svaki naredni bonus potrebno je ponovo „zaslužiti“ odnosno ovaj vid nagrađivanja podrazumeva kontinuirano praćenje i merenje performansi zaposlenog. U praksi kompanija razlikuju se kratkoročni bonusi po načinu isplate, ali se svi svode na istu činjenicu da su u pitanju nagrade vezane za konkretan učinak, koji se isplaćuju jednokratno i kao procenat od osnovne zarade. Npr. u Nemačkoj su bonusi u 2007. godini iznosili oko 7% ukupne bruto novčane zarade radnika u proizvodnom sektoru (Festing et al., 2012, str. 141). Takođe, bonusi mogu biti

isplaćivani na bazi individualnih i timskih učinaka. Sa druge strane, dugoročne stimulacije odnose se na plaćanja zaposlenima za ostvarivanje dugoročnih ciljeva organizacije, odnosno obuhvataju one isplate prema zaposlenima koje se vezuju za organizacione performanse poput ekonomske vrednosti, profitabilnosti, učešća na tržištu i slično. Najčešća kategorija zaposlenih koja je nagrađena ovakvim vidovima stimulacija jesu menadžeri. Stimulacije dugoročnog tipa obuhvataju najčešće **finansijsku participaciju** u vlasništvu nad organizacijom. Davanje kapitala (*Equity compensation*) podrazumeva uključivanje zaposlenih u strukturu kapitala organizacije, kroz akcije. Multinacionalne kompanije koriste ove beneficije kako bi privukle, motivisale, nagradile i zadržale svoje zaposlene. Kada zaposleni poseduje akcije preduzeća u kojem je zaposlen ili na zadatku, dolazi od razvoja vlasničke kulture u zaposlenom, i bolje se usklađuju organizacioni i lični ciljevi.

Planovi dodele akcija, opcija na akcije i podele profita (profitsharing) su najzastupljeniji oblici dugoročnih stimulacija. Prema autorima u ovoj oblasti, kapitalne stimulacije mogu biti u vidu:

- ESOP (*Employee stock ownership plan*) odnosno **plan dodele akcija zaposlenima** za individualne i ukupne organizacione performanse. Najčešće se daju zaposlenom kada on napušta kompaniju (penzija);
- ESPP (*Employee stock purchase plans*) podrazumeva da se **zaposlenom omogućava kupovina akcija kompanije po nižim prodajnim cenama** akcija ili odbitku od zarade zaposlenog, u određenom vremenskom periodu (Festing & Sahakians, 2011, str. 346);
- SOP (*Stock option plan*) odnosno **plan opcija na akcije** sastoji se od stock ili call opcije. **Stock option** je dozvola da određeni zaposleni radnici imaju pravo da primaju ili kupuju akcije po specifičnoj ceni „strajk“ ceni tj., omogućava kupovinu akcija u budućnosti po sadašnjoj ceni. Može biti ograničena ili neograničena. **Call option** je sporazum koji investitoru, u ovom slučaju zaposlenom, daje pravo (ali ne i obavezu) da kupi akcije, obveznice, robu, ili druge instrumente po određenoj ceni u određenom periodu. Može pomoći ako se zapamti da „call option“ daje pravo da se kupi („call in“) neko sredstvo. Profitira se ukoliko se osnova cena tog sredstva uveća.
- SAR (*Stock appreciation rights*) predstavlja nagradu za zaposlenog u smislu da će on dobiti beneficiju ili dobit jedino ukoliko se **poveća vrednost akcije**. Ovo je podsticaj za vlasnike akcija da unaprede finansijske performanse kompanije.
- PHANTOM STOCK podrazumeva **simulaciju kapitalnog plana** koji omogućava da zaposleni dobije određen broj **fiktivnih akcija** čije vrednosti korespondiraju sa realnim vrednostima akcija. Fantom akcija je način da kompanije nagrade svoj menadžment ili zaposlene bonusom ako kompanija dobro finansijski posluje. Fantom akcija podrazumeva gotovinu ili akcije bazirane na vrednosti navedenog broja fiktivnih akcija, koje će biti isplaćene na kraju određenog vremenskog perioda. Fantom akcija je u suštini keš beneficija, iako su neki planovi isplata naknade i u vidu akcija (Briscoe et al., 2009, str. 251).

Budući da je kategorija menadžera posebno interesantna kod nagrađivanja dugoročnim stimulacijama, u delu rada koji se odnosi na specifične grupe zaposlenih detaljnije je opisan način nagrađivanja menadžera.

Pored navedenih podela, autori iz SAD posmatraju stimulacija kao **plaćanja zasnovana na produktivnosti i ona koja nisu zasnovana na produktivnosti**. Kada govorimo o plaćanjima zasnovanim na produktivnosti, stimulacija se jednostavno određuje u odnosu na učinak koji je zaposleni ostvario na radnom mestu – bonusi vezani za prodaju, proizvodnju, radne sate i sl. Sa druge strane, plaćanja koja nisu vezana za produktivnost su upravo one stimulacije koje se vezuju za druge aspekte rada osim produktivnosti. Npr. ovde se mogu uočiti godišnji bonus (trinaesta zarada) kao nagrada za ukupan doprinos u tekućoj godini, dodatak za godišnji odmor, bonus sa preporuku tokom zapošljavanja novih radnika, nagrada za radnika meseca, nagrada zbog

redovnog prisustva na radnom mestu, bonus za dužinu radnog staža (Gittleman & Pierce, 2013, str. 35).

Kako je akcenat u ovoj disertaciji upravo na IHRM, potrebno je uključiti još nekoliko elemenata u sistem stimulacije. Različiti dodaci i nadoknade koje se isplaćuju ekspatrijatima imaju značajan uticaj na njihovu odluku da li da prihvati ili ne inostrani angažman, i na motivisanost ekspatrijate da na međunarodnom zadatku postigne maksimalne rezultate. Među najznačajnijim elementima stimulacija nalaze se:

- **Podsticaj inostranom angažovanju – Premije za teškoće** (*Foreign service inducement – hardship premium*) jeste deo kompenzacije ekspatrijate koji se isplaćuje PCN kako bi bio podstaknut da preuzme na sebe inostrani zadatak. Takođe, ova komponenta međunarodne kompenzacije odražava i napore preduzeća da se ekspatrijati kompenzuju određeni napori i teškoće koje se neminovno događaju prilikom odlaska na inostrani zadatak u HCN. Ovim elementom se nagrađuje staž, odgovornost, sposobnost, radu u lošim uslovima i slično. Osim što je ugovorom regulisana redovnost isplate ovog elementa zarade, unapred je regulisana i njegova visina u nekom fiksnom, a retko u varijabilnom iznosu. Novčane stimulacije za inostrane usluge se uglavnom obračunavaju u procentima od zarade, obično 5-40% od osnovne zarade. Takve isplate variraju u zavisnosti od funkcije, težine zadatka, dužine zadržavanja na internacionalnom zadatku, poreza ili realne težine uslova u kojima se nalazi ekspatrijata. U SAD ovaj element kompenzacija naziva se beneficija izjednačavanja (*Equalization Benefits*) jer se putem takve beneficije omogućavaju da se ekspatrijati obezbedi isti finansijski položaj u stranoj zemlji kao i u matičnoj, ili da mu se makar smanje negativni aspekti odlaska u inostranstvo. Prema nekim autorima, iznos ovih premija bio je oko 25% od osnovne zarade, dok danas pretežno iznosi 15% (Briscoe et al., 2009, str. 265). Takođe, u ovom delu je važno napomenuti da ovakav vid premije za teškoće često biva povezan sa savremenim negativnim trendovima nesigurnosti u zemljama u pogledu uslova života (zdravlje, transport, hrana, voda za piće, izolacija, terorizam i sl.) u koje putuju ekspatrijati. Martochio (2009) u svojoj knjizi navodi da su neke zemlje veoma rizične u pogledu navedenih elemenata te je procenat premije za teškoće za Srbiju je 10% od osnovne zarade, dok je za Bosnu i Hercegovinu i Crnu Goru 15%, Makedoniju 10%, a za Hrvatsku i Sloveniju 0%. Takođe, ukoliko posmatramo ove premije najveći procenti su svakako u zemljama poput Avganistana (35%), Kine (u nekim delovima je 30%), i zemlje Afrike (Post (Hardship) Differential. Percentage of Basic Compensation, <http://aoprals.state.gov/Web920/hardship.asp>).
- **Nadoknade** (*Allowances*) predstavljaju element kompenzacija koji predstavlja poseban izazov za kompanije koje imaju inostrano angažovane zaposlene.
 - Prvi oblik nadoknada su **nadoknade za troškove života** u zemljama gde su ti troškovi viši (npr. razlika između matične i strane zemlje). Ova vrsta nadoknade je teška za utvrđivanje, te se često koriste informacije iz specijalizovanih organizacija poput organizacije Mercer (<http://www.imercer.com/>) i ECA International (<http://www.eca-international.com>).
 - Drugi oblik je **nadoknada za stanovanje**, tako da zaposleni može da živi u stanu sličnom stanu kod kuće, čak i kada je smeštaj skuplji u zemlji domaćina.
 - Treći oblik su **nadoknade za odlazak kući**. Mnoge kompanije pokrivaju troškove ekspatrijata kada oni odlaze u posetu svojim porodicama, najčešće jednom godišnje.
 - Četvrti oblik su **nadoknade za obrazovanje dece ekspatrijata**. One nadoknade mogu obuhvatiti školarinu, plaćanje škole stranih jezika, knjige i pribor za učenje, prevoz, smeštaj i ishranu, uniforme i sl.
 - **Nadoknade za promenu mesta boravka** vezane za novo domaćinstvo. Obuhvataju troškove transporta, isporuke i skladištenja robe i stvari, privremene troškove života, pomoć oko kupovine kućnih aparata ili automobila i troškove zakupa.

- Poslednja grupa nadoknada, sve značajnija i interesantnija za menadžere ljudskih resursa na inostranim zadacima su **nadoknade za pomoć supružnicima**. One nadoknade služe kako bi se nadomestili gubici prihoda koje je ostvarivao supružnik zbog preseljenja u drugu zemlju, gde će ekspatrijata obavljati inostrane zadatke. U SAD kompanije često pomažu supružnicima ekspatrijata na taj način što im omogućavaju pronalaženje posla u HCN (Dowling et al., 2008, str. 162-164).

Tabela 23 prikazuje najznačajnije komponente koje ulaze u sistem stimulacija za menadžere koji su angažovani na međunarodnim zadacima. Očito je da postoje značajne razlike ukoliko se posmatraju kratkoročni (od 3 meseca do godinu dana) i dugoročni (od jedne do pet godina) angažmani u inostranstvu. Najznačajnije stimulacije kada je u pitanju kratak rok jesu plaćanje dnevnica za pokriće razlike u troškovima života u drugoj zemlji, plaćeno stanovanje, podrška u postupku dobijanja radne dozvole, poresko izjednačavanje kod oporezivanja dohotka, plaćene posete porodici i korišćenje bilansnog pristupa baziranog na matičnoj zemlji prilikom određivanja kompenzacije za ekspatrijatu. Takođe interesantan je i podatak da se prilikom kratkoročnih angažmana u inostranstvu zaradama upravlja iz matične zemlje (88.5% organizacija koje su učestvovala u istraživanju podržavaju ovakav pristup). Ukoliko posmatramo dugoročne angažmane menadžera u inostranstvu svakako su najznačajnije komponente stimulacija dodatak za troškove života (COLA), automobil kompanije dat na korišćenje ekspatrijati, premije za odlazak u inostranstvo, podrška tokom dobijanja radne dozvole (čak 99% organizacija podržava ovakvu vrstu pomoći), poresko izjednačavanje, dodatak koji se isplaćuje za supružnika koji prati ekspatrijatu u drugu zemlju, dotiranje troškova isporuke i skladištenja, posete domu i porodici. Ono što je posebno interesantno jeste korišćenje **stimulacija baziranih na performansama** inostrano angažovanih menadžera – bez obzira na dužinu trajanja inostranog angažmana preko **90% organizacija** u oba slučaja navodi da koristi stimulacije.

Tabela 23. Komponente stimulacije za globalne menadžere (% organizacija)

KOMPONENTE	Kratkoročni angažman (N=332)	Dugoročni angažman (N=930)
Dodaci za troškove života i smeštaj		
Dodatak za troškove života (COLA)	29.3	93
Dnevnice za pokriće razlika u troškovima života	63.8	-
Uvećan COLA ili dnevica	18.9	86
Smeštaj		
Besplatan smeštaj i stanovanje	99.3	39
Hotel	29.0	-
Stan	57.7	-
Namešten smeštaj (stan ili apartman)	69.7	-
Nenamešten smeštaj (stan ili apartman)	2.9	-
Stan u posedu kompanije	11.4	-
Stan u posedu države	1.3	-
Ostalo (diferencijalno)	7.8	-
Transport i prevoz		
Automobil u vlasništvu kompanije	35.7	71
Dodatak za prevoz	34.8	-
Automobil i vozač	19.7	27
Korišćenje automobila iz voznog parka	26.9	17
Dodatak za javni prevoz	19.0	-
Premija za odlazak u inostranstvo		
Premija za mobilnost	36.5	64
Premija za teškoće	45.6	73
Pravna podrška i podrška tokom orijentacije		
Kros-kulturalna obuka	37.3	68
Podrška tokom dobijanja radne dozvole	93.9	99

KOMPONENTE	Kratkoročni angažman (N=332)	Dugoročni angažman (N=930)
Naknade za troškove poreza na dohodak		
Poresko izjednačavanje	75.7	80
Poreska zaštita	6.3	5
Oslobađanje od poreza	2.6	4
Drugo (laissez-faire)	15.5	12
Program pomoći		
Dodataka za supružnike	-	71
Dodatak za obrazovanje i edukaciju		
Uvek se isplaćuje	-	53
Ukoliko ne postoji adekvatno obrazovanje	-	42
Troškovi skladištenja i isporuke		
Troškovi prtljaga	48.1	-
Troškovi skladištenja	41	83
Troškovi isporuke	12.5	97
Avio prevoz prvom ili biznis klasom		
Za senior menadžere	-	46
Za ostale ekspatrijate	-	26
Dodaci za putovanja		
Za putovanja-posete domu	69.8	95
Za posete od strane porodice	61.1	-
Pristup kreiranju kompenzacije		
Bilansni pristup baziran na matičnoj zemlji	61.4	71
Bilansni pristup baziran na centrali MNK	5.3	8
Pristup baziran na zemlji domaćinu	2.6	6
Drugo	30.7	14
Upravljanje zaradama		
Na nivou matične zemlje	88.5	-
Na nivou zemlje domaćina	2.3	-
Međunarodni nivo	4.3	-
Drugo	4.9	-
Stimulacije zasnovane na performansama	91.2	95

Izvor: Prilagođeno prema: Bonache, J., & Stirpe, L. (2012). Compensating global employees. U G. K. Stahl, I. Björkman, & S. Morris (Eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing, str. 168.

3.1.3. Beneficije

Beneficije predstavljaju davanja iznad osnovne zarade i stimulativne zarade. „Cilj upotrebe beneficija je zadržavanje zaposlenih u preduzeću, zadovoljavanje njihovih potreba i povećanje lojalnosti zaposlenih. Beneficije ne služe za motivisanje zaposlenih jer njihova visina ne zavisi od učinka zaposlenih. Beneficije mogu uključiti i novčana i nenovčana davanja zaposlenima. Oni mogu predstavljati trenutna davanja (npr. službeno vozilo) ili odložena davanja (npr. penzijsko osiguranje). Bitno je da poslodavci izgrade jedinstveni sistem zarada uključujući fiksnu i stimulativnu zaradu kao i beneficije“ (Štangl Šušnjarić & Zimanji, 2006, str. 342). Beneficije najčešće predstavljaju elemente nenovčanih davanja koja kompenzuju zalaganje zaposlenih u vidu određenih koristi koje zaposleni dobijaju mimo osnovne zarade i stimulacije kako bi se poboljšao njihov životni standard i zadovoljile različite potrebe. Iako ne služi motivaciji, ovaj deo kompenzacije je veoma značajan ukoliko se posmatra zadovoljstvo zaposlenih. Ono što autor Carragher vidi kao zanimljivo jeste da zarada utiče na to da radnici budu privučeni u organizaciju, dok beneficije utiču na zadržavanje zaposlenih u organizaciji. Autor je utvrdio u svom istraživanju o značaju beneficija kod zaposlenih i preduzetnika da su stavovi prema beneficijama generalno značajan prediktor fluktuacije zaposlenih i preduzetnika, dok je zadovoljstvo sa platom značajno za zaposlene, ali ne i za preduzetnike (Carragher, 2011, str. 25).

U sistemu kompenzacija u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa, u okviru varijabilne zarade, nalaze se kao posebno interesantan deo i beneficije zaposlenima. Prema autorima u ovoj oblasti beneficije su elementi međunarodnih kompenzacija koji se sastoje od različitih davanja poput *zdravstvene nege, programa penzionisanja, odmora i praznika* i često iznose značajan procenat ukupne zarade, npr. u slučaju organizacija iz SAD taj procenat je oko 40 (Briscoe et al., 2009, str. 245). Organizacije trebaju da donesu bitne odluke vezane za kompleksna pitanja beneficija ukoliko posluju na međunarodnom tržištu. Neke od tih odluka su:

- Način na koji će ekspatrijati plaćati porez;
- Da li da ekspatrijati zadrže programe beneficija svoje matične zemlje, da li da prihvate program beneficija zemlje u kojoj rade ili da se za njih načini poseban drugačiji aranžman beneficija;
- Da li da ekspatrijati učestvuju u programu socijalnog osiguranja svoje zemlje ili zemlje u kojoj rade (Dowling et al., 2008, str. 164).

Najveći broj ekspatrijata iz SAD zadržavaju plan kompenzacija iz matične zemlje (npr. zbog problema oko socijalnog osiguranja), dok se u EU na snazi nalazi prilagodljiv sistem socijalnog osiguranja za evropske ekspatrijate. Što se tiče multinacionalnih kompanija, one su menadžment kompenzacija usmerile prema PCN dok TCN i dalje nisu izjednačeni u kompenzacijama. Takođe, kada se govori o beneficijama značajno je napomenuti da kao i kod osnovne zarade i stimulacija, i ovde je potrebno imati u vidu određene zakonske preduslove vezane za beneficije, pre svega one beneficije koje su mandatne, koje omogućava država, zatim model oporezivanja beneficija na međunarodnom nivou (na individualnom ili organizacionom nivou).

Prema Martochioo-u, beneficije za ekspatrijate možemo podeliti u tri osnovne grupe:

- program zaštite – zdravstveno osiguranje, osiguranje u slučaju nezaposlenosti, penziono osiguranje;
- plaćeno odsustvo – godišnji odmori, hitni odlasci, praznična putovanja;
- usluge zaposlenima – pomoć tokom selidbe, školovanje dece, dodatak zbog odlaska, i sl. (Martochioo, 2009, str. 405).

Nešto detaljniju podelu beneficija dale su domaće autorke, koje ne navode specijalne programe beneficija za ekspatrijate, ali svakako ukazuju na najznačajnije elemente beneficija generalno posmatrano (Tabela 24).

Tabela 24. Kategorije beneficija

1.	ZARADA ZA VREME NERADA	Osiguranje od nezaposlenosti Praznici i odmori Bolovanja Porodajno odsustvo Otpusna zarada Dodatno osiguranje od nezaposlenosti
2.	BENEFICIJE VEZANE ZA OSIGURANJE	Životno osiguranje zaposlenih od profesionalnih nezgoda Zdravstveno osiguranje
3.	BENEFICIJE VEZANE ZA PENZIONISANJE	Starosna penzija Invalidska penzija
4.	USLUGE ZAPOSLENIMA	Lične usluge – kreditne unije, usluge savetodavaca, program pomoći zaposlenima, druge lične usluge Usluge vezane za posao – subvencije za čuvanje dece, nega starijih, ostale usluge vezane za posao Family – friendly beneficije
5.	FLEKSIBILNI PROGRAMI BENEFICIJA	Kafeterija pristup – zaposleni mogu da biraju beneficije po sopstvenim potrebama (Poór & Óhegyi, 2013, str. 8)

Izvor: Štangl Šušnjar, G., & Zimanji, V. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet, str. 343.

Bez detaljnijeg obrazlaganja navedenih beneficija koje se mogu naći u paketu kompenzacije za zaposlene, autor rada smatra da je pored navedenih beneficija, pre svega onih koje su u većini zemalja zakonski uređene i određene kolektivnim ugovorima koji se sklapaju između poslodavaca i radničkih sindikata, zatim onih koje se vezuju za direktna davanja poput davanja automobila, čuvanja dece, veoma značajno detaljnije istražiti one beneficije koje se popularno nazivaju fleksibilnim. Fleksibilne beneficije su detaljnije objašnjene u poglavlju 3.1.5.

3.1.4. Plaćanje po učinku/Plaćanje za performanse

Plaćanje po učinku predstavlja vrstu stimulativnog plaćanja. Kada posmatramo zarade zasnovane na performansama, bitno je ukazati na ključne teme koje se pojavljuju u međunarodnim debatama o kompenzacionim sistemima u Evropi, SAD i Japanu. Prvo, postoji preorijentacija menadžmenta ljudskih resursa sa sistema orijentisanog na posao na sistem koji je orijentisan na ljude, kao trend koji razbija istorijske komparativne obrasce dosadašnjih strukture zarada. Drugo, aktuelni proces prenošenja društvenih troškova i rizika daleko od organizacija i države na pojedinca. Treće, postoje značajne pretnje psihološkog ugovora, fragmentacije i individualizacije nagrada-napor odnosa (Salimaki & Heneman, 2008, str. 158). Svi ovi trendovi imaju implikacije na zarade zasnovane na performansama (Pay for Performances, Pfp).

Tabela 25. Vrste zarade zasnovane na performansama

	Individualne	Kolektivne
Fiksne	Plaćanje spram zasluga (<i>merit pay</i>)	
	Plaćanje zasnovano na veštinama ili kompetencijama	
	Promocija – napredovanje	
Varijabilne	Plaćanje prema rezultatima	Plaćanje zasnovano na performansama
	Plaćanje po komadu	Finansijska participacija
	Provizije	Podela profita i ciljeva (<i>gainsharing</i>)
	Bonusi	Vlasništvo
	Individualne stimulacije	Grupne stimulacije

Izvor: Salimaki, A., & Heneman, R. (2008). *Pay for Performance for Global Employees*. U: Gomez – Mejia, L.R., & Werner, S. (2008). *Global Compensation: Foundations and Perspectives*. Oxford: Taylor & Francis, str. 159.

Prema domaćim autorima zarade temeljene na performansama mogu se istraživati sa različitih aspekata. To može biti zarada bazirana na individualnim performansama, performansama tima i cele organizacione jedinice ili kompanije. Zarade se utvrđuju na osnovu ostvarenog obima proizvodnje, ušteda troškova, ispunjenja standarda kvaliteta i kao svodni rezultat – uvećanje profita (Štangl Šušnjar & Leković, 2009, str. 1). Gittleman i Pierce u svom istraživanju posmatraju plaćanja zasnovana na učinku kao bonuse, provizije i plaćanje po komadu, s tim da ukazuje da postoje i drugi oblici ovih stimulacija (2013, str. 9). Plaćanje na bazi učinka je često isticano kao veoma atraktivan model nagrađivanja kako u teoriji, tako i u praksi. Međutim, tokom istraživanja u prethodnom periodu utvrđeno je mnogo razlika u specifičnostima ovih planova. Broj takvih razlika je od ključnog značaja za uspeh plaćanja po učinku. Autori u ovoj oblasti navode nekoliko dimenzija na osnovu kojih mogu da nastanu razlike u ovom delu varijabilne zarade:

- Da li je zarada zasnovana na organizacionim, grupnim ili individualnim performansama?
- Da li je zarada zasnovana na bazi objektivnih merila performansi, kao što je npr. obim proizvodnje, ili subjektivnih merila performansi, kao što su ocene nadređenih menadžera?
- Koji procenat zarade je promenljiv – varijabilan?
- Kolike su razlike između plaćanja zasnovanog na performansama između dobrih i loših radnika?

- Da li su kriterijumi plaćanja unapred jasno navedeni zaposlenima?
- Da li postoji politika tajnosti zarade?
- U slučaju plaćanja za performanse na nivou grupe, da li je zarada distribuirana članovima grupe pravično spram učinka ili je svima jednako raspoređena?
- Da li je zarada zasnovana na učinku dopunjena ostalim nagradama? (Gupta & Shaw, 2014, str. 3).

Gerhart i Fang (2014, str. 41) su klasifikovali programe zarada zasnovanih na performansama na tri dimenzije: **naglasak na merilima performansi koje su zasnovane na rezultatu** (npr. rezultat fizičke proizvodnje, prodaja, profit, ukupni povrat akcionara) ili na merilima performansi koja su **orijentisana na ponašanje zaposlenih** (npr. ocene kupaca ili nadređenih o specifičnom ponašanju), **naglasak na merilima performansi pojedinačnog zaposlenog ili agregatno** (npr. grupa, jedinica, organizacija), i **stepen intenziteta podsticaja**. Autori naglašavaju da praktično sve organizacije privatnog sektora u SAD (ali i u mnogim drugim zemljama) koriste višestruke planove zarada zasnovanih na performansama koji se menjaju kao funkcija faktora poput nivoa posla, vrste zanimanja, načina na koji je posao organizovan i strategije organizacije.

Autorica Kecman (2005) istraživala je ovu oblast. Rezultati inostranog istraživanja o vezivanju zarada za performanse zaposlenih i ostvarene ukupne rezultate na poslu, dobijeni ispitivanjem 180 menadžera zaposlenih u 72 različite kompanije, od devet mogućih faktora značajnih za određivanje visine zarada, prvorangirani faktor su performanse zaposlenih. Još jedno istraživanje u inostranstvu, sa identičnim ciljem, sprovedeno u 3000 kompanija, obezbedilo je ubedljive dokaze da vezivanje zarada za individualne performanse ima pozitivne efekte na profit preduzeća, odnosno u periodu od pet godina ovakva praksa je dovela do povećanja prodaje po zaposlenom i do 100000 \$. Istraživanja o uticaju zarada na performanse grupa koja su sprovedena u nekoliko velikih kompanija (Corning, Nucor Steel, Pepsi Co), podržavaju model formiranja zarada po osnovi grupnih performansi. Studije u kojima preduzeća temelje zarade na performansama organizacije, ili nekog njenog dela, pokazala su poboljšanje performansi za 4 % do 6 % godišnje (Kecman, 2005, str. 52). Autorke Rost i Osterloh (2009, str. 120) navode primer preduzeća Satelit gde je istaknut primer uspešne prakse pay for performance-PfP. Nakon promene sistema nagrađivanja sa fiksne zarade po satu na nagrađivanje „po komadu“, koji je meren u skladu sa sastavljenom staklenom jedinicom po radniku i po danu, produktivnost je porasla za neverovatnih 36%, efekat podsticaja za 20% dok su troškovi zarada porasli za samo 9%. Slično, autori Schuler i Rogovsky (1998, str. 172) su u svojoj analizi kompenzacionih sistema i kulturnih specifičnosti ukazali da individualne stimulacije i plaćanje zasnovano na performansama imaju veće šanse za uspešnu implementaciju u zemljama sa visokim nivoom individualizma (Hofstedeova dimenzija). Isto tako, ukazali su i na to da je u zemljama sa visokim nivoom izbegavanja neizvesnosti kompenzacije bolje bazirati na seniorstvu ili kompetencijama, tačnije da kompenzacije budu izvesnije i sa manje rizika u pogledu dostizanja iste. Pored ovog istraživanja, u meta analizi koju su sprovedeli Combs, Liu, Hall i Ketchen (2006, str. 501) utvrđeno je da stimulativna zarada, posmatrana u okviru sistema radne prakse koje podstiču visoke performanse (High Performance Working Practice HPWP) pozitivno utiče na organizacione performanse. Na uzorku od 31 studije na ovu temu utvrđeno je da između stimulativne zarade i organizacionih performansi postoji pozitivan odnos (koeficijent $r=0.15$). Autori iz Kine su 2010. godine istraživali odnos zarade zasnovane na performansama i stavova i ponašanja zaposlenih u domaćim organizacijama, budući da postoji opšti trend primene SAD modela HRM u zemljama u razvoju. U istraživanju je bilo obuhvaćeno 574 inženjera u 30 kompanije u Kini, pre svega domaćih kompanija (22 kompanije) i nekoliko stranih (8 kompanija). Kao i u prethodno navedenim istraživanjima, i u Kini je uočeno da postoji pozitivan odnos između PfP i savesnosti zaposlenih, na individualnom nivou. Sa druge strane, PfP je imala negativan uticaj na organizacionu posvećenost i stepen međusobne saradnje i pomaganja na kolektivnom nivou.

Autori su ovakve stavove opravdali i povezali sa udaljenošću od moći (prema Hofstedeu). Zarada zasnovana na performansama je važan deo zapadnog (SAD) stila HRM prakse. U poređenju sa drugim aktivnostima HRM prema zapadnom stilu (npr. intervjua za posao, obuka, timski rad), uspeh ovakvih stimulacija će verovatnije biti pod uticajem kulture udaljenosti, zbog kulturnog sukoba između individualističke orijentacije stimulacije zasnovane na performansama i kolektivističkih vrednosti koje su utkane u tržištima u razvoju (Du & Choi, 2010, str. 672). Navedena istraživanja, u skladu sa sličnim u zemljama u razvoju, ističu potrebu upoznavanja, razumevanja i implementiranja savremenih modela nagrađivanja zaposlenih budući da su zemlje u razvoju značajan činilac globalne ekonomije.

U skladu sa navedenim može se zaključiti da su stimulacije zasnovane na performansama vrlo atraktivan i funkcionalan metod nagrađivanja individualnih performansi. Većina istraživanja upućuju na to da stimulacija zasnovana na performansama radnika ima daleko veći pozitivan uticaj na ponašanje i rezultate pojedinaca nego isti takav pristup vezan za grupe i timove. Međutim, ni vid stimulacija zasnovanih na individualnim performansama (PFIP) nije bez određenih ograničenja. Neki od negativnih stavova o zaradi zasnovanoj na individualnim performansama su:

- zarada nije motivator,
- PFIP šteti suštinskom interesu/motivaciju na radu,
- PFIP šteti saradnji i timskom rad, gde rad je međuzavisna promenljiva,
- PFIP nije u saglasnosti sa mnogim nacionalnim kulturama,
- mere performansi često nisu pouzdane i dovoljno validne da bi se mogao primeniti PFIP,
- PFIP može da funkcioniše „suviše dobro“ kako bi se postigli ciljevi (eksplicitno uključeni u PFIP plan) a u isto vreme može da uzrokuje da drugi važni ciljevi budu ignorisani i/ili da neki drugi planirani ciljevi budu ostvareni kroz nepoželjne metoda i/ili preterani rizik (Gerhart & Fang, 2014, str. 46).

Nakon kratkog prikaza najznačajnijih stavova vezanih za zarade zasnovane na performansama, pažnja je preusmerena na jednu vrlo značajnu oblast kompenzacija, fleksibilne beneficije, koja svakako ima poseban značaj u savremenim sistemima nagrađivanja.

3.1.5. Fleksibilne beneficije

Veoma interesantan deo kompenzacija jesu fleksibilne beneficije. Zbog svoje prirode i značaja koje dobijaju u savremenom menadžmentu kompenzacija, prikazane su kao posebno poglavlje u ovom radu.

Budući da se zaposleni međusobno razlikuju, i da generalno ne postoji osoba ili grupa kojoj će odgovarati isti paket nagrada kao i nekom/nekoj drugoj, zaposleni posebno cene kada mogu da izaberu takav program beneficija koji odgovara njihovim specifičnim preferencijama. Ovakav pristup je omogućen upravo kroz tzv. **cafeteria – samousluga pristup**. Po ovom pristupu svaki zaposleni dobije određeni fond beneficija koji on može da potroši na razne pakete beneficija. Ovakav model beneficija uveden je u praksi HRM u SAD a širu primenu je dobio sedamdesetih i osamdesetih godina XX veka. U Evropu je implementiran u Engleskim i Irskim kompanijama devedesetih godina XX veka, s tim da postoje značajne razlike između „kafeterija“ pristupa između SAD i Evrope. Prema Poor-u (Poór & Óhegyi, 2013, str. 7) u SAD je zarada generalno oslobođena uticaja države, te su zaposleni u mogućnosti da čak i deo osnovne zarade fleksibilno programiraju u funkciji beneficija (npr. dodatni odmor ili dodatno medicinsko osiguranje) dok je u Evropi zarada i dalje pod značajnom kontrolom zakona te su osnovne beneficije, poput penzionog staža i zdravstvenog i socijalnog osiguranja zakonom omogućeni i obavezni. Ostale, dodatne beneficije koje prevazilaze zakonske obaveze izgledaju drugačije nego u SAD. Ono što je

karakteristično za ovaj model nagrađivanja je sledeće: poslodavac ima kontrolu nad sumom novca koju je izdvojio za svakog zaposlenog (za njegov celokupan paket beneficija) dok zaposleni ima kontrolu nad izborom beneficija (Meisenheimer & Wiatrowski, 1989, str. 17).

Broj elemenata koji će sadržati plan fleksibilnih beneficija je veoma značajan i zavisi od veličine kompanije, demografskih karakteristika zaposlenih i dostupnih resursa za pružanje takvih beneficija i njihovu administraciju. Autor Poor navodi da je prema istraživanju Towers Watson u 2011 u Velikoj Britaniji 59% poslodavaca, koji su ponudili kafeterija beneficije svojim zaposlenima, kreiralo paket beneficija od 10 ili više elemenata. Tipičan paket ponude sadržao je između 11 i 15 elemenata (39% kompanija). Ukoliko se posmatraju podaci iz 2008. godine, kada je kafeterija sadržala uglavnom od 5 do 10 elemenata, i to u 38% organizacija, može se zaključiti da je došlo do razvoja ovih programa (Poór & Óhegyi, 2013, str. 7-10). U Holandiji je nešto manji procenat organizacija koje nude fleksibilne beneficije, negde oko 40%, dok je u 2012. godini taj procenat organizacija u Velikoj Britaniji bio sličan kao i u prethodnoj godini, preko 50% (Baeten & Verwaeren, 2012, str. 40).

Prilikom uvođenja fleksibilnih beneficija važno je da preduzeće tačno odredi iznos svakog paketa beneficija, da svaki paket sadrži neke obavezne elemente (socijalno, zdravstveno osiguranje) i da se omogući da zaposleni i tokom godine menjaju sastav paketa izabranih beneficija. Tipovi fleksibilnih beneficija:

- *fleksibilni račun* – kada zaposleni mogu da potroše ceo iznos po svom nahođenju i mogu da menjaju programe beneficija tokom godine,
- *osnova plus opcioni plan* – postoji osnova koja uključuje zdravstveno i socijalno osiguranje, ostatak svaki može da potroši na osnovu ličnih potreba,
- *administrativno određeni paketi beneficija* – kada preduzeća izrađuju različite pakete za različite grupe zaposlenih (npr. starije, za porodice sa malom decom, za mlade) (Štangl Šušnjar & Zimanji, 2006, str. 351).

Najvažniji faktori za usvajanje fleksibilnih planova beneficija uključuju institucionalne pritiske i očekivane ciljeve efikasnosti. Institucionalne pritiske autori Baeten i Verwaeren posmatraju kao pravni-zakonski okvir (npr. poreski tretman), preferencije sindikata i prakse konkurenata, a u vezi sa efikasnošću razmatraju troškove fleksibilnih planova, preferencije zaposlenih i uticaj na atraktivnost poslodavca (Baeten & Verwaeren, 2012, str. 40).

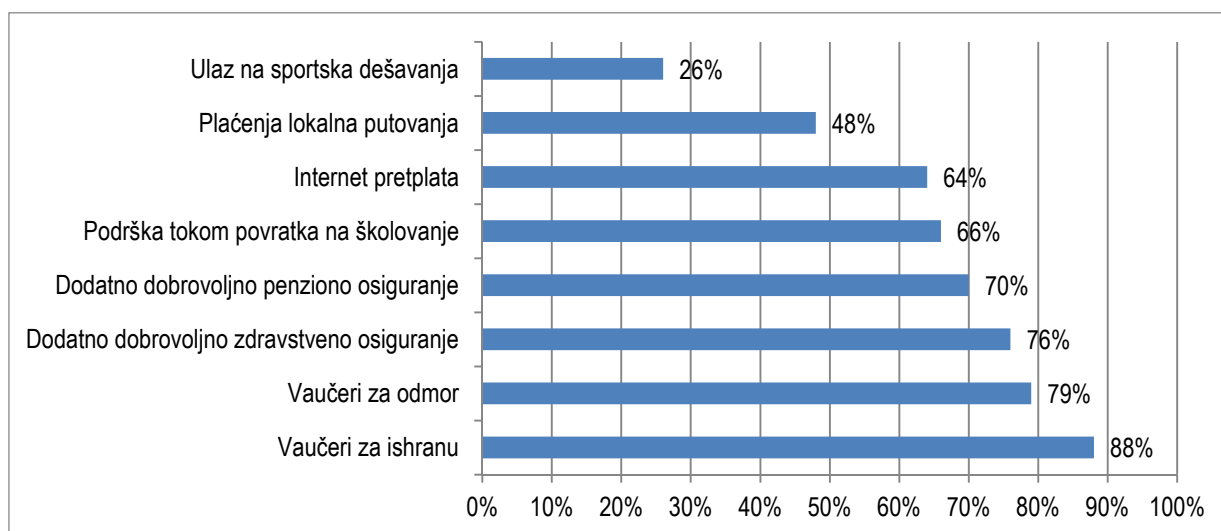
Kod ekspatrijacije, fleksibilne beneficije podrazumevaju da je inostrano angažovanom menadžeru ponuđen određen novčani iznos beneficije, jer ovakav oblik beneficija najčešće sprovede kompanije u SAD, na osnovu kog ekspatrijata može da odabere kako će ga koristiti. Npr. ponuđeni novčani iznos beneficije može biti korišćen za penziona i socijalno osiguranje, životno osiguranje i sl., što je najčešća pojava, ali ekspatrijata može i da odbije taj iznos jer je za njega beneficija ostvarena kroz prisustvo supružnika ili dečijeg zdravstvenog osiguranja i sl. Ono što je zanimljivo jeste da sve veći broj multinacionalnih kompanija sve više prihvataju pristup o fleksibilnim beneficijama. Neki od razloga za ovakav stav jesu:

- Fleksibilne beneficije su veoma uspešan model u SAD;
- Fleksibilne beneficije podrazumevaju različite načine nagrađivanja različitih kategorija zaposlenih (prema godinama starosti, porodičnom stanju i sl.) te ih multinacionalne kompanije koriste za privlačenje i zadržavanje diversifikovane radne snage;
- Strane kompanije investiraju u američke kompanije za zdravstvenu zaštitu i shvataju koliki je značaj fleksibilnih beneficija u SAD u smislu kontrole rastućih troškova zdravstvene zaštite;

- Brzo starenje radne snage usmerilo je multinacionalne kompanije ka fleksibilnim beneficijama kako bi se zadovoljile potrebe diversifikovane radne snage (Briscoe et al., 2009, str. 249).

Sa grafikona 24 koji prikazuje korišćenje kafeterija pristupa u planiranju beneficija evidentno je da je, između 8 najkorišćenijih elemenata, vaučer za ishranu i odmor beneficija koju zaposleni najčešće dobijaju od svojih poslodavaca. Nakon ove dve beneficije, dodatno penzijsko i zdravstveno osiguranje predstavljaju veoma značajne elemente. Ovo i nije iznenađujuće budući da je u poslednjim decenijama došlo do razvoja privatnih penzijskih i zdravstvenih fondova u svetu, kao i upliva stranih finansijskih fondova na tržište zemalja u tranziciji i razvoju. Najmanje korišćeni elementi kafeterija pristupa su ulaznice na sportska dešavanja. Ono što je vrlo interesantno jeste beneficija koja se zasniva na podršci zaposlenima koji žele da završe školovanje ili nastave usavršavanje i studiranje. Ovakvu beneficiju zaposleni ocenjuju kao veoma značajnu i u istraživanju navedenih autora oko 66% organizacija nudi takvu mogućnost zaposlenima.

Grafikon 24. Najznačajniji elementi „kafeterija“ pristupa beneficijama u Mađarskoj



Izvor: Poór, J., & Óhegyi, K. (2013). The Cafeteria System in Hungary: Development and New Directions. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 3(1), str. 8.

Štangl Šušnjar i Zimanji navode određene prednosti i nedostatke ovakvog sistema beneficija:

- Prednosti fleksibilnih beneficija se ogledaju u tome da zaposleni mogu da izaberu program koji njima najviše odgovara kao i u tome da je uvođenje jednog novog programa beneficije jeftinije jer ne uključuje sve zaposlene.
- Nedostaci fleksibilnih beneficija se manifestuju u slučaju ako zaposleni donesu pogrešne odluke u vezi izbora programa i ne vode računa o osnovnom zdravstvenom i socijalnom osiguranju. Administracija i nadgledanje trošenja paketa svih zaposlenih zahteva poseban računarski sistem (koji obuhvata i informisanje zaposlenih o zdravstvenim ustanovama i davanje saveta zaposlenima za izbor najboljeg paketa beneficije). Kako se životni uslovi zaposlenih neprestano menjaju i pakete beneficija treba kontinuelno menjati da bi zadovoljili nove potrebe zaposlenih (Štangl Šušnjar & Zimanji, 2006, str. 351).

Pored prednosti i nedostataka, istraživanja su pokazala i razloge zašto se kompanije orijentišu ovakvim planovima beneficija. Najveći broj menadžera ukazao je na to da su osnovni razlozi ponude kafeterija pristupa beneficijama upravo sposobnost lakšeg planiranja troškova i iskorišćavanje poreskih olakšica (Poór & Óhegyi, 2013, str. 8). U nekim ranijim istraživanjima kao

razlozi spomenuti su i ugled kompanije, zadovoljstvo i posvećenost zaposlenih, međutim u poslednje vreme najčešći razlog je vezan za troškovnu dimenziju. Ovo i nije iznenađujuće imajući u vidu ekonomsku situaciju i sve veću neizvesnost i nesigurnost u pogledu poslovanja.

Za kraj analize o kafeterija pristupu odnosno fleksibilnim beneficijama navedeni su određeni trendovi koji utiču na ovakve planove:

- Prvo, značajna različitost između zaposlenih uticala je na to da jedino ponudom fleksibilnih beneficijonih programa kompanija može da omogući pravičnost u nagrađivanju, jer se tada zaposleni nagrađuju uzimajući u obzir najšire moguće situacije, okolnosti i preferencije.
- Drugo, troškovna komponenta poslovanja je toliko značajna u savremenom poslovanju da su poslodavci omogućavanjem fleksibilnih beneficija pokušali da pored nagrađivanja zaposlenih pronađu način i za moguće uštede u troškovima.
- Treće, sve veći zahtevi ka balansiranju porodičnog i poslovnog života uticali su na to da se u fleksibilnim planovima beneficija pronađu i elementi koji se odnose na fleksibilno radno vreme, porodiljsko odsustvo, roditeljsko odsustvo, upravljanje stresom na radu i slični elementi.
- Četvrto, zadovoljstvo zaposlenih i podsticanje na poboljšanje poslovnih performansi su veoma značajni pojmovi, pa tako i u savremenom HRM, naročito u aktivnosti kompenzacije. Beneficije koje podržavaju balansiranje između porodice i radnog mesta mogu da podstaknu posvećenost zaposlenih prema organizaciji za koju rade i izazovu osećaj pripadnosti, vrednosti i uključenosti u oba aspekta života.
- Peto, institucionalni pritisci i praksa konkurenata usloveli su sve veću primenu fleksibilnih beneficija u organizacijama (Kelly, 2012, str. 220).

3.2. Faktori koji utiču na kreiranje sistema nagrađivanja

Istražujući oblast kompenzacija zaposlenih dolazimo do veoma važnog dela sistema, a to su faktori koji utiču na kompenzacije. Ovi faktori su svakako različiti ukoliko se posmatraju nacionalni i međunarodni sistemi kompenzacija, i kako je to i do sada bio slučaj, napominjemo da je kompleksnost posmatranja i istraživanja međunarodnih zarada daleko veća.

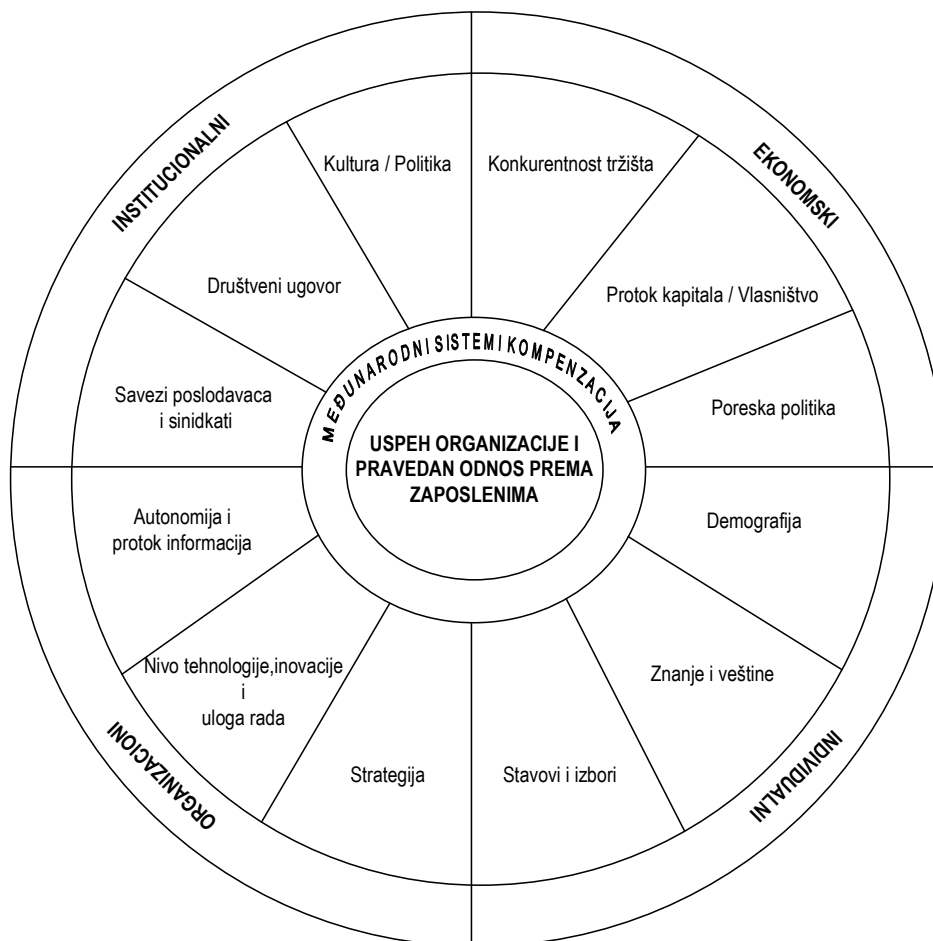
Oblast međunarodnih kompenzacija obuhvata istraživanja u odnosu na aspekte kompenzacije između dve ili više zemalja (komparativne studije) i istraživanja planova kompenzacija multinacionalnih preduzeća. Komparativna istraživanja generalno posmatraju kompenzacije (nejednakost zarada, uticaj sindikata na zarade, sistemi zarada, stimulacije i očekivanja zaposlenih) u Sjedinjenim Američkim Državama u odnosu na druge zemlje (npr. Kanada, Rusija, Japan, Južna Koreja, Kina) i Istočnu sa Zapadnom Evropom. Komparativna istraživanja generalno dolaze do saznanja da postoje značajne i bitne razlike u praksi kompenzacija. Istraživanje kompenzacija u MNK podrazumeva zarade u inostranim filijalama, prilikom internih zajedničkih ulaganja, partnera za licenciranje, ekspatrijata, i radnika u maquiladora fabrikama (fabrike u bescarinskoj zoni) kao i kako se planovi zarada odnose na MNK procene i kulture različitih zemalja. Ova istraživanja pokazuju da je za organizacije koje posluju u stranim zemljama kompenzacija mnogo složenija nego domaća. Ova složenost je veća zbog različite strukture radnika (radnika iz zemlje domaćina, radnika iz matične zemlje i državljana trećih zemalja), razlike u uslovima zemlje domaćina, različitih nacionalnih kultura i kursnog rizika (Werner & Ward, 2004, str. 218). Prema vodećim autorima u oblasti globalnih kompenzacija, Milkovich i Newman (2006) ističu da postoje četiri najznačajnija faktora koji određuju kompenzacije zaposlenih:

- ekonomski,
- institucionalni,

- individualni i
- organizacioni faktori.

Svaki od navedena četiri faktora sačinjen je od subfaktora koji, svaki na svoj način, utiču na kompenzacije zaposlenih. Slika 12 predstavlja detaljan prikaz najznačajnijih faktora koji utiču na kompenzacije u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa.

Slika 12. Okvir međunarodnih kompenzacija



Izvor: Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2006). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Masmedia, str. 573.

Nešto suženiju, ali sa druge strane detaljniju sistematizaciju značajnih faktora o kojima treba voditi računa tokom menadžmenta kompenzacija na međunarodnom nivou prikazali su Briscoe, Schuler i Claus (2009, str. 275). Oni ukazuju na sledeća osetljiva pitanja međunarodnih kompenzacija:

- način plaćanja odnosno odluka o tome da li će ekspatrijata primati zaradu u valuti zemlje domaćina ili matične zemlje;
- uticaj inflacije;
- uticaj deviznog kursa;
- socijalno osiguranje ekspatrijate;
- oporezivanje dohotka ekspatrijate.

Međutim, autori navode da je prilikom istraživanja razlika između zarada u različitim zemljama potrebno imati u vidu još pet konkretnih elemenata koji utiču na pomenute razlike:

- institucionalni i kulturni okviri,
- društveni ugovori,
- sindikati,
- tržište kapitala i struktura vlasništva,
- autonomija menadžera (Milkovich & Newman, 2006, str. 575).

U nastavku teksta detaljnije su prikazani ključni faktori koji utiču na politiku kompenzacija u međunarodnom kontekstu, odnosno oni faktori koji kreiraju razlike u sistemima kompenzacija u različitim zemljama i regionima.

3.2.1. Nacionalna kultura zemlje

Kao posebno interesantan i kompleksan faktor koji utiče na praksu HRM u organizacijama uočava se kultura (Bogićević Milikić & Janićijević, 2009). Ovaj faktor se u komparativnom i međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa posmatra u smislu nacionalne kulture i kulturnih vrednosti. Prema ranijim istraživanjima teorijskih izvora autor je ukazao na nekoliko značajnih tema u vezi sa uticajem kulture na kompenzacije.

Brz protok informacija putem savremenih informacionih tehnologija, globalizacija poslovanja u smislu multinacionalnih i transnacionalnih kompanija i globalizacija medija uticali su na to se ljudi širom planete upoznaju sa najrazličitijim kulturama i tradicijama naroda. Sa druge strane, učešće u međunarodnom poslovanju kroz ekspatrijaciju zaposlenih i menadžera, turističkim putovanjima, školovanjem na inostranim univerzitetima ljudi dolaze u direktan kontakt sa stranim kulturama. Obrazovanje, učenje i poslovanje obavljaju se u kontekstu različitih kulturnih okruženja, te je neophodno posmatrati i analizirati dostignuća iz međukulturalnih istraživanja na teme poslovne etike i kulture (Ralston & Pearson, 2010) kako bi se pojedinci i organizacije adekvatno pripremile za aktivnosti koje iziskuju saradnju sa ljudima koji dolazi iz različitih kultura budući da oni poseduju različite vrednosti i ponašaju se u skladu sa njima (Ralston et al., 1995;).

Značajan deo literature iz oblasti komparativnog i međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa upravo govori o uticaju nacionalne kulture na mnoge funkcije HRM. Smatra se da pojedinci poseduju kulturna obeležja svoje zemlje i dugo ih zadržavaju. Na osnovu tih kulturnih obeležja međusobno se razlikuju od drugih pojedinaca iz različitih kultura, i najčešće nisu ni svesni tih obeležja i teško ih mogu odrediti i definisati. Autori koji istražuju komparativni menadžment ljudskih resursa ukazali su da postoji značajan uticaj kulture na menadžment, i da je menadžment ljudskih resursa definitivno najosetljivije područje savremenog menadžmenta na kulturne vrednosti zemalja (Rosenzweig & Nohria, 1994).

Za bilo kakvo dalje istraživanje o uticaju nacionalne kulture na sisteme kompenzacija neophodno je napraviti pokušaj u pravcu definisanja kulture. Još uvek ne postoji opšte prihvaćena definicija kulture jer je najveći problem taj što ima malo slaganja u vezi tačne definicije kulture. Prema mnogim istraživanjima kultura je skup varijabli, predstavlja rang socijalnih, istorijskih, ekonomskih i političkih faktora. Važna karakteristika kulture jeste ta da je u pitanju veoma suptilan proces i da ljudi najčešće nisu uvek svesni svih efekata koje kultura ostavlja na njihove vrednosti, stavove i ponašanje. Postoje mnoge definicije kulture, ali jedan od autora, Schein, je objasnio kulturu kao „obrazac osnovnih pretpostavki koji je određena grupa otkrila ili razvila dok je rešavala svoje probleme u vezi sa eksternom adaptacijom i internom integracijom, koji je funkcionisao dovoljno dobro da se smatra valjanim i, stoga, da se prenosi novim članovima kao ispravan način shvatanja, mišljenja i osećaja u vezi s datim problemima“ (Schein, 2004, str. 17). Izraz kultura se obično vezuje za društva (Mojić, 2007, str. 357). Kultura predstavlja preneseni i stvoreni sadržaj i obrasce vrednosti, ideja i drugih simbolično-značenjskih sistema kao činilaca

oblikovanja ljudskog ponašanja, kao i artefakta kao proizvoda tog ponašanja (Kroeber & Parsons, 1958, str. 583).

Budući da je kultura sama po sebi vrlo kompleksan pojam, u nastavku je prikazan jedan od najvažnijih pristupa istraživanju kompenzacija u kontekstu kulture, a to je pristup baziran na kulturnim dimenzijama Hofstede-a.

Tabela 26. Komparativni pregled faktora (kulturne dimenzije) koji utiču na sisteme kompenzacija

KULTURNE DIMENZIJE		
DIMENZIJE POSMATRANJA	HOFSTEDE	BENT I FERREIRA
	Distanca moći	Jednakost – nejednakost
	Izbegavanje neizvesnosti	Izvesnost – neizvesnost
	Muške vrednosti vs. ženske vrednosti	Kontrolabilnost – nekontrolabilnost
	Dugoročni vs. kratkoročni ciljevi	Individualizam – kolektivizam
	Individualizam – kolektivizam	Materijalno utemeljenje – lično utemeljenje

Izvor: Brewster, C., Sparrow, P. & Vernon, G. (2007). *International Human Resource Management* (2. izd.). London: Chartered Institute of Personnel and Development, str. 128 – 130.

Kao što se vidi u tabeli 26, Hofstede i Bent i Ferreira razmatrali su uticaj kulture na menadžment ljudskih resursa. Analizu uticaja kulture na HRM autor je prilagodio na osnovu teksta koji je objavljen 2013. godine (Berber, 2013).

Distanca moći, ili kako Bent i Ferreira navode, *jednakost vs. nejednakosti* podrazumeva prihvatanje ili toleranciju rigidnih hijerarhija u kojima se značajno razlikuju status i kompenzacije. Ključni kontrast je upravo između fokusa na podsticaje sa visokim razlikama u zaradama i fokusa na niskim razlikama u beneficijama. Takođe, ovde se uključuju u analizu i elementi procenjene pravednosti u sistemu menadžmenta ljudskih resursa. Npr. istraživanja o distributivnoj pravednosti govore o pravilima i standardima na osnovu kojih se donose odluke o raspodeli resursa. Problemi alokacije rešavaju se putem odluka koje definišu prava recipijentata kompenzacija. U praksi, ova pravila predstavljaju poznata, normativna pravila društva, koja se tiču pitanja socijalne i industrijske pravednosti. U istraživanjima pojedinih autora ispitivani su na individualnom nivou odnosi između individualizma, distance moći i pravednosti, zadovoljstva poslom, kompetentnosti i apsentizma između Kineza iz Hong Konga i radnika iz SAD na šalterima banke. Pravednost je značajno povezana sa zadovoljstvom na poslu, performansama i apsentizmom u posmatranim kulturama, a efekti su bili snažniji kod individualaca kod kojih je utvrđena manja distanca moći.

Izvesnost vs. neizvesnost, pojam povezan sa Hofstedeovim *izbegavanjem neizvesnosti*, govori o tome da li se u jednoj kulturi više ceni izvesnost i sigurnost ili neizvesnost i rizik. U kulturama gde se vrednuje izvesnost, zaposleni poštuju pravila, standarde i tačne procedure, nesigurni su ukoliko postoji rizik povezan sa radnim zadatkom i ukoliko razlike u kompenzacijama nisu jasno naznačene. Za razliku od ovog pogleda, zaposleni koji cene neizvesnost, neće insistirati na rigidnim strukturama i pravilima rada, biće raspoloženi za preuzimanje neizvesnih zadataka i neizvesnih kompenzacija.

Kontrolabilnost vs. nekontrolabilnost podrazumeva odgovornost za neizvesnost sa kojom su suočeni zaposleni. U visoko-kontrolabilnim kulturama, smatra se da organizacija može da kreira organizacioni kontekst i da bude odgovorna za situacije sa kojima će biti suočeni zaposleni. Sa druge strane, u visoko-nekontrolabilnim kulturama, organizacioni kontekst je autonoman u odnosu na poteze aktera iz organizacije i zaposleni su suočeni sa povećanom neizvesnošću.

Individualizam vs. kolektivizam podrazumeva dimenziju u kojoj se pravi razlika između kultura u kojima su zaposleni individualno ili grupno odgovorni za uspeh. U individualističkim kulturama favorizuje se pojedinac i lični uspeh. Pojedinac bi trebao biti nagrađen za svoj doprinos uspehu organizacije. Suprotno, kolektivističke kulture favorizuju tesno povezane kohezivne grupe. Kompenzacije su na odgovarajući način raspodeljene u grupi, i loša raspodela u ovom smislu predstavlja problem za sve članove grupe, i izolaciju za one koji smatraju da su slabo nagrađeni.

Materijalno utemeljenje vs. lično utemeljenje povezuju se sa Hofstedeovom dimenzijom *muške vrednosti vs. ženske vrednosti* ali sa terminologijom novijeg datuma. Ova dimenzija kulture odnosi se na isticanje akcije i dostignuća koje je suprotno isticanju empatije i osećaja. U kulturama u kojima postoji materijalno utemeljenje cene se akcije i dostignuća u materijalnim stvarima, dok u kulturama gde postoji lično utemeljenje cene se lični odnosi i razvoj.

Dimenzija koja govori o *dugoročnim vs. kratkoročnim orijentacijama* podrazumeva dve različite vrste vrednosti. Vrednosti koje su povezane sa dugoročnim orijentacijama su štedljivost i istrajnost. Vrednosti u vezi sa kratkoročnim orijentacijama su poštovanje tradicije, ispunjavanje socijalnih obaveza i zaštita ličnosti. Dugoročna u odnosu na kratkoročnu orijentaciju odnosi se na stepen u kojem kultura podstiče svoje članove da prihvate odloženo zadovoljavanje svojih materijalnih, društvenih i emocionalnih potreba (Hofstede, 2001, str. 359).

Tabela 27. Dimenzije srpske nacionalne kulture

DIMENZIJA NACIONALNE KULTURE	INDEKS	RANG
Distanca moći	76 (11 – 104)	12
Izbegavanje neizvesnosti	88 (8 – 112)	8
Individualizam vs kolektivizam	27 (6 – 91)	33-35
Ženske vs muške vrednosti	21 (5 – 95)	48-49

Izvor: Janićević, 2003, str. 54 i Bogićević Milikić, 2009, str. 100.

U tabeli 27 u kojoj su prikazane 4 dimenzije srpske kulture, *indeks* podrazumeva minimalne i maksimalne vrednosti indeksa za 53 zemlje u kojima je Hofstede sproveo svoja istraživanja. *Rang* zemlje podrazumeva mesto na skali od 1 do 53 zemlje. Prema Hofstedeovom istraživanju iz 1980. godine može se zaključiti sledeće:

- Srbija se prema dimenziji *Distanca moći* nalazi u rangu sličnom sa zemljama Zapadne Afrike, Singapura, Brazila, Venecuele ali i Francuske (Rang 15 – 16) (koja je zemlja u kojoj sindikati i kolektivno pregovaranje imaju veliki značaj i dan danas). Ovaj rang Srbije govori o tome da je u domaćoj nacionalnoj kulturi zastupljen mnogo viši stepen centralizacije i hijerarhije u odlučivanju.
- Prema dimenziji *Izbegavanje neizvesnosti* Srbija se nalazi u rangu sa zemljama poput Japana (Rang 8), Belgije, Francuske, Perua. Sve ove zemlje imaju visok nivo izbegavanja neizvesnosti, i sklone su ka visokom nivou birokratskih rešenja kako bi se što bolje zaštitile od rizika i neizvesnosti. Takođe, zaposleni u ovakvim zemljama mnogo više cene zaposlenje za čitav život, ređe promene radnog mesta i izbegavanje rizika.
- Prema dimenziji *Individualizam vs kolektivizam* Srbija se nalazi u rangu sa Meksikom, zemljama Istočne Afrike, Portugalije (rang 33 – 35) i Hong Konga (rang 37). Ovaj rang govori o tome da je Srbija kolektivistička zemlja, u kojoj se pojedinac nalazi unutar vrlo snažno povezanih grupa, kako u privatnom, tako i u poslovnom životu.
- Ukoliko se posmatra dimenzija *Muške vs ženske vrednosti* može se primetiti da se Srbija nalazi među onim državama koje mnogo više cene ženske vrednosti, poput balansa između poslovnog i privatnog života, porodičnih vrednosti i sl. Srbija se prema ovoj dimenziji nalazi u rangu sa Skandinavskim zemljama, ali i zemljama poput Finske (Rang 47), Holandije (Rang 51) i Danske (Rang 50).

Dalji napori su bili usredsređeni na kvantifikaciju odnosa među pojedinim kulturnim dimenzijama i načinima ostvarivanja kompenzacija u određenim zemljama sveta. Prema istraživanjima koja su sprovodili Sculer i Rogovsky 1998. godine, uočeno je da nacije u kojima postoji veliko izbegavanje neizvesnosti i nizak stepen individualizma, najčešće u zemljama Latinske Amerike, teže sistemu kompenzacija u kojima se visoko cene i vrednuju seniorstvo i određene veštine. Ove nacije su i manje orijentisane na plaćanje prema performansama pojedinca. Sa druge strane, nacije sa manjim stepenom izbegavanja neizvesnosti i većim stepenom individualizma poput Protestantskih država i Anglo – saksonskih kultura manje obraćaju pažnju na seniorstvo i više se okreću ka plaćanju pojedinca u odnosu na ostvarene performanse (Brewster et al., 2007, st. 130). Autori Fischer, Smith, Richey, Ferreira, Assmar, Maes i Stumpf (2007) ukazali su na značaj nacionalnih vrednosti na mehanizam alokacije nagrada u Nemačkoj, Velikoj Britaniji, Brazilu, Novom Zelandu i Sjedinjenim Američkim Državama.

Nakon detaljnog prikaza dimenzija kulture koje utiču na kreiranje modela kompenzacija, bitno je istaći da iako je nespornan uticaj kulture na međunarodni menadžment ljudskih resursa, u analizi kulturnih dimenzija postoje i određeni nedostaci. Prvo, ove dimenzije na osnovu kojih bi trebalo kreirati i prilagođavati sistem nagrađivanja i kompenzacija još uvek su nepotpune. Kao drugo, mnoge nacije zaista realno prikazuju tendencije određenih dimenzija, ali ipak na individualnom nivou postoje značajna odstupanja. Takođe, pojedinci mogu da pokazuju višestruko i kontradiktorno ponašanje, praveći time veliki problem kod kreiranja adekvatnog sistema kompenzacija (Brewster et al., 2007, str. 131).

Za kraj ovog dela, autor je prikazao kako je izgrađen sistem kompenzacije u Srbiji u skladu sa učenim kulturnim dimenzijama. Ovakav okvir se ne treba uzimati kao generalan stav, ali svakako oslikava najčešći model nagrađivanja koji egzistira u domaćoj praksi kompenzacija. Domaći pristup kompenzacijama u odnosu na dimenzije kulture podrazumeva zarade koje su temeljene na seniorstvu i radnim časovima, manje rizične zarade – najveći je udeo fiksne zarade, značajne razlike između hijerarhijskih nivoa u zaradama, obavezno socijalno osiguranje, manji broj beneficija koje prevazilaze zakonske okvire, uticaj kolektivnog pregovaranja i sl.

Tabela 28. Dimenzije kulture i kompenzacioni sistemi

KULTURNE DIMENZIJE	OPIS DIMENZIJE NA OSNOVU RANGA I INDEKSA ZEMLJE	OBLIK KOMPENZACIJA KOJI ODGOVARA KULTURNOJ DIMENZIJI
Visoka distanca moći	Prihvatanje ili tolerancija rigidnih hijerarhija u kojima se značajno razlikuju status i kompenzacije	Kompenzacije odgovaraju položaju u hijerarhijskoj strukturi organizacije, fokus je na ličnoj obavezi lojalnosti organizaciji, kao i oslanjanje na hijerarhijske odluke u odnosu na učešće zaposlenih
Visoko izbegavanje neizvesnosti	Zaposleni poštuju pravila, standarde i tačne procedure, nesigurni su ukoliko postoji rizik povezan sa radnim zadatkom i ukoliko razlike u kompenzacijama nisu jasno naznačene	Kompenzacije su bazirane na seniorstvu i manje se baziraju na plaćanju zasnovanom na performansama, zaposleni su zadovoljniji platom koja je sigurna i jasno utvrđena
Kolektivizam	Kompenzacije su na odgovarajući način raspodeljene u grupi, i loša raspodela u ovom smislu predstavlja problem za sve članove grupe, i izolaciju za one koji smatraju da su slabo nagrađeni	Kompenzacije se utvrđuju kolektivnim pregovaranjem, zarade zasnovane na performansama su u neskladu sa naglaskom sindikalnog solidarizma i mogu da ugroze institucionalizovane radne odnose
Ženske vrednosti	Posebno se cene lični odnosi i razvoj	Kompenzacije treba da obuhvate kako zaradu tako i elemente socijalnog staranja u smislu materinskog odsustva, zdravstvenog osiguranja, penzionog osiguranja i sl., ali i mogućnosti stvaranja balansa između porodičnog i poslovnog života

Izvor: Berber, N. (2013). Uticaj kulture na menadžment ljudskih resursa: kompenzacije i beneficije. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 49(29), str. 113.

Autor smatra da je bitno još jednom istaknuti stav stranih autora da je ključno u menadžmentu kompenzacijama upravo prilagoditi sistem kompenzacija kulturnim specifičnostima određene zemlje domaćina (Schuler & Rogovsky, 1998, str. 161).

3.2.2. Uloga sindikata i kolektivnog pregovaranja

Društvene ugovore možemo jednostavno objasniti kao razumevanje i dogovaranje između Vlade, zaposlenih i poslodavaca u određenoj zemlji. Teorije o društvenom ugovoru – norme o fer tretmanu, pravdi i pravima – su među najstarijim modelima primenjenim u poslovanju. Dok je moguće da se teorije o društvenom ugovoru razlikuju u detaljima, većina njih imaju zajedničke osnove: Prvo, teorija društvenog ugovora stoji u suprotnosti sa pretpostavkom oportunitizma. Pretpostavlja se da je saradnja osnovni motiv iza kolektivnog ponašanja – očekuje se da će i menadžeri da saraduju jer organizacioni i individualni uspesi su inherentno isprepletani. Drugo, društveni ugovori su u osnovi svih pojedinačnih ugovora o radu, oni unose društvene norme u radne odnose. Društvene norme o etici, poštenju, individualnim pravima i „nagradama u skladu sa standardima, časti, ili zakonom“ utiču na prirodu i strukturu radnih odnosa. Autori ovde navode da su socijalni i psihološki ugovori različiti. **Psihološki ugovor** je dogovor sa pojedinačnog nivoa, odnosno obuhvata odnos između jednog menadžera i određene organizacije. **Društveni ugovor** reguliše uloge i odgovornosti šire zajednice – državnih organa, javnih politika, organizacija i pojedinaca. Teorije društvenog ugovora upućuju na to šta „treba“ da se desi u bilo kom radnom odnosu – okvir je normativni. Treće, društveni ugovor nalaže da svi akteri u organizaciji treba da učestvuju u organizacionom uspehu; koristi od jednog kolektivnog delovanja treba da budu distribuirane na pravedan način svim učesnicima. Osnov za ovu distribuciju se može razlikovati u različitim društvenim ugovorima, ali norme pravičnosti nalažu da niko ne bi trebalo da preuzme nesrazmerni deo koristi. U ovom delu ističe se značaj agencijske i teorije nadzornika (stewardship). Prema teoriji nadzornika odnos poslodavac - zaposleni je odnos koji podrazumeva saradnju, i temelji se na dugoročnim koristima koje proizilaze iz saradnje sa drugima (Hernandez, 2012, str. 172); po teoriji agencije u pitanju je konfliktan odnos vođen oportunitizmom. Prema teoriji nadzornika, mehanizmi organizacione kontrole su usmereni na podsticanje ili olakšavanje zajedničkih aktivnosti dok prema teoriji agenata mehanizmi organizacione kontrole (ugovori) su implementirane kako bi bili ograničeni sukobi ili kako bi primorali na zajednički napor – aktivnost (Bloom & Milkovich, 1995, str. 16).

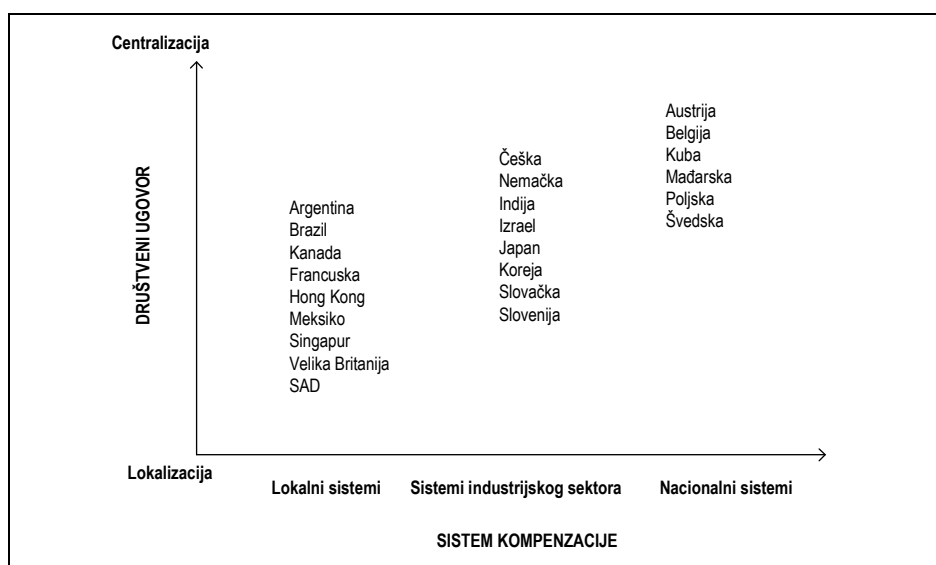
U okviru debate o društvenim ugovorima, organizaciona literatura je usmerila interes u pojam poverenja, kao faktor koji utiče na različitost u radnim odnosima. Teorije društvenog ugovora omogućile su tzv. vodič za analiziranje značaja, razvoja, funkcionisanja poverenja u radnim odnosima. Kada postoji potreba za fleksibilnošću, ukoliko su informacije ograničene, ili ukoliko su uslovi u stanju čestih promena, radni odnosi ne mogu biti određeni u smislu pisanog ugovora. Ovaj autor tvrdi da bi u tom slučaju značajan broj pitanja i potencijalnih mogućnosti trebalo da budu pokriveni ovim ugovorima, a to je svakako veoma teško zbog navedenih razloga, te ih čini neodrživim. Alternativa navedenom je da se zasnjuje odnos baziran na poverenju.

Ono što je posebno važno za sisteme kompenzacija jeste implikacije javnih politika na društvene ugovore. Javne politike vlada teoretski odražavaju norme društvenog ugovora, na primer nameću se određena ograničenja u radnom odnosu (minimalna zarada, obavezno socijalno osiguranje, porodično odsustvo i sl.). Očekivanja ugrađena u psihološki ugovor su verovatno uticala na javne politike. Efekti razlike u javnim politikama o očekivanjima menadžera naspram varijabilne zarade mogu se opisati jednim primerom - razlike u poreskim politikama i politikama porodičnog odsustva u Evropskoj Uniji mogu uticati na menadžerske stavove prema varijabilnim zaradama koje nude mnoge multinacionalne kompanije iz SAD (Bloom & Milkovich, 1995, str. 17).

Iz prethodno navedenog zaključuje se da je društveni ugovor (ili dogovor kako negde nalazimo u prevodu sa engleskog jezika) veoma kompleksan faktor koji uobličava zarade na međunarodnom nivou. Milkovich i Newman (2006, str. 576) ukazuju da radni odnos podrazumeva odnos između dve strane, zaposlenih i organizacije kao poslodavca. Uvođenjem drugih interesnih strana u dogovaranja oko radnih odnosa, pre svega države, a zatim i radničkih i organizacija poslodavaca, radni odnos prerasta u društveni, odnosno u društveni dijalog. Odnosi i očekivanja ove tri strane čine društveni ugovor. U tom smislu, jasno je da različiti ljudi u različitim zemljama imaju različita očekivanja i uverenja o ulogama vlade, sindikata, radnika, poslodavaca i privrednih društava u pogledu kompenzacija.

Možda je najekstremniji primer efekata društvenog ugovora na kompenzacione sisteme onaj koji se odnosi na stepen centralizacije u okviru odlučivanja o kompenzacijama u različitim zemljama. Npr. SAD, Velika Britanija i Kanada koriste visoko decentralizovane sisteme kompenzacije sa minimalnom intervencijom države. Zemlje kao što su Japan, Nemačka i Španija najčešće uspostavljaju sistem kompenzacije na bazi umerene centralizacije, jer su pod kontrolom sektora kojem kompanija pripada. Švedska, Danska i Belgija su visoko centralizovane, kompenzacioni okviri se definišu sa značajnom intervencijom države, koja formira nacionalne sisteme zarada (Gomez – Mejia & Werner, 2008, str. 5).

Slika 13. Centralizacija odlučivanja i sistemi kompenzacija



Izvor: Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2006). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Masmedia, str. 577.

Ukoliko se postavi pitanje gde spada naša zemlja u pogledu centralizacije i kompenzacija, na osnovu istraživanja Milkovich-a i Newman-a (2006) može se zaključiti da se Srbija, kao i ostale zemlje Centralne i Istočne Evrope, nalazi na visokom nivou centralizacije, budući da je zarada u Republici Srbiji zakonom određena, naročito aspekti minimalne cene rada, obaveznog socijalnog i zdravstvenog osiguranja, kao i penzije. Zakon definiše broj radnih časova mesečno, rad vikendom, praznicima i u posebnim uslovima. Sve ove odluke imaju reperkusije na formiranje zarade i beneficija.

Tema koja se odnosi na uticaj sindikata i kolektivnog pregovaranja na kompenzacije logično se nastavlja na prethodnu, u kojoj je reči bilo o društvenom ugovoru, između poslodavaca, Vlade zemlje i zaposlenih. Sindikati radnika, unije poslodavaca, kao i Vlada upravo su strane koje se pojavljuju u procesu društvenog pregovaranja o uslovima rada, tačnije radnim odnosima. Prema

mnogim shvatanjima, sindikati i udruženja radnika imaju najznačajniji uticaj na sistem kompenzacija. Taj uticaj najčešće se ostvaruje kroz kolektivno pregovaranje i zajedničke propise. Međutim, ukoliko se posmatra snaga sindikata kada se govori o njihovom uticaju na sistem kompenzacija, primetno je smanjenje uticaja sindikata čak i u onim zemljama gde su sindikati, istorijski posmatrano, imali značajnu ulogu.

Što se tiče sindikata radnika, oni žele što je moguće veće dnevnice (ili satnice). Ali, svakako, ni sindikati ne posmatraju samo zarade, već se uvek teži optimalnom odnosu zarade, uslova rada i zaposlenosti. Nije opravdano podizati visinu satnice a ne uzeti u obzir i posledice po zaposlenost. Sindikati su oduvek bili zainteresovani za sistem kompenzacija koji bi zavisio od: uloge u poslu, kvalifikacija, kompetentnosti, seniorstva i iskustva. Sindikati su pokušavali da visinu zarade posmatraju i u odnosu na potrošačku korpu, kao relativnu pre nego apsolutnu vrednost zarade.

Prisustvo sindikata može, u zavisnosti od zemlje, da dovode do veće ili manje slobode pri uspostavljanju sistema kompenzacije, a to može da rezultira ili u pružanju otpora ili u uključivanju zaposlenih u sistem. Tako, na primer, u zemljama poput Nemačke ili Belgije, kompenzacija zaposlenih se uspostavlja kroz kolektivne sporazume sa zaposlenima (čak i ako oni nisu članovi sindikata). U drugim zemljama u Evropskoj Uniji postoji pokušaj da se organizuju odbori (bordovi) zaposlenih koji bi bili uključeni u promene kompenzacionih sistema u preduzećima u kojima rade (Gomez – Mejia & Werner, 2008, str. 5). U Nemačkoj se pored kolektivnog pregovaranja koriste i odbori zaposlenih, koji aktivno učestvuju u koncipiranju i razvoju poslovnih procesa, organizacije rada, povećanja efikasnosti i efektivnosti i samim tim profitabilnosti kompanije. Na osnovu toga nemačke kompanije ostvaruju visok nivo produktivnosti u svom poslovanju, jer im se planovi i odluke zasnivaju i na idejama i sugestijama ljudi koji neposredno obavljaju radne procese (Dragičević-Radičević et al., 2012, str. 190).

Posebna pažnja pored ovoga posvećena je i kolektivnom pregovaranju u različitim situacijama. Iako deluje da sindikati ne poznaju savremene tendencije u kreiranju zarada i beneficija, oni ipak razmatraju i primenjuju plaćanje zarada zasnovanih na performansama. Uočena su određena ograničenja u ovom pristupu od strane sindikata koji tvrde da zarade zasnovane na performansama nisu u skladu sa sindikalnim solidarizmom i mogu da ugroze veoma institucionalizovane radne odnose (Brewster et al., 2007, str. 131).

Kako se ne bi ponavljali podaci o članstvu u sindikatima, a koji su prezentovani u prethodnim poglavljima u delu o IHRM, ovde je navedeno samo nekoliko stavova vezanih za sindikate i zarade. Pre 50 godina gotovo 35% američkih radnika bili su članovi sindikata, da bi 1983. godine taj procenat pao na oko 20% , dok je 2006. godine iznosio tek 12%. Međutim, u zemljama u razvoju interesovanje za sindikalno organizovanje danas je veće nego u prošlosti. Mnoge zemlje se suočavaju sa smanjenjem zarada i beneficija zbog promena u ekonomiji, globalizacije, odliva poslova u inostranstvo i slabljenja sindikata (Štangel Šušnjar & Leković, 2009, str. 10). Konkretno, “1990-ih godina do opadanja sindikalnog članstva dolazi u svim bivšim komunističkim zemljama, a opadajući trendovi su prisutni i u Australiji, Italiji, Japanu, Kanadi, Novom Zelandu, Nemačkoj, Okeaniji, SAD-u i Švajcarskoj. Negativan trend nastavio se i početkom 21. veka, s različitim intenzitetom u pojedinim zemljama. Tako je npr. danas gustoća sindikalnog članstva najviša u nordijskim zemljama, a najniža u mediteranskim. Nadalje, dvostruko je veća u EU u odnosu na SAD. U Hrvatskoj je, npr., gustoća sindikalnog članstva u 2005. godini iznosila oko 40% (oko 500 hiljada ljudi), za razliku od gustoće sa početka 1990-tih kada je iznosila 60-70%. Pad sindikalnog članstva u Hrvatskoj tokom 1990-ih objašnjava se prelazom na tržišni način privređivanja i značajnim porastom nezaposlenosti” (Pološki Vokić & Obadić, 2010, str. 189).

Razloge smanjivanja prisutnosti i uticaja sindikata autorke Pološki Vokić i Obadić (2010, str. 189) grupisale su u četiri grupe:

- strukturni razlozi (strukturne promene u privredi kao što su neoliberalizam, nezaposlenost, supstitucija sindikata drugim instancama, sve veće suparništvo u industrijama i sl., te promene u strukturi radne snage),
- organizacioni razlozi (kao što su menadžerska opozicija i ovlašćivanje zaposlenih),
- individualni razlozi (individualizam i promenjeno poimanje karijere) i
- sindikalni razlozi (kao što su neaktivnost i razmrmljenost sindikata te siromašna ponuda usluga sindikata).

U kontekstu uticaja sindikata na kreiranje i visinu zarada, zanimljivo je istaći stav autora Rončevića i Walter-a, koji su u svom radu o uticaju ekonomske krize na sindikate ukazali na trend da je u “vreme neke ekonomske krize dolazilo do velikog osipanja u članstvu sindikata. Tako je npr. u Velikoj Britaniji 1920. godine broj radnika učlanjenih u različite organizacije iznosio 8,3 miliona, da bi 1933. godine, nakon velike svetske ekonomske krize taj broj pao na 4,4 miliona. Poslodavci su u toku krize počeli da smanjuju zarade i da otpuštaju radnike. Štrajkovi sindikata nisu imali nikakvog uticaja na ovo stanje” (Walter & Rončević, 2011, str. 210).

Pored uticaja krize, poslodavci u nekim zemljama pokušavaju da snize zarade pod izgovorom relativno visokog nivoa zarade naspram drugih zemalja istog regiona. Npr. poređenjem Hrvatske sa ostalim zemljama Centralne i Istočne Evrope utvrđeno je da Hrvatska ima relativno visok nivo zarada u odnosu na druge zemlje, osim Slovenije. Ovu činjenicu poslodavci često koriste kao argument za isticanje nepovoljnog konkurentskog položaja hrvatskih preduzeća u odnosu na preduzeća iz drugih zemalja regije. Međutim, zaposleni i sindikati ne posmatraju samo nivo zarada, već i životni standard. Sindikati su tokom pregovaranja više orijentisani na raspravu o kupovnoj moći zarada. Takvo međunarodna upoređivanje je moguće, prema Nestiću, na način da se prosečne zarade u evrima izraze prema standardu kupovne moći zaposlenih (Purchasing Power Standard – PPS) (Nestić, 2009, str. 183).

Iako ovako navedeni razlozi upućuju na ozbiljnu zabrinutost za nastavak funkcionisanja sindikata, navedene autorke u svom radu su objasnile nekoliko načina, tačnije, strategija kako bi se revitalizovali sindikati i nastavili svoje delovanje u pravcu zadovoljenja potreba zaposlenih. Predloženo je šest grupa strategija i taktika za revitalizaciju sindikata:

- aktivnije uključivanje u kreiranje ekonomske politike,
- usmeravanje na tradicionalno nesindikalizovanu radnu snagu, odnosno različite interesne grupe,
- pružanje šireg spektra usluga,
- novi načini organizovanja,
- savremeni pristup liderstvu i dodatno obrazovanje i razvoj sindikalnog menadžmenta (Pološki Vokić & Obadić, 2010, str. 201).

Za kraj analize ovog faktora, bitno je ukazati na nekoliko značajnih rezultata međunarodnih istraživanja u ovoj oblasti. Prema istraživačima iz Evrope, sindikati su značajnije organizovani i imaju veći uticaj na radne odnose u većim preduzećima (posmatrano iz ugla broja zaposlenih) i preduzećima iz javnog sektora u Jugoistočnoj Evropi – što je u skladu sa svetskim trendovima (Psychogios et al., 2014). Takođe, utvrđeno je da je u MNK koje posluju na prostoru Jugoistočne Evrope izraženije sindikalno organizovanje (srednja vrednost je 3,86) u odnosu na domaća velika i MS preduzeća (srednja vrednost je 2,97), kao i da sindikati imaju i veći uticaj na organizaciju u MNK. U pogledu razlike između postkomunističkih i onih zemalja koje nisu bile komunističke, uočeno je da komunistička prošlost ipak utiče na neke prakse upravljanja u tim zemljama, jer

kompanije iz tih zemalja praktikuju formalnije metode komunikacije u odnosu na zemlje koje nisu bile komunističke. Kompanije iz zemalja koje nisu bile komunističke koriste više neformalnih i više modernih (elektronskih) metoda komunikacije u odnosu na postkomunističke zemlje.

Kako je tematika sindikata i njihove realne uloge u savremenim uslovima poslovanja, naročito ako se uzme u obzir poslovanje u zemljama u tranziciji i razvoju, veoma kompleksna, u empirijskom delu disertacije izvršena je analiza uticaja sindikata na stimulativnu zaradu.

3.2.3. Ekonomski faktori

Sa ekonomskog stanovišta, finansijska i vlasnička struktura se razlikuju u organizacijama širom sveta i ove razlike mogu biti veoma važne za razumevanje međunarodnih sistema kompenzacija. Na primer, u SAD vlasnička struktura organizacija i pristup kapitalu je mnogo manje koncentrisana nego u većini zemalja. Sa druge strane nalaze se zemlje poput Južne Koreje, čija ekonomska struktura zavisi u velikoj meri od šest velikih korporacija koje su blisko povezane sa šest porodica. U zemljama kao što su Nemačka i Španija postoji visoka koncentracija vlasništva u malom broju velikih banaka koje su većinski akcionari u najvećim i najznačajnijim kompanijama u svojim zemljama (Gomez – Mejia & Werner, 2008, str. 6).

Istražujući sistem kompenzacija koji se temelji na zaradama zasnovanim na performansama na uzorku od 529 privatnih američkih porodičnih kompanija, autori Michiels, Voordeckers, Lybaert i Steijvers ukazali su na to da objektivne mere performansi igraju značajnu ulogu u sistemu kompenzacije izvršnog menadžera. Istraživanje je vršeno kako bi se utvrdio uticaj vlasničke strukture (porodično vlasništvo nad kapitalom) na kompenzacije izvršnih direktora u tim organizacijama. Autori ističu da, u organizacijama čiji je kapital u privatnom porodičnom vlasništvu, kompenzacije izvršnih direktora mnogo više zavise od poslovnih rezultata u organizacijama sa niskom vlasničkom disperzijom i u fazi kontrole koju vrše vlasnici (Michiels et al., 2013, str. 140). Takođe, pozitivan odnos zarade zasnovane na performansama je neznatno veći za menadžere koji nisu iz kruga porodice nego za menadžere koji su članovi porodice.

U evropskom okruženju empirijski dokazi i praksa anglosaksonskih tržišta su manje korisni, s obzirom na značajne razlike u karakteristikama korporativnog upravljanja. Anglosaksonske kompanije imaju veoma rasutu strukturu vlasništva i retko se odstupaju od pravila “jedna akcija – jedan glas”. Sa druge strane, kod evropskih kontinentalnih kompanija je izraženija veća koncentracija vlasništva i veće korišćenje kontrole. Štaviše, kontinentalne evropske organizacije karakteriše porodično vlasništvo, dok je u SAD i Velikoj Britaniji tipičan model razučeno vlasništvo nad kompanijom (Barontini & Bozzi, 2011, str. 63). U cilju proučavanja odnosa između kompenzacija članova odbora direktora i vlasničke strukture, autori Barontini i Bozzi su odabrali italijanske kompanije koje imaju sve slične karakteristike evropskih kompanija. Italijanske kompanije u proseku poseduju veoma visok nivo koncentracije vlasništva i razdvajanja vlasništva i kontrole, postoji relevantan broj državnih preduzeća i veliki broj porodičnih organizacija.

Različiti modeli vlasništva imaju svakako posledice na određene sisteme kompenzacija. Autori Milkovich i Newman (2006) smatraju da uspostavljanje podsticaja vezanih za povećanje vrednosti akcija ili dodela opcija na akcije za zaposlene nema mnogo smisla u velikim korporacijama u zemljama sa visokom koncentracijom vlasništva. Ipak, vlasništvo u malim, nedavno osnovanim, preduzećima normalno funkcioniše van tradicionalnih okvira, pa ponuda podsticaja u vidu vlasničke participacije može biti efikasna kada se žele privući novi zaposleni. U ovom delu je takođe značajno ukazati na istraživanje koje su sprovedli autori iz Evrope koji su izvršili istraživanje uticaja porodične kontrole i institucionalnih investitora na kompenzacione pakete

izvršenih menadžera u kontinentalnoj Evropi, koristeći podatke od 754 organizacije iz 14 zemalja u periodu od 2001 do 2008. godine (Crocetti et al., 2012, str. 3318). Prema navedenim autorima, kontrola porodice umanjuje nivo ukupne naknade izvršnog menadžera, kao i deo naknade koji se temelji na kapitalu – finansijska participacija kao deo varijabilne zarade. Takođe, utvrđeno je da je institucionalno vlasništvo povezano sa višim nivoima ukupne kompenzacije za izvršne menadžere u kontinentalnoj Evropi, naročito u porodičnim organizacijama. Strani institucionalni investitori imaju pozitivan i značajan uticaj na nivo kompenzacije izvršenih menadžera. Rezultati ukazuju da institucionalni investitori utiču na strukturu zarade menadžera: povećavaju korišćenje nadoknade zasnovane na kapitalu u oba tipa, porodičnim i neporodičnim preduzećima.

U istraživanju koje su sprovedeli Barontini i Bozzi (2011, str. 59) analizirani su odnosi između korporativnog vlasništva, nivoa kompenzacija za članove odbora direktora i budućih performansi organizacija u Italiji. Prema rezultatima istraživanja kompenzacija za članove odbora direktora mogle bi biti u vezi sa karakteristikama korporativnog vlasništva, kao što su vrsta kontrole akcionara, koncentracija vlasništva, razdvajanje između toka novca i glasačkih prava akcionara, kao i prisustvo akcionarskih sporazuma. Ispitivanje organizacija koje su se nalazile na Milanskoj berzi u periodu od 1995. do 2002. godine ukazalo je da kompenzacija menadžera zaista može biti povezana sa mnogim karakteristikama upravljanja, ali da se dodatne kompenzacije ne nalaze u pozitivnoj korelaciji sa budućim performansama. Za organizacije u porodičnom vlasništvu posebno se ističe da se visoke kompenzacije članova borda direktora povezuju sa odborom manje veličine, sa odborima direktora u kojima je značajniji udeo članova upravo iz redova porodice vlasnika i sa nižim performansama u budućnosti. Autori navode da bi određeni kontrolni mehanizmi kao i povećanje transparentnosti planova kompenzacija izvršnih menadžera mogli biti odgovarajuća mera za reformu globalnih kompenzacija.

Werner, Tosi i Gomez Mejia (2005) utvrdili su da postoje značajne razlike u praksi kompenzacija koje važe za sve zaposlene u funkciji vlasničke strukture. Rezultati pokazuju da u organizacijama pod kontrolom i menadžmentom od strane vlasnika postoji značajna osetljivost zarada u odnosu na performanse, za sve zaposlene. U organizacijama koje su pod kontrolom menadžmenta, promene u zaradama su vezane za promene u veličini organizacije. Autori zaključuju da vlasnička struktura utiče ne samo na zarade viših menadžera, već i na zarade svih zaposlenih. Kada menadžeri daju veće povišice svim zaposlenima, oni (menadžeri) sami dobijaju veće povišice (i to više nego duplo u odnosu na one koje su primili zaposleni).

Na osnovu svega nekolicine istraživanja na temu strukture vlasništva i kompenzacija, evidentno je da se skoro uvek istražuje varijabilni deo zarade za menadžere, i to za izvršne menadžere velikih kompanija, koje mogu biti javne i privatne, i ukoliko su privatne, najčešće se radi o porodičnim preduzećima. Zaključuje se da organizacije u SAD imaju razuđeniju strukturu vlasništva, odnosno postoji veći broj manjih vlasnika, akcionara, u vlasništvu nad kapitalom organizacije, dok je za organizacije iz Evrope, naročito kontinentalnog dela, karakteristično da imaju veću koncentraciju vlasništva i veći stepen korišćenja kontrolnih mehanizama. U skladu sa navedenim, finansijska participacija i deo varijabilne zarade, kao način nagrađivanja, manje će se upotrebljavati u zemljama Evrope nego u SAD, zbog velike koncentracije vlasništva.

3.2.4. Organizacioni faktori

Jedan od veoma važnih organizacionih faktora je svakako autonomija menadžera. Autonomija menadžmenta u kontekstu međunarodnih kompenzacija odnosi se na stepen diskrecije koji menadžeri uživaju kada se govori o strateškom sistemu kompenzacija. Nivo autonomije obrnuto je srazmeran stepenu centralizacije sistema kompenzacije. Većina kompanija u SAD i Velikoj Britaniji uživaju veću slobodu delovanja i donošenja odluka kada je u pitanju kreiranje i

modifikovanje sistema kompenzacija svojih zaposlenih nego organizacije u drugim evropskim zemljama (Gomez – Mejia & Werner, 2008, str. 7). U zemljama Evropske unije generalno postoji veći nivo ograničenja zbog različitih kultura, uticaja vlade i zakonodavnih intervencija, jakog pritiska sindikata i kolektivnog pregovaranja (Gooderham & Nordhaug, 2011, str. 28), što sve zajedno utiče na smanjenje autonomije menadžera kada je u pitanju usklađivanje strategije kompenzacije sa poslovnom strategijom i tržišnim uslovima. Ukoliko se posmatraju MNK, korporativne politike takođe utiču na sistem kompenzacija zaposlenih. Odluke o kompenzacijama koje su donete na nivou matične kompanije sa ciljem da se implementiraju u filijalama u drugim zemljama mogu biti usklađene sa korporativnom strategijom, ali ne u ekonomskom ili društveno-kulturnom kontekstu tih zemalja. Na primer, MNK iz Severne Amerike koje primenjuju zaradu zasnovanu na učinku, mogle bi proširiti takvu politiku na svoje filijale u azijskim zemljama, na primer u Japanu, gde su poželjniji ravnopravni sistemi kompenzacije, koji pretpostavljaju limit za autonomiju lokalnih rukovodilaca, kada je u pitanju prilagođavanje sistema kompenzacija lokalnim kulturnim uslovima (Milkovich & Newman, 2006, str. 585). U istraživanju u Kini, u procesu globalne integracije između MNK i kineskih filijala (Smale et al., 2012, str. 234), ukazano je na to da će odluke koje se tiču finansijske nadoknade za profesionalce i menadžere verovatno biti kontrolisane u centrali MNK. Ovo omogućava centrali MNK da za kontrolu koristi pristup zasnovan na rezultatu kako bi upravljala filijalama. Autori su utvrdili da će se mehanizmi centralizovanog upravljanja više koristiti ukoliko se odlučuje o kompenzaciji nego u slučaju procene učinka, obuke i razvoja i stafinga.

Ne istražujući detaljnije faktor menadžerske autonomije, u ovoj oblasti može se zaključiti sledeće:

- Autonomija koju ima menadžer tokom definisanja i usklađivanja kompenzacione strategije veća je u zemljama koje su orijentisane na individualizam i tržišne mehanizme, poput SAD i Velike Britanije.
- Autonomija menadžera u kontekstu kompenzacija se smanjuje kako se akcenat preusmerava na zemlje u kojima je izraženiji kolektivizam i u kojima postoji značajna snaga sindikata i kolektivnog pregovaranja između poslodavaca i radnika, uz snažnu podršku zakonskih propisa i regulativa koje uokviruju sistem zarada. Ovakav pristup je tipičan za većinu zemalja Evrope, među kojima je i Republika Srbija.

3.2.5. Zakonski i institucionalni faktori

U ovom radu, u oblasti institucionalnih okvira pažnja je usmerena na poreze i zakone koji uokviruju praksu međunarodnih kompenzacija. Značajna specifičnost internacionalnih zarada, koja se ne pojavljuje u kompenzacionim sistemima unutar zemlje, odnosi se na problem dvostrukog oporezivanja dohotka internacionalnih zaposlenih, i od strane matične zemlje i od strane zemlje domaćina.

Prihod zarađen u stranoj zemlji ima dve potencijalne poreske obaveze. Uz nekoliko izuzetaka, strane poreske obaveze plaćaju se na prihod zarađen u stranim zemljama. Na primer, novac zarađen u Japanu podleže japanskom porezu na prihode, bez obzira je li ga zaradio japanski ili korejski državljanin. Druga potencijalna poreska obaveza je porez koji zaposleni dužuje matičnoj zemlji. Poslodavci taj problem rešavaju *ujednačavanjem poreza*. Poslodavac preuzima odgovornost za plaćanje poreza bilo zemlji domaćinu i/ili matičnoj zemlji. Porez se oduzima od prihoda zaposlenog do istog iznosa poreza koji bi plaćao da je ostao u matičnoj zemlji. Ta olakšica može dostići značajan iznos. Marginalne poreske stope u Belgiji, Holandiji i Švedskoj kreću se između 70 i 90%. Dakle, ako na primer Šveđanin radi u zemlji s nižim porezom, recimo u Velikoj Britaniji, kompanija zadržava razliku. Ukoliko Britanac radi u Švedskoj, kompanija plaća razliku u porezima. Logika je u tome da bi bilo veoma teško zaposlenog koji radi u zemlji s nižim porezom premestiti u neku drugu zemlju. Uglavnom se koristi jedan od sledećih pristupa:

- Poreska jednakost – izjednačavanje (Tax equalization) – PCN zaposleni se oporezuje istim iznosom kao da radi u domaćoj zemlji, a čitav porez plaća u stranoj zemlji. *Ovo je pristup koji se najviše koristi u multinacionalnim kompanijama.* Ekspatrijata je opterećen istim poreskim obavezama kao i poreski obveznici u matičnoj zemlji, s tim da bilo koji oblik dodatnog plaćanja – nadoknade ili premije, nije oporezovan. Prema ovoj strategiji plaćanja poreza kompanija oduzima hipotetički iznos poreza od prihoda inostrano angažovanog menadžera i plaća sve stvarne poreze u matičnoj i zemlji domaćina. Porezi koje plaća ekspatrijat su izjednačeni između matične i zemlje domaćina. Ovo može biti skup pristup ukoliko se radi o zemljama u kojima je visoka poreska stopa na zarade, kao što su neke zemlje Evrope. Sa druge strane, poresko izjednačavanje omogućava uspješnije poresko planiranje za MNK i smanjuje neusaglašenost u plaćanju poreza (Briscoe et al., 2009, str. 274).
- Poreska zaštita (Tax protection) – zaposleni se oporezuje sumom koja je viša od iznosa poreza koji bi platio u svojoj zemlji. Prema ovoj strategiji, zaposleni plaća porez i u matičnoj i u zemlji domaćinu, ali je hipotetički porez upoređen sa stvarnim. Ukoliko je stvarni veći od hipotetičkog poreza, poslodavac plaća razliku. Ukoliko je stvarni porez manji od hipotetičkog, tu razliku zaposleni dobija kao vrstu povraćaja. Ovo je u stvari strategija kojom poslodavac štiti zaposlenog od visokih poreskih stopa. Iako je ovo vrlo popularan metod, MNK ga sve manje koriste. Tu postoje dva pristupa. Prvi (ad hoc) svakog inostranog radnika tretira drugačije, što zavisi od pojedinačno dogovorenih uslova sa organizacijom. Prema drugom pristupu (laissez – faire) zaposlenima se iznos poreza utvrđuje prilagođavanjem poreskih zakona i u svojoj i u stranoj zemlji. Ipak, u praksi se ova dva navedena pristupa, ad hoc i laissez – faire manje koriste (Dowling et al., 2008, str. 169).

Mnoge multinacionalne kompanije našle su rešenje za problem međunarodnog oporezivanja upravo u angažovanju međunarodnih računovodstvenih agencija kako bi stekle savete i pripremile adekvatne sisteme oporezivanja i poreskih prijama za svoje ekspatrijate. Kada se planiraju sistemi kompenzacija, važno je imati u vidu i poreski sistem zemlje u kojoj se nalazi ekspatrijat na inostranom zadatku, kako bi se kreirao najefikasniji model kompenzacija u smislu poreskog opterećenja za PCN, HCN i TCN zaposlene. Na primer, prema istraživanjima utvrđeno je da oko 75% kompanija omogućavaju sledeće beneficije koje su oslobođene plaćanja poreza:

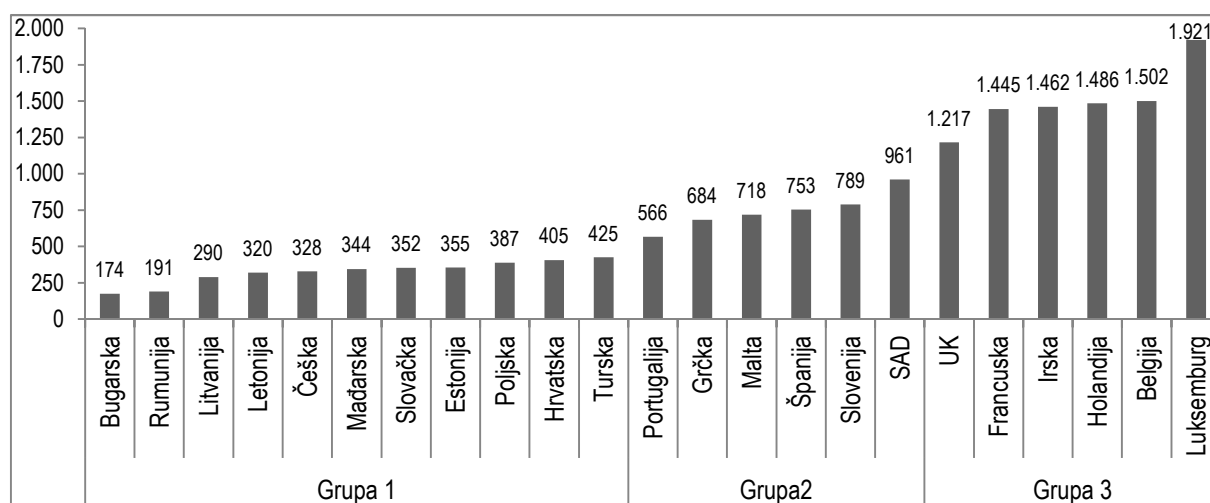
- poreski povraćaj uplate;
- međunarodnu premiju;
- prilagođavanje troškova života;
- dodatke za stanovanje;
- povraćaj za upotrebu automobila za poslovne potrebe;
- hitan odlazak sa posla;
- troškove preseljenja;
- obrazovanje (Briscoe et al., 2009, str. 276).

Pored plaćanja poreza, među institucionalne faktore navode se i zakonski okviri, među kojima je za međunarodne kompenzacije jedan od značajnijih način regulisanja minimalne zarade. Kao što je i rečeno ranije u tekstu, u nekim zemljama kao što su Danska, Nemačka, Austrija i Švedska minimalna zarada nije određena, dok je u Francuskoj, Grčkoj, Španiji i većini zemalja Evrope ova zarada zakonom definisana.

Vlada svake zemlje određuje okvire sistema zarada, najčešće tačno određuje minimalnu zaradu, dužinu prekovremenog rada, kao i druge uslove zapošljavanja. U najvećem delu Evrope i Anglo-saksonskim zemljama određena je minimalna zarada. Na primer, u Francuskoj i Holandiji smatra se da je minimalna cena radne snage na previsokom nivou. Srbija se, sa minimalnom zaradom od oko 185 evra, prema podacima Eurostata, ubraja u zemlje sa najmanjom cenom radne snage.

Početakom 2014. godine minimalne zarade u zemljama članicama EU su se kretale od 174 evra u Bugarskoj do 1921 evra mesečno u Luksemburgu. Dispariteti između država članica EU su u odnosu 1:12. Zemlje su podeljene u tri grupe na osnovu nivoa njihove minimalne zarade. Prva grupa obuhvata 11 zemalja čiji su minimalne zarade niže od 500 evra mesečno: Bugarska, Rumunija, Letonija, Litvanija, Češka, Estonija, Mađarska, Slovačka, Poljska i Hrvatska (tačnije zemlje Centralno-istočne Evrope), kao i Turska. Drugu grupu čine pet zemalja članica EU (Portugalija, Grčka, Malta, Španija i Slovenija) i SAD, od kojih svaka ima srednji nivo minimalne zarade, u rasponu od 500 evra do 1000 evra mesečno. Poslednja grupa se sastoji od šest država članica EU (Velika Britanija, Francuska, Irska, Holandija, Belgija i Luksemburg), gde su minimalne zarade iznad 1000 evra mesečno.

Slika 14. Minimalna cena rada u zemljama Evrope i SAD



Izvor: Izvor: Minimum wage statistics. (2014). Eurostat.

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Minimum_wage_statistics

Treba napomenuti da su za one države članice EU van evrozone koje imaju minimalne zarade (Bugarska, Češka, Hrvatska, Letonija, Litvanija, Mađarska, Poljska, Rumunija i Velika Britanija), kao i za Tursku i Sjedinjene Američke Države, nivoi i rangiranje minimalne zarade izražene u evrima određene i deviznim kursom. U Srbiji je minimalna cena radne snage 185 evra, što je svrstava u prvu grupu zemalja, koje su mahom postkomunističke tranzicione zemlje.

Osim minimalne zarade sporno pitanje uključuje *vladina pravila* oko zapošljavanja kadrova u stranim zemljama. U nekoliko zapadno-evropskih zemalja, na primer, kancelarijama za zapošljavanje upravlja vlada, a privatne agencije nisu dozvoljene. U Švedskoj, poslodavac, sindikat, saradnici i podređeni, svi učestvuju u čitavom procesu izbora za menadžere – od analize posla do zapošljavanja ili odluke o unapređenju. U Sjedinjenim Američkim Državama FLSA (Fair Labor Standards Act) predviđa da određeni zaposleni moraju primiti naknadu za prekovremeni rad (kada rade više od 40 sati nedeljno) i koja se obračunava po višoj stopi plaćanja od redovne. Mnoge organizacije će radije više plaćati prekovremeni rad nego da stvaraju još veće troškove zapošljavanja dodatnih radnika (troškovi regrutovanja, obuke, beneficija i dr.). FLSA je definisala minimalnu cenu radne snage na saveznom nivou od \$ 7, 25 po satu (24.07.2009.). U slučajevima kada je zaposleni obuhvaćen i državnim i saveznom zakonom o minimalnoj zaradi, ima pravo na veći iznos minimalne zarade (<http://www.dol.gov/whd/flsa/>, preuzeto 16.12.2013. godine). Sledi pregled značajnih pravnih regulativa koje su uticale na sistem kompenzacija u menadžmentu ljudskih resursa u SAD.

Prava zaposlenih su jedinstvena za svaku zemlju, odnosno dominantni su zakoni zemlje u kojoj zaposleni radi, bez obzira iz koje zemlje potiče kompanija, odnosno zaposleno lice.

Tabela 29. Regulativni mehanizmi koji se odnose na kompenzacije (SAD)

Zakon	Objašnjenje
Zakon o radu železnice	Omogućava pravo zaposlenima koji nisu na menadžerskim pozicijama i zaposlenima u avio kompanijama u privatnom sektoru na kolektivno pregovaranje sa poslodavcima o pitanjima zarada, časova rada, i radnih uslova.
Davis-Bacon Zakon	Utvrđuje standarde zarade i beneficija za radnike koji rade na saveznim javnim građevinskim projektima, a koje prevazilaze 2000 dolara.
Walsh-Healey Zakon o javnim ugovorima	Uspostavlja zaradu, časove rada, prekovremeni rad, dečiji rad i standard sigurnosti za zaposlene proizvođače ili dobavljače dobara na federalnim ugovorima koji prevazilaze 10.000 dolara.
Zakon o pravičnim standardima rada (Fair Labor Standards Act FLSA)	Odnosi se na minimalne zarade, plaćanje prekovremenog rada, ravnopravnosti između muškaraca i žena kod utvrđivanja zarade, čuvanje podataka za zaposlene koji su angažovani ili zaposleni na međudržavnoj trgovini ili proizvodnji proizvoda
Zakon o jednakoj zaradi (Equal Pay Act EPA)	Zabranjuje razlike u zaradama baziranim na polu za zaposlene koji su zaposleni ili angažovani na poslovima vezanim za trgovinu i proizvodnju proizvoda za trgovinu
Član 7 zakona o civilnim pravima /Zakon o jednakim mogućnostima zapošljavanja (Equal Employment Opportunity Act)	Zabranjuje diskriminaciju na bazi rase, boje kože, religije, pola, trudnoće ili nacionalnoj pripadnosti za poslodavce koji imaju 15 ili više zaposlenih i čije poslovanje utiče na trgovinu, agencije za zapošljavanje, radničke organizacije angažovane u sektorima koji utiču na trgovinu, federalnu vladu, i vladu Kolumbija distrikta
Zakon o ugovorima za usluge (Service Contract Act SCA)	Utvrđuje standard zarada i beneficija za zaposlene koji rade kod dobavljača usluga za federalnu vladu, a koje prevazilaze 2.500 dolara
Zakon o nacionalnoj fondaciji za umetnost i humanističke nauke	Utvrđuje standard zarada i uslove rada za profesionalce i radnike koji su direktno angažovani na projektima koji se finansiraju iz Fondacije
Zakon o starosnoj diskriminaciji pri zapošljavanju (Age Discrimination in Employment Act ADEA)	Zabranjuje diskriminaciju prilikom zapošljavanja, otpuštanja ili uslova zapošljavanja protiv zaposlenih koji imaju 40 i više godina starosti kod poslodavac koji zapošljavaju 20 ili više ljudi, agencija za zapošljavanje ili radničkih organizacija
Zakon o Amerikancima sa invaliditetom (Americans with Disabilities Act ADA)	Zabranjuje diskriminaciju protiv pojedinaca sa invaliditetom prilikom zapošljavanja, pružanja javnih usluga, javnog smeštaja i telekomunikacija za poslodavce koji ima 15 ili više zaposlenih
Unutrašnji poreski kod	Definiše odbitne stavke i poreski tretman kompenzacija za sve zaposlene i sve poslodavce
Regulacije komisije za hartije od vrednosti (SEC)	Regulišu planove akcija koje poslodavac omogućava zaposlenom za sve kompanije u javnom vlasništvu
Državni zakoni	Utiče na minimalnu zaradu, časove rada, plaćanje prekovremenog rada, diskriminaciju, oporezivanje zaposlenih

Izvor: Prilagođeno prema WorldatWork. (2007). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals*. New Jersey: John Wiley & Sons, str. 110.

Međutim, sličnosti ipak postoje, naročito među zemljama koje su u stalnim trgovačkim odnosima, kao što su zemlje Evropske unije. Ugovor Evropske unije o slobodi kretanja lica – radne snage obuhvata sledeće:

- Unutar zajednice obezbeđena je sloboda kretanja radne snage.
- Takva sloboda obuhvata ukidanje svake diskriminacije između radnika država članica po osnovu državljanstva u pogledu zapošljavanja, nagrađivanja i ostalih uslova rada.
- Sloboda kretanja daje radnicima pravo: da prihvate stvarno učinjene ponude za zaposlenje, da se u tu svrhu slobodno kreću na teritorijama država članica, da borave u jednoj državi članici radi zaposlenja u skladu sa zakonskim i administrativnim propisima koji regulišu zapošljavanje državljana tih članica, da se zadržavaju na teritoriji države

nakon zaposlenja u toj državi, u skladu sa uslovima koje Komisija utvrdi u izvršnim odredbama.

- Uspostavljanje odgovarajućih instrumenata radi zajedničkog vođenja i ujednačavanja ponude i tražnje radne snage, pod uslovom da to ne dovede do ugrožavanja životnog standarda i zapošljavanja u pojedinim regionima i industrijskim granama.
- U oblasti socijalnog osiguranja radnicima i njihovim porodicama se obezbeđuje sabiranje radnog staža ostvarenog prema propisima raznih država za sticanje, obračunavanje i korišćenje svih prava iz radnog odnosa.

Što se tiče utvrđivanja radnih uslova i zarada, u odnosu na SAD, situacija je nešto drugačija u Evropskoj uniji. Kako je u pitanju integracija 28 zemalja koje imaju, iako usklađene sa direktivama EU, ipak različite zakone o radu, autor je u ovom delu pokušao da ukaže na situaciju koja se odnosi na zarade i beneficije. Prema Dowling, Festing i Engle situacija u EU povodom uređivanja radnih odnosa posmatrana je iz ugla Ugovora iz Amsterdama, u kom se navode ciljevi unapređenja radnih uslova u funkciji zdravlja i sigurnosti, konsultacija i informisanja zaposlenih, integracije ljudi koji su isključeni sa tržišta rada, kao i jednakosti između muškaraca i žena na poslu i sl. Međutim, suštinski, ovaj Ugovor se ne odnosi na zarade, udruživanje i mogućnost štrajka (Dowling et al., 2008, str. 259). Što se tiče beneficija, Direktive EU se najčešće vezuju za beneficije za zdravstvo, roditeljsko i materinsko odsustvo, i pravilo je da se ove beneficije nadoknađuju zaposlenom prema mestu osiguranja a ne prebivališta ili boravka (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=859>). Takođe, u zavisnosti da li se radi o radniku koji putuje na posao tokom dana, mesečno ili je poslat na rad u inostranstvo različito će biti primenjivani programi socijalnog osiguranja.

Akt koji se detaljnije bavi radnim odnosima u EU jeste *Povelja Zajednice o osnovnim pravima radnika* iz 1989. godine. Ova povelja sadrži dvanaest osnovnih socijalnih prava radnika: “slobodno kretanje na području Zajednice; slobodan izbor zanimanja i zaposlenja; besplatno korišćenje usluga na berzi rada; pravo na pravičnu zaradu; pravo na odgovarajuće uslove vezane za radno vreme; oblike rada koji nisu izjednačeni sa radom na određeno vreme; pravo na odmori i odsustva; pravo na profesionalno osposobljavanje; prava starijih i lica sa invaliditetom; zaštitu dece i omladine; jednakost tretmana muškaraca i žena; pravo na odgovarajuću socijalnu zaštitu; slobodu udruživanja i kolektivnog pregovaranja; pravo na štrajk; pravo na informisanje, konsultovanje i participaciju radnika u odlučivanju na nivou preduzeća i ustanove” (Obradović & Jevtić, 2008, str. 6). Pored zakona SAD i EU, značajno je spomenuti i regulative pomoću kojih se rešava pitanje zarada u Republici Srbiji. To su: Zakon o radu Republike Srbije, Zakon o penzijskom i invalidskom osiguranju, opšti i posebni kolektivni ugovori i pravni akti poslodavca (statut, pravilnici).

Prikazom uticaja zakonskih propisa na kompenzacione sisteme završena je analiza veoma kompleksne oblasti istraživanja faktora koji najznačajnije utiču na međunarodne kompenzacije. Svi faktori navedeni u grafikonu 12, okviru međunarodnih kompenzacija, kao i posebno važni faktori prema Milkovichu i Newman-u ukazuju na potrebu multidisciplinarnog pristupa analizi, jer je potrebno uzeti u obzir sve faktore prilikom definisanja kompenzacije za menadžere koji odlaze u inostranstvo. Takođe, definisanje kompenzacija u filijalama multinacionalnih kompanija koje se nalaze van teritorije matične kompanije takođe je važan zadatak, naročito u domicilnim uslovima poslovanja gde se prepliću politike centrale matične kompanije i specifičnih zakonskih odredbi, kulture, mentaliteta, kolektivnog pregovaranja i sindikalnih pritisaka u zemljama gde se nalaze filijale. Sve ovo je potrebno posmatrati u kontekstu relativno nepovoljnih uslova privređivanja u domaćem poslovnom okruženju koje karakteriše uticaj ekonomske krize ali i dugogodišnje odsustvo efikasnosti u poslovanju, privredna zaostalost i efekti tranzicije.

3.3.Savremeni pristupi u modeliranju kompenzacija u MMLJR

Nakon prikaza najznačajnijih faktora koji utiču na međunarodne kompenzacije, u ovom poglavlju prezentovani su pristupi na osnovu kojih se kreiraju sistemi međunarodnih kompenzacija. Ovo je takođe veoma kompleksno područje IHRM jer je tokom stvaranja kompenzacije potrebno uzeti u obzir sve navedene faktore (individualne, organizacione, institucionalne i ekonomske) koji uokviruju međunarodne zarade i beneficije, kako bi stvoreni sistem nagrađivanja bio odgovarajući za dati kontekst posmatranja.

Postoji nekoliko pristupa kreiranju kompenzacija na međunarodnom nivou. Najznačajniji od njih koje koriste multinacionalne kompanije su: bilansni pristup, pristup "going rate" (pristup tržišnih stopa), dogovaranje/ad hoc, lokalizacija, „kafeterija“ i paušalni pristup. Autor Wentland je prikazao najznačajnije pristupe kompenzacijama kao šest opštih kategorija:

- pregovaranje
- bilansni pristup,
- lokalizacija,
- paušalno pristup,
- kafeterija i
- regionalni sistem (Wentland, 2003, str. 46).

U nastavku teksta objašnjeni su navedeni pristupi, dok je na kraju poglavlja izvršena komparacija svih pristupa sa prikazanim prednostima i nedostacima.

3.3.1.Bilansni pristup

Prema Dowlingu i saradnicima reč je o najrasprostranjenijem pristupu, čiji je osnovni cilj da očuva životni standard radnika koji je imao u matičnoj zemlji kao i finansijski podsticaj kako bi paket bio atraktivniji. Ovo je najrasprostranjeniji metod u Severnoj Americi, evropskim i japanskim globalnim organizacijama (PCNs ili TCNs). Njegov glavni cilj je da se utvrdi da inostrani radnici niti gube niti dobijaju kad se uporede sa kolegama u matičnoj zemlji (Dowling et al., 2008, str. 166-169). Ovaj pristup povezuje zaradu ekspatrijate sa zaradom u matičnoj zemlji i pokušava da izjednači kupovnu moć između menadžera u matičnoj zemlji i ekspatrijate, a ne između ekspatrijate i lokalnih radnika (Sims & Schraeder, 2005, str. 104).

Sa bilansnom metodom, četiri glavne grupe troškova koje se porede su: porezi, smeštaj, dobra i usluge (hrana, odeća, nameštaj, uređenje prostora, transport, rekreacija...), i rezerve (štednja, penzije, osiguranje, obrazovanje i dr.). Tri glavne prednosti bilansnog pristupa su:

- prvo, bilansni pristup obezbeđuje jednakost između inostranih primanja i između ekspatrijata iz iste zemlje;
- drugo, repatrijacija ekspatrijata je olakšana naglašavanjem jednakosti sa matičnom zemljom, pošto kompenzacija ekspatrijata ostaje bazirana na kompenzacionom sistemu matične zemlje;
- treće, ovaj pristup je jednostavan za razumevanje, naročito od strane ekspatrijata.

Postoje dva glavna nedostatka bilansnog pristupa:

- prvo, ovaj pristup može rezultirati značajnim disparitetima – među ekspatrijatima iz različitih zemalja. Mnoge neameričke multinacionalne kompanije nerado plaćaju visoke "američke" zarade lokalnim zaposlenima. Zaposleni iz SAD takođe nerado prihvataju niže zarade, koje se plaćaju u matičnoj zemlji organizacije.

- drugi problem vezan za bilansni pristup, odnosi se na činjenicu da, iako odličan i jednostavan kao koncept, može biti izuzetno kompleksan za administriranje (Dowling et al., 2008, str. 168).

Takođe, kod bilansnog pristupa postavlja se i pitanje utvrđivanja osnove na koju će se procenjivati dodaci i beneficije. Postoje sledeći pristupi:

- zarada matične zemlje;
- zarade sedišta kompanije;
- standardne zarade u regionu;
- zarade u zemlji domaćina;
- bolje zarade u poređenju matične i zemlje domaćina.
- pored ovih mogućnosti, posmatra se i dužina internacionalnog zadatka (Brisoče et al., 2009, str. 261).

3.3.2. Pristup tržišnih stopa

U ovom pristupu, osnovna zarada internacionalnog zaposlenog je vezana za strukturu zarade u zemlji domaćina. Multinacionalna kompanija obično koristi informacije iz lokalnih izveštaja o kompenzacijama i mora da odluči da li će koristiti lokalne zaposlene, ekspatrijate iz iste zemlje ili ekspatrijate iz svih zemalja, kao referentnu tačku u vezi sa benčmarkingom. Na primer, japanska banka koja posluje u Njujorku će morati da se opredeli da li će njena referentna tačka biti: lokalne zarade SAD, zarade kod ostalih japanskih konkurenata u Njujorku ili zarade kod svih stranih banaka koje posluju u Njujorku. Kod "going rate" pristupa, ukoliko postoje niske lokalne zarade, multinacionalne kompanije će razliku nadoknaditi sa dodatnim beneficijama i plaćanjima.

Prednosti "going rate" pristupa su:

- jednakost sa lokalnim zaposlenima
- pristup je jednostavan i lak za razumevanje od strane ekspatrijata
- ekspatrijati se identifikuju sa zemljom domaćinom
- često postoji jednakost između ekspatrijata iz različitih zemalja (Dowling et al., 2008, str. 165).

Nedostaci "going rate" pristupa su:

- mogu postojati varijacije u zaradi zaposlenog koji radi na različitim internacionalnim zadacima, koje su najčešće pod uticajem ekonomske razvijenosti i poreskog sistema zemlje u kojoj je angažovan ekspatrijat.
- mogu postojati varijacije između ekspatrijata iz iste zemlje na različitim lokacijama.
- "going rate" pristup može dovesti do problema repatrijacije, koji se odnosi na vraćanje zarade na domaći nivo koji je ispod nivoa koji postoji u zemlji domaćinu.

3.3.3. Kafeterija pristup

O ovom pristupu je bilo reči u prethodnim poglavljima, a vezuje se za beneficije. Kafeterija pristup koristi se prilikom kompenzacija za visoko plaćene izvršioce. Njima se omogućava da biraju način i vrstu beneficija, do određenog novčanog iznosa koji je unapred limitiran. Ovim pristupom se zadovoljavaju potrebe inostrano angažovanog menadžera, ali i same kompanije. Kafeterija pristup se najčešće odnosi na pokriće poreza i sl. Ne koriste se kod elemenata koji su od fundamentalne važnosti za ekspatrijata, poput proizvoda i usluga, već se više vezuju za elemente koji su u funkciji poboljšanja finansijskog položaja ekspatrijata kao što su automobil kompanije, članstvo u klubovima, osiguranje i slično, s tim da se ovim ne povećava zarada

ekspatrijate u finansijskom smislu, te se ne nameću dodatna poreska opterećenja zbog uvećane zarade.

3.3.4. Dogovaranje

Pregovaranje ili dogovaranje jednostavno znači pronalaženje obostranog zadovoljavajućeg paketa između poslodavca i zaposlenog. Ovaj pristup podrazumeva mnogo različitih sistema nagrađivanja što ga čini neodrživim ukoliko kompanija ima preko 20 ekspatrijata (Wentland, 2003, str. 46), i češći je u manjim kompanijama koje imaju malo zaposlenih u stranim zemljama. Sa druge strane, budući da je veoma jednostavan, veliki broj menadžera za ljudske resurse koristi ovaj pristup.

3.3.5. Lokalizacija

Lokalizacija povezuje zaradu sa platnim skalama zemlje domaćina (lokalnim) (Wentland, 2003, str. 46) i osigurava neke olakšice troškova života za poreze, stanovanje i izdržavane članove. Najčešće se koristi kod ekspatrijata koji su na početku svoje karijere i koji su poslani na dugoročni zadatak. Olakšice su slične olakšicama u bilansu, ali zarada može varirati. Nedostatak je što pojedinačne zarade zavise više od lokacije nego od posla ili radnog učinka. Iako bilansni pristup povezuje zaradu sa matičnom zemljom, modificirana bilansna šema povezuje zaradu sa regijom. U Evropi mnoge kompanije evropske menadžere koji rade izvan matične zemlje više ne doživljavaju kao zaposlene u stranoj zemlji. Oni su Evropljani koji vode evropske poslove, a korišćenje zajedničke valute, evra, to uveliko olakšava. Još jedno uobičajeno davanje je smanjenje olakšica tokom vremena. Logika je da sa dužinom rada zaposlenog u zemlji domaćinu, njegov standard postaje bliži standardu lokalno zaposlenih.

3.3.6. Paušalni pristup

Ovaj pristup nudi zaposlenima u stranoj zemlji više izbora, određuje zarade prema sastavu matične zemlje i jednostavno zaposlenima nudi jednokratne iznose radi pokrivanja razlika u standardima života. Razvijen je u kompanijama sa hi-tech tehnologijama početkom šezdesetih godina XX veka (Reynolds, 1997, str. 128). Na primer, kompanija će i dalje računati troškove života. No, umesto da ih deli na stanovanje, prevoz, robe i usluge i tako dalje, zaposleni jednostavno prima ukupan iznos olakšica. Nedavno istraživanje različitih pristupa pokazalo je da se bilansni pristup najviše koristi (68%), a paušalni ili lump-sum pristup je faktički dodatak, jer se ekspatrijati isplaćuje celokupan mesečni iznos zarade i dodatka koji on može koristiti za različite namene (transport, putovanja, obrazovanje i druge potrebe) (Wentland, 2003, str. 47).

3.3.7. Procena učinka rada ekspatrijata

Ovaj pristup je veoma koristan ukoliko se uzmu u obzir uslovi rada. U nekim zemljama uslovi rada mogu biti toliko teški da ekspatrijati ulažu mnogo više napora u jednostavno adaptiranje na svakodnevni život. Ovaj napor će sigurno uticati i na sam rad. Nivo obrazovanja i kvalifikovanost lokalnih radnika takođe utiče na radni učinak. Menadžeri koji rukovode relativno nekvalifikovanom radnom snagom mogu provoditi više vremena obučavajući radnike i nadgledajući najosnovnije aktivnosti u filijali. Objektivni pokazatelji učinka rada filijale mogu biti niski iako menadžer odlično radi s obzirom s čime radi i sa kime radi. Ono što komplikuje stvari je što multinacionalna kompanija treba da proceni radni učinak glavnog izvršioca i na bazi operativnog radnog učinka filijale i na bazi strateškog nivoa učinka. Operativni radni učinak je rad filijale kao jedinstvene poslovne jedinice u okviru multinacionalne kompanije. Strateški radni učinak se odnosi na to kako se rad filijale uklapa u sveukupne strateške ciljeve multinacionalne

kompanije. Pravljenje sistema procene radnog učinka za ekspatrijate treba da bude izuzetno pažljivo. Uz pitanje *ŠTA* treba da budu kriterijumi radnog učinka, i pitanje *KO* treba da vrednuje radni učinak ekspatrijata takođe je kompleksno. Obično neposredni rukovodilac služi kao prvi ocenjivač učinka rada zaposlenog. Međutim, kod menadžera ekspatrijata, direktni nadređeni je obično neko u kompaniji kod kuće – možda i po nekoliko hiljada milja udaljen. Pošto neposredni rukovodilac možda nema mogućnosti da posmatra rad ekspatrijata, informacije o ekspatrijatu treba da daju oni koji su u poziciji da vrednuju njegove/njene aktivnosti. Očigledno je da je razvoj i nadgledanje sistema plaćanja ekspatrijata jedan kompleksan zadatak. Ekspatrijati mogu raditi u mnogo različitih zemalja, svaka sa sistemom plaćanja baziranim na sopstvenim kulturnim osobenostima, tradicijama i pravnim odredbama.

Tabela 30 prikazuje pregled najznačajnijih pristupa koji se koriste u praksi menadžmenta kompenzacijama na međunarodnom nivou.

Tabela 30. Savremeni pristupi kompenzacijama ekspatrijata

Pristup modeliranju međunarodnih kompenzacija	Kom tipu organizacija najviše odgovara dati pristup	Prednosti	Nedostaci
Pregovaranje	Posebne situacije Organizacije koje imaju mali broj ekspatrijata	Jednostavnost	Pristup je neuspešan ukoliko se povećava broj ekspatrijata
Lokalizacija	Konstantni transferi i dugoročni inostrani zadaci Ekspatrijate početnici	Jednostavan za administraciju Jednakost sa lokalnim radnicima	Ekspatrijati obično dolaze iz ekonomskih uslova koji se razlikuju od onih koji su u zemlji domaćina
Bilansni pristup zasnovan na matičnoj kompaniji – centru	Mnogo različitih nacionalnosti ekspatrijata koji rade zajedno	Ne postoji nacionalna diskriminacija Jednostavna administracija	Visoki troškovi kompenzacija Teškoće prilikom repatrijacije radnika iz trećih zemalja (PCN)
Bilansni pristup zasnovan na matičnoj zemlji	Nekoliko različitih nacionalnosti ekspatrijata na inostranim zadacima	Niski troškovi kompenzacija Jednostavnija repatrijacija TCN	Postojanje nacionalne diskriminacije Veoma kompleksna administracija Nedostatak konceptualne jasnoće
Lump-sum ili paušalni pristup	Kratki inostrani zadaci, kraći od tri godine, praćeni repatrijacijom	Podseća na domaći kompenzacioni sistem Ne utiče na finansije ekspatrijate	Varijacije kursa razmene čini ovaj pristup neodrživim ukoliko se radi o dužim zadacima
Međunarodne strukture zarada	Viši izvršni menadžeri svih nacionalnosti	Efektivni u pogledu poreza i troškova Ekspatrijate i lokalni radnici mogu biti u na istom sistemu kompenzacije	Sprečava mobilnost za ekspatrijate na nižim nivoima Nedostatak konzistentnosti između lokacija
Kafeterija	Viši izvršni menadžeri	Efektivni u pogledu poreza i troškova	Kako bi bio efektivan ovaj pristup podrazumeva opcije za svaku zemlju posebno Teškoće u primeni kod ekspatrijata na nižem nivou
Regionalni planovi	Veliki broj ekspatrijata koji su mobilni u okviru regije	Manji troškovi nego u slučaju globalnog uniformnog modela Može biti usklađena sa regionalnim zahtevima	Mnogo planova koje treba administrirati Diskriminacija između onih koji su na regionalnom i globalnom nivou
Mnogo programa	Mnogo ekspatrijata koji se nalaze na različitim inostranim zadacima	Sistemi kompenzacija mogu biti sa potreba različitih ekspatrijata	Teško se uspostavljaju i održavaju kategorije Diskriminacija između

Pristup modeliranju međunarodnih kompenzacija	Kom tipu organizacija najviše odgovara dati pristup	Prednosti	Nedostaci
		Mogući niži troškovi kompenzacija	kategorija Veoma kompleksna administracija

Izvor: Brewster, C., Sparrow, P., & Vernon, G. (2007). *International Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, str. 253 i 254.

Wentland je 2003. godine razvio jedan sveobuhvatan model za međunarodne kompenzacije (slika 16). Prema ovom istraživanju, pristup nagrađivanju ekspatrijate ne treba da bude izolovan, već povezan sa jednom od najznačajnijih aktivnosti IHRM, a to je staffing, tačnije proces selekcije, kao i da je neophodna detaljna analiza samog zadatka pre izgradnje kompenzacionog sistema.

Uspostavljanje sveobuhvatnog modela kompenzacije za ekspatrijate započinje procesom selekcije budućeg ekspatrijate. Druga faza modela uključuje procenu poželjnosti inostranog zadatka, koja se sastoji od analiziranja tržišne atraktivnosti zemlje, rizika povezanog sa konkretnom zemljom i konkurentske pozicije organizacije u toj zemlji. Tržišna atraktivnost svake zemlja uključuje mere kao što su BDP po glavi stanovnika, rast stanovništva, raspodela dohotka, realna kupovna moć, stopa nezaposlenosti, stopa inflacije i stopa rasta BDP-a. Faktor rizika za svaku zemlju odnosi se na političku stabilnost, ekonomsku stabilnost (pouzdanu fiskalnu i monetarnu politiku) i zakonska ograničenja. Konkurentska pozicija preduzeća u zemlji odnosi se na pitanja kao što je da li preduzeće ima prethodno iskustvo poslovanja u datoj zemlji, tražnja za proizvodima preduzeća i finansijskim i ljudskim resursima preduzeća za inostranu lokaciju. Kroz ovaj proces evaluacije zadaci za ekspatrijatu mogu biti grupisani u četiri situacije:

- idealan ili poželjan zadatak,
- zadatak „znak pitanja”,
- zadatak „izazov” i
- nepoželjan zadatak (Wentland, 2003, str. 48).

Nakon identifikovanja i analize inostranog zadatka, treći i poslednji korak sveobuhvatnog modela je izbor odgovarajućeg paketa zarade imajući u vidu klasifikaciju navedenih inostranih zadataka.

U ovom delu je veoma interesantno obratiti pažnju na proces selekcije, kao početni korak, jer se u toku tog procesa vrši odabir onih kandidata koji će biti ekspatrijati, čime se kreira baza zaposlenih koji su spremni i motivisani za odlazak na inostrani zadatak. Zbog toga, dodatni finansijski podsticaji treba da budu plaćeni samo za one ekspatrijate koji odlaze na neželjene strane zadatke ili zadatak koji je procenjen kao „znak pitanja“ – nema potrebe za značajnijim izdvajanjima. Nepoželjna situacija je u slučaju procenjenog visokog rizika zemlje, niske tržišne atraktivnosti i niske konkurentske prednosti preduzeća. U ovakvom okruženju, najbolji pristup kompenzacija za organizaciju i ekspatrijatu jeste pregovaranje. Kada je tržište atraktivno, konkurentska pozicija preduzeća visoka, kao i rizik zemlje, ova situacija podrazumeva scenario znak pitanja. Pojavljuje se značajan stepen rizika što znači da npr. politička i/ili ekonomska situacija u zemlji može imati dramatične negativne efekte na poslovne aktivnosti (uzmimo u obzir zemlje Srednjeg Istoka ili Severne i Centralne Afrike gde se poslednjih godina često dešavaju ratovi i drugi oblici sukoba i sl.). Prema ovom scenariju, pregovaranje je ponovo najbolja opcija za uspostavljanje sistema kompenzacija. Idealan ili poželjan zadatak se javlja kada su tržišna atraktivnost zemlje i konkurentska pozicija preduzeća visoke, a rizik je nizak. Prema ovom scenariju trebao bi se koristiti pristup lokalizacije. Poslednja situacija koja podrazumeva da su vrednosti sva tri posmatrana faktora niske, preporučuje korišćenje pristupa lokalizacije uz dopunu sa podsticajima koji se temelje na menadžmentu pomoću ciljeva (MBO).

Slika 16 . Sveobuhvatan pristup međunarodnim kompenzacijama

PROCES SELEKCIJE	ANALIZA INOSTRANOG ZADATKA		ODGOVARAJUĆI SISTEM KOMPENZACIJE
<p>Međunarodno regrutovanje iz najboljih izvora</p> <p>Traženje talenata za međunaodne zadatke unutar organizacije</p> <p>Omogućavanje sticanja međunarodnog iskustva</p> <p>Unapređenje ekspatrijate nakon uspešno obavljanog inostranog zadatka</p>	<p>Situacija 1</p> <p>Rizik zemlje: <i>Nizak</i></p> <p>Konkurentska pozicija kompanije: <i>Visoka</i></p> <p>Tržišna privlačnost zemlje: <i>Visoka</i></p>	<p>Situacija 2</p> <p>Rizik zemlje: <i>Visok</i></p> <p>Konkurentska pozicija kompanije: <i>Visoka</i></p> <p>Tržišna privlačnost zemlje: <i>Visoka</i></p>	<p><i>Idelan ili poželjan zadatak</i></p> <p>Situacija 1: Lokalizacija</p> <p><i>Znak pitanja</i></p> <p>Situacija 2: Pregovaranje</p> <p><i>Izazov</i></p> <p>Situacija 3: Lokalizacija + podsticaji na bazi ciljeva (MBO)</p> <p><i>Nepoželjan zadatak</i></p> <p>Situacija 4: Pregovaranje</p>
	<p>Situacija 3</p> <p>Rizik zemlje: <i>Nizak</i></p> <p>Konkurentska pozicija kompanije: <i>Niska</i></p> <p>Tržišna privlačnost zemlje: <i>Niska</i></p>	<p>Situacija 4</p> <p>Rizik zemlje: <i>Visok</i></p> <p>Konkurentska pozicija kompanije: <i>Niska</i></p> <p>Tržišna privlačnost zemlje: <i>Niska</i></p>	

Izvor: Wentland, D. M. (2003). A new practical guide for determining expatriate compensation: the comprehensive model. *Compensation & Benefits Review*, 35(3), str. 49.

Prikazom sveobuhvatnog pristupa kompenzacijama za ekspatrijate završen je deo analize koji se odnosi na načine uspostavljanja sistema nagrađivanja na inostranim zadacima. Nakon prikaza elemenata od kojih su sačinjene kompenzacije, kao i faktora od kojih zavise, preostalo je analiziranje procesa menadžmenta kompenzacijama.

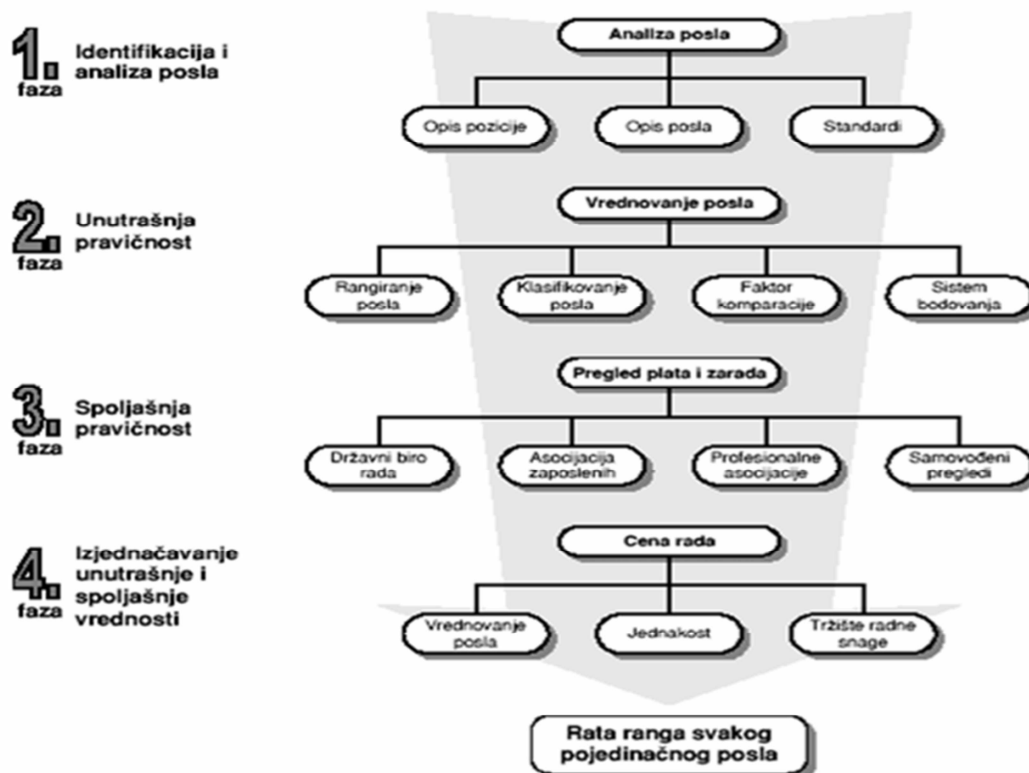
3.4.Upravljanje procesom nagrađivanja

Kompenzacije zaposlenih su, kao što je više puta navedeno, kompleksna aktivnost HRM, čiji se stepen složenosti povećava ulaskom na globalnu poslovnu arenu. Takođe, ukoliko se ima u vidu procesni pristup, kompenzacija je i specifičan proces, sastavljen od različitih aktivnosti koje u sinhronizovanom delovanju dovode do krajnjeg cilja a to je adekvatan paket nagrada koji će izazvati pozitivne uticaje na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih, a time i privlačenje novih i zadržavanje postojećih kvalitetnih radnika. Pitanje koje se nameće iz navedenog jeste: koje nagrade – opipljive i neopipljive, kratkoročne i dugoročne, imaju uticaj na zadovoljstvo zaposlenog i njegov ostanak u organizaciji, njegovu maksimalna uključenost i ostvarivanje maksimalnih efekata u obavljanju radnih zadataka i ostvarivanja poslovnih ciljeva, i kako kompenzacioni sistem treba da bude dizajniran tako da organizacije mogu da privuku nove talente – da budu atraktivni poslodavci.

Slika 17 prezentuje opšti proces menadžmenta kompenzacijama. Sa grafikona se može zaključiti da postoji nekoliko aktivnosti u procesu menadžmenta nagrađivanja zaposlenih. Ove aktivnosti se razlikuju u zavisnosti od pristupa i autora, ali sve imaju nekoliko zajedničkih dodirnih tačaka. To su analiza posla, vrednovanje posla, istraživanje zarada i stvaranje zarade koja odgovara

konkretnoj situaciji. Po jednom drugom viđenju, aktivnosti u procesu nagrađivanja zaposlenih su: evaluacija ili vrednovanje posla, istraživanje tržišta zarada, kreiranje zarade, kontingentne zarade i nagrađivanje specifičnih grupa, dok Martocchio (2009, str. 174-263) navodi sledeće faze: analiza posla, evaluacija posla, analiza tržišnih informacija o zaradama, integracija internih platnih struktura sa tržišnim stopama zarada, izgradnja platne strukture.

Slika 17. Menadžment kompenzacija



Izvor: Štangl Šušnjar, G., & Zimanji, V. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet, str. 286.

Budući da se iz priloženog vidi da se kompenzacioni sistemi definišu po jednom, može se reći, ustaljenom obrascu, u nastavku teksta biće detaljnije objašnjene najznačajnije aktivnosti u ovom procesu, s tim da će pažnja biti skoncentrisana na upravljanje procesom dizajniranja i upravljanja kompenzacijama u međunarodnom kontekstu.

3.4.1. Evaluacija posla

Analiza posla se smatra jednim od najvažnijih i početnih koraka prilikom definisanja strukture zarada u organizaciji. „Posao“ je najmanja prepoznatljiva jedinica organizacije koja ima cilj, svoju sopstvenu dinamiku i postaje odgovornost osobe kojoj je poverena. Analiza posla je sistematski metod kojim možemo definisati ključne informacije vezane za obavljanje posla: zadatke posla, odgovornosti, zahteve posla, organizacione veze, itd. Generalno, rezultat analize posla jesu opis i specifikacija posla koji sadrži ciljeve, zadatke i zahteve posla, organizacionu poziciju kao i kvantitativne i kvalitativne dimenzije posla u propisanom obrascu organizacije (Poór et al., 2008, str. 83). Na bazi opisa i specifikacije posla koji proističu kao rezultat analize posla mogu se definisati faktori na osnovu kojih će se vršiti vrednovanje posla u organizaciji. Međutim, ono što ističu istraživači u menadžmentu ljudskih resursa jeste da ne postoji globalni odnosno uniformni model analize i opisa posla. Postoji veliki broj međunarodno priznatih metodologija za analizu

posla kao što su metodologija konsalting organizacija Hay grupe, Mercer, KPMG, PwC, Watson Wyatt.

Kada je posao analiziran nastupa proces vrednovanja. Vrednovanje ili evaluacija posla je sistematski proces za definisanje relativne vrednosti ili veličine radnog zadatka (posla) u okviru organizacije u cilju uspostavljanja unutrašnjih odnosa između poslova (Stanković, 2002; Armstrong, 2009, str. 756). Definicija evaluacije posla govori upravo o prvoj i jednoj od najznačajnijih aktivnosti u procesu menadžmenta kompenzacijama jer ukazuje na značaj procene vrednosti samog posla koji radnik obavlja. U odnosu na rezultate evaluacije posla, svi poslovi se rangiraju odnosno klasifikuju naspram određenih kriterijuma i predstavljaju polaznu osnovu za nagrađivanje. Evaluacija posla nudi okvir za utvrđivanje transparentnog i složenog sistema zarada i beneficija, benčmarking zaposlenih i unutar i između kompanija. Uspešna implementacija takvog sistema bi takođe trebala da spreči bilo kakvu mogućnost diskriminacije, budući da evaluacija posla ne uzima u obzir ličnost zaposlenog, odnosno onog ko radi, niti pol, rasu, starost, seksualnu orijentaciju. Ovo je i jedna od ključnih prednosti evaluacije posla – analizira se posao a ne zaposleni. Ono što je takođe značajno naglasiti u vezi sa vrednovanjem posla jeste i to da se u ovoj fazi menadžmenta kompenzacija uspostavlja unutrašnja pravičnost jer se zarade mogu odrediti prema vrednosti svakog posla, prema standardima koji su utvrđeni, te i zaposleni shvataju zarade kao pravične u odnosu na vrednost posla koji obavljaju.

Kada govorimo o međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa, korist od analiziranja posla i zasnivanja kompenzacije prema vrednosti posla može dati paritet između malih i velikih organizacija. Ovakav sistem može da se primenjuje i na nacionalne i međunarodne operacije. Sve dok je sistem vrednovanja dobro projektovan, ili ga spoljni sistem tumači pravilno, može da pokrije slične uloge, ne samo širom sveta već i između poslovnih grupa i funkcija, dodajući doslednost sistemu i čineći politiku ekspatrijacije prilagođenu ekspatrijatima. Jedan primer podataka dostupnih za benčmarking jeste *MyExpatriate Market Pay reports*, objavljene od strane organizacije ECA. Ovi izveštaji prikazuju tipične podatke o zaradama i beneficijama za ekspatrijate u različitim zemljama na različitim tačkama koji bi trebali da omoguće poređenje između (konkurentskih) preduzeća iz celog sveta.

Kada govorimo o evaluaciji posla, razlikujemo formalne i neformalne metode (Armstrong, 2009, str. 757). Formalni pristupi koriste standardizovane metode za procenu posla koja mogu biti analitički ili neanalitički. Alternativni pristup je pristup „ekstremne tržišne cene” u kojoj su formalne strukture zarada i stope pojedinačne zarade u potpunosti zasnovane na sistematski prikupljenim i analiziranim informacijama o tržišnim cenama i evaluacija posla nije vršena sa ciljem da se uspostavi unutrašnji odnos između poslova. Pristup ekstremnih tržišnih cena treba razlikovati od procesa prikupljanja i analiziranja podataka o tržišnim stopama korišćenim za uspostavljanje spoljašnjih odnosa (odnosa između posla u organizaciji i poslova u drugim organizacijama), pošto su već utvrđeni interni odnosi kroz formalnu evaluaciju posla. Neformalni pristupi procesu evaluacije posla ili pristupi na osnovu pretpostavki o unutrašnjim i spoljašnjim odnosima ne podržavaju bilo kakve sistematske analize. Postoje, međutim, određeni stepeni neformalnosti. Poluformalni pristup može zahtevati određene dokaze kako bi bila podržana odluka na bazi tržišne cene i korišćenje kako bi se obezbedila veću preciznost tokom evaluacije.

U okviru formalnih metoda procene najčešće su u upotrebi sledeće: sistem bodovanja, klasifikacija, analitičko uparivanje poslova, komparacija faktora i hibridne šeme. U okviru neformalnih metoda razlikuju se rangiranje poslova, klasifikacija poslova, uparena komparacija poslova i interni benčmarking. Prema istraživanjima, u praksi se najčešće koriste bodovanje, rangiranje i klasifikacija poslova (Milkovich & Newman, 2006, str. 147).

Kako je tematika vrednovanja posla samo jedan od koraka u procesu menadžmenta kompenzacijama, u nastavku teksta dat je prikaz najznačajnijih metoda za vrednovanje posla.

Tabela 31. Najznačajniji metodi za vrednovanje posla

Metod vrednovanja	Karakteristike	Prednosti	Nedostaci
Bodovanje	Pristup u kome su utvrđeni odvojeni faktori i analizirani zajedno kako bi proizveli ukupni rezultat za posao, koji se može koristiti za svrhe poređenja i ocenjivanja. Ovaj metod vrednuje kompenzacione faktore za svaki pojedinačni posao, ali umesto korišćenja novčanog iznosa, kao što je to bio slučaj kod metode poređenja, koristi bodove. Teže je razviti inicijalni model, ali dobija preciznije, samim tim i objektivnije vrednovanje. Ovaj metod se izgrađuje u nekoliko koraka i obično je taj posao poveren komisiji.	Program bodovanja obezbeđuje evaluatorima definisane mere koje pomažu da se poveća objektivnost i doslednost prosuđivanja i smanji prenaplašenost pojednostavljenih rezultata koji nastaju u neanalitičkim metodama vrednovanja posla. Jednostavan je i povezan sa informacijama o ceni rada na tržištu rada. Može poslužiti za vođenje politike raspodele, pošto objektivno utvrđena relativna vrednost poslova obezbeđuje pravilnu polaznu osnovu pri utvrđivanju visine zarade.	Relativno je nejasan kompleksan. Teško se adaptira na nastupajuće promene.
Analitičko uparivanje	Profili razreda definišu karakteristike radnih mesta u svakom razredu u strukturi razreda u smislu izbora definisanih faktora. Profili uloga su stvoreni za poslove koji se ocenjuju na osnovu analize faktora pod istim naslovima kao profili razreda. Profili uloga su "upareni" sa opsegom profila razreda kako bi se uspostavilo najbolje poklapanje a samim tim i ocena posla.	Ako je proces usklađivanja zaista analitički i sproveden sa velikom pažnjom, ovaj pristup štedi vreme tako što omogućava procenu velikog broja radnih mesta, posebno generičkih, da se brzo sprovede i na način da zadovolji uslove jednakih vrednosti.	Proces vrednovanja ovom metodom može biti površniji i manje uspešan od evaluacije kroz bodovanje. Iako se vrednovanje po ovom osnovu može smatrati analitičkim, ponekad je to teško dokazati, kada se govori o uslovima jednakih vrednosti.
Klasifikacija poslova	Klase poslova se utvrđuju na osnovu razlike u dužnostima, odgovornostima, nivou kvalifikacije, uslovima rada, znanju i drugim faktorima važnim za obavljanje posla. Broj klasa i njihova definicija se unapred određuje – obično se određuje 5-15 klasa poslova. Relativna vrednost posla se utvrđuje upoređivanjem opisa konkretnog posla i opisa klase, nakon čega se, u zavisnosti od stepena podudarnosti njihovih opisa, taj posao svrstava u odgovarajuću klasu. U nižu klasu dolaze poslovi koji ne iziskuju samostalnost u radu, nego se obavljaju u skladu sa jedinstvenim uputstvima i pod strogim nadzorom. Svaka viša klasa zahteva veći nivo stručnosti, odgovornosti i znanja, a manje koordinaciju i kontrolu pri obavljanju posla.	Metod je relativno jeftin i jednostavan. Rezultati mogu biti zadovoljavajući, ukoliko se operiše sa manjim brojem klasa, odnosno u slučaju da se može prihvatiti gruba, okvirna diferencijacija poslova.	Slabost metoda je što se u nekim slučajevima klase formiraju pod uticajem postojeće strukture zarada, tako da se eventualne ranije nepravilnosti ne koriguju, nego se prenose u novi sistem obračuna zarada. Teško je adekvatno definisati svaku klasu, naročito ukoliko je usvojeni broj klasa veliki i ukoliko treba vrednovati i klasifikovati veći broj poslova. U tom slučaju metod više nije jednostavan već vrlo komplikovan i naporan. Metod je neprecizan, jer se posao vrednuje kao celina, a ne po pojedinim faktorima. Za neke poslove nije jednostavno doneti odluku kojoj klasi pripadaju, jer imaju takva obeležja da se mogu istovremeno svrstati u dve ili

Metod vrednovanja	Karakteristike	Prednosti	Nedostaci
			više klasa.
Rangiranje	Ova tehnika je pogodna za organizacije sa malim brojem zaposlenih, odnosno sa malim brojem različitih grupa poslova. Prvo se utvrđuje rang svih poslova prema njihovoj "vrednosti" za organizaciju na bazi jedinstvenih opisa poslova. Poslovi se rangiraju od najprostijih ka najsloženijim, tako da rang ukazuje na mesto posla u hijerarhijskoj strukturi, ali ne odražava relativnu vrednost razlika među poslovima.	Jednostavnost primene, iziskuje malo vremena, a troškovi sprovođenja su neznatni. Podesan, kao što je već naglašeno, za organizacije sa malim brojem različitih poslova.	Nema definisanih standard prosuđivanja, razlike između radnih mesta nisu utvrđene, ne obezbeđuje princip jednakih vrednosti. Usled nedovoljnog poznavanja prirode posla od strane analitičara može doći do utvrđivanja neodgovarajućeg ranga za neke od poslova. Pri određivanju ranga se može pasti pod uticaj prethodno utvrđenih rangova, ili se vrednovanje može svesti više na procenu ljudi. Nepodesan za organizacije sa većim brojem organizacionih jedinica i brojem poslova.
Komparacija faktora	Ova metoda koristi novčanu skalu umesto bodovne tako da je iznos zarade odmah poznat i izražen u novčanim jedinicama. Za razliku od metode bodovanja, metod poređenja faktora ne raščlanjuje kompenzacione faktore na podfaktore i stepene težine, nego se rangiranje vrši na osnovu stepena važnosti kompenzacionog faktora za svaki od ključnih poslova.	Analitičan, fleksibilan i objektivan metod. Svaki posao je upoređen sa svim ostalim poslovima u organizaciji. Novčana vrednost je pridružena svakom faktoru tako da je iznos zarade odmah poznat.	Relativnost u vrednostima faktora – neki faktori mogu biti precenjeni. Može biti nejasan i komplikovan u nekim slučajevima. Skup i zahteva dosta vremena prilikom korišćenja.
Interni benčmarking	Poslovi i uloge su upoređeni sa referentnim poslovima koji su dodeljeni određenim razredima na osnovu rangiranja ili klasifikacije posla i plasirani su u bilo koji razred koji obezbeđuje najveću sličnost poslova. Opisi poslova mogu biti analitički, u smislu da oni pokrivaju veliki broj standardnih i definisanih elemenata.	Jednostavan za upotrebu, olakšava direktno poređenje naročito kada se radi o poslovima koji su analizirani u smislu skupa zajedničkih kriterijuma.	Oslanja se na znatnu količinu subjektivnih procena i može jednostavno da produbi postojeću relativnost; zavisi od tačnosti analize posla i ne može da obezbedi jednakost vrednosti.

Izvor: Armstrong, M. (2009). *Handbook of Human Resource Management Practice*, 11th Edition. London: Kogan Page, str. 768 i Štangl Šušnjar, G., & Zimanji, V. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet, str. 286.

Na kraju ovog dela istraživanja, potrebno je ukazati i na određene trendove koji su postojali u Srbiji u pogledu analize i vrednovanja posla. U Srbiji zbog duge političke krize i ekonomske tranzicije nije došlo do razvoja novog sistema klasifikacije zanimanja, tako da je gotovo dvadeset godina stara standardna klasifikacija zanimanja i dalje na snazi. Sistem bodovanja koji se koristi u analizi i vrednovanju posla, stvorena pre nekoliko decenija, još uvek se koristi, a izmenjena je tek posle radikalne promene tehnologije. U Srbiji, takođe, postoje ozbiljne sumnje u vezi sa pravnim statusom dokumenata koji regulišu klasifikaciju poslova u okviru pojedinačnih preduzeća. Ovaj pravni propust daje poslodavcima određene ruke da samovoljno izgrade sistem klasifikacije posla. Pored ovog, postojeći standardi dokumenta vezana za analizu i evaluaciju posla ne sadrže nacionalne standardne kodove i pravednost ovakvog sistema je takođe često pod znakom pitanja (Poór et al., 2008, str. 100).

3.4.2. Istraživanje tržišta

Druga faza u procesu menadžmenta kompanija je istraživanje zarada na tržištu, odnosno kod konkurentskih organizacija. Ova faza je veoma značajna jer se na bazi istraživanja kretanja zarada na tržištu stiču informacije o nivou zarada na tržištu, na osnovu kojih organizacije mogu da planiraju zarade svojih zaposlenih. Na ovaj način se omogućava uspostavljanje spoljašnje pravičnosti jer za iste ili slične poslove zaposleni mogu da dobijaju slične zarade, ukoliko se upoređuju sa drugim organizacijama. Organizacije koje ne prate dešavanja na tržištu i ne usklađuju sistem zarada sa nivoom na tržištu vremenom postaju neatraktivne zaposlenima i nekonkurentne što može dovesti do toga da zaposleni napuštaju organizaciju, ali i da novi talenti steknu lošu impresiju o organizaciji i odustanu od zapošljavanja u istoj.

Na osnovu navedenog može se zaključiti da je za razliku od vrednovanja posla, kao procesa koji ukazuje na unutrašnju konkurentnost i pravičnost zarada, istraživanje tržišta rada jeste proces kojim se ukazuje na eksternu konkurentnost organizacije kada su u pitanju zarade. Prema Milkovich-u i Newman-u, eksterna konkurentnost se u glavnom posmatra u praksi kao:

- određivanje nivoa zarade iznad, ispod ili jednake konkurentnoj;
- razmatranje modela zarade u odnosu na model konkurencije, s tim da su oba cilja u krajnjem orijentisani na kontrolu troškova organizacije i privlačenje i zadržavanje zaposlenih (Milkovich & Newman, 2006, str. 219).

Istraživanjima eksterne konkurentnosti organizacija u pogledu zarada utvrđeno je da na zaradu utiču faktori kao što su uslovi na tržištu rada (ponuda i tražnja radne snage, tekuće cene rada, cene rada u kompanijama iz branše), troškovi života i drugi faktori. O svim ovim faktorima treba prikupiti relevantne informacije kako bi se mogao strukturirati adekvatan sistem vrednovanja rezultata i obračuna zarada. Za utvrđivanje nivoa zarada najčešće se koristi istraživanje o zaradama. Istraživanje o zaradama može obuhvatiti sledeće aktivnosti:

- preduzeća određuju ključne poslove, istražuju nivo zarada za te poslove, koji će služiti kao osnova za utvrđivanje nivoa zarada za ostale poslove u preduzeću,
- sakupljaju podatke o zaradama svih poslova,
- sakupljaju informacije o beneficijama zaposlenih (Štangl Šušnjar & Zimanji, 2006, str. 319).

Prema Štangl Šušnjar i Zimanji istraživanje nivoa zarada može biti formalno i neformalno. Neformalni način podrazumeva relativno jednostavne procedure prikupljanja podataka kao što su telefonsko i internet pretraživanje. Ovaj vid istraživanja o zaradama prihvatljivo je samo za preduzeća sa malim brojem različitih poslova. Formalna ispitivanja obuhvataju detaljnije procedure poput sastavljanje upitnika i prikupljanje podataka od ostalih poslodavaca o broju zaposlenih, o početnim zaradama, o plaćanju prekovremenog rada, o dužini plaćenog odmora i drugim informacijama važnih za utvrđivanje zarada. Pored prikupljanja primarnih informacija, poslodavci mogu koristiti i različite sekundarne informacije kao što su: publikacije vlade, zavoda za statistiku, profesionalnih asocijacija ili konsultantskih kuća. Preduzeća koriste razne vrste istraživanja i druge izvore za pribavljanje informacija o visini zarada. Prednosti i nedostaci tih izvora su dati u tabeli 32.

Tabela 32. Eksterni izvori informacija o zaradama

Izvor informacija	Prednosti	Nedostaci
Opšte istraživanje zarada	Opšti, širokog spektra, lako se može pribaviti	Teškoća poređenja rok, upotrebe je kratak
Specijalna istraživanja zarada	Detaljnija analiza nekih kategorija, poređenje je tačnije	Rok upotrebe je kratak

Istraživanje zarada određenih grupa preduzeća	Tačnije poređenje, detaljniji	Često je uzorak mali i nereprezentativan, uspeh pribavljanja informacija zavisi od volje izabranih preduzeća
Sopstveno istraživanje zarada	Tačnost poređenja	Zahteva puno vremena i truda, teškoća kod obezbeđenja reprezentativnosti uzorka
Publikacije u stručnim časopisima i novinama	Lako je pribaviti, može poslužiti kao korisna dopunska informacija	Nije uvek sveobuhvatno, poređenje nije tačno
Oglasi za posao	Lako je pribaviti, jasno pokazuje situaciju na tržištu rada, sveži podaci	Poređenje je jako teško, podaci o zaradama mogu biti netačni

Izvor: Štangl Šušnjar, G., & Zimanji, V. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet, str. 320.

Pribavljeni podaci treba da budu pre svega tačni i reprezentativni, da su utvrđeni za slične poslove, da su aktuelni i da budu dovoljno informativni kako bi konkretna organizacija mogla da donese odluku o nivou zarada u svom sistemu.

Prilikom istraživanja informacija o zaradama na tržištu neophodno je imati u vidu sve najvažnije elemente tržišta rada, koje su Milkovich i Newman naveli na sledeći način:

- činioci tržišta rada: tražnja i ponuda;
- činioci proizvodnog tržišta: nivo konkurencije i nivo proizvodne tražnje;
- činioci organizacije: delatnost, strategija, veličina i menadžment (Milkovich & Newman, 2006, str. 224).

Upoznavanjem svih ovih elemenata na tržištu i adekvatnom analizom stečenih podataka, imajući u vidu unutrašnji poredak zarada kreiran u procesu vrednovanja posla, menadžment jedne organizacije dolazi do ključnih informacija o tome kako treba da strukturira zarade za svako radno mesto i posao koji se obavlja unutar organizacije.

Značajno je ukazati i na to da preduzeća treba da budu upoznata sa potencijalnim problemima koji se mogu javiti tokom istraživanja zarada (Štangl Šušnjar & Zimanji, 2006, str. 320):

- Izbor kompanija za komparaciju – ne postoje čvrsta pravila o izboru kompanija koje se trebaju koristiti u komparaciji, ali velika preduzeća sa vodećom politikom zarada mogu podatke razmeniti sa nekoliko, od 6 do 10 konkurenata sa najvišim zaradama. Međutim, konsalting agencije koriste podatke od više od 100 organizacija na nacionalnom nivou (Milkovich & Newman, 2006, str. 263). Takođe, ovde treba voditi računa da se radi o kompanijama iz istog sektora, slične veličine, starosti, ali i stabilnost, mogućnost rasta, lokacija is sl.
- Poređenje svih parametara – treba uporediti sve komponente komparacionog paketa – satnice, dnevnice, stimulaciju, beneficije, jer kompanija može davati male beneficije, ali ih kompenzirati velikim satnicama ili dnevnicama.
- Uzeti u obzir razlike koje proističu iz opisa posla – vrlo je teško naći poslove koji su direktno uporedivi. Zbog toga su potrebne i dodatne informacije, osim onih iz opisa posla. U ovom delu je posebno značajno imati u vidu mogućnost grešaka ukoliko se samo uzima naziv radnog mesta kao osnov za upoređivanje. Ukoliko se radi o poređenju na međunarodnom nivou, sam naziv radnog mesta ne mora da označava i isti opis posla niti njegovu vrednost. Na primer, u *MyExpatriate Market Pay reports* podaci dostavljeni za menadžere koji rade u Kini pod nazivom Country Manager ukazuju na to da je ovaj radnik imao obaveze u rasponu od 75 do 130 ECA poena kada se ima u vidu sistem procene zasnovan na faktorima. Country Manager-a male kancelarije filijale srednje veličine je teško porediti sa Country Manager-om velike multinacionalne organizacije sa značajnim prisustvom u zemlji. U ovom slučaju, da se analiziraju ove dve pozicije na

istom nivou kao što je i predviđeno na osnovu naziva radnog mesta došlo bi do negiranja raskoraka od preko 100% u njihovim kompenzacijama.

- Usaglašavanje podataka – podaci u izveštaju treba da odražavaju stvarne promene u sistemu zarada. Nakon utvrđivanja svih eksternih podataka potrebno je ponovo uzeti u obzir i internu pravednost ostvarenu tokom procesa vrednovanja posla i balansirati između ove dve faze u funkciji kreiranja adekvatne strukture zarada (Bogićević Milikić, 2006, str. 288), kao poslednje faze menadžmenta kompenzacijama.

Na bazi utvrđenih podataka o zaradama u konkurentskim organizacijama stiče se osnova za utvrđivanje eksterne pravednosti, što je i krajnji cilj istraživanja tržišta zarada. Ovo je ujedno i završetak faze koja prethodi strukturiranju sistema zarada.

Pre nego što pažnja bude usmerena na strukturu zarada, važno je napomenuti značaj istraživanja tržišta rada i nivoa zarada u kontekstu međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa. Ukoliko organizacija ima nameru da posluje globalno, neophodno je poznavanje tržišta rada u konkretnoj zemlji, jer pored sopstvenih procena troškova zarada, bitno je da se poznaje i devizni kurs, poreski sistem i stopa inflacije. Na osnovu ovih informacija može se pristupiti kreiranju adekvatne strukture zarada. Kao dobar primer međunarodnog poređenja zarada može se uzeti specijalizovana organizacija Hay Group koja se bavi konsalting uslugama u domenu menadžmenta ljudskih resursa na globalnom nivou. U svojim istraživanjima o zaradama ova agencija omogućava poređenje organizacija širom sveta u pogledu sistema kompenzacija između 100 zemalja i ukupno 22000 globalnih organizacija. Hay Group PayNet system omogućava organizacijama da efikasno uporede kompenzacije, pružajući im trenutni pristup najpouzdanijim i kompletnim podacima o zaradama i beneficijama. Ovaj sistem omogućava relativno brzu i olakšanu međunarodnu komparaciju sistema kompenzacija kako bi se organizacije koje posluju globalno upoznale sa trendovima na tržištu i kreirale takve sisteme kompenzacija koji bi omogućili zadržavanje postojećih, privlačenje novih talenata, i kako bi bile troškovno efikasne.

3.4.3. Kreiranje nivoa zarade

Kreiranje strukture zarade je veoma kompleksan zadatak koji se nalazi pred menadžmentom jedne organizacije jer je cilj stvaranje takvog sistema kompenzacije koji će u sebi sadržati unutrašnju i spoljašnju pravičnost (i konkurentnost). U ovoj fazi procesa menadžmenta kompenzacijama vrši se balansiranje između rezultata vrednovanja posla i rezultata dobijenih istraživanjem podataka o zaradama na konkurentskom tržištu.

U ovom procesu balansiranja postoje određeni problemi koji se vezuju za pitanje kojoj analizi dati prednost u slučaju da interna pravednost nije u saglasnosti sa eksternom konkurentnošću. Prema ranijim istraživanjima utvrđeno je da menadžeri mnogo više pažnje posvećuju podacima sa eksternog tržišta nego procenama posla unutar organizacije – daje se prednost eksternoj konkurentnosti u odnosu na internu pravednost. U svom istraživanju koje su sprovedili nad 406 menadžera za kompenzacije, autori Rynes, Weber i Milkovich utvrdili su da se zarada za konkretan posao ne temelji isključivo na podacima dobijenim iz procesa vrednovanja posla, već na osnovu nekih drugih faktora kao što su trenutna zarada ili podaci sa tržišta (Rynes et al., 1989). Međutim, budući da se ovi podaci prikupljaju sa tržišta na kom je prisutna asimetrija informacija kao i mnoga druga ograničenja vezana za subjektivnost čitavog procesa, moguće se dovesti u pitanje neke od zaključaka na bazi tržišnih informacija. Upravo na osnovu navedenog, prema novijim istraživanjima uočeno je da se unutrašnje strukture zarada, barem na teritoriji Evropske unije, posmatraju kao značajniji element prilikom definisanja zarada. U radu autora Galuscak, Keeney, Nicolitsas, Smets, Strzelecki i Vodopivec ukazano je na relativni značaj internih u odnosu na spoljašnje faktore prilikom uspostavljanja sistema zarade za novoprmljenje

kandidate. Dokazi na osnovu bogate baze podataka na nivou preduzeća o procedurama uspostavljanja sistema zarada u 15 zemalja Evropske unije ukazuje na to da su spoljašnji uslovi na tržištu rada manje važni od unutrašnjih struktura zarade u određivanju zarade za nove radnike. Ovo je objašnjeno od strane preduzeća u smislu pravednosti (interne) i potrebe sprečavanja potencijalnih negativnih uticaja na napore (Galuscak et al., 2012, str. 802). Ono što je posebno interesantno u ovom radu, a odnosi se na međunarodni menadžment ljudskih resursa jeste da se razlike između zemalja javljaju u odnosu na institucionalne faktore. Organizacije u zemljama u kojima su kolektivni ugovori rasprostranjeniji češće koriste unutrašnje platne strukture kao glavne determinante za definisanje zarade novih radnika. Ovo još jednom potvrđuje tezu da institucionalni faktori kao što je kolektivnog pregovaranje imaju uticaj na savremene kompenzacije. Što se tiče razlika unutar zemlje, u radu je dokazano da razlike zavise od organizacije i karakteristika radne snage. Postoji snažna povezanost između korišćenja eksternih faktora u definisanju početne zarade, s jedne strane, i veština (pozitivna) i trajanja zaposlenja (negativna) sa druge. Rezultati istraživanja u radu navedenih autora ukazuju na to da se ne mogu ignorisati unutrašnje strukture zarada, ali snaga ovih veza zavisi od institucionalnih faktora kao što su kolektivno pregovaranje, nivo konkurencije i vrsta posla.

Struktura zarada definiše različite nivoe zarada za poslove ili grupe poslova pozivanjem na njihove relativne unutrašnje vrednosti koje su utvrđene tokom vrednovanja posla, eksternim vrednostima utvrđenim tokom istraživanja tržišne stope zarada i pregovaračkih stavova zaposlenih. Ovako definisana struktura zarada obezbeđuje prostor za napredovanje zarada u skladu sa performansama, kompetencijama, doprinosima ili uslugama. Prema Armstrongu, može da postoji jedinstvena struktura zarada koja pokriva celu organizaciju ili mogu postojati jedna struktura za tehničko osoblje a druga za manuelne radnike, ali ovakvi pristupi su sve ređi. U poslednjih nekoliko godina javlja se trend „harmonizacije“ uslova između različitih grupa zaposlenih kao deo procesa ka „jedinstvenom statusu“ (Armstrong, 2009, str. 797). Ovde je važno istaći da se nivo zarada posmatra kao prosečna zarada u organizaciji u odnosu na prosečne zarade drugih konkurentskih organizacija (Brown et al., 2003, str. 752). Ovi nivoi mogu biti u skladu sa nivoom konkurencije, niži ili viši od konkurencije. Prilikom definisanja strukture zarada, ono što organizacija mora da učini u prvom koraku jeste da na bazi balansiranja interne pravednosti i eksterne konkurentnosti definiše strategiju zarada. Izbor koji predstoji organizacijama jeste da se utvrdi strategija: vođstvo u zaradama, zarade ispod nivoa konkurencije i zarade iznad nivoa konkurencije (Milkovich & Newman, 2006, str. 241).

Vođstvo u zaradama koriste organizacije koje žele maksimalno da povećaju sposobnost privlačenja i zadržavanja zaposlenih visokim zaradama. Strategija nižih zarada od konkurencije podrazumeva organizacije koja podrazumeva razvoj u narednom periodu, a u skladu sa tim i povećanje zarada, kompenzacije pored niskih zarada obuhvataju primamljive zadatke, timski rad, vrhunsku opremu i sl., kako bi se nadomestio jaz između niskih zarada u odnosu na konkurenciju. Strategija istih zarada kao kod konkurencije koriste organizacije za definisanje iste zarade kao i konkurencija kako bi izbegle nezadovoljstvo velikog broja zaposlenih, i omogućile slične troškove.

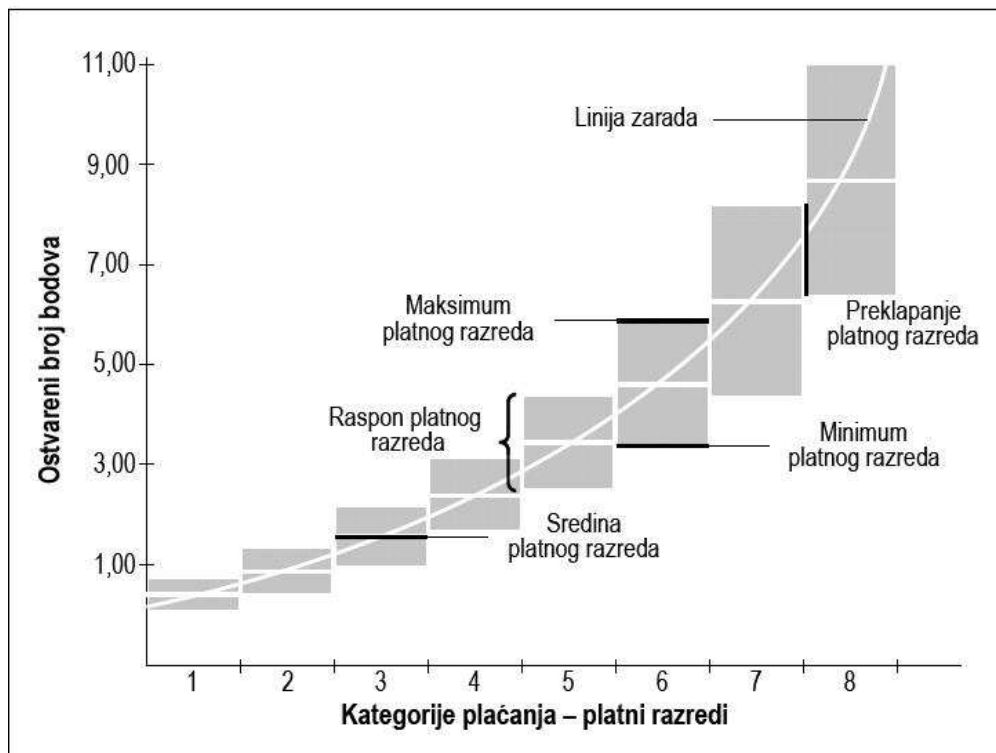
Pored ovih osnovnih izbora, pred kompanijama se sve češće pojavljuju fleksibilni oblici struktura zarada koji odgovaraju posebnim grupama zaposlenih ili pojedincima. Ove strukture su već bile pomenute u radu u delu u kom se govori o sistemima kompenzacija – npr. plaćanje prema učinku, ravnoteža između rada i života, poklapanje sa tržištem i sigurnost. Ono što je ovde bitno napomenuti jeste da ne postoji jedinstven model za donošenja odluke o tome koju strategiju zarada odabrati. Ono što je svakako trend u svetu jeste da se osnovna zarada temelji na nivou konkurencije, ali da se zato značajna diversifikacija može sprovesti upravo u okviru stimulacija i beneficija, gde se organizacijama omogućavaju različiti načini nagrađivanja zaposlenih. Bitno je

imati u vidu troškove zarada u ukupnim troškovima radne snage ali i ukupnim troškovima poslovanja, kao i atraktivnost organizacije kada je u pitanju privlačenje i zadržavanje zaposlenih u organizaciji. Potrebno je postići da strukturom zarada organizacija uspe da nadomesti, odnosno opravda učinjene troškove kako bi ostvarila prednost. Međutim, u ovoj oblasti još uvek ne postoje adekvatni dokazi koji bi uputili na jedan opšti model koji bi bio prihvatljiv. Ostavlja se organizacijama da posmatraju tržište i granu u kojoj posluju, imaju u vidu veličinu i snagu sopstvenog biznisa, kao i potrebe u pogledu ljudskih resursa, te na bazi tih informacija pokušaju da uspostave takvu strukturu koja će biti pravedna (iz ugla posmatranja zaposlenih), efikasna (iz ugla organizacije i menadžmenta) i usklađena (iz ugla zakona i kolektivnog pregovaranja).

Ne ulazeći detaljnije u problematiku načina odabira strukture zarada u konkretnim uslovima, u nastavku ovog dela objašnjeni su platni razredi i nivoi zarada, uz ukazivanje na strukturiranje zarada naspram platnih razreda.

Struktura platnih razreda postaje struktura zarada kada se platni opseg veže za svaki platni razred, grupu ili nivo. U nekim široko uvezanim strukturama referentne tačke i platne zone mogu biti postavljene unutar opsega i one definišu mogućnosti raspona zarade za poslove dodeljene svakom opsegu ili grupi. Platni razred je grupa poslova oformljena kako bi se definisala zarada za datu grupu poslova. Obično se platni razredi kreiraju na osnovu faktora i utvrđene vrednosti posla (Martochioo, 2009, str. 238) sa tim da ni ovde ne postoji opšti model na bazi kog se može tvrditi šta je dovoljno slično da može biti svrstano u isti razred. Na osnovu utvrđenih razreda i uvrštenih poslova izračunava se linija osnovnih zarada u organizaciji. Razredi određuju gornju i donju granicu zarada, a poslovi unutar razreda moraju imati isti raspon zarada. Stanković je ovaj proces opisao na sledeći način (slika 18).

Slika 18. Struktura zarada – platni razredi i platni raspon



Izvor: Stanković, M. (2011). *Primena analize posla u određivanju zarade zaposlenih*. VIII skup privrednika i naučnika SPIN: Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, str. 194.

Linija zarada se nanosi u grafikonu, radna mesta uzlaznim redosledom po težini duž X ose, a dobijeni bodovi duž ordinate Y. Tako se ukupno dobijeni broj bodova nalazi naspram njihovih odgovarajućih platnih razreda da bi se dobio opšti generalni trend. Razredi se definišu unutar izvesne razlike u bodovima. Istovremeno se utvrđuju i platni rasponi za svaki stepen kao i raspon dopustive zarade sa minimumom i maksimumom. Prosečna zarada za svaki platni razred se utvrđuje u tački gde linija osnovnih zarada seče platni razred. Maksimum platnog razreda predstavlja gornju granicu plaćanja zaposlenom, dok minimum predstavlja donju granicu plaćanja. Ustanovljeni rasponi razreda treba da budu dovoljno veliki da obezbede veći podsticaj zaposlenima (Stanković, 2011, str. 193).

Jedan od razloga za korišćenje platnih razreda jeste taj što dopuštaju poslodavcu da zauzme fleksibilniji položaj na tržištu rada. Platni rasponi dopuštaju kompanijama da traže razlike u performansama između zaposlenih u okviru istog platnog razreda ili između onih koji su sa različitom dužinom radnog veka. Za definisanje minimalnih i maksimalnih zarada u platnim razredima moguća su dva pristupa, koja daju potpuno različite rezultate. Prema prvom pristupu, maksimalna i minimalna zarada se određuju kao prosečna zarada umanjena ili uvećana za definisani procenat (npr. 20%). Prema drugom pristupu, minimalna zarada za platni razred se utvrđuje na način (Kecman, 2005):

$$\text{Minimalna zarada} = \text{prosečna zarada} / (100\% + \frac{1}{2} \text{ raspona platnog razreda})$$

Na osnovu minimalne zarade izračunava se maksimalna zarada za platni razred na sledeći način:

$$\text{Maksimalna zarada} = \text{minimalna zarada} + (\text{raspon platnog razreda} \times \text{minimalna zarada})$$

Preklapanje platnih razreda izračunava se na sledeći način:

$$\text{Preklapanje} = 100 \times [(\text{max zarada u A} - \text{min zarada u B}) / (\text{max zarada u A} - \text{min zarada u A})]$$

gde su A i B dva susedna platna razreda, pri čemu je platni razred B viši u odnosu na A.

Visok stepen preklapanja sukcesivnih platnih razreda znači da postoji mala razlika između vrednosti poslova u tim platnim razredima. U tom slučaju, prilikom unapređenja sa radnog mesta u jednom platnom razredu na radno mesto u višem platnom razredu neće doći do značajnijeg povećanja zarade. Veće preklapanje dešava se kada postoje veći rasponi platnih razreda. Kada su rasponi platnih razreda manji, manje je i preklapanje, pa će unapređenje iz jednog platnog razreda u viši značiti i veće povećanje osnovne zarade. Preporučuje da razlika između platnih razreda treba da bude takva da motiviše zaposlene da ulažu veći napor da bi bili unapređeni, ili da ulažu više u svoj razvoj kako bi prešli u viši platni razred (Kecman, 2005).

Postavlja se pitanje zašto se utvrđivanje strukture zarada vrši na ovako složena način. Prema autorima u ovoj oblasti platni razredi i rasponi unutar razreda služe menadžerima da rešavaju probleme povezane sa pritiscima tržišta (ponuda i tražnja za radom) i unutar organizacije. Konkretno, rasponi omogućavaju menadžerima u organizacijama da:

- „platom nagrade pojedinačne razlike u radnom učinku,
- zadovolje očekivanja zaposlenih da će njihova zarada vremenom rasti, čak i u slučaju da obavljaju stalno isti posao,
- podstiču predanost zaposlenih na ostanak u organizaciji“ (Milkovich & Newman, 2006, str. 288).

Iako je pitanje strukture zarada naročito interesantno, posebno u domaćim uslovima poslovanja, u ovom delu pre nego što pažnja bude usmerena na nagrađivanje specifičnih grupa, kao što su menadžeri, bitno je još ukazati na globalne platne razrede. Autor Warren Heaps smatra da globalni platni razredi podrazumevaju standardizovani postupak sistematizacije radnih poziciju u globalnom preduzeću. Poslodavci često usvajaju globalne platne razrede radi omogućavanja unutrašnjeg poređenja i standardizovanja određenih elemente zarada i beneficija, kao što su npr. kratkoročni i dugoročni podsticaji. Autor je ukazao na značaj ovih globalnih platnih razreda kroz primer prema kom bi položaj brend menadžera u Grčkoj trebao bio da bude isto plaćen kao i pozicija asistenta brend menadžera u Francuskoj ili marketing menadžera u Keniji. Svi zaposleni u opsegu C ili višem imaju pravo na kompenzaciju baziranu na učešću u kapitalu organizacije (<http://internationalhrforum.com/2011/03/14/global-salary-grades-or-global-salary-structure>). Neke kompanije koriste globalnu strukturu zarada za upravljanje diversifikovanom radnom snagom na međunarodnom nivou (obično na osnovu zarada na tržištu gde je sedište globalne kompanije). Ovo podrazumeva da kompanija ima etnocentrični pristup, odnosno da pokušava da uspostavi platnu strukturu u svim zemljama u kojima posluje na bazi zarade u matičnoj zemlji.

Globalne strukture zarada mogu biti veoma korisne u nekoliko slučajeva. Pored toga što omogućavaju poređenje radnih pozicija na različitim tržištima sa različitim nazivima radnih mesta i standardizaciju sistema kompenzacija za izvršene menadžere, globalni platni razredi omogućavaju organizaciji da uspostavi vodeće procese upravljanja talentima. Globalni platni razredi takođe imaju značaj i prilikom uspostavljanja kompetencija i praćenja karijere, kao i programa obuke i razvoja u koji su potrebni za buduće lidere. Heaps ističe i da globalni platni razredi takođe pomažu kompanijama da upravljaju planovima sukcesije zaposlenih, pružajući mogućnost opisivanja objašnjavanja izazova i složenosti individualnog radnog mesta.

Globalne strukture zarada obezbeđuju konzistentnost i izbegavanje diskriminacije, kontrolišu troškove, a u sadejstvu sa adekvatnim procesom performans menadžmenta, omogućavaju menadžerima da naprave razliku između različitih pozicija i različitih nivoa performansi unutar timova. Međutim, u slučaju globalnih struktura zarada bitno je imati na umu da je svaka zemlja je drugačije tržište i stoga treba da izgradi svoj sopstvenu strukturu koja će odgovarati specifičnom kontekstu. Tržišni podaci igraju značajnu ključnu ulogu, jer struktura mora da bude usmerena na tržište na kom se organizacija takmiči za pridobijanje talenata. Navedena konstatacija je u skladu sa logikom menadžmenta kompenzacija na međunarodnom nivou. Poželjno je dizajnirati globalne platne razrede sa lokalnim strukturama zarada. Platni razred će omogućiti da zarada poseduje globalnu doslednost, dok će struktura zarade biti prilagođena lokalnom tržištu, što obezbeđuje poštovanje konteksta za svaku zemlju.

Analizom strukture zarada zaokružuje se proces menadžmenta kompenzacijama. Navedene tri faze: analiza i vrednovanje posla, istraživanje zarada na konkurentskom tržištu i definisanje strukture zarada predstavljaju uobičajen proces menadžmenta kompenzacijama, koji se u skladu sa kontekstom posmatranja menja u većoj ili manjoj meri. Sa aspekta međunarodnog menadžmenta proces menadžmenta kompenzacijama se usložnjava u sve tri faze i to:

- U pogledu analize i vrednovanja posla, u međunarodnom kontekstu bitno je obratiti pažnju na mogućnost međunarodnog poređenja radnih mesta, jer jedino ukoliko se sistemom bodovanja, rangiranja ili klasifikacije posla omogući prepoznavanje radne pozicije i vrednosti koju ona ima za organizaciju, onda se može porediti zarada tog posla u odnosu na zaradu na sličnoj poziciji u drugoj zemlji;
- Kada govorimo o istraživanju informacija sa tržišta rada, konkretno o zaradama kod konkurentskih preduzeća i tržišta, bitno je imati u vidu stopu inflacije, devizni kurs, poreska opterećenja na zarade i ostale faktore koji utiču na zarade, a koji su detaljno objašnjeni u prethodnim poglavljima ovog rada. Uzimanjem u obzir svega navedenog

moguće je analizirati prosečne zarade na određenim radnim mestima kao i prosečnu zaradu u kompaniji u odnosu na ostale konkurentne organizacije u zemlji i inostranstvu;

- Struktura zarade i platni razredi su veoma važni, kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu. Adekvatno uspostavljanje strukture zarada, odnosno odgovarajućeg broja platnih razreda sa opsegom koji obezbeđuje pravične ali i atraktivne zarade zaposlenima podrazumeva da se u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou implementira globalni pristup platnih razreda, kako bi se omogućilo pravično nagrađivanje zaposlenih u svakoj zemlji, s tim da struktura zarade mora da prati lokalni pristup – globalizovane zarade.

U narednoj tački rada širimo osnovni proces menadžmenta kompenzacijama objašnjenjem teme o kontingentnim nagradama koje se vezuju za plaćanja preko osnovne zarade, temeljenih na performansama, kompetencijama, doprinosu ili veštinama zaposlenih. Kontingentno nagrađivanje se odnosi i na plaćanje pojedinih kategorija zaposlenih, kao što su menadžeri, stručni radnici, administracija i fizički radnici. U ovom delu rada akcenat je stavljen na plaćanje menadžera.

3.4.4. Kontingentno plaćanje

Termin kontingentno plaćanje koristi se u ovom poglavlju da opiše formalnu šemu koja obezbeđuje plaćanje zaposlenih povezano sa performansama, kompetencijama, doprinosima ili veštinama zaposlenih. Potencijalna zarada podrazumeva još neke oblike pored zarade zasnovane na performansama. Ovaj vid plaćanja zarade može biti primenjen na pojedince, timove, ili na nivou organizacije. Kontingentna zarada može biti konsolidovana u bazičnoj zaradi, tako da zarada raste pomeranjem u rasponu zarade, ili može biti definisana kao nekonsolidovani bonus (varijabilna zarada). Ukoliko se posmatra kao varijabilna zarada, smatra se da će ona biti privlačna za one radnike koji su spremni da prihvate visok nivo rizika (Banu Goktan & Saatçioğlu, 2011, str. 175), kako bi zaradili veću zaradu. Suštinski, kontingentno plaćanje postavlja pred menadžment organizacija dva osnovna pitanja upravljanja kompenzacijama:

- Šta organizacija vrednuje?
- Šta je organizacija spremna da plati-nagradi? (Armstrong, 2009, str. 816).

Autor navodi da su osnovne prednosti ovakvih zarada upravo to što omogućavaju da zaposleni koji u većoj meri doprinose organizaciji budu i više plaćeni, kao i što takve zarade privlače najbolje talente u organizaciju (utiču na konkurentnost organizacije u pogledu zarada na tržištu rada). Takođe smatra se i da se kontingentne zarade baziraju na ključnim rezultatima i vrednostima i da će uticati na motivisanost i ponašanje zaposlenih. Milkovich i Gerhart su utvrdili na bazi istraživanja u 200 organizacija da kontingentna zarada povezana za ostvarenim performansama, dok osnovna zarada nije (Milkovich & Gerhart, 1990, str. 663). Armstrong (2009) ukazuje i na to da se šeme potencijalne zarade zasnivaju na merenju ili proceni. Ove šeme se mogu izraziti kao ocene koje su konvertovane, pomoću formule, u plaćanje. Alternativno, ne mora biti nikakvih formalnih ocena te se odluke o plaćanju mogu zasnivati na procenama. Upravo zbog nejasnoća koje se mogu javiti u ovakvim sistemima, neki autori ukazuju na nedostatke ovakvih planova nagrađivanja:

- Iznosi koji se isplaćuju u vidu ovakve zarade su obično toliko niski da ne mogu da deluju kao podsticaj na zaposlene;
- Uslovi za uspeh obično su veoma strogi i teško se ostvaruju;
- Novac sam po sebi neće dovesti do održive motivacije;
- Ljudi reaguju na veoma različite načine na materijalnu motivaciju – ne može se pretpostaviti da će novac motivisati sve ljude podjednako, iako je to premisa na kojoj su zasnovane šeme kontingentne zarade;

- Ovakve nagrade eventualno mogu motivisati one koji ih primaju, dok sa druge strane mogu da demotivišu one koji nisu nagrađeni ovakvim zaradama, a broj onih koji su nemotivisani bi mogao biti mnogo veći od onih koji su motivisani;
- Šeme kontingentnih zarada mogu uticati na stvaranje većeg nezadovoljstva nego zadovoljstva ako ih zaposleni percipiraju kao nepravedne, neadekvatne ili loše upravljane;
- Kontingentne šeme zavise od postojanja tačnih i pouzdanih metoda merenja performansi, kompetencija, doprinosa ili veština, koje mogu nedostajati u procesu;
- Odluka o isplati kontingentne-potencijalne zarade zavisi od procene menadžera koja, u odsustvu pouzdanih kriterijuma, može biti delimična, puna predrasuda, nedosledna;
- Koncept potencijalne zarade se zasniva na pretpostavci da su performanse u potpunosti pod kontrolom pojedinaca, dok na njih u stvari utiče sistem u kojem rade pojedinci;
- Kontingentna zarada, posebno ukoliko se posmatra u vezi sa zaradama baziranim na performansama (PfP), može biti na uštrb kvaliteta i timskog rada (Armstrong, 2009, str. 818). Ovde se pre svega misli na situaciju ukoliko se izostave druge odrednice kontingentne zarade kao što su kompetencije, stručnost i doprinos zaposlenog, a uzmu se u obzir samo ostvarene performanse pojedinca.

Analizirajući navedene nedostatke kontingentnih zarada stiče se utisak da postoji značajan broj elemenata zbog kojih bi zarade ovakvog tipa trebalo izostaviti iz sistema zarada. Međutim, postavlja se pitanje kako u datom slučaju nagraditi one zaposlene koji se ističu u organizaciji po svom doprinosu i performansama na radu. Kako privući nove talente u organizaciju i zadržati najbolje radnike ukoliko svi imaju istu zaradu ili ukoliko im zarada zavisi samo od seniorstva? Mladi i visoko obrazovani pojedinci u velikom broju slučajeva žele radna mesta sa izazovnim radnim zadacima koja bi im omogućila implementaciju stečenog znanja, prostor za inovativnost, učenje o novim i do sada nepoznatim situacijama. U skladu sa ovakvim očekivanjima od radnog mesta svakako mladi radnici očekuju i zarade koje će im biti adekvatan motivator i koje će izazvati osećaj zadovoljstva. Ukoliko motivacija izostane i radnici osete da njihovi naponi nisu prepoznati od strane organizacije, u okolnostima oštre konkurencije u privlačenju najboljih radnika, radnici obično napuštaju takve organizacije i nastavljaju potragu za poslodavcem koji će im omogućiti zadovoljenje zahteva. Ovakav scenario svakako je nešto izmenjen u uslovima ekonomske krize koja je prisutna u svim zemljama sveta već nekoliko godina unazad. Ekonomska kriza uticala je na zamrzavanje zarada, posebno u zemljama CIE (Fodor et al., 2011), gašenje velikog broja radnih mesta i samim tim na povećanje nezaposlenosti, što je promenilo odnose na tržištu rada. Mali broj organizacija na strani ponude i veliki broj radnika na strani tražnje za radom utiče na smanjenu moć radnika prilikom ugovaranja uslova rada, koji sve češće idu u korist poslodavaca. Uviđajući ovakvo stanje u pregovorima o radnim odnosima, najčešća tema koja je povod za netrpeljivost između poslodavaca i radnika su upravo zarade – posmatrane kao troškovi, nagrade i motivatori. Ne ulazeći u dublju raspravu odnosa radnika i poslodavaca povodom zarada, vraćamo se na temu o kontingentnim zaradama, za koje postoji veliki broj kritika. Ukoliko se organizacija ipak odluči da ponudi nešto drugačiju zaradu, koja će imati u svom sistemu i nagradu za uloženi trud i ostvareni učinak, pred njom se nalazi nekoliko alternativa kontingentnih zarada. U tabeli 33 dat je prikaz najznačajnijih vrsta kontingentnih zarada uz objašnjenje prednosti i nedostataka svake od navedenih.

Tabela 33. Vrste kontingentne zarade

Vrsta zarade	Osnovne pretpostavke	Prednosti	Nedostaci	Primena
Zarada zasnovana na performansama	Povećanje zarade ili bonusi su zasnovani na merenju	Može biti motivator (ali neizvestan); zarade se vezuju za postavljene ciljeve; prepoznaje	Ne mora da motivise; oslanja se na odluke i prosuđivanja o rezultatima, što može biti subjektivno;	Kod zaposlenih za koje se smatra da su motivisani novcem; u organizacijama koje su

Vrsta zarade	Osnovne pretpostavke	Prednosti	Nedostaci	Primena
	performansi zaposlenih	potrebu zaposlenih da budu nagrađeni u skladu sa ostvarenjima; šalje poruku da su dobre performanse važne i da će biti nagrađene	može da šteti timskom radu; fokus je na količini a ne na kvalitetu; oslanja se na uspešan proces performans menadžmenta; teško se upravlja ovakvim zaradama	orijentisane na performanse; kada postoji mogućnost da performanse budu merene objektivno
Zarada zasnovana na kompetencijama	Povećanje zarade u vezi je sa nivoom kompetencija zaposlenih	Usmerava pažnju na potrebu da se dostignu viši nivoi kompetencija; utiče na razvoj kompetencija; lako može biti integrisan sa ostalim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa koje su orijentisane na kompetencije (staffing, obuka i razvoj)	Procena nivoa kompetencija može biti veoma teška; može da ignoriše performanse – plaćaju se kompetentnosti zaposlenih koje neće biti korišćenje; oslanja se dobro obučenog i predanog linijskog menadžera	U organizacijama gde se pored ovog primenjuju i drugi integralni delovi HR menadžmenta zasnovanog na kompetencijama; u slučaju da su kompetencije ključni faktor uspeha; tamo gde postoji dobro razvijen okvir za primenu modela zasnovanog na kompetencijama
Zarada zasnovana na doprinosu	Povećanje zarade temelji se na inputu (kompetencijama radnika) i outputu (rezultatima, performansama)	Zaposleni su nagrađeni i za to što rade (performanse) i za način kako rade (kompetencije)	Kao i kod prethodna dva modela, i u ovom slučaju može biti teško izmeriti tačan doprinos zaposlenih i upravljati njime	U organizacijama u kojima su adekvatno upravljanja oba procesa – merenje performansi i kompetencija
Zarada zasnovana na veštinama	Povećanje zarade vezuje se za sticanje veština	Podstiče se i nagrađuje sticanje novih veština	Može biti skup način nagrađivanja ukoliko se plaćaju veštine koje neće biti korišćene	U organizacijama koje se bave uslugama, npr. prodaja
Zarada zasnovana na dužini radnog staža u organizaciji	Povećanje zarade se zasniva na dužini provedenog vremena u organizaciji	Lako se upravlja ovakvim sistemom	Ne nagrađuju se zaposleni koji u većoj meri doprinose organizaciji	Ovo je tradicionalni pristup i često se koristi, naročito ukoliko snažni sindikati odbijaju prethodne alternative

Izvor: Prilagođeno prema Armstrong, M. (2009). *Handbook of Human Resource Management Practice*, 11th Edition. London: Kogan Page, str. 830.

U slučaju kontingentne zarade važno je i to da li se radi o nagrađivanju na individualnom, timskom ili organizacionom nivou. Kako su individualne kontingentne zarade objašnjene u prethodnom delu teksta, ovde je značajno napomenuti da se kod timskog nagrađivanja zarade obično isplaćuju u vidu bonusa koji se deli među članovima tima u srazmeri sa njihovom osnovnom zaradom (mnogo ređe se podjednako deli). U slučaju timskog nagrađivanja, pojedinačni članovi tima mogu imati pravo na zaradu baziranu na kompetencijama ili veštinama, ali ne i na zaradu baziranu na učinku. Sa druge strane, u slučaju organizacionog nivoa nagrađivanja značajno je ukazati na to da se ovakve nagrade ne mogu koristiti za nagrađivanje individualnih napora, te nisu adekvatne kao direktni motivatori. Kada govorimo o nagrađivanju na nivou organizacije najčešći modaliteti su podela profita (profit sharing) i podela ciljeva (gain sharing). Gainsharing je bonus plan koji predviđa da zaposleni budu nagrađeni delom finansijske dobiti, proistekle iz povećanja dodate vrednosti ili druge mere produktivnosti. Veze između napora zaposlenih i zarade mogu biti jasno naznačene uključivanjem zaposlenih u analize rezultata i identifikovanje oblasti za poboljšanja. Podela profita je isplata zaposlenima u obliku

gotovine ili akcija koje se odnose na profit poslovanja. Iznos koji se deli može biti određen putem poznate ili nepoznate formule, ili može biti u potpunosti na osnovu diskrecionog prava menadžera. Podela profita razlikuje se od gainsharinga jer se zasniva na rezultatima koji podrazumevaju mnogo više od poboljšane produktivnosti. Broj faktora van kontrole svakog pojedinačnog zaposlenog doprinose profitu, dok gainsharing ima za cilj da poveže isplate sa nivoom produktivnosti i poboljšanja performansi, koje su u okviru kontrole zaposlenih. Zbog toga nije moguće koristiti šeme podele profita kao direktne podsticaje za većinu zaposlenih, jer je veza između individualnog napora i nagrada veoma slaba. Ipak, ovakve nagrade mogu povećati identifikaciju sa kompanijom i mnoge organizacije praktikuju šeme podele profita, jer menadžment organizacije smatra da bi trebali da podele uspeh kompanije sa svojim zaposlenima.

3.4.5. Nagrađivanje specifičnih grupa

Kada govorimo specifičnim grupama, mislimo pre svega na starije radnike, osobe sa invaliditetom, majke sa decom, pripadnike nacionalnih manjina, mlade radnike koji tek ulaze na tržište rada i slično. Svetska literatura neretko u specifične grupe radnika svrstava i menadžere kao profesionalce koji su odgovorni za uspeh organizacije, najčešće izvršne menadžere. U nastavku ovog dela rada pažnja je posvećena upravo nagrađivanju menadžera.

Depersonalizacija kapitala u savremenom poslovanju korporativnih preduzeća podrazumeva visok nivo delegiranja prava odlučivanja i odgovornosti menadžerima. Vlasnici kapitala zainteresovani su najčešće samo za vrednost akcija preduzeća i visinu dividende, dok su organizacija i upravljanje poslovnim aktivnostima i ostvarivanje korporativnih ciljeva prenete na menadžersku strukturu. U takvim uslovima postavlja se pitanje kako nagraditi a time i motivisati menadžere da maksimalno usmere svoja znanja, sposobnosti i veštine na ostvarenje postavljenih organizacionih ciljeva, i da te nagrade budu pravi odraz uspeha i ostvarenih performansi.

Analizu kompenzacionih sistema za menadžere započinjemo razmatranjem agencijskog problema koji nastaje u korporativnom upravljanju. Menadžerska struktura zadužena je za upravljanje akcionarskim kapitalom, u smislu predloga, organizacije i realizacije poslovne politike, dok je funkcija raspodele dobiti i korporativne kontrole ostavljena vlasnicima kapitala. Primarni zadatak menadžera je obezbeđivanje kontinuiranog uvećavanja vrednosti preduzeća (akcija). Prema Vunjaku (2005, str. 411) ovo je i osnovni cilj svakog korporativnog preduzeća. Budući da menadžeri imaju i sopstvene ciljeve i zadatke, često može doći do oportunističkog i nelojalnog ponašanja menadžera, u smislu da ciljevi korporativnog preduzeća budu podređeni ciljevima menadžera. Situacija kada menadžeri rade tako da teže zadovoljenju sopstvenih interesa na štetu interesa vlasnika jeste agencijski problem. Agencijski problem se najviše ispoljava prilikom određivanja kompenzacija između akcionara i menadžera. Nepostojanje dovoljnih informacija podrazumeva slabiju kontrolu menadžera od strane akcionara, ali i mogućnosti da menadžeri uvećavaju iznose kompenzacionih sistema kad za to ne postoje realne osnove. Upravo kompenzacioni planovi jesu jedan od metoda za prevazilaženje ovog problema (Wallace, 1997, str. 277).

Strukturiranjem prihvatljivih kompenzacionih paketa menadžera nastoji se postići što veći stepen podudarnosti između vlasničkih i menadžerskih ciljeva. Povezivanje kompenzacija za menadžere sa njihovim ostvarenim performansama trebalo je da usmeri menadžere na one akcije koje bi za rezultat imale uvećanje vrednosti akcija korporativnog preduzeća i ostvarivanje organizacionih ciljeva. Ipak, u realnosti proces nagrađivanja je bio drugačiji. U prethodnom (predkriznom) periodu struktura ali i iznosi ovih kompenzacionih paketa veoma često nisu bili u korelaciji sa ostvarenim menadžerskim performansama. Čak i u onim poslovnim sistemima gde su se pojavljivale ozbiljne neracionalnosti i gubici, kompenzacioni paketi su ostajali isti a samo ponekad

su se neznatno smanjivali. Upravo iz tog razloga razvijena je potreba detaljnijeg istraživanja sistema nagrađivanja menadžera i utvrđivanja strategije koja bi bila u funkciji kreiranja efikasnog sistema nagrađivanja.

Kada se analiziraju kompenzacije za menadžere, neophodno je imati u vidu nekoliko važnih uslova koje bi te kompenzacije trebale da ispune. Uobičajeno se ističu četiri ključna cilja koja primenom kompenzacionog plana treba ostvariti:

- „povezivanje interesa menadžera sa interesima akcionara, što podrazumeva davanje kompenzacija koje će motivisati menadžere da donose stratejske i operativne odluke koje će maksimirati bogatstvo akcionara,
- dostizanje odgovarajućeg uticaja na menadžere, merenog varijabilnošću potencijalne nagrade, tako da menadžeri budu motivisani za naporniji i duži rad, preduzimanje rizika, i donošenje neželjenih odluka poput otpuštanja zaposlenih i zatvaranja pogona (fabrika),
- minimiziranje rizika od odlaska kvalitetnih menadžera iz kompanije, čak i onda kada dobiju nešto bolju ponudu u uslovima kada je industrija u fazi nižih prinosa i recesije i
- održanje troškova akcionara na razumnom nivou“ (Ehrbar, 1998, str. 95).

Analizom istraživanja *The Wall Street Journal/Hay Group 2010 CEO Compensation Study* (2011) mogu se utvrditi osnovni elementi direktnih kompenzacija za menadžere:

- osnovna zarada,
- kratkoročni podsticaji
- dugoročni podsticaji
- ostale beneficije i pogodnosti.

Pored ovih osnovnih elemenata, u istraživanju se navode i odložene kompenzacije i promene u penzionim planovima kao elementi ukupnih kompenzacija menadžerima. Analizirajući dostupne podatke (tabela 34), utvrđeno je da određeni elementi zauzimaju mnogo veće procentualno učešće u ukupnim kompenzacijama. Budući da su kratkoročni i dugoročni podsticaju elementi koji imaju najznačajniji udeo u ukupnim kompenzacijama, oni su detaljnije objašnjeni i analizirani.

Tabela 34. Iznosi prosečnih menadžerskih kompenzacija u 2010. godini u SAD

Redni broj	Element	2010 (u \$)	Promena u odnosu na 2009 (u %)
1	Osnovna zarada	1.127.363,00	-
2	Kratkoročni podsticaji	2.200.000,00	+19,7
3	Dugoročni podsticaji	6.234.834,00	+7,3
4	Ostale beneficije i pogodnosti	-	Smanjenje (-)
5	Ukupne novčane kompenzacije (1 + 2)	3.354.950,00	+12,8
6	Ukupne direktne kompenzacije (3 + 4 + 5)	9.271.865,00	+11

Izvor: The Wall Street Journal/Hay Group 2010 CEO Compensation Study, 2011.

Analiza je urađena u odnosu na rezultate istraživanja Hay Group iz Sjedinjenih Američkih Država, koja je ispitala stanje i kretanja u sistemu kompenzacija za menadžere u 2010. godini u 350 najvećih kompanija. Ova istraživanja se rade na godišnjem nivou, kako bi se mogle vršiti komparativne analize navedenih sistema, i uočavati tendencije u kretanjima.

Osnovna zarada menadžera

Osnovna zarada menadžera je prvi element u strukturi godišnje zarade. Ovo je redovna mesečna zarada menadžera. Osnovna zarada ne zavisi od performansi menadžera, ona je najčešće prikazana kao fiksni element kompenzacionog paketa. Dok se evaluacija posla obično koristi da bi se utvrdio iznos osnovne zarade zaposlenih u organizacijama, iznos osnovne zarade izvršnih

direktora i menadžera su često utemeljene na mišljenju i dogovoru odbora (koji se sastoji od nekih ili svih članova odbora direktora), koji zavise od informacija dobijenih istraživanjem nivoa zarada drugih menadžera u sličnim kompanijama. Previsoke zarade menadžera, praćene korporativnim skandalima, masivnim otpuštanjima zaposlenih, i ogromnim gubicima akcionara proizvele su vrlo kompleksna pitanja (Gupta, 2004).

Prema istraživanju *The Wall Street Journal/Hay Group 2010 CEO Compensation Study* (tabela 2) utvrđeno je da u odnosu na 2009. godinu, u 2010. godini nije došlo do povećanja iznosa osnovne zarade za menadžere, te je ona ostala na nivou od oko 1.127.363,00 dolara. Ukoliko se uzme ukupan iznos direktnih kompenzacija za menadžere od 9.271.865,00 dolara, osnovna zarada iznosi svega 12,16 procenta ukupnih kompenzacija. Prema drugim autorima i istraživanjima ovaj udeo je još manji, svega 11,2 procenta (Sigler, 2011, str. 2), što ukazuje da se u analiziranju kompenzacionog paketa menadžera ipak treba veću pažnju obratiti na elemente koji u toj strukturi zauzimaju značajnije udele, poput kratkoročnih i dugoročnih podsticaja.

Kratkoročni podsticaji za menadžere

Kratkoročni podsticaji za menadžere predstavljaju prvi element varijabilnog dela kompenzacionog paketa. Najčešći oblik kratkoročnih podsticaja su bonusi. Bonusi predstavljaju novčanu nagradu koja se dobija na kraju poslovne godine ukoliko se ostvare postavljeni organizacioni ciljevi. Suština ovakvog učestvovanja u uspehu ogleda se u unapređenju svesti menadžera o pripadnosti organizaciji kroz razvijanje akcionarskog načina razmišljanja. Prvi cilj isplate bonusa je povezati interese menadžera sa interesima akcionara, tj. motivisanje menadžera da ostvaruju ciljeve organizacije. Drugi cilj isplate kratkoročnih nagrada jeste motivisanje zaposlenih menadžera na povećanje produktivnosti (Štangl Šušnjarić & Zimanji, 2006, str. 338). Najčešće se bonusi utvrđuju kao procenat od osnovne zarade, s tim da se u današnjoj praksi organizacija sreću i različiti vidovi bonusa determinisani na bazi drugih merila i formula. Radi što preciznijeg predstavljanja grupe kratkoročnih stimulacija menadžerima, u tabeli 35 date su najčešće vrste bonusa koje se dodeljuju u sklopu kompenzacionog paketa.

Tabela 35. Kratkoročni podsticaji za menadžere

Bonus planovi zasnovani na unapred određenoj kalkulaciji formiranja i alociranja bonusa	Najveći broj bonusa baziraju se na varijantama bonus planova koji se zasnivaju na unapred determinisanoj kalkulaciji formiranja mase bonusa i njihovoj alokaciji prema unapred utvrđenim pravilima. Nekoliko karakterističnih bonus planova koji se primenjuju u poslovnoj praksi su: <ul style="list-style-type: none"> • Bonus planovi koji se zasnivaju na dostizanju minimalnog nivoa finansijskih performansi • Bonus planovi zasnovani na ostvarenim poboljšanjima performansi iz prethodne godine • Bonus planovi zasnovani na poređenju performansi preduzeća sa prosečnim industrijskim ostvarenjima ili sa ostvarenjima izabrane grupe preduzeća • Bonus planovi zasnovani na dostizanju budžetom postavljenih ciljeva
Diskrecioni bonus planovi	Ovi bonus planovi ne sadrže unapred obezbeđenu i objavljenu formulu koja bi bila osnova za formiranje ukupne mase bonusa. Odluka o određivanju bonusa podrazumeva ocenu profitabilnosti kompanije, određivanje koji deo dobitka bi trebalo isplatiti menadžerima, procenu očekivanja u pogledu visine učešća, uticaj podele na klimu u preduzeću i uporedivost sa konkurencijom, itd. Prednosti su veća fleksibilnost u vođenju politike bonusa, mogućnost izolovanja nekontrolabilnih elemenata na uspeh kompanije, uravnoteženje periodičnih plaćanja po ovom osnovu i nepostojanje obaveze kompanije da plaća visoke sume bonusa koje mogu da budu posledica loše postavljene formule
Kombinovani bonus planovi	Ovi planovi predstavljaju kombinaciju prethodna dva bonus sistema. Pri tome, kalkulativna transparentnost postoji po pravilu u procesu utvrđivanja gornjih i donjih limita (npr. nema podele bonusa pre nego što se dostigne prinos na kapital od 12% i ne više od 5% dobitka)

Izvor: Malinić, 2007; Armstrong i Murlis, 2007, str. 366-367.

Analizirajući podatke Hay Group (2011), može se uočiti da je došlo do povećanja iznosa isplaćenih bonusa menadžerima za 19,7% u 2010. godini u odnosu na 2009. Ukupni iznosi bonusa za menadžere 350 najvećih američkih kompanija iznosili su 2.200.000,00 dolara, što je za 1.072.637,00 dolara veći iznos od iznosa osnovnih zarada isplaćenih menadžerima. U ukupnom kompenzacionom paketu, bonusi iznose 23,72%, dvostruko više nego osnovne zarade, što upućuje na zaključak da je za menadžersku strukturu bonus jedan od vrlo značajnih motivacionih faktora, te kompanija treba razvijati kompleksne pakete bonusa kako bi motivisala menadžere na ostvarenja, ali i držala na prihvatljivom nivou troškove bonusa.

Dugoročni podsticaji za menadžere

Dugoročni podsticajni planovi važni su za motivisanje top menadžmenta za postizanje ciljeva kompanije. Ovi programi pružaju rukovodiocima podsticaj da ispune određene korporativne ciljeve za duži vremenski period i sprečavaju top menadžere da odlaze da rade za druge organizacije. Dugoročni podsticaji su oni podsticaji koje menadžeri dobijaju za ispunjavanje dugoročnih ciljeva organizacije u smislu stvaranja realne ekonomske vrednosti. Najznačajniji elementi dugoročnih podsticajnih planova obuhvataju davanja akcija i opcija na akcije menadžerima. Ovakva vrsta kompenzacija omogućava menadžerima učešće u vlasništvu nad akcijama kompanije. Ukoliko su menadžeri i vlasnici akcija, tada im se menja uloga u organizaciji. Sa jedne strane ostaju izvršni rukovodioci u preduzeću, i imaju interes da ostvare što je moguće privlačniji paket kompenzacija a kao vlasnici akcija imaju interes za dugoročan opstanak i uspeh organizacije. Upravo povezivanjem interesa menadžera sa interesima akcionara mogu se stvoriti uslovi za usmeravanje menadžera na ostvarivanje onih kratkoročnih ciljeva čijim ostvarenjem bi se stvorili uslovi zadovoljavanja dugoročnih ciljeva kompanije.

Prema podacima Hay Group (2011), utvrđeno je da je došlo do povećanja iznosa isplaćenih dugoročnih podsticaja menadžerima za 7,3% u 2010. godini u odnosu na 2009. Ukupni iznosi dugoročnih podsticaja za menadžere 350 najvećih američkih kompanija iznosili su 6.234.834,00\$ u 2010. U ukupnom kompenzacionom paketu, dugoročni podsticaji iznose 67,24%, što je i ujedno najznačajniji udeo. Tabela 36 predstavlja sumarni pregled najznačajnijih vrsta dugoročnih podsticaja za menadžere.

Budući da su ovo najznačajniji elementi kompenzacionog paketa (preko 65%), tabela sadrži nešto detaljnija objašnjenja svakog.

Tabela 36. Dugoročni podsticaji za menadžere

Planovi učešća u vlasništvu	Poklanjanje ili prodaja akcija pod povoljnim uslovima (niže cene, duži period otplate, prodaja po odbitku od zarade zaposlenog). Glavna prednost dugoročnih podsticaja u vidu učešća u vlasništvu ogleda se u mogućnosti kontrole strukture vlasništva – struktura će se promeniti, tako što će se povećavati učešće internih akcionara (menadžera i drugih zaposlenih), ali se izbegava ulazak novih eksternih akcionara.
Planovi opcija na akcije kompanije	Opcije na akcije daju menadžerima pravo da kupe akcije preduzeća po unapred utvrđenoj ceni, u okviru određenog vremenskog perioda. Osnovna ideja davaoca opcija ogleda se u nameri da se menadžeri dovedu u situaciju da profitiraju samo ako u periodu važenja opcije dođe do povećanja tržišne vrednosti akcija. Što je veća razlika između nabavne cene u trenutku izvršenja opcije i prodajne cene predmetnih akcija to je opcija atraktivnija i donosi veće dobitke.
Planovi dodele akcija uz ograničenje prava	Podrazumevaju dodeljivanje akcija menadžerima, pri čemu su prava na prisvajanje akcija uslovna. Menadžeri u periodu trajanja određenih uslova uživaju puna akcionarska prava, izuzev prava na prodaju akcija. Ukoliko se ispune postavljeni uslovi na kraju perioda trajanja ograničenja menadžeri će automatski posedovati akcije sa svim pripadajućim pravima. Pri tome, ograničenja mogu da se odnose na vreme provedeno u preduzeću ili na dostizanje odgovarajućeg nivoa. Treću varijantu predstavlja plan ubrzane dodele akcija sa ograničenjima u kome se predviđa mogućnost ranijeg sticanja svih vlasničkih prava nad dodeljenim akcijama

	ukoliko menadžeri ispune uslove vezane za dostizanje određenog nivoa performansi.
Planovi dodele prava na porast vrednosti akcija	Ne podrazumevaju poklanjanje ni kupovinu akcija, dakle ne omogućavaju ostvarivanje učešća u vlasništvu, već daju pravo da se za određeni vremenski period ostvari nagrada najčešće u vidu gotovine u visini porasta vrednosti dodeljenog broja akcija koje nose ovakva prava. Namera je da se menadžeri motivišu da maksimiraju raspon između tržišne vrednosti na dan dodeljivanja ovih prava i njihove tržišne vrednosti na dan realizacije ovog prava, jer na taj način dolazi do stvaranja dodate vrednosti i za vlasnike.
Planovi dodele fantom akcija	Podrazumeva se simulacija kapitalnog plana koji omogućava da zaposleni dobije određen broj fiktivnih akcija čije vrednosti korespondiraju sa realnim vrednostima akcija. Fantom akcija je način da kompanije nagrade svoj menadžment ili zaposlene bonusom ako kompanija finansijski dobro posluje. Fantom akcija podrazumeva gotovinu ili akcije bazirane na vrednosti navedenog broja fiktivnih akcija, koje će biti isplaćene na kraju određenog vremenskog perioda. Fantom akcija je u suštini keš beneficija, iako su neki planovi isplata naknade i u vidu akcija.
Odloženi bonus planovi	Najčešće za polazište imaju godišnje bonus planove u okviru kojih se jedan deo ostvarenih bonusa isplaćuje odmah, po pravilu u gotovini, dok se drugi deo nagrade koristi za kupovinu akcija. Isplata drugog dela se vrši nakon dve-tri godine i ponekad nije bezuslovna.

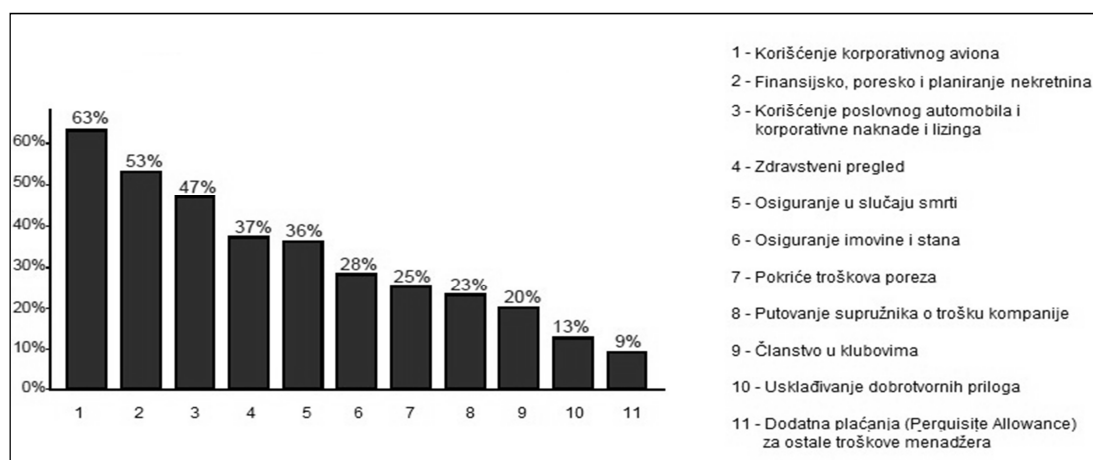
Izvor: Malinić, 2007; Briscoe, Schuler i Claus, 2009, str. 251; Armstrong i Murlis, 2007, str. 325; Hyman u: Berger i Berger, 2000, str. 360-367; Štangl Šušnjari i Zimanji, 2005.

Ostale beneficije i pogodnosti za menadžere

U ostale beneficije i pogodnosti ubrajaju se svi oni elementi koji ne predstavljaju motivacioni faktore poput novca ili participacije u vlasništvu nad akcijama. Najčešće, u ove beneficije ubrajaju se korišćenje aviona za poslovne potrebe, finansijsko i poresko planiranje, korišćenje poslovnog automobila preduzeća, pozajmice, lekarski pregled, osiguranje kuće, članstvo u klubovima, pokriće poreza povećanjem kompenzacije (tax gross-ups) i sl. Na grafikonu 25. prikazani su najzastupljeniji elementi ostalih beneficija u sistemu kompenzacija za menadžere u procentualnom iznosu od ukupnog broja kompanija u uzorku od 350 preduzeća u SAD.

Na osnovu podataka iz Hay Group studije, uočena je tendencija smanjivanja ovih vrsta beneficija menadžerima. Od 2008. do 2010. značajno su smanjena davanja u okviru ostalih beneficija i pogodnosti. Od 350 kompanija, 55 ili 16% njih ukinule su makar jednu vrstu ostalih beneficija. 28 kompanija ukinulo je pokrivanje poreza menadžerima za isplatu bonusa, a 10 kompanija je ukinulo plaćanje članstva u klubovima. Najpopularniji vid ostalih beneficija jeste korišćenje aviona za poslovne potrebe, 219 kompanija ili 63% od ukupnog broja kompanija i dalje koristi ovu vrstu beneficije.

Grafikon 25. Ostale beneficije i pogodnosti za menadžere



Izvor: The Wall Street Journal/Hay Group 2010 CEO Compensation Study, 2011.

Rasprave o prirodi procesa nagrađivanja menadžera i trenutna ekonomska kriza podstakla je na ponovno analiziranje uticaja menadžerskih kompenzacija na ponašanje menadžera i performanse preduzeća (Frydman & Jenter, 2010). Iako se prema agencijskoj teoriji za veće kompenzacije menadžerima očekuje i veće bogatstvo vlasnika (akcionara), do sada je u mnogim istraživanjima uočeno da nema snažne korelacije između ovih varijabli. Ozkan (2011, str. 260) ukazuje na slabu efektivnost izveštaja korporativnog upravljanja u Velikoj Britaniji, koji predlažu da kompenzacije za menadžere budu bliže povezane sa njihovim performansama. Godišnje promene menadžerskih kompenzacija u SAD tokom 70tih i 80tih godina XX veka u velikoj meri nisu bile u korelaciji sa promenama u korporativnim performansama – ukupne kompenzacije menadžerima varirale su svega 3\$ na svakih 1000\$ promene u bogatstvu akcionara (Jensen & Murphy, 2010, str. 64). Analizirajući sve elemente kompenzacionog paketa Sigler je utvrdio određene probleme u sistemu nagrađivanja menadžera:

- Keš bonusi povezani sa računovodstvenim pokazateljima mogu motivisati menadžere na manipulisanje vremenskim razgraničenjem prihoda i rashoda kako bi se maksimirale isplate bonusa utemeljene na tim informacijama;
- Dodeljivanje akcija kroz kompenzacije menadžerima takođe mogu uticati na manipulacije menadžera. Tržišna cena akcija može da raste ili opada pod uticajem određenih nekontrolabilnih faktora a ne isključivo zbog intervencija menadžera na tržištu. Menadžeri se mogu obogatiti samo zato što su „na pravom mestu u pravo vreme“ a ne zbog svojih performansi.
- Ukoliko dođe do pada cene akcija na berzi, opcije na akcije koje imaju menadžeri mogu biti „van novca“ odnosno cena izvršenja opcije može biti iznad tekuće tržišne cene. U tom slučaju vrlo je teško motivisati menadžere na zalaganje i ostvarivanje visokih performansi. Najčešće se ovo rešavalo prevrednovanjem opcija kako bi se sačuvala vrednost za menadžere.
- Akcije sa ograničenjem predstavljaju dobar način nagrađivanja menadžera za njegove performanse, ali onemogućavaju menadžera, ograničavaju ga, da proda svoje akcije do određenog trenutka. Ovaj vid nagrađivanja može takođe destimulativno delovati na menadžera (Sigler, 2011, str. 3-4).

Utvrđeni problemi i ekonomska kriza sa svim svojim negativnim posledicama trebala bi da usmeravaju vlasnike kapitala, ukoliko žele da sačuvaju svoja preduzeća, na promene u procesu nagrađivanja menadžera, tj. da kompenzacije menadžerima budu odraz njihovih performansi i stvaranja dugoročne dodate vrednosti za preduzeća uz smanjenje isključivo ličnog interesa menadžera (Purcell, 2011, str. 3).

Strategijski pristup za upravljanje menadžerskim kompenzacijama

Analizirajući podatke iz istraživanja sistema kompenzacija i beneficija Hay grupe (2011) i problema koje su pojedini autori iznosili o visinama i samom načinu utvrđivanja ovih kompenzacija u periodu krize, potrebno je sagledati koji bi procesi, uz adekvatnu implementaciju, podigli nivo efikasnosti i efektivnosti u sistemu nagrađivanja menadžera. Neophodan je strategijski pristup upravljanju ovim sistemom, jer se kao najznačajniji element motivacionog paketa pojavljuju dugoročni podsticaji u kojima je uočena tendencija ka povećanju nagrada zasnovanih na performansama, opcijama na akcije i odloženim kompenzacijama. Ukoliko se to ima u vidu, neophodno je utvrditi koji procesi u organizacijama mogu uticati na efikasnost modela nagrađivanja, naročito u situaciji koju karakteriše ekonomska kriza. Među procesima koji mogu uticati na poboljšanje i verodostojnost prilikom kreiranja sistema nagrađivanja nalaze se:

- *promene u performans menadžmentu,*
- *interna revizija i*

- *menadžment rizikom* (Berber, 2012).

Performans menadžment kao osnova za utvrđivanje kompenzacija za menadžere

Ukoliko se posmatraju dugoročni i kratkoročni podsticaji menadžerima, veoma interesantan stav je izneo autor Malinić (2007) u kom je naveo da se:

- „kratkoročne kompenzacije zasnivaju se na uobičajenim finansijskim pokazateljima, kao što su dobitak (sa varijacijama da to bude dobitak posle poreza, dobitak pre poreza ili dobitak pre kamata i poreza), stopa prinosa, cash flow, zarada po akciji i sl.,
- dugoročne kompenzacije vezuju više za kriterijume koji respektuju dugoročnu profitabilnost, dugoročnu poziciju kompanije i kretanje ukupnih prinosa akcionara (dividendi i kapitalnih dobitaka). Kao kriterijumi za ostvarivanje dugoročnih kompenzacija nameću se tržišna vrednost preduzeća, dodata ekonomska vrednost – EVA (Dinu & Ciora, 2012; Desai et al., 2006), dodata tržišna vrednost – MVA), ukupni prinos akcionara – TSR) i dr“.

Radi sveobuhvatnijeg prikaza merila performansi, u tabeli 38 sumirani su određeni pokazatelji putem kojih se ocenjuju performanse organizacije i njenog menadžmenta. Ocena performansi bi trebala biti osnova utvrđivanja i kratkoročnih i dugoročnih podsticaja, s tim da je posebno značajno sagledati merila koja obuhvataju i nefinansijske pokazatelje.

Tabela 37. Merila performansi preduzeća

MERILA PERFORMANSI	
FINSNIJSKI POKAZATELJI	POKAZATELJI UKUPNIH PERFORMANSI
Povrat na uložene investicije (ROI)	Izbalansirana karta ciljeva (BSC)
Povrat na uložena sredstva (ROA)	
Povrat na uloženi kapital (ROE)	
Zarada po akciji (EPS)	Tableau du Board (TdB)
Cash flow (CF)	
Prihod (I)	Prizma performansi (PPR)
Profit (P)	
Stopa profita (p)	
Ukupan prinos akcionara (TSR)	Piramida performansi (PPS)
Tržišna dodata vrednost (MVA)	
Ekonomska dodata vrednost (EVA)	
	Sistem za merenje produktivnosti i unapređenja (ProMES system)

Izvor: Lardenoije et al., 2005; Abdeen i Haight, 2002; Creamer & Freund, 2010; Jones, 2009; Arsić et al., 2010, Sharma & Kumar, 2010; Kumar & Kaura, 2002; Neely et al., 2001; O'Byrne, 1996; Stern et al., 1995.

Važno je napomenuti da od predstavljenih metoda, prema istraživanju Silka (1998), 1000 kompanija sa Fortune liste je koristili BSC koncept, koji su razvili Kaplan i Norton početkom devedesetih (Kaplan & Norton, 1992, 1996) i da su do danas utvrđene pozitivne veze između primene BSC i organizacionih performansi (Pollanen & Xi, 2011).

Interna revizija u funkciji efektivnosti i efikasnosti sistema nagrađivanja menadžera

Interna revizija kompenzacionih paketa može doprineti transparentnosti tih sistema, kako bi proces nagrađivanja menadžera bio kredibilan. Interna revizija je nezavisno, objektivno uveravanje i konsultantska aktivnost osmišljena tako da doprinosi povećanju vrednosti i poboljšanju poslovanja organizacije koja pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve, putem sistematičnog i disciplinovanog pristupa procenjivanju i poboljšanju efikasnosti procesa menadžmenta rizikom, kontrolnih procesa i procesa korporativnog upravljanja (<http://www.theiia.org>). Interna revizija može doprineti otklanjanju nedostataka u sistemima upravljanja kompenzacijama. Upotrebom interne revizije u oblasti kompenzacija i beneficija menadžerima mogu se unaprediti ključne oblasti ovog sistem, a to su:

- sveobuhvatno planiranje kompenzacija (56%),
- gotovinske kompenzacije (56%),
- kompenzacije bazirane na davanju akcija (37,4%),
- odložene kompenzacije (31,9%),
- penzijski i drugi doprinosi vezani za odlazak iz organizacije (25,3%) (Berber et al., 2012, str. 421).

3.5.Savremeni trendovi u sistemima kompenzacija

U stručnoj literaturi iz oblasti kompenzacija nailazi se na pojmove koji su do skoro bili nepoznati domaćoj poslovnoj sceni, a koji su veoma značajni za efikasnost menadžmenta ljudskih resursa, i aktivnosti koje se unutar njega sprovode. Među pojmovima koji su veoma interesantni a za koje postoje podaci u okviru Cranet projekta jesu svakako autsorsing i primena informacionih sistema za menadžment ljudskih resursa (HRIS). Upoznavanjem osnovnih karakteristika i mogućnosti koje pružaju autsorsing i informacioni sistemi u HRM kao i njihovom primenom omogućava se podizanje nivoa efikasnosti funkcionisanja HRM, što će uticati na efikasnosti organizacije kao celine. U narednim tačkama ovog poglavlja prikazane su najznačajnije informacije o autsorsingu i HRIS-u, njihovoj primeni i rezultatima na bazi teorijskog pregleda radova stranih istraživača, dok je empirijska analiza upotrebe autsorsinga i HRIS-a za kompenzacije obrađena i prikazana u empirijskom delu doktorske disertacije.

3.5.1.Autsorsing

Autsorsing se smatra relativno starim poslovnim konceptom koji je imao značajnu ulogu sedamdesetih godina XX veka (Kakabadse & Kakabadse, 2005), kada su velika preduzeća imala velike probleme u poslovanju, a još značajniju u osamdesetim godinama XX veka, tokom početka globalne recesije. U poslednje vreme dolazi do sve veće upotrebe autsorsinga u poslovanju organizacija (Gospel & Sako, 2010). Bilo je potrebno odvojiti osnovne (core) i dopunske (non core) aktivnosti (Murray & Kotabe, 1999; May, 1998). Prema istraživačima u oblasti autsorsinga, konkurentna prednost može biti stečena kada se proizvodi ili usluge proizvode/pružaju efikasnije i efektivnije od strane eksternih ponuđača, odnosno ukoliko smanjuju proizvodne i transakcione troškove (McIvor, 2008, str. 25). Kalleberg je uputio i na značaj povećanja fleksibilnosti organizacija (2001). Autsorsing omogućava fleksibilnost i stabilnost organizacije jer se organizacije fokusira na osnovne (core) elemente i aktivnosti i saraduju sa eksternim partnerima (Grimshaw & Miozzo, 2009). Autsorsing omogućava organizacijama da se usredsrede na svoju osnovnu delatnost tako što se vrši relokacija ograničenih resursa u pravcu jačanja osnovnih proizvoda ili usluga (Lee & Kim, 2010, str. 854) i da se iskoriste strateške prednosti korišćenja eksternih ponuđača u sprovođenju određenih dopunskih aktivnosti koje su često bile interne (Raiborn et al., 2009, str. 348), čime bi se takođe ostvarila fleksibilnost i smanjenje troškova (Yang et al., 2007, str. 3771). Autsorsing u HRM se posmatra kao instrument pomoću kog se kreira mogućnost da HRM postane stratejski partner u organizaciji, ali i instrument za smanjenje troškova koji postepeno smanjuje osoblje u odeljenju za HRM (Delmotte & Sels, 2008, str. 543). Podrazumeva ugovaranje sprovođenja dela ili celokupnog procesa HRM sa spoljašnjim konsultantom ili partnerom (Tremblay et al., 2008; Greer et al., 1999).

Tipični razlozi za sprovođenje ovog procesa koji se skoro uvek pojavljuju jesu pre svega snižavanje troškova (Shaw & Fairhurst, 1997, str. 463), traženje specijalizovanih davaoca određenih usluga i ekspertize, i omogućavanje specijalista za HRM da se orijentišu na stratejsku ulogu u organizaciji. U istraživanju autora iz Australije, Susomrith i Brown iz 2013 godine uočena

su tri učestala razloga za sprovođenje outsorsinga HRM: omogućavanje specijalizovanih HRM znanja, unapređenje kvaliteta i efikasnosti i oslobađanje resursa kako bi se HRM mogao koncentrisati na stratešku ulogu. Pored ovih postoje još neki razlozi za HRM outsorsing, kao što su produktivnost, fleksibilnost, brzina i inovacije u razvojnim poslovnim aplikacijama, pristup novim znanjima i tehnologijama, smanjenje troškova, transformacija organizacije, povećanje vrednosti usluga i slično (Cicek & Ozer, 2011, str. 132; Laabs, 1995), povećanje strateškog značaja HRM u organizaciji (Switser, 1997; Seth & Sethi, 2011) i motivisan je neefikasnošću birokratizovanih organizacija (Klaas et al., 2001, str. 134). Međutim, ima i autora koji smatraju da je povećano korišćenje outsorsinga za HRM upravo vezano za smanjenje strateškog značaja u organizacijama (Baker, 1996). Grupa autora je ukazala na nekoliko koristi ali i opasnosti vezanih za praksu outsorsinga u organizacijama (tabela 38).

Tabela 38. Koristi i potencijalni problemi outsorsinga

Koristi	Mogući problemi
Koncentracija na ekspertizu u organizaciji	Prekid u prilivu veština
Ekonomija obima od strane specijalizovanog ponuđača usluga	Gubitak organizacionih znanja i kapaciteta
Fleksibilnost	Redukcija kvaliteta
Prebacivanje tereta rizika na ponuđače	Viši ukupni troškovi
Konkurentan proces tendera	Gubitak morala zaposlenih
Organizaciono učenje od specijalizovanog ponuđača	Gubitak dugoročne konkurentnosti

Izvor: Cooke, F. L., Shen, J., & McBride, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 44(4), str. 416.

Iako su Cooke, Shen i McBride (2005) ukazali na to da 97% koriste usluge eksternih ponuđača za određene funkcije HRM, outsorsing još uvek ne uliva dovoljno poverenja. Na primer, u Nemačkoj značajan broj preduzeća nikada nisu eksplicitno razmatrale mogućnost da izvrše outsorsing HRM funkcija. Nemački autori posmatraju outsorsing kao širok izbor internih HRM funkcija i određenih kadrovskih usluga koje nude spoljašnji ponuđači kao što su agencije za privremeno zapošljavanje, obračun zarada, prelazni menadžment, usluge otpuštanja, HR konsalting i sl. (Alewell et al., 2009, str. 1599). Slično, iako su ispitanici u Hong Kongu ukazali na to da imaju pozitivan stav prema outsorsingu, u praksi je primena i širenje ovog koncepta nalazi tek u početnoj fazi (Chiang et al., 2010, str. 2762). U vrlo interesantnom teorijskom istraživanju o razvoju outsorsinga u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, naročito tokom perioda ekonomske krize i recesije, autori su istakli da kompanije uglavnom izmeštaju rutinske HRM procese, s tim da ponekad i neke složenije i kompleksnije procese prepuštaju eksternim ponuđačima u cilju sniženja troškova. U ovom slučaju, autori tvrde da ovakva strategija može imati pozitivne efekte u kratkom roku, dok je za dugi rok vrlo diskutabilna (Beregszaszi & Hack-Polay, 2012, str. 46). Wray (1996) navodi da je u procesu outsorsinga neophodno da linijski menadžment omogući uključivanje HRM sektora u proces od samog početka, jer prema njemu, to utiče na uspeh celog procesa, kako klijenta koji izmešta aktivnosti tako i konsalting stručnjaka koji pružaju usluge. U svom radu Sheehan i Cooper (2011, str. 742) nisu dokazali da manje organizacije u većoj meri koriste outsorsing, ali su uspeli da dokažu da postoji pozitivna korelacija između odluke da se vrši outsorsing i angažovanosti HR menadžera u strateškom menadžmentu organizacije.

Budući da govorimo o outsorsingu, važno je ukazati i na funkcije HRM koje se najčešće izmeštaju. Na uzorku od 1021 organizacije autori su utvrdili da 61,7% organizacija kupuju usluge obuke od eksternih provajdera, 54,3% koriste eksterne pravne usluge, 49,8% saraduje sa agencijama za privremeno zapošljavanje, 33,6% koristi konsalting i 31,8 % koristi eksterne agencije za headhunting. Manji je udeo organizacija koje koriste outsorsing za obračun zarada, zapošljavanje, regrutaciju, otpuštanje i prelaznog menadžmenta, s tim da se u nekim organizacijama vrši outsorsing kompletne funkcije HRM ili sprovodi kompletan menadžment ljudskih resursa pomoću eksternih provajdera (Braun et al., 2011, str. 369). Prema rezultatima istraživanja u Mađarskoj, oko 58% kompanija vrši outsorsing aktivnosti obračuna zarada, kao i

nekih drugih poput obuke, regrutacije, privremenog zapošljavanja (Molnar et al., 2010, str. 112). dok sa druge strane autori Delmotte i Sels ističu da skoro 72% vrše outsorsing obračuna zarada u Belgiji (Delmotte & Sels, 2008, str. 543). Prema istraživanjima na teritoriji Australije, HRM aktivnosti kao što su regrutacija i selekcija, obuka, zdravlje i bezbednost na radu, obračun zarade i beneficije su među pet najčešće izmeštenih aktivnosti (Susomrith & Brown, 2013, str. 704). U oblasti istraživanja outsorsinga, Grčki autori su došli do zaključka da sve aktivnosti HRM koje se izmeštaju mogu da budu podeljene u četiri kategorije: regrutacija i selekcija, obuka i razvoj, zarade i beneficije i merdžer-otpuštanje-downsizing (Galanaki & Papalexandris, 2005, str. 383). Dve godine kasnije isti autori istražuju internacionalizaciju kao faktor koji utiče na outsorsing u HRM. Prema rezultatima Cranet istraživanja iz 2000. godine utvrđeno je da strane multinacionalne kompanije koriste outsorsing u većoj meri nego domaće kompanije u Grčkoj (Galanaki & Papalexandris, 2007, str. 1557). Prema autorki Belcourt (2006, str. 271) aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa koje se najčešće izmeštaju, u oblasti kompenzacija, su: obračun zarada, beneficije, administracija kompenzacija i penzije.

3.5.2. Informacioni sistemi u menadžmentu ljudskih resursa (ISMLJR)

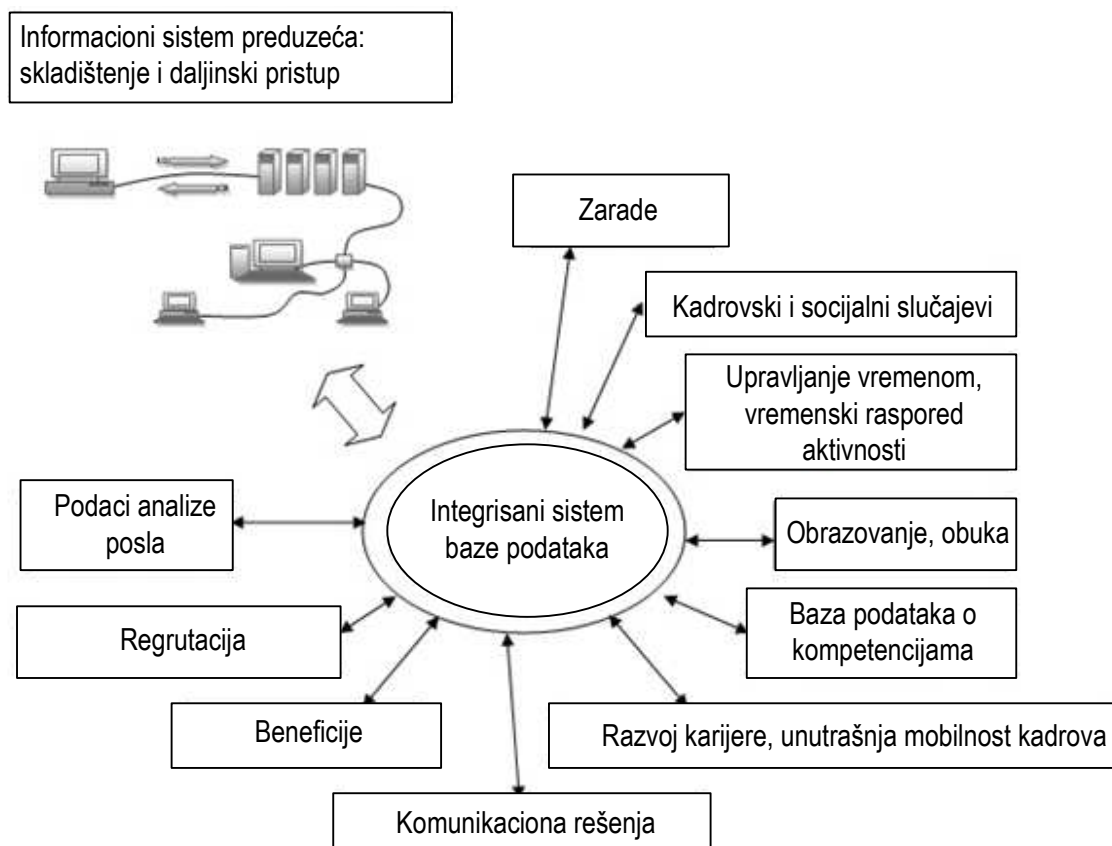
U današnjoj eri informacionih tehnologija gotovo je nemoguće zamisliti uspešno funkcionisanje organizacije bez upotrebe informacionih sistema u svim procesima rada. Jedan od posebno interesantnih i vrlo korisnih informacionih sistema je informacioni podsistema za menadžment ljudskih resursa (HRIS – Human Resource Information System).

HRIS omogućava sistematičnu proceduru prikupljanja, skladištenja, čuvanja, preuzimanja i potvrđivanja podataka u jednoj organizaciji o njenim ljudskim resursima, kadrovskim aktivnostima i organizacionim karakteristikama (Kovach & Cathcart, 1999). Tannenbaum (2002) je definisao HRIS kao sistem baziran na tehnologiji za pribavljanje, skladištenje, manipulisanje, analiziranje, preuzimanje i distribuciju važnih informacija o ljudskim resursima jedne organizacije (Kassim et al., 2012, str. 604). HRMIS je mnogo više od kompjuterizovane evidencije o zaposlenima. To je integrisani pristup za nabavku, skladištenje, analizu i kontrolu toka informacija o menadžmentu ljudskih resursa kroz organizaciju. Ovaj sistem pruža neophodne podatke za planiranje HRM aktivnosti kao što su predviđanje ponude i tražnje za zaposlenima, planiranje sistema kompenzacija, kao i obuke i razvoja karijere zaposlenih (Stone, 2011, str. 83).

U okviru prezentovanja najznačajnijih tema iz oblasti HRIS-a, važno je obratiti pažnju na istraživanja koja su bila rađena na temu uloge HRIS-a. U ovom smislu, važno je praviti razliku između administrativne i strategijske uloge HRIS-a u oblasti HRM. HRIS povećava administrativnu efikasnost u smislu brže obrade informacija, komunikacije između zaposlenih, planiranja i razvoja programa i tačnosti podataka, sniženja troškova HRM funkcije i unapređenja HRM produktivnosti. Sa druge strane, HRIS omogućava i određene strategijske prednosti za organizacije.

Budući da HRIS omogućava automatizaciju administrativnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa to znači i da su HRM stručnjaci u kompanijama oslobođeni rutinskih poslova te više vremena mogu da koriste i usmeravaju svoje napore na kritične i strategijske procese kao što su razvoj liderstva ili talent menadžment i omogućeno je da HRM zauzme ulogu u procesu donošenja strateških odluka (Troshani et al., 2011, str. 471). U jednoj studiji u Velikoj Britaniji 2011. godine ispitano je da li su ciljevi uvođenja elektronskog upravljanja ljudskim resursima (e-HRM) zaista i postignuti. Rezultati su pokazali da je e-HRM uveden u cilju poboljšanja efikasnosti, pružanja usluga, standardizacije i organizacionog imidža, da osnaži menadžere i transformiše HRM u strategijsku funkciju (Parry & Tyson, 2011, str. 335).

Slika 19. Prikaz integrisanog informacionog sistema za HRM



Izvor: Karoliny, M., & Poór, J. (2010). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: Complex, str. 457.

Stone (2011, str. 82) naglašava da je ključni uslov za uspešno funkcionisanje informacionog sistema u upravljanju ljudskim resursima, da on bude u skladu sa poslovnom strategijom i HRM ciljevima organizacije. Ako se primenjuju pravilno, informacioni sistemi u upravljanju ljudskim resursima mogu pružiti snažnu konkurentsku prednost i poboljšati percepciju zaposlenih u vidu efikasnosti i efektivnosti. Da bi se ostvarile maksimalne prednosti HRIS-a potrebno je da tehnologija bude integrisana sa svim funkcijama upravljanja ljudskim resursima u preduzeću. S tim u vezi prikazana je slika 20 koji ukazuje na integrisani informacioni sistem za HRM.

Za kraj istraživanja o HRIS-u, ukazujemo na nekoliko prednosti i izazova koji se vezuju za ovaj sistem. Armstrong (2007, str. 890) ističe četiri glavne *koristi* uvođenja HRIS-a:

- povećanu mogućnost pristupa HRM podacima;
- standardizaciju HRM procesa u okviru kompanije;
- konzistentnije i aktuelnije podatke o zaposlenima i njihovom radu;
- poboljšanje internog imidža HRM funkcije.

Prema autoru Stone (2011, str. 87-90) najvažniji *izazovi* primene HRIS-a su:

- *Fleksibilnost* je važno svojstvo informacionih sistema u upravljanju ljudskim resursima. Bilo da se HRMIS kupuje ili interno dizajnira, HRM menadžeri moraju imati na umu da je ključni element za uspeh sistema i buduće vrednosti HRMIS-a fleksibilnost, odnosno postojanje mogućnosti da se sistem koristi na način koji u trenutku dizajniranja još ne mogu tačno da predvide.
- *Poverljivost* – HRM podaci su obično poverljivi i osetljivi. Stoga, ključni problem u vezi sa HRMIS-om se odnosi na potencijalnu invaziju ili zloupotrebu privatnosti zaposlenih od

strane kako ovlašćenog, tako i neovlašćenog osoblja. Da bi se osigurala poverljivost podataka u HRMIS-u, važno je temeljno istražiti pitanja koja se tiču korisničkog pristupa (kako računarima, tako i računarskim prostorijama i podacima), tačnosti podataka, obelodanjivanja podataka, prava zaposlenih na uvid i HRMIS bezbednosti. HRM menadžeri na globalnom nivou se moraju pobrinuti o tome da HRMIS bude u skladu sa međunarodnim zakonima o privatnosti podataka.

- *Pravni problemi i menadžment* – Korišćenje interneta za lične potrebe, zloupotreba korišćenja interneta i e-maila od strane zaposlenih naziva se „sajberlofing“. Drugi sličan problem jeste slanje poruka zaposlenih koje obelodanjuju poverljive podatke ili krše prava intelektualne svojine. Da bi se stalo na kraj takvim problemima, oko 75% najvećih američkih kompanija se odlučilo da snima i pregleda komunikacije zaposlenih (uključujući telefonske pozive, e-mail i internet konekciju). Druge kompanije koriste posebne softvere koji onemogućuju pristup neželjenim sajtovima. Pre svega misli se na sajtove za kupovinu, kockanje, pornografiju, itd. zato pažljivo postavljena politika koja reguliše korišćenje e-maila i interneta je od krucijalnog značaja. Predlaže se sastavljanje pisanih pravila koja savetuju zaposlene da njihove e-mail poruke nisu privatne i da ih menadžeri mogu čitati, da tehnologija koju koriste na radnom mestu, pripada kompaniji i da kompanija zadržava pravo da nadgleda njihovo korišćenje računara.

4. EMPIRIJSKI DEO ISTRAŽIVANJA SA REZULTATIMA

Istraživanje na temu kompenzacija u menadžmentu ljudskih resursa na nivou zemalja Evrope u ovom radu izvršeno je pomoću uzorka ispitanih organizacija koje su učestvovala u međunarodnom projektu svetskih razmera. Tokom saradnje sa Cranet organizacijom u delu koji se bavi komparativnim i međunarodnim menadžmentom ljudskih resursa kreirana je veoma bogata baza podataka koja sadrži podatke o praksi HRM u organizacijama iz 32 zemlje sveta, među kojima je od 2008. godine i Republika Srbija.

Kao što je rečeno u uvodnom delu doktorske disertacije, za potrebe izučavanja, upoznavanja i komparacije sistema kompenzacija uzet je deo uzorka od ukupno 25 zemalja Evrope, u kojima je u projektu učestvovalo i popunilo standardizovani upitnik 4236 organizacija. U Republici Srbiji upitnik je popunilo 50 organizacija. 2008. godine je tokom trajanja projekta poslato 300 upitnika na adrese 300 organizacija, s tim da je stopa validnih odgovora bila 16,67%.

U narednom delu disertacije predstavljeni su najznačajniji rezultati ispitivanih hipoteza ovog istraživanja. Radi usmeravanja i koncentrisanja pažnje na istraživanje, navodimo postavljene hipoteze i zadatke istraživanja.

***H0:** Ako u organizacijama na teritoriji država Evrope postoje sličnosti u sistemima kompenzacija zaposlenih, onda postoji trend konvergencije u ovoj oblasti menadžmenta ljudskih resursa.*

Pomoćne hipoteze koje podržavaju osnovnu hipotezu u radu su:

***H1:** Organizacije u Republici Srbiji u određenim segmentima sistema kompenzacija imaju sličnosti sa organizacijama u državama Evrope, pre svega u državama Centralno-istočne Evrope.*

***H2:** Primarna odgovornost za kompenzacije i nivo pregovaranja o kompenzacijama u organizacijama u Evropi razlikuju se u zavisnosti od nivoa razvijenosti zemlje.*

***H3:** Organizacije u zemljama Evrope koriste plaćanje po učinku više nego finansijsku participaciju za zaposlene i koriste različite nefinansijske beneficije.*

***H4:** Primena outsorsinga za kompenzacije u organizacijama u Evropi je na niskom nivou dok je primena informacionog sistema za kompenzacije na visokom nivou.*

***H5:** Visok nivo organizacionih performansi pozitivno utiče na nivo varijabilne zarade zaposlenih u Evropi.*

Zadaci istraživanja su bili:

- Utvrđivanje nivoa korišćenja elemenata varijabilnog dela zarade u kompenzacijama za menadžere, stručno osoblje, administrativne radnike i fizičke radnike – u ovom delu analize korišćena je tehnika deskriptivne statistike.
- Utvrđivanje nivoa korišćenja elemenata nefinansijskih beneficija kao dela kompenzacije za četiri kategorije zaposlenih – u ovom delu rada je korišćena tehnika deskriptivne statistike.
- Utvrđivanje nivoa pregovaranja o kompenzacijama za četiri kategorije radnika – u ovom delu rada je korišćena tehnika deskriptivne statistike.
- Utvrđivanje nivoa odgovornosti za zarade i beneficije za četiri kategorije zaposlenih – u ovom delu analize korišćena je tehnika deskriptivne statistike.
- Utvrđivanje nivoa korišćenja outsorsinga za kompenzacije – u ovom delu analize korišćena je tehnika Spirmanove korelacije, analize varijanse (ANOVA) i neparametarska tehnika Kruskal Wallis test.
- Utvrđivanje nivoa korišćenja informacionog sistema za menadžment ljudskih resursa za kompenzacije – u ovom delu analize korišćena je tehnika deskriptivne statistike.

- Utvrđivanje relacije između nivoa ostvarenih performansi organizacije i nivoa korišćenja pojedinih elemenata varijabilnog dela zarade – u ovom delu analize korišćena je tehnika Hi kvadrat test.
- Utvrđivanje uticaja faktora okruženja, organizacije i menadžmenta ljudskih resursa na korišćenje varijabilne zarade za četiri kategorije radnike – u ovom delu analize korišćena je logistička regresija.

Komparativna analiza kompenzacija izvršena je na osnovu podataka Cranet međunarodne mreže poslovnih škola. Ova međunarodna mreža, pod koordinacijom Cranfield škole menadžmenta (School of Management), organizuje komparativna istraživanja o politici i praksi upravljanja ljudskim resursima, koristeći standardizovan upitnik. Istraživanje se sprovodi svake četiri godine (Steinmetz et al., 2011; Brewster et al., 2011) u preko 40 zemalja sveta (Lazarova et al., 2008). Upitnik se prevodi na jezik zemlje u kojoj se vrši istraživanje, čime se postiže lokalno prilagođavanje i jasnije razumevanje pitanja. Cilj istraživanja je da se obezbedi visok kvalitet podataka za akademski, javni i privatni sektora, kao i za studente menadžmenta ljudskih resursa, i da stvori nova znanja o praksi upravljanja ljudskim resursima u različitim zemljama sveta. Ova istraživanja značajno doprinose kako opisu i razumevanju samog razvoja upravljanja ljudskim resursima u praksi zemalja članica, čiji broj kontinuirano raste, tako i teorijskom razvoju oblasti komparativnog menadžmenta ljudskih resursa (Karoliny et al., 2009). Standardizovani upitnik koji se koristi u istraživanju je podeljen u šest delova:

- Deo I: HRM aktivnosti u organizaciji,
- Deo II: Staffing praksa,
- Deo III: Razvoj zaposlenih,
- Deo IV: Kompenzacije i beneficije,
- Deo V: Odnosi sa zaposlenima i komunikacija
- Deo VI: Organizacioni detalji

Posebno zanimljiv deo za potrebe ovog istraživanja je bio deo IV: Kompenzacije i beneficije, koje sadrže pitanja o nivou korišćenja određenih elemenata varijabilnog dela zarade, kao i o planovima koje obuhvataju određene nefinansijske beneficije iznad zakonskih okvira. Ispitanici su zamoljeni da označe da li oni koriste ili ne nekoliko elemenata finansijskog učešća i zarade vezane za učinak. Upitnik sadrži pitanja zatvorenog tipa, a ispitanici su zamoljeni da izaberu iz skupa alternativnih, prethodno formulisanih odgovora koji uglavnom pokrivaju specifične oblasti upravljanja ljudskim resursima. Istraživački podaci su obrađeni korišćenjem SPSS softvera verzije 21 i MS Office Excel programa.

4.1. Opis uzorka i deskriptivna statistika

Uzorak od ukupno 25 zemalja Evrope, uzet za sprovođenje istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji, analiziran je tehnikom deskriptivne statistike kako bi bili prezentovani osnovni podaci. U tabelarnim prikazima u ovom odeljku teksta prikazan je kompletan uzorak i to: države koje su učestvovala, sektorska i industrijska distribucija uzorka kao i osnovni podaci o ljudskim resursima u analiziranim organizacijama.

Tabela 39. Države učesnice u Cranet projektu u periodu 2008-2010.

Države	Frekvencija	%	Kumulativni %
Austrija	203	4.8	4.8
Belgija	240	5.7	10.5
Bugarska	267	6.3	16.8
Kipar	90	2.1	18.9
Češka	54	1.3	20.2

Države	Frekvencija	%	Kumulativni %
Danska	362	8.5	28.7
Estonija	74	1.7	30.5
Finska	136	3.2	33.7
Francuska	157	3.7	37.4
Nemačka	420	9.9	47.3
Grčka	214	5.1	52.3
Mađarska	139	3.3	55.6
Irska	103	2.4	58.1
Italija	157	3.7	61.8
Litvanija	119	2.8	64.6
Holandija	116	2.7	67.3
Slovačka	225	5.3	72.6
Slovenija	219	5.2	77.8
Švedska	282	6.7	84.4
Velika Britanija	218	5.1	89.6
Island	138	3.3	92.8
Norveška	98	2.3	95.2
Rusija	56	1.3	96.5
Srbija	50	1.2	97.7
Švajcarska	99	2.3	100.0
Ukupno	4236	100.0	

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Prema tabeli o distribuciji organizacija iz različitih zemalja Evrope uočava se da je najveći broj organizacija koje su učestvovala u Cranet projektu upravo u ekonomsko najrazvijenijim zemljama Evrope. U Nemačkoj broj organizacija je 420 (približno 10% od ukupnog uzorka), što je i najveći broj iz jedne zemlje, a takođe značajan broj organizacija učestvovao je i u Austriji, Belgiji, Danskoj, Švedskoj, Velikoj Britaniji, Slovačkoj, Sloveniji i Grčkoj (preko 200 organizacija). Francuska, Finska, Island, Holandija, Litvanija, Italija, Irska, Mađarska su zemlje u kojima je učestvovalo nešto manje organizacija – između 100 i 200 organizacija. Najmanje organizacija u istraživanju nalaze se u Srbiji, Rusiji, Kipru, Švajcarskoj, Norveškoj, Estoniji i Češkoj gde je broj organizacija između 50 i 100.

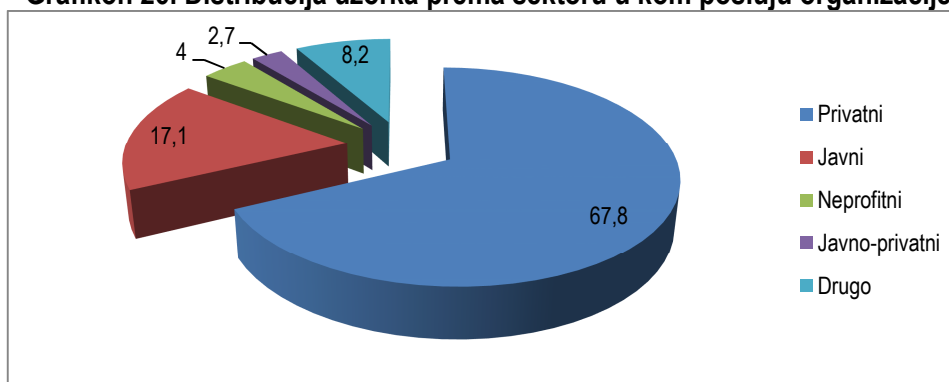
Tabela 40. Distribucija uzorka prema sektoru u kom posluje organizacije

Sektor	Frekvencija	%	Kumulativni %
Privatni	2871	67.8	72.5
Javni	725	17.1	90.9
Neprofitni	169	4.0	95.1
Javno-privatni	116	2.7	98.1
Drugo	349	8.2	99.8
Total	4236	100.0	

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Najveći broj organizacija koje su učestvovala u istraživanju pripadaju privatnom sektoru i to 67,8%. Pored njih 17,1% organizacija je posluje u javnom sektoru dok je 2,7% u javno – privatnom. Neprofitni sektor je zastupljen sa 4% organizacija dok je 8,2 % organizacija izjavilo da pripada nekoj drugoj formi u odnosu na ponuđene mogućnosti.

Grafikon 26. Distribucija uzorka prema sektoru u kom posluju organizacije



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

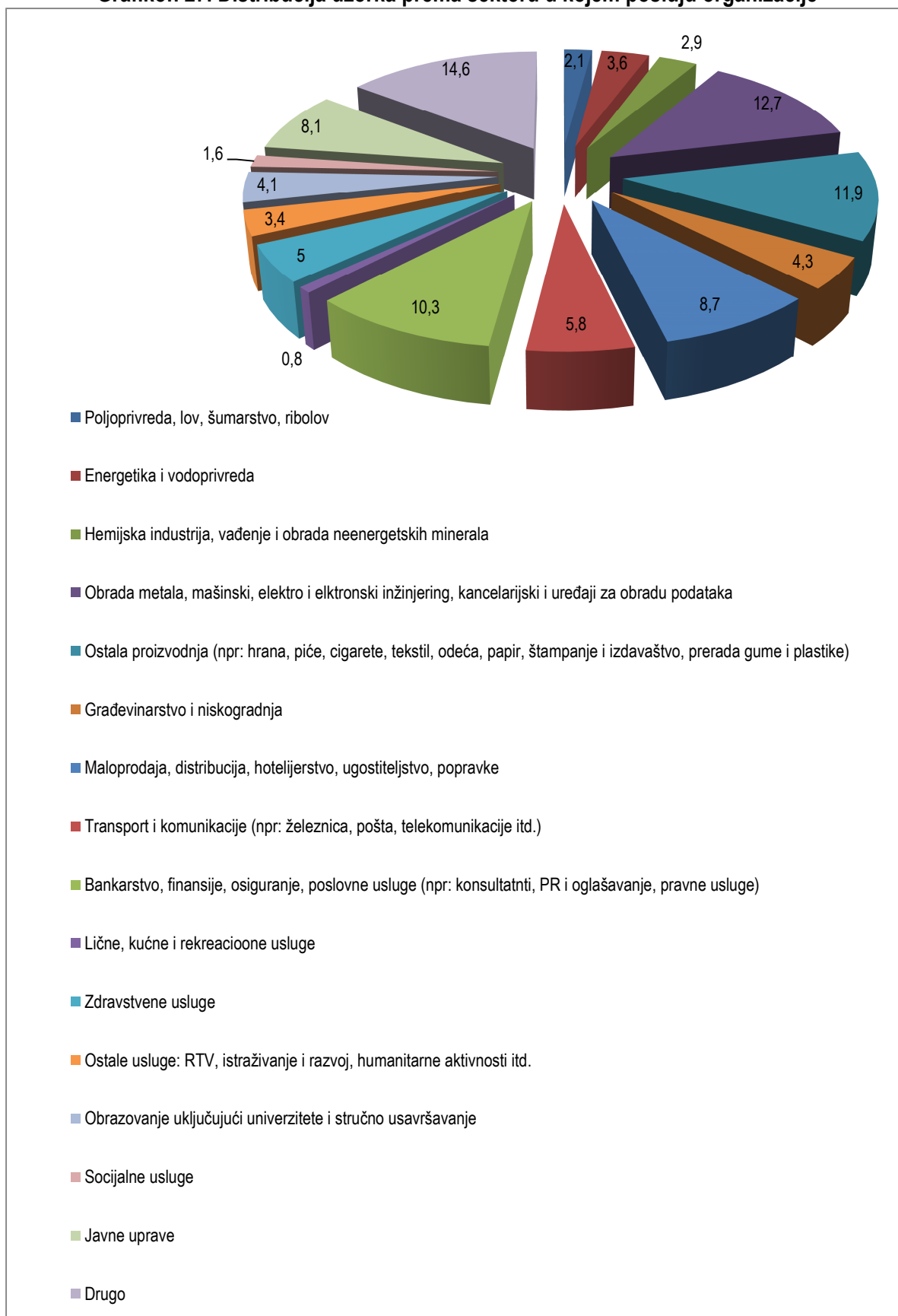
Tabela 41. Distribucija uzorka prema delatnosti kojom se bave organizacije

Sektori privrede		%	Validni	Kumulativni
1.	Poljoprivreda, šumarstvo, ribolov	2,1	2,2	2,2
2.	Energetika i vodoprivreda	3,6	3,7	5,9
3.	Hemijska industrija, vađenje i obrada neenergetskih minerala	2,9	3,0	8,9
4.	Obrada metala, mašinski, elektro i elektronski inženjering, kancelarijski i uređaji za obradu podataka	12,7	13,2	22,1
5.	Ostala proizvodnja (npr.: hrana, piće, cigarete, tekstil, odeća, papir, štampanje i izdavaštvo, prerada gume i plastike)	11,9	12,4	34,5
6.	Građevinarstvo i niskogradnja	4,3	4,4	39,0
7.	Maloprodaja, distribucija, hotelijerstvo, ugostiteljstvo, popravke	8,7	9,0	48,0
8.	Transport i komunikacije (npr.: železnica, pošta, telekomunikacije itd.)	5,8	6,0	54,0
9.	Bankarstvo, finansije, osiguranje, poslovne usluge (npr.: konsultanti, PR i oglašavanje, pravne usluge)	10,3	10,8	64,8
10.	Lične, kućne i rekreacione usluge	0,8	0,9	65,7
11.	Zdravstvene usluge	5,0	5,2	70,9
12.	Ostale usluge: RTV, istraživanje i razvoj, humanitarne aktivnosti itd.	3,4	3,6	74,4
13.	Obrazovanje uključujući univerzitete i stručno usavršavanje	4,1	4,3	78,7
14.	Socijalne usluge	1,6	1,7	80,4
15.	Javne uprave	8,1	8,5	88,9
16.	Drugo	10,7	11,1	100,0
	Ukupno	96,1	100,0	
	Nedostajući odgovori	3,9		
	Ukupno:	100,0		

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Prema tabeli 41 zapažamo da najveći udeo ispitanih organizacija pripada sektoru obrade metala, mašinskom, elektro i elektronskom inženjeringu, proizvodnji kancelarijskog i uređaja za obradu podataka 12,7%, proizvodnji hrane, pića, cigareta, tekstila, odeće, papira, štampanju i izdavaštvu, preradi gume i plastike 11,9%, bankarstva, finansija, osiguranja, poslovni usluga (npr.: konsultanti, PR i oglašavanje, pravne usluge) 10,3%. U svim ostalim delatnostima procenat organizacije je ispod 10, s tim da javna uprava i maloprodaja i turističko-ugostiteljske usluge čine takođe dva značajna sektora delatnosti, 8,7 i 8,1 procenat, respektivno.

Grafikon 27. Distribucija uzorka prema sektoru u kojem posluju organizacije



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Još jedan značajan podatak jeste struktura veličine organizacija koje su učestvovala u istraživanju. Tabela 42 prikazuje podelu organizacija na mala, srednja i velika preduzeća na bazi podataka o broju zaposlenih radnika. Male organizacije su one koje imaju do 50 zaposlenih, srednje veličine su organizacije koje imaju od 50 do 250 zaposlenih i velike koje broje preko 250 zaposlenih radnika. Za istraživanje su naročito interesantne organizacije koje imaju preko 50 zaposlenih, jer se u njima najčešće formiraju HRM odeljenja i sprovode se složenije HRM aktivnosti.

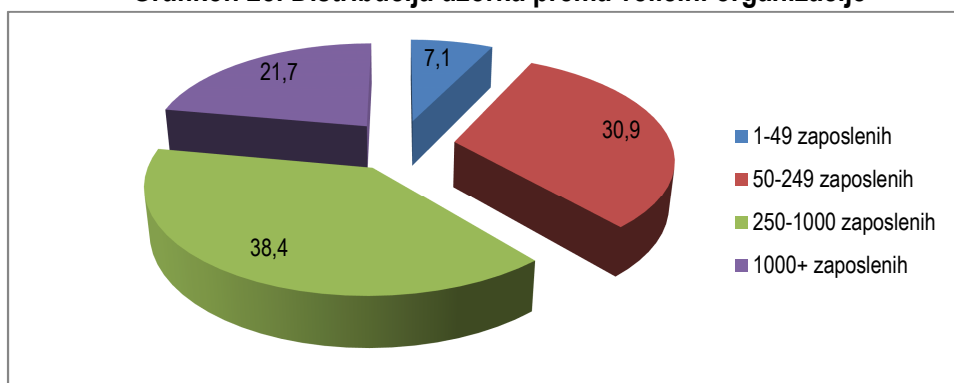
Tabela 42. Distribucija uzorka prema veličini organizacije

Redni broj	Veličina organizacije	Frekvencija	%	Validni %	Kumulativni %
1	1-49 zaposlenih	299	7,1	7,2	7,2
2	50-249 zaposlenih	1308	30,9	31,5	38,7
3	250-1000 zaposlenih	1628	38,4	39,2	77,9
4	1000+ zaposlenih	920	21,7	22,1	100,0
5	<i>Ukupno</i>	4155	98,1	100,0	
6	Nedostajući podaci	81	1,9		
7	Ukupno	4236	100,0		

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Prema podacima iz tabele 42 zaključujemo da je u posmatranom uzorku najznačajniji udeo velikih organizacija sa 38,4% (od 250 do 1000 zaposlenih) i 21,7% organizacija sa preko 1000 zaposlenih, zatim organizacija srednje veličine 30,9% i organizacija kategorizovanih kao male 7,1%. Ovakva struktura je i razumljiva ukoliko se uzme u obzir da formalizovan sistem HRM uvode najčešće mala i srednja preduzeća sa tendencijama rasta, i naravno, velike organizacije u kojima je HRM neizostavna funkcija. Poznat je i odnos 1/50-100, tačnije da na 50 do 100 zaposlenih dolazi 1 radnik u HRM odeljenju organizacije. Bazirajući se na ovom stavu, u projekat su bile uključene uglavnom organizacija sa preko 50 zaposlenih.

Grafikon 28. Distribucija uzorka prema veličini organizacije



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

4.1.1. Opis uzorka zaposlenih

Prikaz uzorka zaposlenih izvršen je preko sledećih pokazatelja:

- Ukupnog broja zaposlenih;
- Polne strukture;
- Starosne strukture;
- Radne pozicije;
- Godišnje fluktuacije zaposlenih;
- Broju dana prosečnog trajanja odsustva radnika godišnje.

4.1.1.1. Ukupan broj zaposlenih po zemljama koje su popunile upitnik

Ukupan broj zaposlenih u organizacijama koje su učestvovala u istraživanju je 8.047.854. Najznačajniji udeo zaposlenih nalazi se u zemljama kao što su Nemačka, iz koje je pristiglo i najviše odgovora iz najvećeg dela organizacija, 23,6%, Danske 15,2%, Belgije 8,8%, Francuske 8,3% i Švedske 6,5%. Broj zaposlenih radnika u Srbiji koji je bio obuhvaćen istraživanjem činio je 0,2% ukupnog uzorka, tačnija 17.064 radnika.

Tabela 43. Broj zaposlenih i polna struktura

Države	Ukupan broj zaposlenih u organizacijama	%	Zaposleni muškarci	%	Zaposlene žene	%
Austrija	361016	4,49%	185476	51,38%	140528	38,93%
Belgija	708963	8,81%	457959	64,60%	241848	34,11%
Bugarska	80448	1,00%	45155	56,13%	30617	38,06%
Kipar	42519	0,53%	23809	56,00%	18558	43,65%
Češka	41288	0,51%	20836	50,47%	18652	45,18%
Danska	1224705	15,22%	706923	57,72%	439722	35,90%
Estonija	19665	0,24%	8393	42,68%	11144	56,67%
Finska	163472	2,03%	60595	37,07%	101307	61,97%
Francuska	669518	8,32%	456758	68,22%	204350	30,52%
Nemačka	1900343	23,61%	982934	51,72%	620973	32,68%
Grčka	379309	4,71%	-	-	-	-
Mađarska	59844	0,74%	16852	28,16%	34153	57,07%
Irska	117407	1,46%	85771	73,05%	27419	23,35%
Italija	416576	5,18%	284002	68,18%	98284	23,59%
Litvanija	53418	0,66%	25488	47,71%	26865	50,29%
Holandija	81128	1,01%	46639	57,49%	36122	44,52%
Slovačka	175978	2,19%	96382	54,77%	84507	48,02%
Slovenija	122555	1,52%	62635	51,11%	56323	45,96%
Švedska	521559	6,48%	218395	41,87%	287962	55,21%
Velika Britanija	253392	3,15%	190508	75,18%	74700	29,48%
Island	42639	0,53%	17069	40,03%	23205	54,42%
Norveška	63754	0,79%	33833	53,07%	26653	41,81%
Rusija	165983	2,06%	79194	47,71%	50261	30,28%
Srbija	17064	0,21%	9999	58,60%	6919	40,55%
Švajcarska	365311	4,54%	184299	50,45%	210957	57,75%
Ukupno	8047854	100,00%	4299904	53,43%	2872029	35,69%

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

4.1.1.2. Distribucija zaposlenih prema polu

Što se tiče polne strukture, prema podacima iz tabele 43, u organizacijama koje su ispitane zaposleno je više muškaraca nego žena, i to 4.299.904 muškaraca i 2.872.029 žena. U Srbiji je ovaj odnos takođe u korist muškaraca, odnosno broj zaposlenih muškaraca je 9999 (58,6%) i 6919 žena (40,55%). Zemlje u kojima je bilo više organizacija sa većim učešćem žena u radnoj snazi su Estonija, Mađarska, Finska, Litvanija, Slovenija, Švajcarska, Island i Švedska.

4.1.1.3. Distribucija zaposlenih prema godištu

Prema tabeli 44 evidentno je da najveći udeo u strukturi radne snage čine zaposleni starije dobi od 25 do 45 godina života, sa 53,4% organizacija, dok je starija grupa preko 45 godina drugi značajniji kontingent radne snage u 37% organizacija. Mladih radnika, u kategoriji do 25 godina ima veoma malo, svega 11,42% organizacija je dalo ovaj odgovor.

Tabela 44. Distribucija uzorka prema starosnom dobu zaposlenih (%)

Država	Zaposleni starosti preko 25 godina	Zaposleni starosti između 25 i 45 godina	Zaposleni starosti preko 45 godina
Austrija	14.18	53.85	31.23
Belgija	10.23	59.36	27.75
Bugarska	10.59	53.51	35.88
Kipar	8.86	52.11	38.55
Češka	12.34	50.32	37.45
Danska	9.33	52.20	36.39
Estonija	16.56	57.06	27.98
Finska	6.75	41.09	52.17
Francuska	12.00	58.79	29.21
Nemačka	10.43	48.20	41.20
Grčka	11.78	61.07	25.26
Mađarska	7.75	56.63	36.25
Irska	14.65	57.24	24.60
Italija	7.71	57.90	53.66
Litvanija	13.95	48.37	28.19
Holandija	18.98	66.38	98.28
Slovačka	17.89	55.55	27.66
Slovenija	7.65	53.49	36.82
Švedska	9.18	46.11	44.77
Velika Britanija	9.68	46.82	38.88
Island	13.88	50.40	35.23
Norveška	13.42	43.75	37.82
Rusija	17.10	59.87	22.26
Srbija	8.06	54.35	33.53
Švajcarska	15.44	64.37	32.60
Ukupno	11.42	53.44	37.01

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

4.1.1.4. Distribucija zaposlenih prema radnoj poziciji u organizaciji

Tabela 45 prikazuje distribuciju zaposlenih prema poziciji, radnom mestu u organizaciji. Najveći udeo zaposlenih nalazi se na pozicijama fizičkih radnika (36,28%) i stručnog osoblja (29%) dok je nešto manje bilo njih na administrativnim radnim mestima (22,81%) i menadžerskim pozicijama (10,64%).

Tabela 45. Distribucija uzorka zaposlenih prema poziciji u organizaciji (%)

Država	Menadžeri	Stručno/tehničko osoblje	Administrativno osoblje	Fizički radnici	Posedovanje univerzitetske diplome
Austrija	7,02	25,34	20,80	28,89	14,85
Belgija	11,47	40,54	21,55	26,69	50,58
Bugarska	6,07	26,23	9,53	57,05	34,80
Kipar	7,86	41,56	25,93	25,75	37,65
Češka	5,02	33,58	12,19	49,15	16,19
Danska	10,83	32,35	23,44	33,09	32,74
Estonija	11,77	44,08	13,38	31,62	52,86
Finska	3,53	17,25	23,93	55,08	29,66
Francuska	26,91	19,02	23,22	30,89	45,46
Nemačka	10,11	25,60	37,93	27,18	31,00
Grčka	14,41	30,27	30,51	23,51	44,16
Mađarska	11,75	34,37	15,95	36,67	37,43
Irska	13,68	32,19	19,36	33,87	41,03
Italija	9,62	15,83	39,46	32,44	75,35

Država	Menadžeri	Stručno/tehničko osoblje	Administrativno osoblje	Fizički radnici	Posedovanje univerzitetske diplome
Litvanija	7,86	31,09	12,10	44,29	38,78
Holandija	9,58	38,97	16,90	33,16	33,95
Slovačka	8,29	20,49	23,92	46,02	26,96
Slovenija	8,53	30,40	17,77	45,20	30,22
Švedska	8,65	30,47	20,95	47,16	20,68
Velika Britanija	14,83	34,97	18,99	25,62	47,33
Island	11,39	35,09	16,75	34,67	35,17
Norveška	10,10	16,10	32,75	39,18	43,83
Rusija	24,41	37,20	12,14	26,60	68,11
Srbija	5,30	42,76	15,91	33,23	22,41
Švajcarska	14,88	17,29	30,03	36,11	24,26
Ukupno	10,64	28,99	22,81	36,28	36,27

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

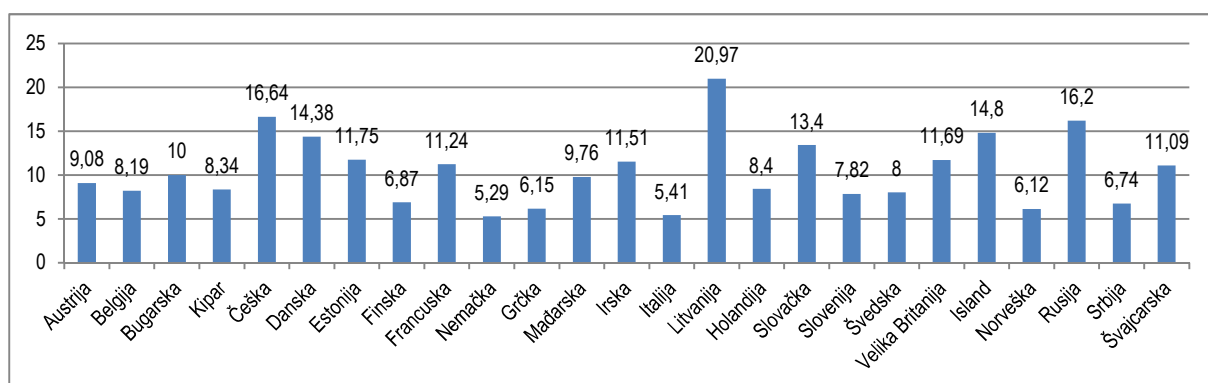
4.1.1.5. Distribucija zaposlenih sa univerzitetskom diplomom

Prema podacima u tabeli 45 može se zaključiti da su u istraživanju učestvovalе organizacije u kojima oko trećina svih radnika ima završeno visoko obrazovanje (do 35% radne snage poseduje diplomu univerziteta), u 14 zemalja Evrope. Sa druge strane, u nekoliko zemalja podaci ukazuju na to da preko 50% radnika poseduje visoko obrazovanje. To su organizacije iz zemalja poput Rusije, Italije, Estonije i Belgije. U Srbiji je u kompanijama koje su učestvovalе u istraživanju 22,4% radnika završilo visoko obrazovanje. Prosek na nivou Evrope je 36% radne snage sa univerzitetskom diplomom.

4.1.1.6. Godišnja fluktuacija radnika

Fluktuacija radnika predstavlja vrlo kompleksan problem u okviru menadžmenta ljudskih resursa. Predstavlja odlazak zaposlenih iz organizacije zbog ličnih interesa ili zbog potreba organizacije (smanjivanje broja zaposlenih, otkazi i slično). Za potrebe ovog istraživanja fluktuacija je izračunata kao procenat od ukupne radne snage koja je napustila organizaciju u prethodnoj godini. U grafikonu 29 prikazane su stope fluktuacije radnika po analiziranim zemljama.

Grafikon 29. Godišnja fluktuacija u organizacijama



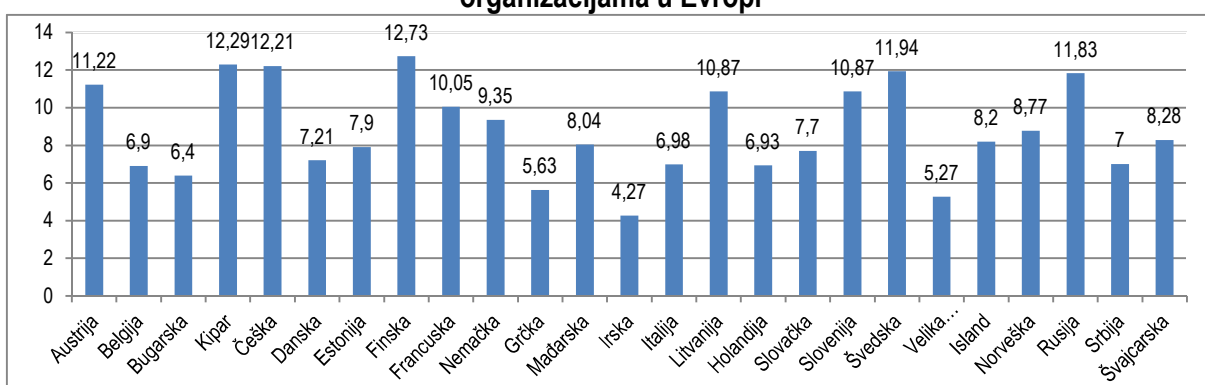
Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Republika Srbija sa stopom fluktuacije od 6.74% nalazi se u grupi zemalja sa nižom stopom, poput Norveške, Italije, Grčke, Nemačke, i Finske, gde se stopa fluktuacije kreće od 5% do 7%. Nešto višu stopu fluktuacije prikazale su organizacije iz zemalja kao što su Švajcarska, Rusija, Island, Velika Britanija, Slovačka, Litvanija, Irska, Francuska, Češka, Danska, Estonija i Bugarska. Prosečna fluktuacija na nivou zemalja Evrope je 9.87%.

4.1.1.7. Broj prosečnog trajanja odsustva radnika godišnje

Prosečno trajanje odsustva radnika zbog bolesti ili slobodnih dana meri se u danima i prema analiziranim podacima iznosi 8.63 dana. Posmatrajući grafikon 30 može se uočiti da ne postoji jednoznačan zaključak oko odsustva, u pogledu organizacija iz različitih zemalja Evrope. Srbija sa 7 dana prosečnog odsustva radnika nalazi se u nivou sa zemljama poput Belgije, Bugarske, Danske, Grčke, Mađarske, Estonije, Italije i Slovačke. Ono što je interesantno jeste da je visok broj dana prosečnog apsentizma zapažen u Finskoj, Rusiji, Švedskoj, Austriji i Nemačkoj, koje su vodeće ekonomije Evrope u poslednjih nekoliko godina. Ne uzimajući u obzir trajanje odsustva po radniku, generalno posmatrajući organizacije bi trebale da ulažu napore ka smanjenju ove pojave jer se ona direktno povezuje sa smanjenjem produktivnosti i efikasnosti u radu.

Grafikon 30. Dužina prosečnog trajanje odsustva radnika izražena u danima/godišnje u organizacijama u Evropi



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

4.1.2. Opis uzorka zemalja

Komparacija upravljanja kompenzacijama u ovoj doktorskoj disertaciji urađena je na uzorku od 4236 organizacija iz 25 zemalja Evrope. Kako je uzorak veoma heterogen sa aspekta kulturnih, ekonomskih, političkih, socijalnih i drugih pokazatelja, autor je pokušao da prikaže najznačajnije odrednice zemalja u kojima je rađeno istraživanje, s tim da je izvršeno grupisanje u zemlje koje su članice Evropske unije, zemlje koje pripadaju Centralno-istočnoj Evropi (među kojima je većina u članstvu u EU) i zemljama koje nisu članice Evropske unije, a nalaze se na teritoriji Evrope.

4.1.2.1. Zemlje Evropske unije

Budući da su za ovo istraživanje najinteresantniji podaci o kompenzacijama, u nastavku teksta biće sumirana zapažanja upravo o nacionalnim sistemima kompenzacija. Ekonomski pokazatelji su istraženi u dostupnim svetskim elektronskim bazama podataka (World Bank i OECD) za 2012. godinu, dok je praksa kompenzacije istražena na bazi dostupnih elektronskih i literarnih izvora o svakoj pojedinačnoj zemlji.

Tabela 46. Osnovni pokazatelji ekonomije i sistema kompenzacija zemalja EU

Država	Broj stanovnika (milioni)	BDP/stanovniku (US \$)	Stopa rasta BDP (%)	Stopa nezaposlenosti (%)	HRM praksa kompenzacije
Austrija	8,4	46.792	0,9	4,3	Osnovna zarada se definiše na individualnom i kolektivnom nivou i ne postoji zakonski određena minimalna zarada, beneficije uključuju automobil, plaćen topli obrok, mobilni telefon i razne oblike

Država	Broj stanovnika (milioni)	BDP/stanovniku (US \$)	Stopa rasta BDP (%)	Stopa nezaposlenosti (%)	HRM praksa kompenzacije
					osiguranja, stimulativna zarada se koristi u značajnoj meri, naročito podela profita i bonusi – 13. i 14. zarada. Privatno penziono osiguranje uređuje se posebnim zakonom o penzijama tzv. Betriebspensionsgesetz.
Belgija	11,1	43.399	-0,1	7,5	Osnovna zarada je definisana kroz kolektivno pregovaranje. Revizija osnovne zarade može biti svake godine ili svake druge. Sadržaj posla i kvalifikacije su najvažnije odrednice osnovne zarade za sve razrede, kao i relevantno iskustvo, naročito za top menadžment. Zarade zasnovane na seniorstvu se koriste, ali je primetan trend smanjenja. Nacionalni savet rada određuje minimalne zarade za sve zaposlene. Stimulacije na bazi davanja opcija na akcije su od 1999. godine povlašćene u smislu poreskih olakšica. Koriste se i druge vrste beneficija, kao što je privatno zdravstveno osiguranje, životno osiguranje i sl.
Kipar	1,1	26.070	-2,4	11,8	Postoji zakonski garantovana minimalna zarada, koja se mora usklađivati sa rastom troškova života. Privatne penzije omogućavaju poslodavci kao beneficije, dok svi zaposleni odlaze u penziju omogućenu od strane Fonda za socijalno osiguranje. Porez na dohodak građana i socijalno osiguranje su obavezni i poslodavac je dužan da ih uplaćuje za zaposlenog. Zarade se određuju kroz kolektivno pregovaranje.
Danska	5,6	56.364	-0,4	7,5	Osnovna zarada je definisana u pojedinačnom kolektivnom ugovoru, sa mogućnošću daljeg pregovaranja oko detalja i bonusa na sektorskom nivou - decentralizovani i individualni nivo. Naknada je indeksirana u rastu zarade u privatnom sektoru, sa bonusima koji prolaze kroz godišnji reviziju i osnovnom platom svake 2-3 godine. Sadržaj posla je najvažnija odrednica osnovne zarade za sve razrede, kao i kvalifikacije, performanse, staž i iskustvo. Ne postoji zakonski definisana minimalna zarada, zarade se vezuju za granu u kojoj organizacije posluju. Povećava se korišćenje privatnog penzionog osiguranja, uz poreske olakšice za individualne planove podele akcija – Zakon o opcijama.
Finska	5,4	45.694	-0,8	7,6	Osnovna zarada je definisana kroz kolektivno pregovaranje, sa centralizovanim pregovaranjem i prilagođavanjem na decentralizovanom nivou, bez definisane minimalne zarade. Bonusi su postavljeni kroz decentralizovano kolektivno pregovaranje. Naknada se ne indeksira na druge varijable. Bonusi se revidiraju na godišnjem nivou, a osnovna zarada svake 1-2 godine. Sadržaj posla i performanse su najvažnije odrednice osnovne zarade za sve razrede, sa relevantnim iskustvom koje je manjeg značaja. Zarada zasnovana na radnom stažu retko se koristi.
Francuska	65,7	39.746	0,0	9,9	Osnovna zarada je definisana kroz jedan sveobuhvatan aranžman kolektivnog pregovaranja, sa određenom minimalnom zaradom. Bonusi se

Država	Broj stanovnika (milioni)	BDP/stanovniku (US \$)	Stopa rasta BDP (%)	Stopa nezaposlenosti (%)	HRM praksa kompenzacije
					određuju na centralnom, decentralizovanom ili pojedinačnom nivou. Naknada se ne indeksira u ostalim varijablama i revidira se na godišnjem nivou. Niz faktora doprinosi nivou osnovne zarade – gde su kvalifikacije posebno relevantne za menadžere i profesionalce. Zarada zasnovana na seniorstvu se koristi u manjoj meri. Penzioni sistem je vrlo složen, i povećava se korišćenje privatnih penzionih sistema. Obavezne šeme podele dobiti (accord de participation) moraju biti zaključene u preduzećima (unités économiques et sociales) koja zapošljavaju najmanje 50 radnika tokom šestomesečnog perioda i gde godišnji obrt dozvoljava posebne rezerve za podelu profita (reserve spéciale de participation).
Nemačka	80,4	42.597	0,7	5,4	Zarada i bonusi za zaposlene u javnom sektoru su postavljeni kroz sveobuhvatan sporazum putem kolektivnog pregovaranja. Zarada se revidira svake dve godine. Zarada državnih službenika se podešava u skladu sa dogovorom koji je postignut za javne službenike. Performanse, relevantno iskustvo i kvalifikacije su najvažnije odrednice osnovne zarade za sve razrede. Zarada zasnovana na seniorstvu više nije u upotrebi. Ne postoji zakonski minimum zarade, ali se minimalna zarada utvrđuje za određene kategorije zaposlenih u postupku kolektivnog pregovaranja. U upotrebi su 13. i 14. zarada i zarada zasnovana na ostvarenom profitu. U primeni su i različite beneficije poput privatnog penzionog osiguranja, bonusa i sl.
Grčka	11	22.422	-6,4	24,2	O kompenzacijama se ne vrši pregovaranje budući da su zarada i bonusi zasnovani na preporukama Nezavisnog odbora. Faktori koji određuju osnovnu zaradu na različitim hijerarhijskim nivoima nisu poznati; s tim da se staž još uvek koristi prilikom definisanja zarade i obračunava se na osnovu broja godina u sličnim pozicijama. Određena je minimalna zarada, dok postoje tri bonusa koja se isplaćuju tokom praznika, u iznosu od dve mesečne zarade, tačnije 13. zarada u celosti i 14. zarada koja se deli u dva bonusa po pola. Privatni penzioni sistemi se još uvek koriste samo u MNK i velikim organizacijama poput velikih banaka.
Irska	4,6	45.921	0,2	14,7	Zarada je postavljena kroz sveobuhvatan sporazum putem kolektivnog pregovaranja. Bonusi su zasnovani na preporukama nezavisne komisije. Naknada se ne indeksira u drugim varijablama, bonusi se revidiraju godišnje, a osnovna zarada na svake dve godine. Relevantno iskustvo i sadržaj posla su najvažnije odrednice osnovne zarade za sve razrede, sa kvalifikacijama, performansama i radnim stažom. Zarada zasnovana na seniorstvu je još uvek u upotrebi. Određena je minimalna zarada Zakonom o nacionalnoj minimalnoj zaradi, iz 2000. godine. Zarada se ne vezuje za rast inflacije, ali postoje mogućnosti rasta za one zarade koje su dogovorene u postupku kolektivnog pregovaranja između Vlade, zaposlenih i poslodavaca. Privatni

Država	Broj stanovnika (milioni)	BDP/stanovniku (US \$)	Stopa rasta BDP (%)	Stopa nezaposlenosti (%)	HRM praksa kompenzacije
					penzioni fondovi se sve više koriste, kao i podela akcija, dok bonusi i provizije koje zaposleni dobijaju nisu oslobođeni poreza.
Italija	59,5	33.816	-2,5	10,7	Osnovna zarada je određena preko centralizovanog kolektivnog pregovaranja uz prilagođavanje bonusa na nižem nivou. Osnovna zarada je indeksirana u inflaciji i revidirana svake tri godine, dok se bonusi revidiraju godišnje. Obrazovni nivo i performanse su bitne odrednice osnovne zarade na svim nivoima, dok je sadržaj posla veoma važan za menadžment. Ne postoji minimalna zarada ali Ustavom je zagarantovano fer plaćanje. U upotrebi su 13. i 14. zarada, koje se uglavnom isplaćuju za vreme praznika. Pojavljuju se privatni penzioni fondovi. Ne postoje zakoni koji bi favorizovali finansijsku participaciju.
Holandija	16,7	45.960	-1,2	5,3	Osnovna zarada i bonusi su definisani kroz kolektivno pregovaranje za nivo centralne vlada, iako ministarski budžet ostavlja prostor za prilagođavanje bonusa. Osnovna zarada je indeksirana u promeni zarada u privatnom sektoru i revidira se svake dve godine, dok se bonusi revidiraju godišnje. Sadržaj posla, staž i relevantno iskustvo su najvažnije determinante osnovne zarade, naročito za menadžere. Minuli rad je u upotrebi kod definisanja zarade, ali se sve ređe koristi. Određena je minimalna zarada, a poslodavci su u obavezi da omoguće zaposlenima regres za godišnji odmor u iznosu od 8% od bruto godišnje zarade zaposlenog. U porastu je upotreba privatnih penzionih šema, dok su finansijska participacija i stimulatивно nagrađivanje u velikoj meri zastupljeni. Koriste se i nefinansijske beneficije.
Švedska	9,5	55.040	0,9	8	Upotreba osnovne zarade i bonusa kao naknade retko se primenjuju u švedskoj državnoj službi. Postoje individualni, diferencirani sistemi zarada u vezi sa nivoom odgovornosti, profesijom, tržišnim cenama, performansama. Zarada se revidira na godišnjem nivou i faktori kao što su pojedinačni rezultati i performanse se smatraju posebno važnim. Prethodna zarada se uzima u obzir prilikom odlučivanja o zaradi za novo zaposlene. Ne postoji zakonski definisana minimalna zarada. Stimulativna zarada se koristi za više menadžere u privatnim kompanijama.
UK	63,6	38.920	0,3	7,9	Sistem zarada je određen kroz decentralizovano kolektivno pregovaranje i nije indeksiran u drugim varijablama. Zarada je centralno postavljena od strane nezavisnog tela za revizije zarade. Osnovna zarada se obično revidira na godišnjem nivou. Posebno ministarstvo i relevantno iskustvo su najvažnije determinante osnovne zarade za sve razrede, sa kvalifikacijama, sadržajem posla, performansama, a takođe zarada zasnovana na seniorstvu se i dalje koristi. Minimalna zarada je određena prema starosnim grupama zaposlenih. Zaposleni na nižim pozicijama su uglavnom plaćeni na nedeljnom nivou, i prema količini proizvodnje.

Država	Broj stanovnika (milioni)	BDP/stanovniku (US \$)	Stopa rasta BDP (%)	Stopa nezaposlenosti (%)	HRM praksa kompenzacije
					Privatni penzioni fondovi, podela akcija i privatno životno osiguranje su vrlo značajni elementi stimulatavnog nagrađivanja zaposlenih.

Izvor: <http://data.worldbank.org/indicator>, <http://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>, <http://www.sorainen.com/UserFiles/File/Publications/briefing.Employment-benefits-in-the-European-Union.2007-05-01.Clifford-Chanse-LLP.eng.andisb-agrigr.pdf>

Na osnovu podataka o zemljama Evropske unije bez zemalja Centralno istočne Evrope, može se zaključiti da najveći broj zemalja koristi kolektivno pregovaranje prilikom definisanja zarade. Ono što je uočljivo jeste da najrazvijenije ekonomije Evrope nemaju definisanu minimalnu zaradu, poput Danske, Austrije, Finske, Švedske i Nemačke, dok se u drugim zemljama minimalna zarada određuje od strane Vlade. U većini razvijenih zemalja Evrope stimulatvni elementi zarade se koriste, s tim da su u nekoliko zemalja doneti i zakoni kojima se podstiče nagrađivanje kroz finansijsku participaciju u smislu poreskih olakšica (Danska i Belgija). U navedenim zemljama, uz Veliku Britaniju i Holandiju stimulatvna zarada se koristi u značajnoj meri, kao i novi oblici beneficija poput privatnog penzionog osiguranja, životnog osiguranja i sl.

4.1.2.2. Zemlje CEE

Prema tabeli 47, posmatrajući zemlje članice Evropske unije koje su ujedno i zemlje Centralno istočne Evrope, može se zaključiti da se u ovim ekonomijama još uvek strogo definiše minimalna zarada, uz kolektivno pregovaranje. Takođe, savremeni oblici stimulacije zaposlenih još uvek nisu dobili na značaju kao u razvijenijim zemljama severne i zapadne Evrope.

Tabela 47. Osnovni pokazatelji ekonomije i sistema kompenzacija zemalja CIE

Država	Broj stanovnika (milioni)	BDP/stanovniku (US \$)	Stopa rasta BDP (%)	Stopa nezaposlenosti (%)	HRM praksa kompenzacije
Bugarska	7,3	6.977	0,8	12,3	Odluke o kompenzacijama najčešće donose linijski menadžeri, na individualnom nivou. Stimulatvne zarada se koristi najčešće za menadžere i stručno osoblje, dok se nefinansijske beneficije koriste u manjoj meri (Vatchkova, 2009, str. 26-264). Definisana je minimalna zarada, a primenjuje se i kolektivno pregovaranje. Privatni sistemi osiguranja nisu obavezni kao ni stimulatvna zarada. Dodatne beneficije najčešće se daju višim menadžerima.
Češka	10,5	18.690	-1,0	7	Decentralizovan pristup definisanju osnovne zarade, osim u javnim preduzećima, na individualnom nivou, rast upotrebe stimulatvne zarade, nefinansijske beneficije se koriste za kategorije menadžera i visoko stručnog osoblja i generalno postoji trend rasta (Koubek, 2009, str. 150-151). Definisana je minimalna zarada, koristi se mesečna zarada, s tim da za proizvodne radnike se primenjuje plaćanje po proizvedenoj količini. Šeme podele akcija i profita se najčešće primenjuju u kompanijama koje su u stranom vlasništvu, filijalama MNK.
Estonija	1,3	16.833	3,9	10,1	Decentralizovan pristup definisanju osnovne zarade, menadžerske zarade se definišu na individualnom nivou, rast upotrebe stimulatvne zarade (Alas & Kaarelson, 2009, str. 45). Definisana je minimalna zarada, dok se privatni

Država	Broj stanovnika (milioni)	BDP/stanovniku (US \$)	Stopa rasta BDP (%)	Stopa nezaposlenosti (%)	HRM praksa kompenzacije
					penzioni fondovi i šeme za nagrađivanje zaposlenih profitom ili akcijama koriste u vrlo maloj meri.
Mađarska	9,9	12.560	-1,7	10,9	Sistem kompenzacija se definiše na individualnom nivou za menadžere, dok se za ostale radnike češće primenjuje pregovaranje na nivou preduzeća, varijabilna zarada u smislu zarade bazirane na učinku koristi se u većoj meri nego finansijska participacija (Karoliny et al., 2009, str. 33). Vlada svake godine određuje minimalnu zaradu, a isplata se vrši na bazi satnice ili performansi. Velike kompanije i strane kompanije koriste različite vidove stimulativne zarade.
Litvanija	2,9	14.172	3,7	13,2	Na kompenzacije utiču faktori poput: inflacije, regulativa, tržišta rada, sindikata, organizacionih promene, vlasništva, specifičnost grane u kojoj posluju kompanije. Bonusi se isplaćuju jednom godišnje, najčešće za kategoriju menadžera. Beneficije se uglavnom odnose na zdravstveno i putno osiguranje, dok su porodične beneficije i dalje zastupljene u vrlo niskoj meri (Pundziene & Bučiuniene, 2009, str. 75-76). Određena je minimalna zarada. Postoji obaveza da svaki zaposleni bude upoznat sa ukupnom zaradom.
Slovačka	5,4	16.893	1,8	13,9	Sistem kompenzacije je decentralizovan, za razliku od pred-tranzicionog perioda kada je bio u rukama države, povezan je sa organizacionom strategijom, koriste se regionalni koeficijenti za regulacija zarada, najviši nivo zarade je u glavnom gradu države, varijabilna zarada se sve više usmerava ka zaradi za učinka, stimulacija se koristi za menadžere i prodajno osoblje, 16% organizacija koristi kafeterija sistem (Kachanakova et al., 2009, str. 176-177). Određena je minimalna zarada, s tim da se privatni penzioni fondovi koriste u manjoj meri.
Slovenija	2	22.059	-2,5	8,8	U pred-tranzicionom periodu zarade su bile birokratizovane, dok su danas više decentralizovane, orijentisane na nagrađivanje učinka, primena finansijske participacije, u formi podele akcija i profita, je u porastu (Svetlik, 2009, str. 234). Zakonom je definisana minimalna zarada. Zarada se sastoji od tri dela: osnovna zarada + zarada za učinak + dodatna plaćanja (noćni rad, prekovremeno i sl.).

Izvor: <http://data.worldbank.org/indicator>, <http://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>, <http://www.sorainen.com/UserFiles/File/Publications/briefing.Employment-benefits-in-the-European-Union.2007-05-01.Clifford-Chanse-LLP.eng.andisb-agrigr.pdf>

Privatni penzioni fondovi, životno osiguranje i podela profita i akcije više se praktikuju jedino u filijalama MNK ili velikim preduzećima u zemljama CIE. Ono što je karakteristično jeste da su u pitanju zemlje koje su prošle period tranzicije i sada su zemlje u razvoju, u kojima je u prethodnom periodu zarada bila definisana na centralizovan način, od strane države, dok je sada u upotrebi decentralizovan način definisanja zarade – na nivou kompanije ili odeljenja.

4.1.2.3. Srbija

Za model nagrađivanja u Srbiji može se reći da je još uvek u velikoj meri administrativan i birokratizovan, odnosno da prati model koji je bio prisutan tokom prethodnih godina. Savremene forme nagrađivanja su na vrlo niskom nivou što se tiče njihove upotrebe. Plaćanje premija i provizija, kao i bonusa jeste u upotrebi, u manjoj meri, dok je zarada najčešće određena po satnici provedenoj na poslu uz povećanje koeficijenta zarade na bazi minulog rada.

Tabela 49. Osnovni pokazatelji ekonomije i sistema kompenzacija Srbije

Država	Broj stanovnika (milioni)	BDP/stanovniku (US \$)	Stopa rasta BDP (%)	Stopa nezaposlenosti (%)	HRM praksa kompenzacije
Srbija	7,2	4.453	-1,7	21	Zarada se najčešće zasniva na seniorstvu i satnici, porast upotrebe bonusa, decentralizacija u definisanju zarada, kolektivno pregovaranje o pitanjima zarada, garantovana minimalna zarada Zakonom o radu, nizak nivo korišćenja savremenih oblika varijabilne zarade i nefinansijskih beneficija (Štangl Šušnjar & Leković, 2009).

Izvor: <http://data.worldbank.org/indicator>

4.1.2.4. Ostale zemlje Evrope

Poslednja grupa zemalja koja će biti element komparacije jesu zemlje koje nisu članice Evropske unije – Rusija, Island, Norveška i Švajcarska. Ono što je zajedničko ovim zemljama jeste da imaju niske stope nezaposlenosti i pozitivne stope rasta BDP. U pogledu načina određivanja zarada javljaju se određene sličnosti.

Tabela 49. Osnovni pokazatelji ekonomije i sistema kompenzacija zemalja Evrope koje nisu u EU

Država	Broj stanovnika (milioni)	BDP/stanovniku (US \$)	Stopa rasta BDP (%)	Stopa nezaposlenosti (%)	HRM praksa kompenzacije
Island	0,3	42.339	1,4	6	Kreiranje zarade je proces od tri faze u državnom sektoru. Prvo, kolektivnim ugovorima su određene glavne komponente ukupne naknade, drugih uslova zapošljavanja i opšte povećanje zarade. Drugo, viši menadžment svake agencije i relevantni sindikati vode lokalne pregovore o sistematizaciji radnih mesta. Na kraju, rukovodstvo agencija odlučuje gde svaki zaposleni treba da bude raspoređen u skladu sa uslovima postignutim u prethodne dve faze. Osnovna zarada se vezuje za inflaciju a kolektivni ugovori se revidiraju svake treće godine. Sadržaj posla, kvalifikacije, posebno ministarstvo i iskustvo su glavne determinante osnovne zarade za sve nivoe. Zarada zasnovana na stažu nije u upotrebi.
Norveška	5	99.636	2,9	3,2	Osnovna zarada se definiše putem kolektivnog pregovaranja na centralnom i decentralizovanim nivoima, a revidira se na godišnjem nivou. Determinante osnovne zarade variraju između razreda; s tim da kvalifikacije, sadržaj posla, performanse i relevantno iskustvo su obično najvažnije. Zarada zasnovana na stažu je u upotrebi i zarada novih regruta uzima u obzir broj godina na sličnim pozicijama i prethodnu zaradu.

Rusija	143,5	14.037	3,4	5,5	Osnovna zarada se određuje preporukama vlade i indeksirana je inflacijom. Ne postoji vremenski okvir za reviziju zarada. Nadoknada ruskih državnih službenika se sastoji od mesečne zarade u skladu sa službeničkim položajem (osnova) i zarada u skladu sa rangiranjem položaja (dodatak), kao i mesečne naknade koja se obračunava u odnosu na osnovnu zaradu. Osnovna zarada top menadžmenta određuje se na bazi performansi, iskustva, starešinstvo i sadržaja posla. Osnovna zarada čini oko 20% ukupne zarade, a garantovani dodatak i bonusi čine 80%. Postoji zakonski definisana minimalna zarada.
Švajcarska	7,99	78.928	1,0	4,2	Struktura zarade je postavljena kroz jedan sveobuhvatan sistem pregovaranja, kao deo kolektivnog pregovaranja. Inflacija se uzima u obzir, ali ne automatski i nema indeksacije. Supervizori mogu da dozvole primenu individualnih bonusa unutar budžeta. Bonus može biti i do 15% maksimalnog iznosa zarade. Sadržaj posla je najvažnija determinanta osnovne zarade, sa performansama, stažom i iskustvom. Zarada zasnovana na minulom radu je sve manje u upotrebi. Ne postoji zakonska minimalna zarada.

Izvor: <http://data.worldbank.org/indicator>, <http://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>

Zemlje koje nisu članice Evropske unije koriste kolektivno pregovaranje prilikom definisanja zarade zaposlenih, s tim da je zarada zasnovana na godinama staža zastupljena u sve manjoj meri, dok se stimulatивно nagrađivanje, pre svega bonusi, koristi u većoj meri.

4.2. Komparativna analiza sistema zarada sa beneficijama u Republici Srbiji i zemljama Evrope

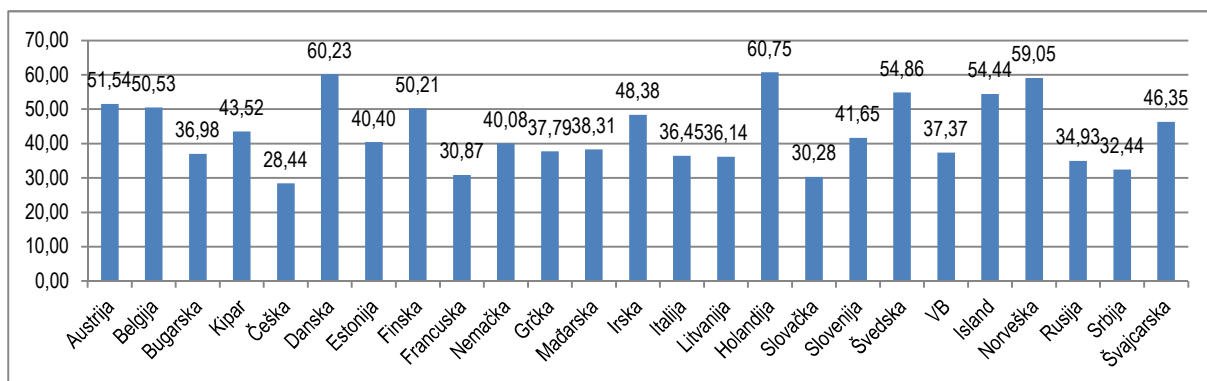
Kako je osnovni cilj ovog rada utvrđivanje trenda konvergencije ili divergencije u praksi menadžmenta ljudskih resursa u zemljama Evrope, među kojima je i Republika Srbija, komparativna analiza izvršena je korišćenjem podataka dobijenih primenom deskriptivne statistike na podatke iz uzorka. Izvršena je komparacija u okviru sledećih varijabli:

- Odgovornosti za utvrđivanje zarada i beneficija;
- Pregovaranja prilikom utvrđivanja zarada i beneficija;
- Varijabilnog dela zarade zaposlenih i
- Ostalih beneficija, koje prevazilaze zakonski određene poput penzionog, obaveznog zdravstvenog i osiguranja u slučaju nezaposlenosti.

Radi detaljnije analize, komparacija je izvršena na dva nivoa i to:

- Između zemalja Evropske unije i Srbije;
- Između zemalja Centralno-istočne Evrope i Srbije;

Prvi deo analize koji je veoma značajan, odnosi se na procenat troškova zarada u ukupnim poslovnim (operativnim) troškovima organizacija. Udeo troškova radne snage u ukupnim troškovima poslovanja je značajan pokazatelj koji govori o potencijalnom značaju HRM odeljenja u preduzeću. *Ako je udeo troškova radne snage veći, to znači da mere upravljanja ljudskim resursima bitno utiču na poslovni rezultat kompanije.*

Grafikon 31. Udeo troškova zarada u ukupnim poslovnim troškovima organizacija iz Evrope 2008-2010 (%)

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Udeo troškova radne snage u ukupnim troškovima poslovanja u većini posmatranih zemalja kreće se u intervalu od 30 do 60%. U 2005. godini u bivšim socijalističkim zemljama ovaj udeo se kretao oko 20-25% uglavnom zbog niskih zarada. Mesečna zarada u bivšim socijalističkim zemljama iznosila je oko 300-1000 Evra, dok u tržišno razvijenim zemljama dostigla je i 7000 Evra (npr. u Belgiji). Tako, udeo troškova radne snage u Skandinavskim zemljama sa visokom socijalnom sigurnošću dostiže skoro 60%. U 2010. godini uočava se rast udela troškova radne snage u većini zemalja što se objašnjava rastom zarada i u apsolutnim vrednostima. Pad udela troškova radne snage u ukupnim troškovima uočava se jedino u Francuskoj, Nemačkoj, Švajcarskoj i Velikoj Britaniji najverovatnije kao uticaj ekonomsko-finansijske krize (Štangl Šušnjarić & Slavić, 2012, str. 37). Što se tiče Srbije, procenat troškova zarada u ukupnim poslovnim troškovima kompanija je 32,4% što postavlja Srbiju u proseku zemalja iz Centralno-istočne Evrope (Rusija, Češka, Slovačka, Bugarska, Mađarska i sl.). Primenom ANOVA testa uočeno je da su razlike između udela troškova rada u ukupnim operativnim troškovima statistički značajne ($F(2,2392)=17,934$, $p=0,000$) između regiona EU ($M=43,11$; $SD=24,27$), CIE ($M=36,66$; $SD=22,702$) i Srbije ($M=32,44$; $SD=22,658$).

4.2.1. Odgovornost za utvrđivanje plata i beneficija

Primarna odgovornost za zarade odnosi se na donosioca odluka vezanih za kompenzacije u organizaciji. U nekim zemljama redovna poslovna praksa jeste da odluke o kompenzacijama donose linijski menadžeri, dok u drugim takve odluke linijski menadžeri donose u konsultacijama sa HR menadžerom. Postoje i slučajevi u kojima odluke vezane za zarada donose samostalno HR odeljenja i HR menadžeri – a ovakva praksa podrazumeva potpunu slobodu i autonomiju u procesu odlučivanja. Dominantna praksa evropskog menadžmenta ljudskih resursa u ovoj oblasti podrazumeva saradnju između HR odeljenja i linijskog menadžmenta u organizacijama. U većini zemalja HR menadžeri ne donose odluke o zaradama samostalno, a u nekim slučajevima HR menadžeri često budu i zanemareni tokom procesa odlučivanja o zaradama zaposlenih. U nastavku je prikazana analiza primarne odgovornosti u definisanju zarada i beneficija u zemljama Evrope. U svakoj zemlji ispitano je da li odluke o zaradama donose linijski menadžeri, linijski menadžeri u saradnji sa HR menadžerom, HR menadžer u saradnji sa linijskim menadžerom ili HR odeljenje.

4.2.1.1. Primarna odgovornost u definisanju plata i beneficija

Analizu odgovornosti za zarade i beneficije prikazujemo na bazi podataka dobijenih primenom ukrštenih tabela (deskriptivne statistike). Iz tabele 50 može se primetiti da u najvećem procentu

organizacija iz Evrope (32,1) menadžer ljudskih resursa zajedno, uz konsultacije sa linijskim menadžerom, ima primarnu odgovornost za kreiranje zarade i beneficija za zaposlene. 29,6% organizacija iz Evrope prepušta odgovornost za definisanje zarada i beneficija linijskom menadžeru koji u konsultacijama sa HR menadžerom donosi te odluke. Slučaj da linijski rukovodilac samostalno odlučuje o zaradama javlja se u 23,7% organizacija iz Evrope, dok je najmanji procenat organizacija (14,6) kada HR odeljenje samostalno donosi odluke o zaradama.

Tabela 50. Primarna odgovornost za definisanje kompenzacija u zemljama Evrope

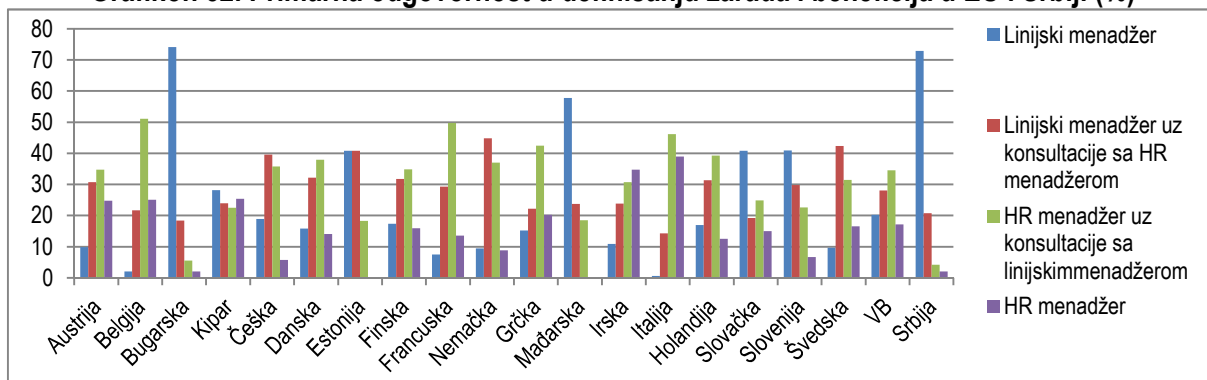
Država	Primarna odgovornost u definisanju zarada i beneficija? (%)				Ukupno
	Linijski menadžer	Linijski menadžer uz konsultacije sa HR menadžerom	HR menadžer uz konsultacije sa linijskim menadžerom	HR menadžer	
Austrija	9.9	30.7	34.7	24.8	100.0
Belgija	2.1	21.7	51.1	25.1	100.0
Bugarska	74.1	18.4	5.5	2.0	100.0
Kipar	28.2	23.9	22.5	25.4	100.0
Češka	18.9	39.6	35.8	5.7	100.0
Danska	15.8	32.2	37.9	14.1	100.0
Estonija	40.8	40.8	18.3	0.0	100.0
Finska	17.4	31.8	34.8	15.9	100.0
Francuska	7.5	29.3	49.7	13.6	100.0
Nemačka	9.5	44.8	37.0	8.8	100.0
Grčka	15.2	22.2	42.4	20.2	100.0
Mađarska	57.8	23.7	18.5	0.0	100.0
Irska	10.9	23.8	30.7	34.7	100.0
Italija	.6	14.3	46.1	39.0	100.0
Litvanija	49.5	24.3	18.0	8.1	100.0
Holandija	17.0	31.3	39.3	12.5	100.0
Slovačka	40.8	19.2	24.9	15.0	100.0
Slovenija	40.9	29.8	22.6	6.7	100.0
Švedska	9.7	42.3	31.5	16.5	100.0
Velika Britanija	20.2	28.1	34.5	17.2	100.0
Island	30.4	23.0	30.4	16.3	100.0
Norveška	17.0	33.0	37.2	12.8	100.0
Rusija	46.3	20.4	22.2	11.1	100.0
Srbija	72.9	20.8	4.2	2.1	100.0
Švajcarska	11.5	52.1	28.1	8.3	100.0
Ukupno	23.7	29.6	32.1	14.6	100.0

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Ovakav procentualni raspored je i očekivan, ukoliko imamo u vidu važnost kompenzacija za radnike, sa jedne strane, ali i organizacije sa druge strane. Dok su kompenzacije nagrade za radnike, u isto vreme one su i troškovi za organizaciju. Upravo zbog toga linijski menadžeri, koji u svom obimu posla i rasponu odgovornosti imaju obaveze da prate operativno poslovanje, i naravno, operativne troškove, a ujedno i poznaju svoje neposredne podređene, imaju značajan uticaj prilikom definisanja zarade. Sa druge strane, HR menadžer mora da obezbedi efektivnost i efikasnost sistema nagrađivanja, odnosno da kompenzacija bude pravedna, atraktivna i troškovno prihvatljiva.

Međutim, kako je tema rada utvrđivanje konvergencije u sistemu zarada i beneficija, interesantno je analizirati razlike i sličnosti u pojedinim zemljama. U cilju detaljnije i jasnije komparacije između zemalja Evrope i Republike Srbije, grafikoni koji slede prikazuju odgovornost za zarade i beneficije i to u EU, zemljama CIE i Evrope koje je nisu u EU, u komparaciji sa Srbijom.

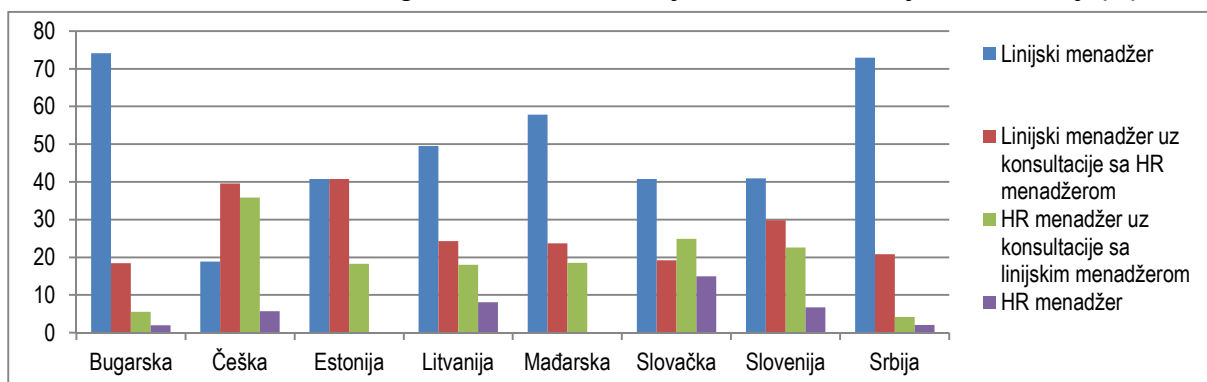
Grafikon 32. Primarna odgovornost u definisanju zarada i beneficija u EU i Srbiji (%)



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Ukoliko se posmatra grafikon 32 evidentno je da najveći broj organizacija u zemljama Evropske unije koristi konsultativni menadžment kompenzacijama, odnosno da HR menadžer i linijski menadžer u konsultacijama donose odluke koje su u vezi sa zaradama i beneficijama. Vrlo su interesantni podaci za organizacije iz Belgije, Francuske i Italije gde je HR menadžer uz konsultacije sa linijskim menadžerom po pitanju odgovornosti za kompenzacije prisutan u skoro 50% organizacija u uzorku. Organizacije iz Italije takođe su vodeće po tome što HR odeljenje samostalno deluje kada su u pitanju odluke o kompenzacijama i to u 39% organizacija. U Nemačkoj (44,8%) i Švedskoj (42,3%) najčešće korišćen pristup daje prednost linijskim menadžerima koji se konsultuju sa HR odeljenjem tokom definisanja zarada. Ostale zemlje u velikoj meri prate generalni trend uloge HR menadžera u ovom procesu. Ukoliko poredimo organizacije iz Srbije sa organizacijama iz EU možemo zaključiti da je u Srbiji 73% organizacija izjavilo da linijski menadžer potpuno samostalno odlučuje o pitanjima kompenzacija, što je u totalnoj suprotnosti sa rezultatima iz organizacija iz EU. Ovo se može protumačiti kao posledica relativno nerazvijenog menadžmenta ljudskih resursa u domicilnim organizacijama, u kojima se o ljudskim resursima govori u administrativnom smislu, bez strategijskog pristupa i shvatanja HRM kao koncepta koji doprinosi uspehu organizacije kao celine.

Grafikon 33. Primarna odgovornost u definisanju zarada i beneficija u CIE i Srbiji (%)

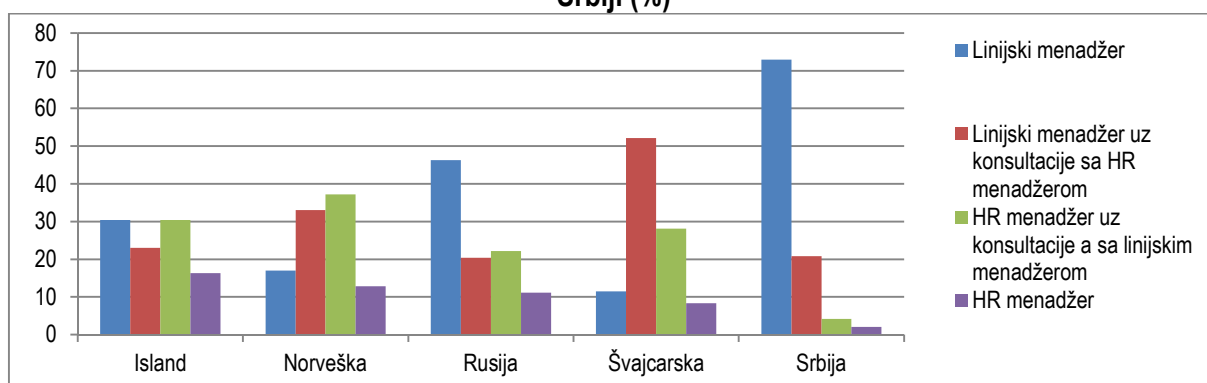


Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Poređenjem rezultata iz Srbije sa zemljama CIE (grafikon 33) mogu se izvesti zaključci o tome da bivše socijalističke zemlje, koje su uspešno prošle proces tranzicije i nalaze se u usponu, svakako imaju puno zajedničkog u pogledu procesa odlučivanja o kompenzacijama. U svim zemljama osim u Češkoj, organizacije su potvrdile stav da linijski menadžeri odlučuju o kompenzacijama. Bugarska (74%), Srbija (73%) i Mađarska (58%) su zemlje u kojima je linijski menadžer samostalno odgovoran za kompenzacije u preko 50% ispitanih organizacija. Ni jednoj zemlji CIE HR menadžer ne odlučuje samostalno o ovom pitanju.

Iz grafikona 34 može se zaključiti da organizacije iz Srbije i Rusije na sličan način pristupaju određivanju zarada i beneficija, što nije iznenađujuće budući da je i Rusija post-komunistička zemlja sa modelom razvoja u kom se prepoznaju ostaci socijalističkog modela upravljanja, u kom nije postojao HR menadžment. Što se tiče Švajcarske i Norveške, u pitanju su zemlje koje imaju izrazit pristup konsultativne saradnje između linijskog i HR menadžera, što je u skladu sa rezultatima ostalih evropskih zemalja. U organizacijama sa Islanda u sličnoj meri je zastupljen linijski i HR menadžer, kao i njihov zajednički pristup, što upućuje na veliku heterogenost unutar ove zemlje u pogledu odlučivanja o kompenzacijama.

Grafikon 34. Primarna odgovornost u definisanju zarada i beneficija u zemljama koje nisu EU i Srbiji (%)



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

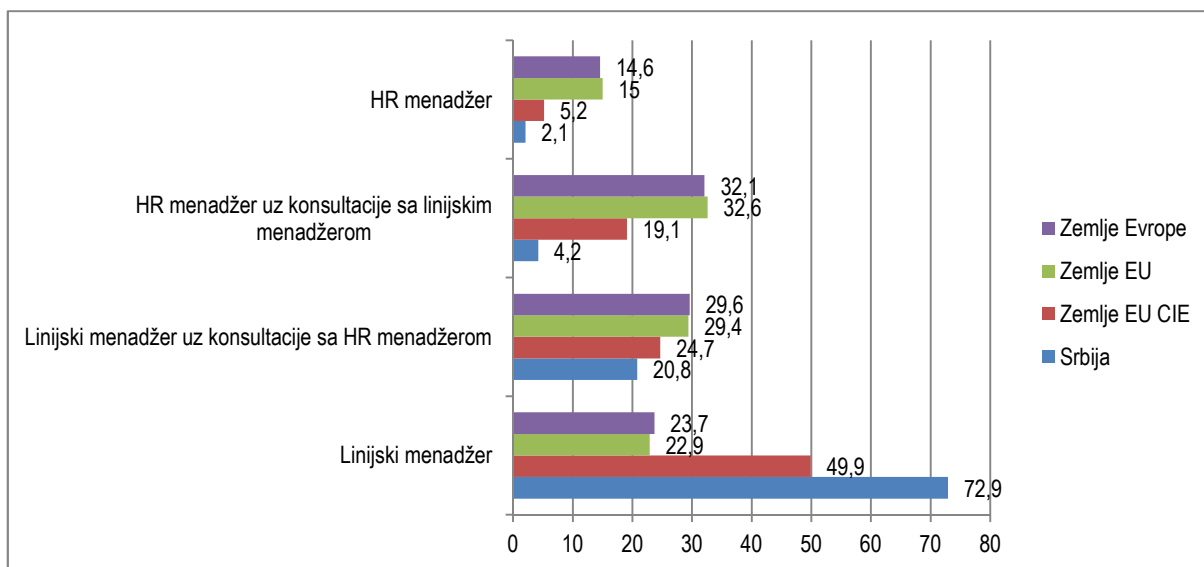
Za kraj prikaza odgovornosti u pogledu odlučivanja o zaradama i beneficijama prikazane se prosečne ocene na nivou ukupnog uzorka, zemalja EU, Centralno-istočne Evrope i Srbije.

Grafikon 35 ukazuje na značajne razlike u pogledu odgovornosti za zarade i beneficije u poređenju organizacija iz Evrope. Praksa Evrope svakako daje značaj ulogi HR menadžera, na šta ukazuje i procenat organizacija iz EU u kojima HR menadžer donosi odluke o zaradama i beneficijama uz konsultacije sa linijskim menadžerom od 32,6, što je ujedno i najviši procenat organizacija po ovom pitanju. Značajno manji procenat organizacija koristi ovu opciju odlučivanja u regionu Centralno-istočne Evrope (19,1%) dok je u Srbiji zabeleženo svega 4,2% organizacija koje koristi opciju HR menadžera u konsultaciji sa linijskim menadžerom kada odlučuje o zaradama.

Naredni oblik odlučivanja o zaradama je kada linijski menadžer ima primat uz konsultacije sa HR menadžerom. Ovde je značajno manja devijacija između posmatranih zemalja, tako u EU organizacije koriste ovakav način odlučivanja na nivou od 29,4%, u CIE 24,7% i u Srbiji na nivou od 20,8%. Međutim, u pogledu centralizovanog odlučivanja od strane linijskog menadžera o pitanjima kompenzacija ponovo se uočava značajnije odstupanje organizacija iz Srbije. U EU ovaj pristup se koristi u svega 23% organizacija, dok je u zemljama CIE mnogo viši, 50% organizacija, a u organizacijama iz Republike Srbije čak 73%. Uloga HR menadžera kada samostalno odlučuje o kompenzacijama je zanemarljiva u Srbiji i CIE (2,1 i 5,2% respektivno), dok je na nešto višem nivou u zemljama EU (15%).

Primenom Hi kvadrat testa uočeno je da postoje slabe statistički značajne veze između regiona i nivoa odlučivanja o zaradama i beneficijama ($X^2=376,553$; $p=0,000$; Cramer's $V=0,199$).

Grafikon 35. Primarna odgovornost u definisanju zarada i beneficija u zemljama Evrope (%)



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Nakon komparativne analize primarne odgovornosti prilikom odlučivanja o zaradama i beneficijama, i utvrđivanja odstupanja srpskih organizacija u modelu odlučivanja od zemalja Evrope, interesantno je istražiti i na kom nivou pregovaranja se definiše zarada za zaposlene u datom uzorku organizacija iz zemalja Evrope.

4.2.2. Nivo pregovaranja i utvrđivanja kompenzacija i beneficija

U okviru pitanja o nivou pregovaranja prilikom definisanja kompenzacije u zemljama Evrope ponuđeno je pet mogućih nivoa pregovaranja i to: nivo države i privredne grane u kojoj organizacija posluje, regionalni nivo, nivo preduzeća ili odeljenja (divizije), nivo filijale ili pogona i individualni nivo. Ovih pet nivoa pregovaranja o nivou kompenzacija organizacije su koristile za analizu četiri kategorije zaposlenih: menadžment, stručne radnike, administrativne i fizičke radnike. U tabelama 51 i 52 dat je pregled procenata organizacija koje koriste određeni nivo pregovaranja. Analizu nivoa pregovaranja o kompenzacijama i beneficijama prikazujemo na bazi podataka dobijenih primenom ukrštenih tabela (deskriptivne statistike)

Tabela 51. Udeo organizacija koje koriste različite nivoe pregovaranja prilikom definisanja sistema nagrađivanja zaposlenih u državama Evrope (%)

Nivo	Nacionalni/privredne grane				Regionalni				Kompanija/divizija			
	Menadžeri	Profesionalni radnici	Administrativni radnici	Fizički radnici	Menadžeri	Profesionalni radnici	Administrativni radnici	Fizički radnici	Menadžeri	Profesionalni radnici	Administrativni radnici	Fizički radnici
Austrija	53,7	77,7	83,5	86,1	0	0,5	0	0	0	0	0	0
Belgija	30,4	51,3	54,6	52,5	10,0	17,5	20,4	22,1	52,5	49,6	47,9	27,5
Bugarska	29,4	31,4	27,5	24,5	12,7	14,4	11,2	14,0	47,1	48,7	46,5	42,8
Kipar	60,6	76,3	77,3	78,6	4,1	13,7	12,0	18,8	51,9	42,0	44,0	42,6
Češka	9,3	7,4	11,1	11,1	27,8	48,1	48,1	48,1	20,4	20,4	16,7	14,8
Danska	32,3	43,0	44,2	55,2	4,9	9,5	10,1	21,0	27,1	22,6	20,7	14,0
Estonija	15,6	16,4	7,5	12,0	1,6	5,1	1,9	5,9	67,7	73,0	63,6	63,5
Finska	32,7	68,7	85,8	90,7	3,2	9,4	11,3	11,0	60,9	56,1	40,0	37,4
Francuska	39,7	11,5	15,4	10,3	11,5	7,1	9,6	6,4	38,5	19,2	24,4	16,7
Nemačka	22,9	44,0	51,7	41,5	10,0	27,3	31,5	30,5	7,5	18,0	20,8	17,5
Grčka	27,1	43,7	59,1	63,5	8,9	6,2	7,0	5,9	61,5	53,2	52,4	32,6

Nivo	Nacionalni/privredne grane				Regionalni				Kompanija/divizija			
	Menadžeri	Profesionalni radnici	Administrativni radnici	Fizički radnici	Menadžeri	Profesionalni radnici	Administrativni radnici	Fizički radnici	Menadžeri	Profesionalni radnici	Administrativni radnici	Fizički radnici
Mađarska	19,8	20,2	22,3	15,5	5,8	10,8	10,8	9,8	49,5	46,7	49,5	43,8
Irska	34,8	47,8	54,8	73,1	3,4	6,8	10,2	17,3	66,7	67,2	62,9	46,7
Italija	79,6	76,4	90,4	64,3	5,1	4,5	5,7	3,2	39,5	50,3	59,9	39,5
Litvanija	3,4	4,2	1,7	5,0	3,4	0,8	0	0,8	21,8	19,3	18,5	17,6
Holandija	44,0	47,4	50,9	44,8	4,3	3,4	44,8	2,6	35,3	27,6	25,9	20,7
Slovačka	12,3	12,9	14,2	17,3	6,1	4,8	3,8	6,9	48,6	53,8	58,5	54,9
Slovenija	68,5	83,9	88,6	86,0	9,9	12,2	15,3	14,9	54,0	63,7	63,4	58,7
Švedska	39,4	51,1	57,8	59,9	6,4	11,0	12,1	13,5	30,5	30,5	29,4	22,7
VB	21,8	26,0	27,4	33,9	15,1	10,3	20,5	27,5	59,4	65,9	68,7	64,2
Island	27,5	34,8	40,6	49,3	1,4	4,3	3,6	5,8	18,8	22,5	21,7	19,6
Norveška	44,3	75,6	76,3	87,5	25,4	36,5	30,2	43,3	77,1	78,9	78,2	74,6
Rusija	14,0	16,3	14,3	21,6	2,3	4,5	5,6	5,3	77,6	68,8	56,8	64,1
Srbija	43,8	40,0	41,9	38,7	13,6	14,3	14,3	9,5	94,1	94,7	94,9	84,2
Švajcarska	13,0	14,3	23,9	24,1	5,6	17,6	16,7	18,8	33,3	29,4	33,3	18,8
UKUPNO	33,4	43,5	48,6	48,8	7,5	11,2	13,8	14,3	39,1	38,9	38,7	30,7

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 51 mogu se analizirati nacionalni i nivo privredne grane kod pregovaranja prilikom utvrđivanja kompenzacije za četiri kategorije radnika u zemljama EU u komparaciji sa Srbijom. Evidentno je da se nacionalni nivo najviše koristi za definisanje zarade fizičkih i administrativnih radnika. U Finskoj preko 90% organizacija se izjasnilo da se zarade fizičkih radnika dogovaraju na nacionalnom nivou. Uz organizacije iz Finske nalaze se i organizacije iz Austrije (86%), Kipra (78,6%) i Irske (73%), dok se za nacionalni nivo pregovaranja kod zarada u EU (bez zemalja CIE) administrativnih radnika takođe koristi ovakav nivo pregovaranja u velikoj meri. Što se tiče pregovaranja o zaradama stručnih radnika i menadžera, nacionalni nivo se u glavnom koristi u manjoj meri, osim u Italiji (79,6%) i Kipru (60,6%) za menadžere, i u Italiji (76,4%), Austriji (77,7%) i Kipru (76,3%). Poređenjem podataka o organizacijama iz Srbije i EU (bez CIE) može se zaključiti da organizacije iz Srbije prate trend korišćenja nacionalnog nivoa kod pregovaranja o zaradama, budući da su organizacije iz Srbije koristile oko 40%, dok su u zemljama EU, bez zemalja CIE, organizacije koristile na nivou od 50% za sve radnike, u proseku.

Tabela 53. Udeo organizacija koje koriste različite nivoe pregovaranja prilikom definisanja sistema nagradivanja zaposlenih u državama Evrope (nastavak table 52) (%)

Nivo	Filijala/pogon				Individualni			
	Menadžeri	Profesionalni radnici	Administrativni radnici	Fizički radnici	Menadžeri	Profesionalni radnici	Administrativni radnici	Fizički radnici
Austrija	39,5	48,5	47,9	49,7	85,4	65,6	56,6	27,7
Belgija	22,1	27,1	27,5	15,4	67,1	42,1	39,6	9,6
Bugarska	39,7	48,4	45,8	51,7	68,9	63,4	62,1	65,4
Kipar	46,3	34,0	37,3	34,8	53,4	40,4	36,5	31,3
Češka	7,4	14,8	20,4	14,8	44,4	33,3	18,5	14,8
Danska	15,9	25,0	25,3	20,7	76,5	68,9	68,0	32,6
Estonija	31,1	53,2	50,9	48,0	89,2	78,1	63,6	56,9
Finska	21,3	27,2	22,0	19,8	80,0	60,8	45,1	25,8
Francuska	32,1	14,1	16,0	12,8	41,0	14,1	12,2	7,7
Nemačka	32,4	52,5	54,5	43,8	91,4	59,1	39,4	17,4
Grčka	14,4	11,7	13,4	7,4	49,3	38,3	33,0	18,8
Mađarska	12,2	20,2	20,4	21,4	75,6	71,2	65,0	58,3

Nivo	Filijala/pogon				Individualni			
	Menadžeri	Profesionalni radnici	Administrativni radnici	Fizički radnici	Menadžeri	Profesionalni radnici	Administrativni radnici	Fizički radnici
Irska	38,3	41,7	39,7	29,2	76,3	68,9	59,7	44,2
Italija	10,8	18,5	22,9	22,3	74,5	48,4	41,4	11,5
Litvanija	34,5	47,9	48,7	50,4	48,7	41,2	34,5	27,7
Holandija	12,1	12,1	10,3	8,6	44,8	31,9	25,9	19,0
Slovačka	16,1	23,4	25,0	20,8	60,2	45,5	41,0	30,6
Slovenija	10,0	10,8	7,1	4,3	79,2	54,9	21,9	15,0
Švedska	12,8	14,5	14,5	9,9	77,7	67,0	63,8	37,6
VB	24,8	30,8	44,0	38,5	62,0	61,0	56,8	35,2
Island	7,2	8,0	10,1	10,1	63,0	57,2	50,0	21,7
Norveška	27,5	39,1	32,8	33,3	77,9	65,8	67,6	48,4
Rusija	28,3	39,6	34,2	42,5	72,5	60,0	32,4	35,0
Srbija	14,3	22,7	22,7	22,7	67,9	56,5	40,9	40,9
Švajcarska	16,3	15,4	17,4	18,1	88,0	79,1	75,0	60,2
UKUPNO	21,9	27,8	28,5	24,8	70,6	55,0	47,1	28,7

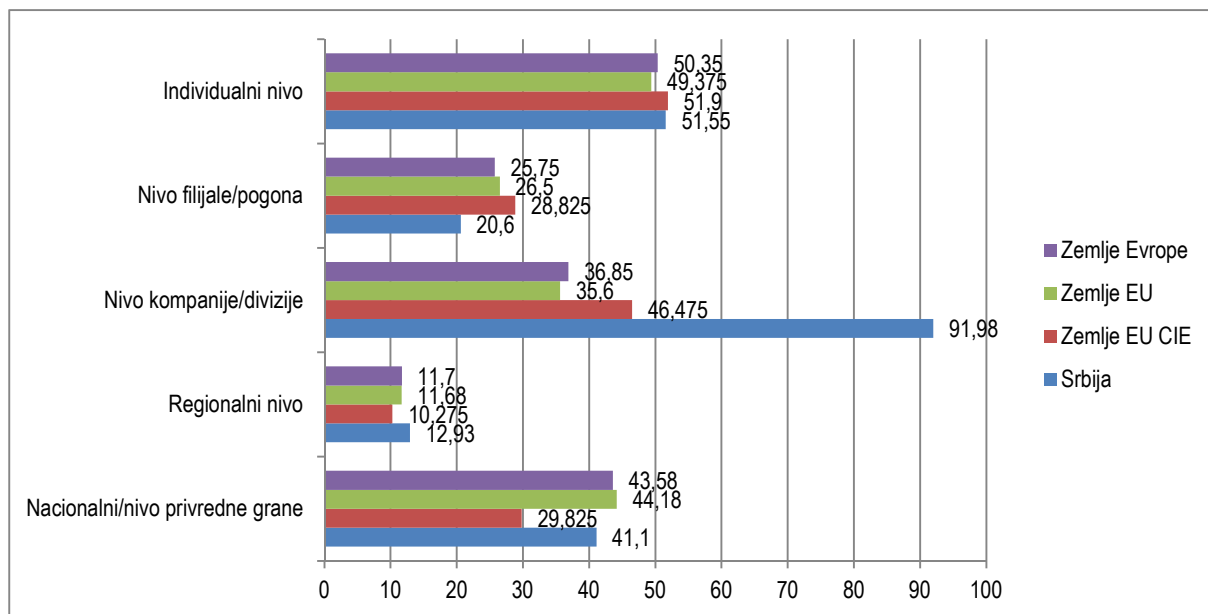
Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Što se tiče regionalnog nivoa pregovaranja, može se zaključiti da se on ne koristi u većoj meri prilikom procesa pregovaranja o zaradama u Evropskoj uniji. Organizacije iz Austrije ne koriste ovaj nivo pregovaranja ni za jednu grupu radnika, dok je primena regionalnog nivoa uglavnom u upotrebi u 20% do 30% organizacija iz EU. Kao i kod nivoa privredne grane i nacionalnog nivoa, ako je u upotrebi, tada se koristi za definisanje zarada za administrativne i fizičke radnike, a manje za menadžere i stručne radnike. U tabeli 52 značajnija odstupanja se mogu videti samo kod organizacija u Nemačkoj (31%), Velikoj Britaniji (27,5%) i Holandiji, gde se regionalni nivo koristi u 45% organizacija za administrativne radnike. U svim ostalim zemljama upotreba regionalnog nivoa pregovaranja je oko 20%. U poređenju sa zemljama EU organizacije iz Srbije koriste regionalni nivo pregovaranja u sličnom procentu, što se može videti u tabeli 51. Što se tiče upotrebe ovog nivoa pregovaranja organizacije iz Srbije se nalaze na nivou organizacija iz Švedske, Francuske, Finske, Danske i Kipra.

Što se tiče upotrebe nivoa kompanije ili odeljenja-divizije, u Evropskoj uniji organizacije najčešće koriste ovaj nivo pregovaranja o pitanjima zarada menadžera i stručnih radnika a manje administrativnih i fizičkih radnika. Iz tabele 51 može se zaključiti da u pogledu korišćenja ovog nivoa pregovaranja ne postoji izrazita razlika između organizacija iz EU bez zemalja CIE. Osim Austrije, čije organizacije ne koriste ovaj nivo, Danska, Nemačka i Švedska koriste nivo kompanije u nižem procentu, dok su Finska, Grčka i Italija koristile ovaj nivo pregovaranja u proseku oko 50% organizacija. Velika Britanija i Irska su lideri što se tiče pregovaranja na nivou kompanije, i organizacije iz ove dve zemlje su koristile ovaj nivo pregovaranja u preko 60% slučajeva. Posmatrajući podatke iz Srbije u poređenju sa zemljama EU može se zaključiti da naše organizacije u mnogo većoj meri koriste nivo kompanije nego zemlje EU. U Srbiji organizacije u preko 90% slučajeva koriste pregovaranje na nivou preduzeća ili čak samo odeljenja, divizije, dok je u EU taj prosek znatno niži, svega 33%. Nivo filijale ili pogona (tabela 53) u procesu pregovaranja tokom definisanja zarade najviše koriste organizacije iz Nemačke i Austrije, blizu 50% organizacija, kao i Velike Britanije, Irske i Kipra. Ono što je karakteristično jeste da se ovaj nivo koristi najčešće za pregovaranje o zaradama stručnih, administrativnih i fizičkih radnika, a ređe menadžera, osim u slučaju Francuske (32%) i Kipra (46,3%). U svim ostalim državama organizacije koriste ovaj nivo pregovaranja za kategorije radnika koje su na nižim hijerarhijskim nivoima. Poređenjem podataka iz Srbije i zemalja EU bez organizacija iz zemalja CIE može se zaključiti da organizacije iz Srbije prate trend slabijeg korišćenja ovog nivoa pregovaranja, budući da se najveći procenat pregovaranja obavlja na nivou kompanije, a ne njenih filijala ili delova van

sedišta. Tabela 52 prikazuje individualni nivo u procesu pregovaranja tokom definisanja zarade. Najviše ga koriste organizacije iz većine zemalja, blizu 71% organizacija. Organizacije u državama poput Austrije, Belgije, Danske, Finske, Nemačke, Irske, Italije, Švedske, Velike Britanije i Srbije ga koriste u preko 60% organizacija, dok se u Francuskoj, Grčkoj i Holandiji koristi u nešto manjoj meri, oko 40% organizacija. Poređenjem podataka iz Srbije i zemalja EU, bez organizacija iz zemalja CIE, može se zaključiti organizacije iz Srbije prate trend značajnijeg korišćenja ovog nivoa pregovaranja, budući da se najveći procenat pregovaranja obavlja upravo za zarade menadžera a tek potom za ostale zaposlene.

Grafikon 36. Prosečan broj organizacija koje koriste različite nivoe pregovaranja prilikom definisanja sistema nagrađivanja zaposlenih u državama Evrope (%)



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Iz grafikona 36 mogu se izvesti određeni zaključci o primeni određenog nivoa pregovaranja o pitanju zarada. Proceniti iz grafikona odnose se na prosečan broj organizacija koje su dale odgovor na pitanje o korišćenju nivoa pregovaranja za četiri kategorije radnika. Kada je u pitanju individualni nivo pregovaranja, može se reći da je on zastupljen u velikoj meri u celom posmatranom uzorku zemalja Evrope (25 zemalja) i to 50,35%. Što se tiče zemalja koje su članice EU (20 zemalja) procenat je veoma sličan (49,38) kao i u zemljama koje su članice EU ali pripadaju regionu Centralno istočne Evrope (51,9%). Prateći trend Evrope, organizacije iz Srbije koriste individualni nivo pregovaranja u 51,55% slučajeva, prosečno za sve kategorije zaposlenih. Sličan zaključak se može izvesti i kod nivoa pogona ili filijale, osim što je važno napomenuti da se ovaj nivo pregovaranja koristi u relativno manjem broju slučajeva jer je prosečna ocena od strane organizacija iz Evrope (ceo uzorak) 25,75%. Ovakav trend je evidentan i na nivou zemalja EU (26,5%), CIE (28,825%) i Srbije (20,6%) koja u nešto manjem procentu organizacija koristi ovaj nivo pregovaranja u poređenju sa ostalim zemljama Evrope. Kada je u pitanju pregovaranje o zaradama na nivou kompanije, odnosno divizije, mogu se uočiti značajnija odstupanja u korišćenju. Zemlje Evropske unije, sumirano koriste ovaj nivo pregovaranja u 35,6% organizacija, dok je ovaj procenat veći u zemljama Centralno-istočne Evrope (46,475%) i značajno veći u Srbiji (91,98%). Ovakva devijacija u pogledu korišćenja izrazita je jedino na ovom nivou pregovaranja, gde organizacije iz Srbije ne prate trend kako EU tako ni zemalja CIE. Regionalni nivo pregovaranja, slično nivou filijale, takođe je u niskom procentu zastupljen u posmatranim zemljama. Ne postoji značajnije odstupanje između posmatranih zemalja, tako u EU organizacije koriste ovaj nivo pregovaranja u 11,68%, CIE 10,275%, jedino u Srbiji se primećuje nešto viši

procenat organizacija, 12,93%. Generalno, regionalni nivo pregovaranja je najmanje zastupljen u svim posmatranim zemljama, osim u Norveškoj, Češkoj i Nemačkoj. Najviši nivo pregovaranja, nacionalni nivo, uz nivo privredne grane, koristi se u 43,58% organizacija iz Evrope, s tim da se na nivou Centralno-istočne Evrope koristi na nižem nivou od 29,825%. Iako postoje pretpostavke da će Srbija kao zemlja u razvoju pratiti trend zemalja CIE, u Srbiji 41,1% organizacija koristi nacionalni/nivo privredne grane kod pregovaranja, što je približava trendu zemalja Evropske Unije. Ovo se može objasniti uticajem koje strane kompanije diktiraju svojim učešćem u vlasništvu u kompanijama koje posluju na domaćem tržištu, a svakako i zakonskim regulativama i kolektivnim pregovaranjem, u kom često ulogu uzima i vlada.

Prikazom analize primarne odgovornosti i nivoa odlučivanja o kompenzacijama ulazimo u vrlo osetljivo i nadasve veoma zanimljivo područje varijabilnih zarada, koje su detaljno bile opisane u teorijskom delu rada. U narednim tačkama rada prikazani su najznačajniji trendovi u pogledu stimulisanja zaposlenih u zemljama Evrope.

4.2.3. Varijabilna zarada

Analiza varijabilnog dela zarade vršena je prema poziciji koju zaposleni imaju u organizaciji. Za svaku grupu varijabilne zarade (*finansijsku participaciju i plaćanje zasnovano na performansama*) vršeno je istraživanje u odnosu na poziciju *menadžera, profesionalca, administrativne radnike i fizičke radnike*. Analizu varijabilne zarade prikazujemo na bazi podataka dobijenih primenom ukrštenih tabela (deskriptivne statistike)

Tabela 53. Udeo organizacija koje koriste elemente varijabilne zarade prilikom nagrađivanja zaposlenih u državama Evrope (%)

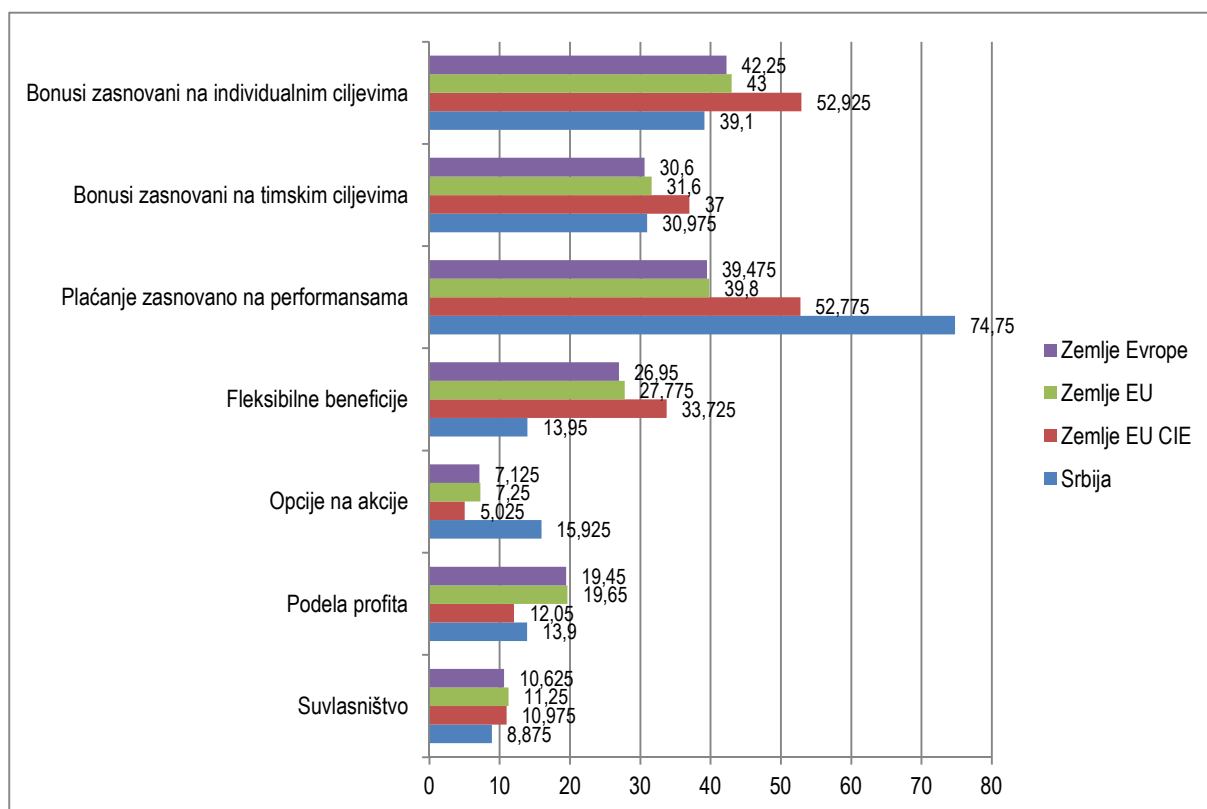
Države	Finansijska participacija			Plaćanje zasnovano na performansama			
	Suvlasništvo	Podela profita	Opcije na akcije	Fleksibilne beneficije	Plaćanje zasnovano na performansama	Bonusi zasnovani na timskim ciljevima	Bonusi zasnovani na individualnim ciljevima
	Menadžeri						
Prosek Evrope	17,1	28,4	15,8	35,7	47,2	38,8	60,3
Zemlje EU	18,0	28,4	16,1	36,8	47,4	40,2	61,5
Zemlje EU CIE	16,4	21,5	10,1	40,5	54,0	41,1	59,4
Srbija	9,4	15,6	21,2	18,8	80,5	43,8	43,8
	Stručni radnici						
Prosek Evrope	10,3	20,4	6,0	29,1	43,7	33,2	48,8
Zemlje EU	11,0	20,8	6,1	30,0	44,0	34,5	49,9
Zemlje EU CIE	10,7	11,1	4,1	35,7	57,2	41,5	58,6
Srbija	9,7	12,9	16,1	16,1	76,7	37,5	46,9
	Administrativni radnici						
Prosek Evrope	8,8	16,8	4,1	25,1	37,1	27,2	36,4
Zemlje EU	9,3	17,2	4,2	25,8	37,7	28,4	37,2
Zemlje EU CIE	9,2	8,5	3,2	31,5	48,1	32,4	48,6
Srbija	9,7	13,3	16,1	13,8	70,7	22,6	34,4
	Fizički radnici						
Prosek Evrope	6,3	12,2	2,6	17,9	29,9	23,2	23,5
Zemlje EU	6,7	12,2	2,6	18,5	30,1	23,3	23,4
Zemlje EU CIE	7,6	7,1	2,7	27,2	51,8	33,0	45,1
Srbija	6,7	13,8	10,3	7,1	71,1	20,0	31,3

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Iz tabele 53 i grafikona 37 mogu se analizirati podaci o stimulacijama za četiri kategorije radnika. Na samom početku analize važno je istaći značajnu razliku u korišćenju finansijske participacije i zarade zasnovane na performansama. Iz tabele je evidentno da organizacije iz Evrope u mnogo većem procentu koriste zaradu zasnovanu na učinku (fleksibilne beneficije (26,95%), stimulacija

za učinak (39,48%), bonusi za individualne (42,25%) i timske ciljeve (30,6)) u odnosu na finansijsku participaciju (suvlasništvo (10,63%), podelu profita (19,45) i opcije na akcije (7,13%)). Međutim, između pojedinih kategorija radnika postoje razlike u korišćenju ovih instrumenata, te je potrebno detaljnije prikazati i analizirati navedene. U slučaju podele akcija, suvlasništva u akcijama organizacije, može se zaključiti da se koristi u najvećem procentu organizacija za menadžere (prosek zemalja Evrope je 17,1%) što je i logično ukoliko imamo na umu da vlasništvo nad akcijama omogućava nekoliko benefita za kompaniju i menadžere: smanjenje agencijskog problema, prihod od dividende, dobit od rasta vrednosti akcije i sl. Najmanji broj organizacija na nivou Evrope koristi ovakvu vrstu nagrađivanja za fizičke radnike (6,3%). Suvlasništvo podrazumeva pravo na posedovanje akcija u organizaciji, te se uprava kompanije češće odlučuje da ako i koristi ovakve nagrade, da ih usmerava ka menadžerskim pozicijama. Stručni radnici i administracija je takođe u manjem procentu nagrađena podelom akcija (10% i 8,8%, respektivno).

Grafikon 37. Varijabilna zarada za zaposlene u zemljama Evrope – prosek za sve kategorije zaposlenih (%)



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U okviru suvlasništva postoje određena manja odstupanja u procentu organizacija koje koriste ove nagrade. Ukoliko pogledamo tabelu 53 evidentno je da postoji značajno odstupanje od proseka EU (18%) kod organizacija iz Srbije, koje za menadžere koriste podelu akcija samo u 9,4% slučajeva. Ovo se može objasniti relativno niskim stepenom razvoja finansijskog tržišta i smanjenja broja akcionarskih društava u proteklih nekoliko godina, čime se smanjuje i mogućnost da kompanije koriste ovakve nagrade. Što se tiče ostalih kategorija radnika, sve zemlje se u velikoj meri nalaze na sličnom nivou korišćenja podele akcija. Jedino je uočeno da organizacije iz zemalja Centralno-istočne Evrope u nešto većem procentu koriste podelu akcija za sve kategorije radnika u odnosu na prosek Evrope i EU i to za profesionalne 15,5%, administrativne 14,1% i fizičke radnike 11%.

Upoređujući podatke za suvlasništvo dolazimo do zaključka da organizacije iz Srbije (8,875%) nisu dostigle nivo korišćenja podele akcija kao organizacije iz CIE, ali se približavaju tom proseku (CIE 10,975). Generalno, niska primena finansijske participacije bi se mogla objasniti niskim nivoom razvoja domicilnog finansijskog tržišta, niske kulture korporativnog upravljanja i menadžerskih znanja i prakse u ovoj oblasti.

Grafikon 37 prikazuje varijabilne zarade za sve kategorije radnike, gde se vidi da se podela profita, za razliku od podele akcija i opcija na akcije, koristi u nešto većem procentu organizacija. Udeo organizacija koje koriste ove vrste nagrada je na nivou Evrope 19,45%, odnosno 19,65% na nivou EU. Iako se koristi u većoj meri u EU, kompanije iz CIE ukazale su na to da ih koriste samo u 12% slučajeva, više nego podelu akcija. U Srbiji su kompanije pratile trend manjeg korišćenja podele profita, sa 13,9% organizacija, što ih smešta na položaj između proseka EU i CIE, gde su veoma blizu proseka CIE. Podela profita podrazumeva podelu u vidu novca, ali i u vidu akcija i obveznica, i u zemljama Evrope može biti oslobođena poreza, što predstavlja podsticaj kako za kompaniju tako i za zaposlene da je koriste. Ovo je možda i jedan od razloga zbog kojeg se podela profita koristi u nešto većem udelu organizacija od ostalih formi finansijske participacije. U tabeli 53 vidi se kao i kod podele akcija da se i podela profita najviše koristi za menadžere, zatim za stručne radnike a tek potom za administraciju i fizičke radnike. Kompanije u Srbiji su se izjasnile u skoro sličnom procentu da koriste podelu profita za sve radnike, dok je u slučaju kompanija iz EU to različito, jer se udeo kompanija iz EU sa 28,4% smanjuje ka fizičkim radnicima do 12,2% organizacija.

Treća kategorija finansijske participacije jeste podela opcija radnicima. Opcije su ugovori koji daju kupcu pravo – ali ne i obavezu da kupi ili proda određeno dobro po dogovorenoj, fiksnoj ceni na određeni datum. Prema podacima prikazanim na grafikonu 37 opcije se koriste u niskoj meri, odnosno, veoma nizak procenat organizacija koristi ovakav vid nagrađivanja svojih radnika – svega 7,1% organizacija na nivou celog uzorka zemalja Evrope. Kod korišćenja podele opcija vidi se trend da je i ovaj vid nagrađivanja najzastupljeniji kod menadžera, udeo od 15,8% organizacija na nivou Evrope, dok je za sve ostale kategorije zaposlenih udeo organizacija koje koriste podelu opcija veoma nizak, oko 6% za stručne radnike, 4% za administraciju i svega 2,5% za fizičke radnike. Međutim, u pogledu opcija vidi se zanimljiv podatak da su organizacije iz Srbije ukazale na to da njih preko 20% koristi ovaj vid nagrađivanja kod menadžera, a u rasponu od 16% do 10% organizacija tvrdilo je da koristi opcije kod ostalih kategorija zaposlenih (tabela 53). Generalno gledajući, 16% organizacija iz Srbije koristi opcije prosečno za sve zaposlene (grafikon 37) dok je taj prosečan udeo organizacija u EU svega 7,25% i u CIE 5%. Ovo je veoma interesantan podatak s obzirom da se u potpunosti razlikuje od trenda u Evropskim kompanijama. Moguće objašnjenje može biti prednost opcija koje se ne oporezuju do izvršenja, što podrazumeva smanjenje troškova poreza za poslodavca.

Nakon što su objašnjeni osnovni trendovi u oblasti finansijske participacije, potrebno je ukazati i na zaradu zasnovanu na performansama koju organizacije u Evropi koriste u mnogo većem procentu. Sa grafikona 37 može se analizirati upotreba fleksibilnih beneficija u organizacijama u Evropi. Prosečno korišćenje ovih beneficija je na nivou zemalja EU za sve zaposlene 27,78%, i ovo je ujedno i oblast gde postoje značajna odstupanja u procentu organizacija koje ih koriste. Fleksibilne beneficije su relativno noviji pojam za mnoge organizacije, te se moglo očekivati da neće biti izraženih trendova. Za razliku od proseka EU, organizacije u zemljama CIE koriste fleksibilne beneficije u nešto većoj meri, 33,7%, gde se naročito ističu organizacije iz Estonije i Slovenije koje su istakle da koriste ovakav vid varijabilne zarade u preko 60% slučajeva. Što se tiče organizacije iz Srbije evidentno je da one u mnogo manjoj meri koriste fleksibilne beneficije. Svega 14% organizacija se izjasnilo da koristi ovakve beneficije. Razloge ovako niskog nivoa korišćenja fleksibilnih beneficija možemo tražiti u trenutnom sistemu zarada koji je

karakterističan za domicilne uslove, uz postojanje obaveznog penzionog i socijalnog osiguranja, koje se nadoknađuje iz zarada zaposlenih, niske platežne moći preduzeća koje posluju na našim prostorima i svakako nepoznavanja svih oblika i mogućnosti koje se ostvaruju kroz programe fleksibilnih beneficija. Svakako, i u pogledu ovih beneficija iz tabele 54 može se uočiti da je najviši nivo korišćenja fleksibilnih beneficija vezan za nagrađivanje menadžerskog kadra (35,7%), zatim za stručne radnike (29,1%), dok je za administraciju (25,1%) i fizičke radnike (17,9%) u nižoj meri.

Stimulacije zasnovane na učinku su veoma korišćen element varijabilne zarade za sve kategorije zaposlenih. U proseku za sve zaposlene, 39,48% organizacija se izjasnilo da koristi stimulacije zasnovane na učinku. U odnosu na prosek svih Evropskih zemalja, u EU procenat organizacija je približno isti (39,8%) dok je u zemljama CIE značajno viši, gde je preko polovine organizacija ukazalo na upotrebu ovog elementa zarade (52,8%). Posebno interesantan podatak je da 75% organizacija iz Srbije potvrdilo da koristi stimulacije zasnovane na učinku, čime se Srbija naročito ističe u upotrebi ovakve stimulacije. Ono što je evidentno u tabeli 53 jeste i to da kao i u slučaju prethodno navedenih korišćenje stimulacija zasnovanih na učinku se smanjuje kako se pomeramo od menadžera ka fizičkim radnicima, osim u slučaju Srbije, gde ne postoje ovako značajne razlike, te je korišćenje stimulacije u istom procentu organizacija i za administrativne i fizičke radnike (oko 70%) dok je u nešto većem procentu organizacija za menadžere (80,5%) i stručne radnike (76,7%).

Bonusi, kao najpoznatiji i najčešće korišćen mehanizam varijabilne zarade, imaju svoju osnovu u timskim i individualnim ciljevima. Posmatrajući podatke Cranet-a datih u tabeli 53 zaključujemo da se bonusi zasnovani na individualnim ciljevima (30,6%) koriste u većem procentu organizacija nego bonusi zasnovani na timskim ciljevima (42,25%) u zemljama Evrope, prosečno za sve kategorije radnika. Slična situacija što se tiče korišćenja bonusa kao nagrade je i u EU i CIE zemljama, kao i Srbiji. Odstupanje koje je evidentno u tabeli 54 vezuje se za korišćenje bonusa zasnovanih na individualnim ciljevima u kategoriji administrativnih i fizičkih radnika. U zemljama CIE i Srbiji organizacije u nešto većem procentu koriste ovakav vid nagrađivanja u odnosu na zemlje Evropske unije. Organizacije iz zemalja CIE koriste obe vrste bonusa u najvećem procentu, poređeno sa prosekom EU i Srbijom, i to 37% i 53% za timske i individualne ciljeve, respektivno. U Srbiji se bonusi koriste u manjoj meri nego u ostalim zemljama Evrope. Organizacije iz Srbije prate trend nagrađivanja bonusima, i koriste ih u značajnom udelu (oko 35% organizacija), s tim da se i timski i individualni bonusi koriste u istom procentu organizacija za menadžere (43,8%) dok je kod ostalih kategorija radnika primetno da se bonusi na individualnim ciljevima koriste u većoj meri nego bonusi zasnovani na timskim ciljevima.

Budući da su elementi varijabilne zarade u ovom poglavlju samo na prosečnom nivou za zemlje Evrope, EU, CIE i Srbije, u narednim poglavljljima su prikazani elementi finansijske participacije i zarade zasnovane na učinku po zemljama koje su obuhvaćene uzorkom.

4.2.3.1. Finansijska participacija

U tabelama 54 i 55 prikazani su podaci o relativnom broju organizacija koje koriste finansijsku participaciju za četiri kategorije zaposlenih.

Tabela 54. Udeo organizacija koje koriste pojedine elemente finansijske participacije prilikom nagrađivanja zaposlenih (%)

Države	Menadžeri			Profesionalci		
	Suvlasništvo	Podela profita	Opcije na akcije	Suvlasništvo	Podela profita	Opcije na akcije
Austrija	9.5	41.3	8.5	6.3	31.7	3.7

Države	Menadžeri			Profesionalci		
	Suvlasništvo	Podela profita	Opcije na akcije	Suvlasništvo	Podela profita	Opcije na akcije
Belgija	31.7	28.3	39.2	16.7	17.5	12.1
Bugarska	14.3	24.9	10.3	7.4	12.6	6.5
Kipar	6.5	11.8	2.7	0.0	5.6	1.4
Češka	5.6	11.1	3.7	5.6	13.0	0.0
Danska	19.2	8.	13.1	14.9	6.1	4.9
Estonija	14.8	25.4	11.5	8.3	9.8	4.9
Finska	9.2	38.1	6.2	4.8	39.7	3.3
Francuska	20.5	77.6	10.3	14.1	70.5	2.6
Nemačka	16.8	63.9	21.6	8.3	47.8	7.4
Grčka	25.6	17.6	30.4	10.0	8.0	14.1
Mađarska	15.8	15.8	11.5	11.5	12.2	2.9
Irska	29.9	26.4	24.5	25.5	15.6	10.1
Italija	23.6	12.1	32.5	5.7	5.7	3.2
Litvanija	8.4	13.4	14.3	2.5	1.7	3.4
Holandija	16.4	30.2	12.1	7.8	27.6	4.3
Slovačka	28.8	20.9	9.3	20.4	7.6	3.3
Slovenija	13.6	29.7	8.4	9.6	19.2	5.2
Švedska	8.9	11.3	6.4	3.9	9.6	1.8
Velika Britanija	21.6	19.5	20.4	28.9	25.9	18.9
Island	0.7	13.8	9.4	0.7	3.6	4.3
Norveška	8.7	14.1	5.5	7.1	7.2	1.2
Rusija	10.6	38.0	12.8	0.0	12.8	0.0
Švajcarska	23.6	67.4	24.7	8.0	52.9	5.7
Srbija	9.4	15.6	21.2	9.7	12.9	16.1
Ukupno	17.1	28.4	15.8	10.3	20.4	6.0

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Tabela 55. Udeo organizacija koje koriste pojedine elemente finansijske participacije prilikom nagradivanja zaposlenih (%)

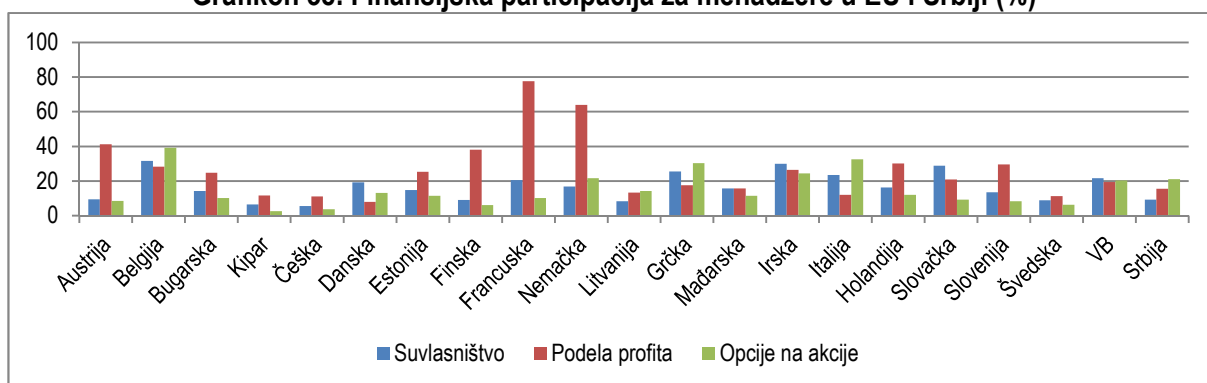
Države	Administrativno osoblje			Fizički radnici		
	Suvlasništvo	Podela profita	Opcije na akcije	Suvlasništvo	Podela profita	Opcije na akcije
Austrija	5.2	20.7	3.7	4.2	15.9	3.0
Belgija	10.8	16.3	3.3	5.0	8.3	.8
Bugarska	5.2	7.7	4.7	4.2	5.8	4.7
Kipar	1.4	5.6	1.4	0.0	2.9	0.0
Češka	5.6	9.3	0.0	3.7	7.4	0.0
Danska	13.4	5.8	4.3	10.1	5.2	2.1
Estonija	3.8	7.7	5.8	3.8	1.9	3.8
Finska	4.1	36.9	1.7	4.3	31.6	1.7
Francuska	14.1	66.0	1.9	8.3	49.4	1.9
Nemačka	7.2	39.3	4.0	5.1	22.1	3.2
Grčka	9.2	6.4	14.3	4.3	4.3	6.5
Mađarska	10.1	7.2	1.4	7.2	7.2	0.7
Irska	22.5	10.6	3.5	13.3	5.7	1.4
Italija	5.7	5.1	5.1	2.5	3.2	1.
Litvanija	2.5	1.7	3.4	2.5	1.7	3.4
Holandija	6.0	25.9	3.4	4.3	18.1	3.4
Slovačka	19.6	5.1	2.3	17.7	4.0	1.7
Slovenija	7.3	19.3	4.1	7.5	17.7	3.2
Švedska	3.9	9.6	1.8	3.5	7.4	1.1
Velika Britanija	21.7	13.3	9.5	20.8	12.7	7.1
Island	0.7	2.2	3.6	0.0	1.4	3.6
Norveška	4.5	6.8	0.0	5.0	6.3	0.0

Države	Administrativno osoblje			Fizički radnici		
	Suvlasništvo	Podela profita	Opcije na akcije	Suvlasništvo	Podela profita	Opcije na akcije
Rusija	0.0	11.1	2.9	0.0	17.5	0.0
Švajcarska	8.0	40.2	4.6	5.3	34.2	0.0
Srbija	9.7	13.3	16.1	6.7	13.8	10.3
Ukupno	8.8	16.8	4.1	6.3	12.2	2.6

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Radi preglednijeg prikaza i lakše komparacije rezultati deskriptivne statistike prezentovani su u vidu grafikona prema kategorijama zaposlenih.

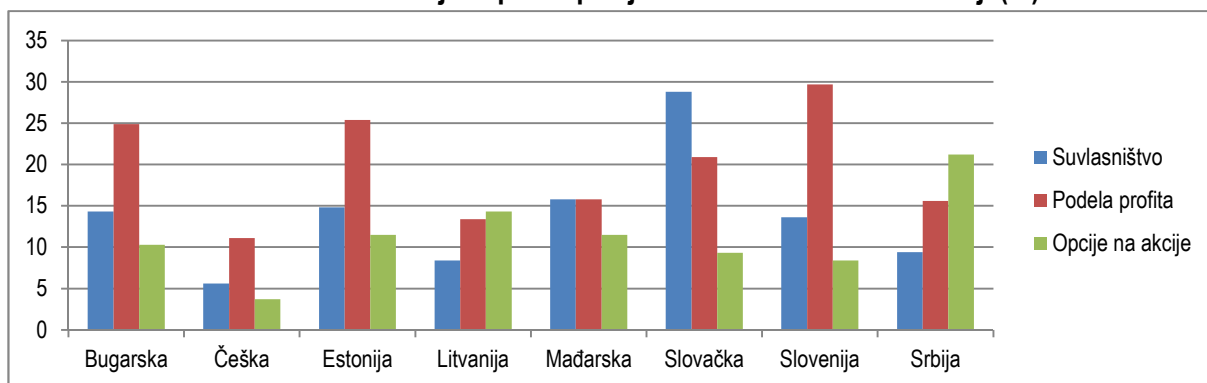
Grafikon 38. Finansijska participacija za menadžere u EU i Srbiji (%)



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Grafikon 38 sadrži podatke koji se odnose na finansijsku participaciju za menadžere u EU u poređenju sa Srbijom. U organizacijama iz Austrije, Bugarske, Kipra, Češke, Estonije, Finske, Francuske, Nemačke, Holandije, Slovenije i Švedske u najvećem procentu se koristi podela profita, dok se suvlasništvo koristi u nešto manjem procentu organizacija, i u najmanjem obimu se koriste opcije. Naročita upotreba podele profita je evidentna u Austriji (41,3%), Francuskoj (77,6%) i Nemačkoj (63,9%), dok organizacije najmanje koriste ovu vrstu finansijske participacije na Kipru, u Češkoj, Litvaniji, Švedskoj, Austriji i Finskoj (manje od 10% organizacija). Srbija u poređenju sa zemljama EU koristi finansijsku participaciju u manjoj meri, i procenti organizacija koje koriste suvlasništvo, podelu profita i opcije su 9,4%, 15,5% i 21,2% što svrstava Srbiju u red sa zemljama poput Italije, Grčke i Belgije, gde je takođe izraženija upotreba opcija.

Grafikon 39. Finansijska participacija za menadžere u CIE i Srbiji (%)

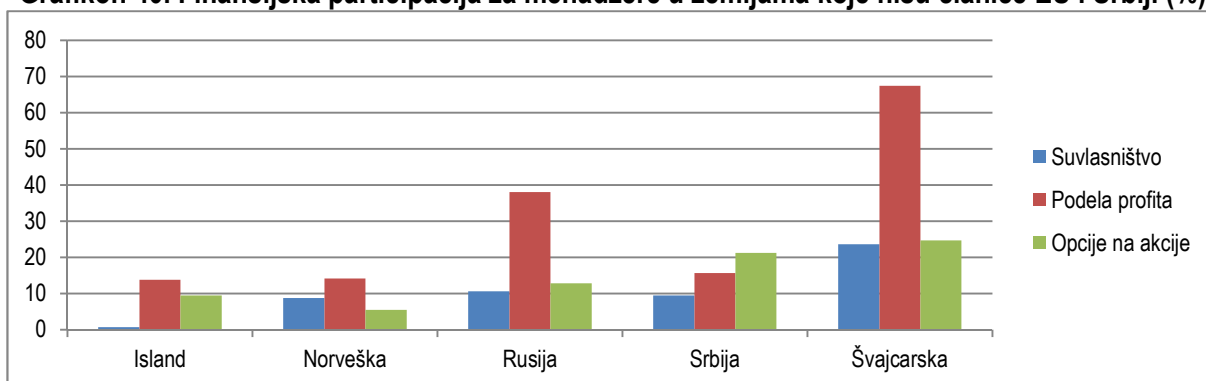


Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Grafikon 39 sadrži podatke koji se odnose na finansijsku participaciju za menadžere u CIE zemljama u poređenju sa Srbijom. U organizacijama iz Bugarske, Češke, Estonije i Slovenije u

najvećem procentu se koristi podela profita, dok se suvlasništvo koristi u nešto manjem procentu organizacija i u najmanjem obimu se koriste opcije, slično kao i na primeru proseka EU. Naročita upotreba podele profita je evidentna u Sloveniji (29,7% organizacija) dok se u ostalim zemljama CIE finansijska participacija u vidu podele profita koristi u manjoj meri (oko 20% organizacija u proseku) u odnosu na razvijene zemlje EU. Opcije se koriste u najmanjem broju organizacija dok je upotreba podele akcija odnosno suvlasništva na nivou organizacija iz EU, gde se ističu organizacije iz Slovačke 28,8%. Srbija u poređenju sa zemljama CIE koristi finansijsku participaciju na sličnom nivou, što je svrstava u red sa zemljama poput Mađarske i Litvanije, gde je u poređenju sa Litvanijom evidentan isti trend u korišćenju tri vrste nagrada. Srbija zaostaje za prosekom CIE u vezi sa korišćenjem podele akcija za menadžere.

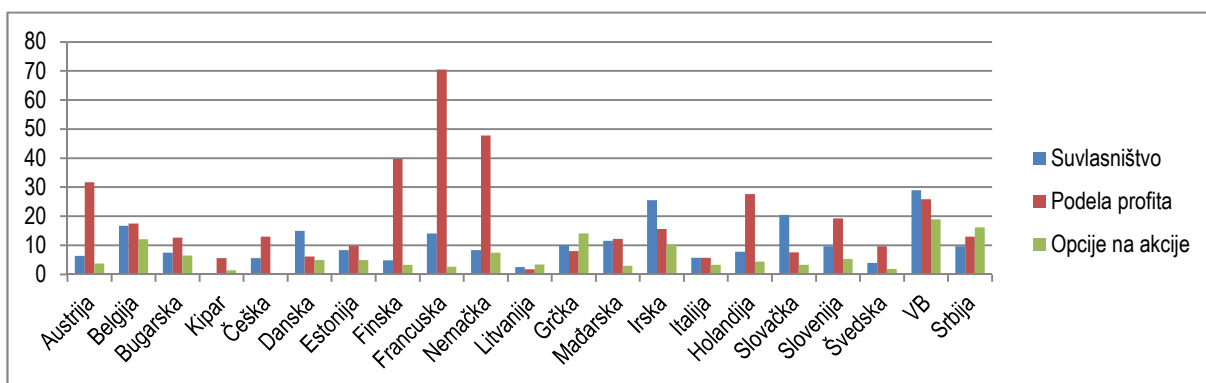
Grafikon 40. Finansijska participacija za menadžere u zemljama koje nisu članice EU i Srbiji (%)



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Grafikon 40 sadrži podatke koji se odnose na finansijsku participaciju za menadžere u zemljama u koje nisu članice EU poređenju sa Srbijom. U organizacijama iz Islanda, Norveške, Rusije i Švajcarske u najvećem procentu se koristi podela profita, dok se suvlasništvo i opcije koriste u značajnije manjem procentu organizacija. Naročita upotreba podele profita je evidentna u Švajcarskoj (67,4%% organizacija) i Rusiji (38%) dok se u ostalim posmatranim zemljama finansijska participacija u vidu podele profita koristi u manjoj meri (oko 13% organizacija u proseku). Suvlasništvo se koristi u najmanjem udelu organizacija iz Islanda, svega 0,7%. Opcije se koriste u najvećem udelu organizacija u Švajcarskoj (24,7%). Srbija u poređenju sa zemljama Evrope koje nisu članice EU koristi finansijsku participaciju na sličnom nivou.

Grafikon 41. Finansijska participacija za stručne radnike u EU i Srbiji (%)

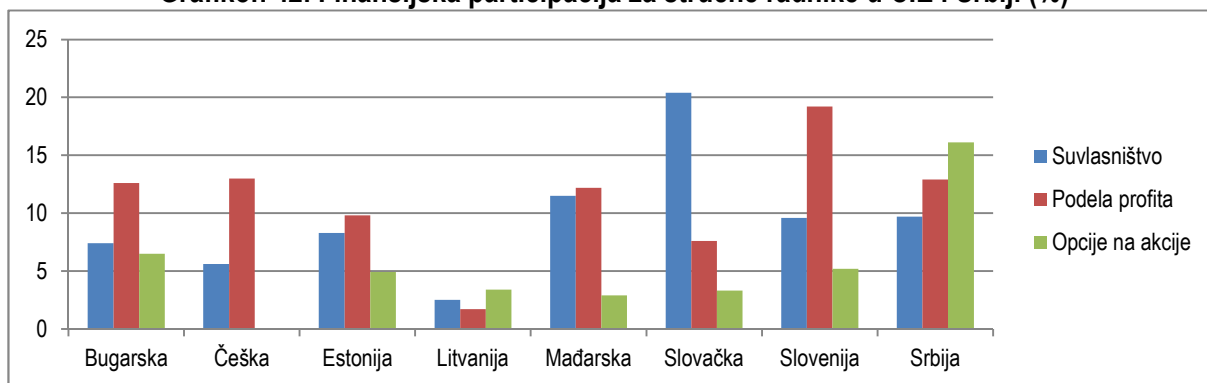


Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Grafikon 41 sadrži podatke koji se odnose na finansijsku participaciju za stručne radnike u EU u poređenju sa Srbijom. U organizacijama iz Austrije, Belgije, Bugarske, Kipra, Češke, Estonije, Finske, Francuske, Nemačke, Mađarske, Holandije, Slovenije i Švedske u najvećem procentu se

koristi podela profita, dok se suvlasništvo koristi u nešto manjem procentu organizacija, i u najmanjem obimu se koriste opcije, slično podacima koji se odnose na nagrade menadžera. Upotreba podele profita je naročito evidentna u Finskoj (39,7%), Francuskoj (70,5%) i Nemačkoj (47,8%), dok organizacije najmanje koriste ovu vrstu finansijske participacije na Kipru, u Danskoj, Estoniji, Litvaniji, Grčkoj, Slovačkoj, Italiji i Litvaniji (manje od 10% organizacija). Podela akcija se najviše koristi u organizacijama u Irskoj i Velikoj Britaniji (preko 25%) dok im je najmanja upotreba izrazita na Kipru (0%), u Finskoj, Litvaniji i Švedskoj (manje od 5% organizacija). Opcije se najmanje koriste za nagrađivanje stručnih radnika u EU, svega 6% je prosek. U svim zemljama procenat organizacija koje koriste ovakav vid nagrađivanja je manji od 10%, dok se u upotrebi ističu Grčka (14,1%), Belgiji (12%), Irska (10%) i Velika Britanija (18,9%). Srbija u poređenju sa zemljama EU koristi finansijsku participaciju za stručne radnike u manjoj meri, u pogledu podele profita i podele akcija, ali kao i u slučaju menadžera, organizacije iz Srbije ističu se u proseku EU po upotrebi opcija za stručne radnike (16,1% u odnosu na prosek EU od 6,1%). Ono što je takođe karakteristično jeste i to da se u skoro svim zemljama smanjuje udeo organizacija koje koriste pojedine oblike finansijske participacije za stručne radnike u odnosu na menadžere (osim u slučaju Velike Britanije, u kojoj je uočeno veće korišćenje finansijske participacije za stručne radnike u odnosu na menadžere).

Grafikon 42. Finansijska participacija za stručne radnike u CIE i Srbiji (%)



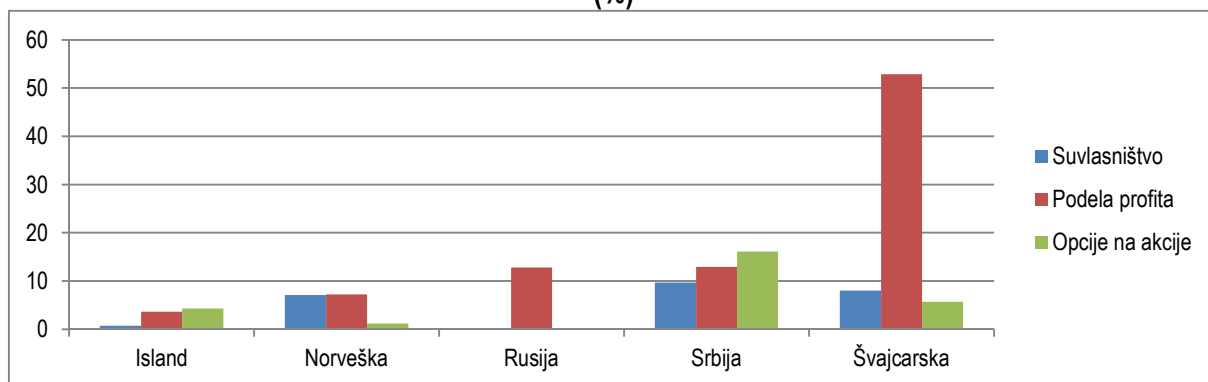
Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Grafikon 42 sadrži podatke koji se odnose na finansijsku participaciju za stručne radnike u CIE zemljama u poređenju sa Srbijom. U organizacijama iz Bugarske, Češke, Estonije, Mađarske i Slovenije u najvećem procentu se koristi podela profita, dok se suvlasništvo koristi u nešto manjem procentu organizacija i u najmanjem obimu se koriste opcije, slično kao i na primeru proseka EU za stručne radnike. Naročita upotreba podele profita je evidentna u Sloveniji (19,2% organizacija) dok se u ostalim zemljama CIE finansijska participacija u vidu podele profita koristi u manjoj meri (oko 12% organizacija u proseku). Opcije se koriste u najmanjem udelu organizacija dok je upotreba podele akcija odnosno suvlasništva na nešto višem nivou, gde se ističu organizacije iz Slovačke, njih 20,4%. Srbija u poređenju sa zemljama CIE koristi finansijsku participaciju za stručne radnike na sličnom nivou, što je svrstava u prosek sa zemljama CIE u pogledu podele akcija (9,7% je upotreba u Srbiji dok je prosek CIE 9,3%), dok u pogledu podele profita Srbija se nalazi iznad proseka CIE (koji je 10,87%) i naročito prevazilazi prosek CIE u pogledu opcija, koje koristi u 16% slučajeva, dok je prosek CIE svega 3,7% organizacija. Takođe, kao i u slučaju zemalja EU, i u slučaju zemalja CIE evidentno je smanjenje upotrebe svih oblika finansijske participacije za profesionalne radnike u odnosu na menadžere.

Grafikon 43 sadrži podatke koji se odnose na finansijsku participaciju za stručne radnike u zemljama koje nisu članice EU u poređenju sa Srbijom. U organizacijama iz Norveške, Rusije i Švajcarske u najvećem procentu se koristi podela profita, dok se suvlasništvo i opcije koriste u značajnije manjem procentu organizacija, s tim da se u Rusiji, prema podacima, podela akcija i

opcija uopšte ne nudi kao nagrada stručnim radnicima. Upotreba podele profita je evidentna u Švajcarskoj (52,9%% organizacija) dok se u ostalim posmatranim zemljama finansijska participacija u vidu podele profita koristi u manjoj meri (oko 10% organizacija u proseku). Suvlasništvo se koristi u najmanjem udelu organizacija iz Islanda, svega 0,7%, dok je u svim ostalim zemljama ispod 10%.

Grafikon 43. Finansijska participacija za stručne radnike u zemljama koje nisu članice EU i Srbiji (%)

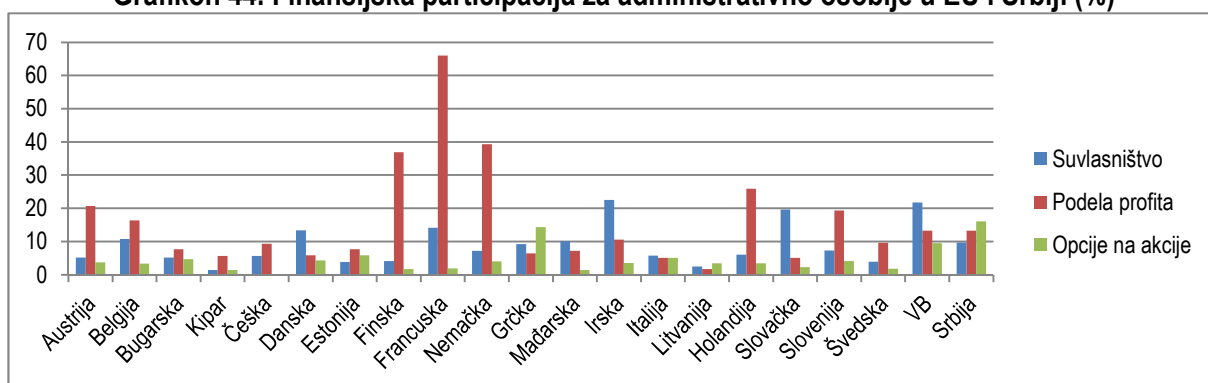


Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Opcije se koriste sa najvećim udelom u organizacijama u Švajcarskoj (5,7%). Srbija u poređenju sa zemljama Evrope koje nisu članice EU koristi finansijsku participaciju na sličnom nivou, s tim da prednjači u upotrebi opcija i podele akcija.

Grafikon 44 sadrži podatke koji se odnose na finansijsku participaciju za administrativne radnike u EU u poređenju sa Srbijom. Prema podacima je evidentno da sve zemlje EU prate trend nagrađivanja administrativnih radnika u skladu sa načinom nagrađivanja menadžera i stručnih radnika. U organizacijama iz većine zemalja EU u najvećem procentu se koristi podela profita, dok se suvlasništvo koristi u nešto manjem procentu organizacija, i u najmanjem obimu se koriste opcije. Naročita upotreba podele profita je evidentna u Finskoj (36,9%), Francuskoj (66%), Holandiji (25,9%) i Nemačkoj (39,3%), dok organizacije najmanje koriste ovu vrstu finansijske participacije na Kipru, u Bugarskoj, Danskoj, Estoniji, Litvaniji, Grčkoj, Slovačkoj, Italiji i Litvaniji (manje od 10% organizacija).

Grafikon 44. Finansijska participacija za administrativno osoblje u EU i Srbiji (%)

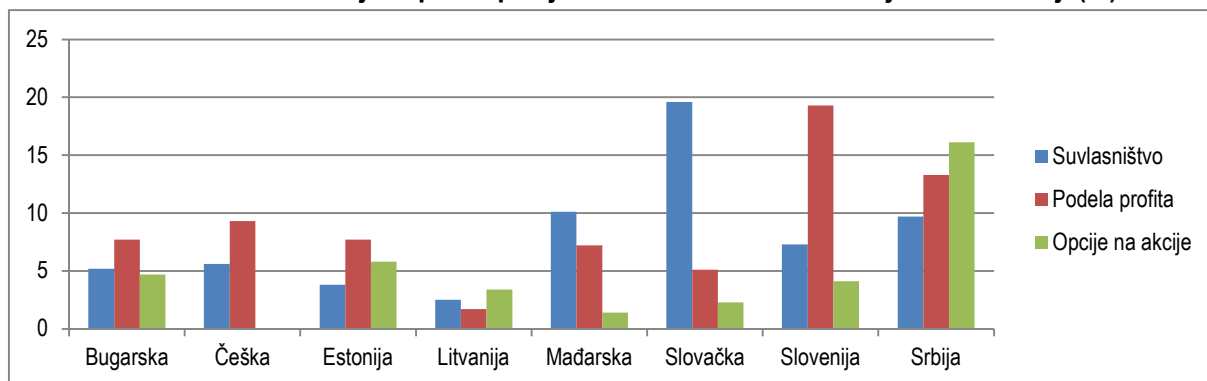


Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podatak

Podela akcija se najviše koristi u organizacijama u Irskoj i Velikoj Britaniji (preko 20%) dok im je najmanja upotreba na Kipru (1,4%) i Litvaniji (2,5%). Opcije se najmanje koriste za nagrađivanje administrativnih radnika u EU, svega 4,2% je prosek. U svim zemljama procenat organizacija koje koriste ovakav vid nagrađivanja je manji od 10%, dok se u upotrebi ističe jedino Grčka (14,3%).

Srbija u poređenju sa zemljama EU koristi finansijsku participaciju za administrativne radnike u manjoj meri, u pogledu podele profita i podele akcija, ali kao i u slučaju prethodno analiziranih kategorija zaposlenih, organizacije iz Srbije ističu se u proseku EU po upotrebi opcija za administrativne radnike (16,1% u odnosu na prosek EU od 4,2%). Ono što je takođe karakteristično jeste i to da se u skoro svim zemljama smanjuje udeo organizacija koje koriste pojedine oblike finansijske participacije za administrativne radnike u odnosu na menadžere i stručne radnike.

Grafikon 45. Finansijska participacija za administrativno osoblje u CIE i Srbiji (%)



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

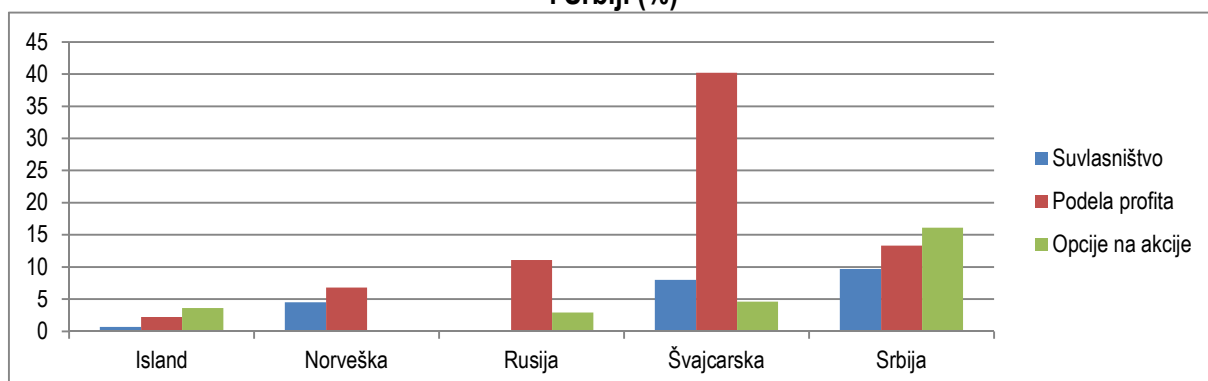
Grafikon 45 sadrži podatke koji se odnose na finansijsku participaciju za administrativne radnike u CIE zemljama u poređenju sa Srbijom. U organizacijama iz Bugarske, Češke, Estonije i Slovenije u najvećem procentu se koristi podela profita, dok se suvlasništvo koristi u nešto manjem procentu organizacija i u najmanjem obimu se koriste opcije, slično kao i kod menadžera i stručnih radnika. Naročita upotreba podele profita je evidentna u Sloveniji (19,3% organizacija) dok se u ostalim zemljama CIE finansijska participacija u vidu podele profita koristi u manjoj meri (manje od 10% organizacija u proseku). Opcije se koriste sa najmanjim udelom u organizacijama, gde se ističe jedino Srbija sa 16,1%, dok je upotreba podele akcija odnosno suvlasništva na nešto višem nivou, po čemu se ističu organizacije iz Slovačke, njih 19,6%. Srbija u poređenju sa zemljama CIE koristi finansijsku participaciju za stručne radnike na sličnom nivou, što je svrstava u prosek sa zemljama CIE u pogledu podele akcija (9,7% je upotreba u Srbiji dok je prosek CIE 8,8%), dok u pogledu podele profita Srbija se nalazi ispod proseka CIE i naročito prevazilazi prosek CIE u pogledu opcija, koje koristi u 16,1% slučajeva, dok je prosek CIE svega 3% organizacija. Takođe, kao i u slučaju zemalja EU, i u slučaju zemalja CIE evidentno je smanjenje upotrebe svih oblika finansijske participacije za administrativne radnike u odnosu na menadžere i stručno osoblje.

Grafikon 46 odnosi se na finansijsku participaciju za administrativne radnike u zemljama koje nisu članice EU u poređenju sa Srbijom. U organizacijama iz Norveške, Rusije i Švajcarske u najvećem procentu se koristi podela profita, dok se suvlasništvo i opcije koriste u znatno manjem procentu organizacija, s tim da se u Rusiji, prema podacima, podela akcija uopšte ne nudi kao nagrada stručnim radnicima. Naročita upotreba podele profita je evidentna u Švajcarskoj (40,2% organizacija) dok se u ostalim posmatranim zemljama finansijska participacija u vidu podele profita koristi u manjoj meri (manje od 10% organizacija u proseku). Suvlasništvo se koristi u najmanjem udelu organizacija iz Islanda, svega 0,7%, dok je u svima ostalim zemljama ispod 10%. Opcije se koriste u veoma niskom procentu organizacija, manje od 5 % u svim posmatranim zemljama.

Srbija u poređenju sa zemljama Evrope koje nisu članice EU koristi finansijsku participaciju na sličnom nivou, s tim da prednjači u upotrebi opcija i podele akcija. Zaključak koji se takođe može

izvesti je smanjenje upotrebe finansijske participacije pomeranjem ka administrativnim radnicima u poređenju sa menadžerima i profesionalnim radnicima.

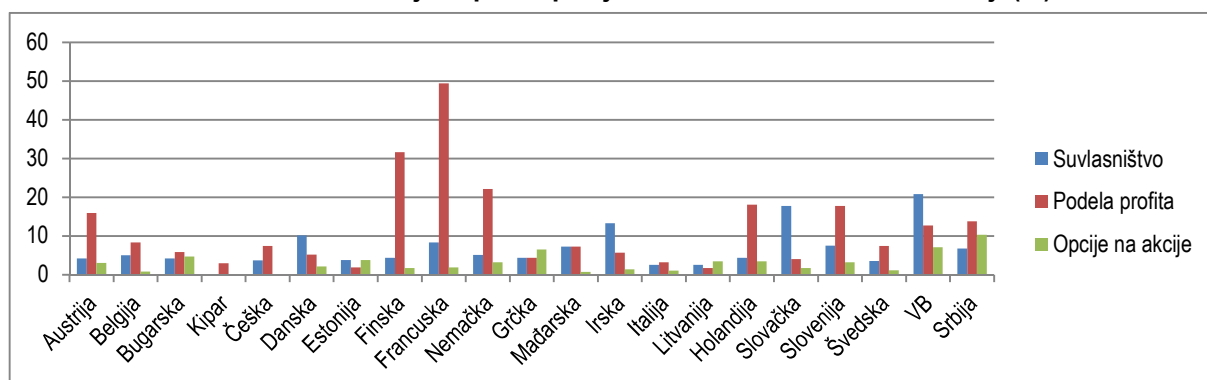
Grafikon 46. Finansijska participacija za administrativno osoblje u zemljama koje nisu članice EU i Srbiji (%)



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Grafikon 47 odnosi se na finansijsku participaciju za fizičke radnike u EU u poređenju sa Srbijom. Prema podacima je evidentno da sve zemlje EU prate trend nagrađivanja fizičkih radnika u skladu sa načinom nagrađivanja ostalih kategorija zaposlenih. U organizacijama iz većine zemalja EU u najvećem procentu se koristi podela profita, dok se suvlasništvo koristi u nešto manjem procentu organizacija, i u najmanjem obimu se koriste opcije. Naročita upotreba podele profita je evidentna u Finskoj (31,6%), Francuskoj (49,4%) i Nemačkoj (22,1%), dok organizacije najmanje koriste ovu vrstu finansijske participacije na Kipru, u Estoniji, Litvaniji, Grčkoj, Slovačkoj, Italiji i Litvaniji (manje od 5% organizacija). Podela akcija se najviše koristi u organizacijama u Irskoj (13,3%), Slovačkoj (17,7%) i Velikoj Britaniji (preko 20,8%) dok im je najmanja upotreba izrazita na Kipru (1,4%), Italiji i Litvaniji (2,5%). Opcije se najmanje koriste za nagrađivanje administrativnih radnika u EU, svega 2,54% je prosek. U svim zemljama procenat organizacija koje koriste ovakav vid nagrađivanja je manji od 5%, dok se u upotrebi ističe jedino Grčka (sa 6,5% organizacija). Srbija u poređenju sa zemljama EU koristi finansijsku participaciju za fizičke radnike u manjoj meri, u pogledu podele profita i podele akcija, ali kao i u slučaju prethodno analiziranih kategorija zaposlenih, organizacije iz Srbije ističu se u proseku EU po upotrebi opcija za fizičke radnike (10,3% u odnosu na prosek EU od 2,54%). Karakteristično jeste i to da se u skoro svim zemljama smanjuje udeo organizacija koje koriste pojedine oblike finansijske participacije za fizičke radnike u odnosu na ostale kategorije zaposlenih.

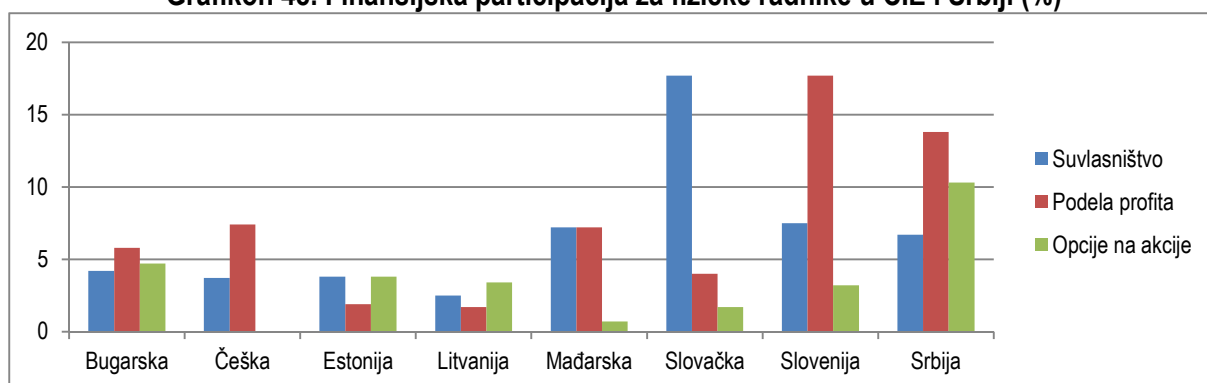
Grafikon 47. Finansijska participacija za fizičke radnike u EU i Srbiji (%)



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Grafikon 48 sadrži podatke koji se odnose na finansijsku participaciju za fizičke radnike u CIE zemljama u poređenju sa Srbijom. U organizacijama iz Bugarske, Češke, Slovenije i Srbije u najvećem procentu se koristi podela profita, dok se suvlasništvo koristi u nešto manjem procentu organizacija i u najmanjem obimu se koriste opcije – trend koji je uočen kod svih kategorija zaposlenih u pogledu nagrađivanja putem finansijske participacije. Naročita upotreba podele profita je evidentna u Sloveniji (17,7% organizacija) i Srbiji (13,8%) dok se u ostalim zemljama CIE finansijska participacija u vidu podele profita koristi u manjoj meri (manje od 10% organizacija u proseku). Opcije se koriste u najmanjem udelu organizacija, gde se ističe jedino Srbija sa 10,3%, dok je upotreba podele akcija odnosno suvlasništva na nešto višem nivou, gde se ističu organizacije iz Slovačke, njih 17,7%.

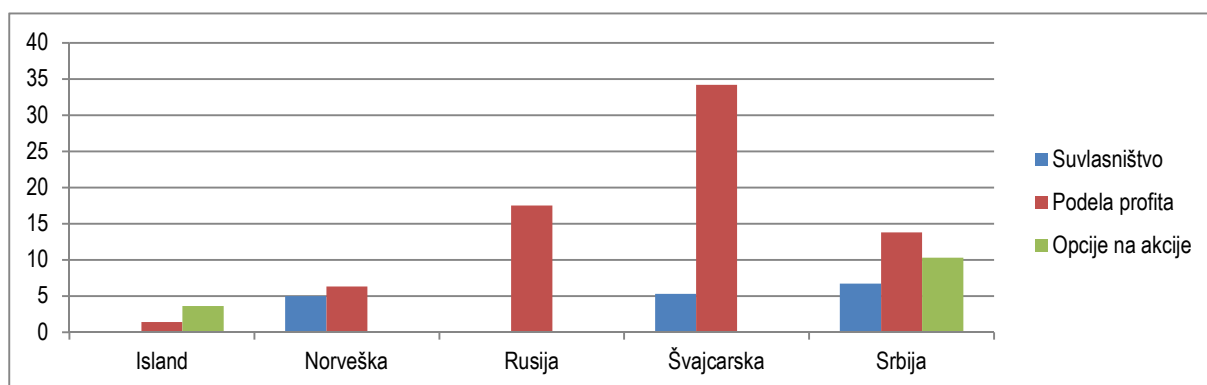
Grafikon 48. Finansijska participacija za fizičke radnike u CIE i Srbiji (%)



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Srbija u poređenju sa zemljama CIE koristi finansijsku participaciju za stručne radnike na sličnom nivou, što je svrstava u prosek sa zemljama CIE u pogledu podele akcija i podele profita. Srbija naročito prevazilazi prosek CIE u pogledu opcija, koje koristi u 10,3% slučajeva, dok je prosek CIE svega 2,5% organizacija. Takođe, kao i u slučaju zemalja EU, i u slučaju zemalja CIE evidentno je smanjenje upotrebe svih oblika finansijske participacije za fizičke radnike u odnosu na ostale zaposlene.

Grafikon 49. Finansijska participacija za fizičke radnike u zemljama koje nisu članice EU i Srbiji (%)



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Grafikon 49 odnosi se na finansijsku participaciju za fizičke radnike u zemljama koje nisu članice EU u poređenju sa Srbijom. U organizacijama iz Norveške, Rusije, Srbije i Švajcarske u najvećem procentu se koristi podela profita, dok se suvlasništvo i opcije koriste u značajnije manjem procentu organizacija, s tim da se u Rusiji, prema podacima, podela akcija i opcija se uopšte ne nudi kao nagrada fizičkim radnicima. Podela akcija se ne koristi ni u organizacijama sa Islanda,

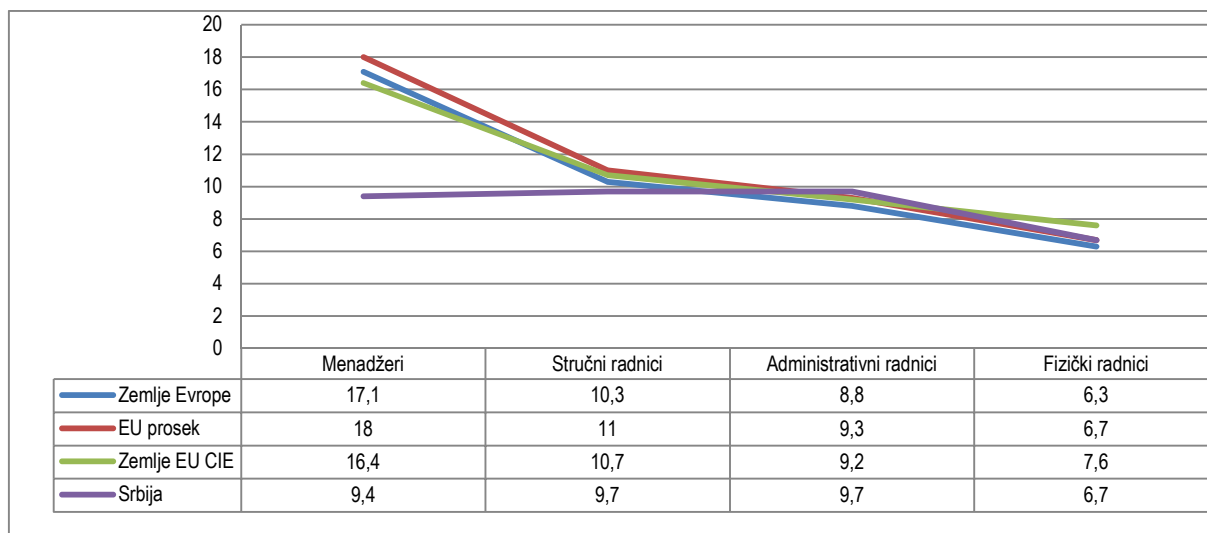
dok organizacije iz Švajcarske takođe ne nude opcije fizičkim radnicima. Naročita upotreba podele profita je evidentna u Švajcarskoj (34,2% organizacija) dok se u ostalim posmatranim zemljama finansijska participacija u vidu podele profita koristi u manjoj meri (manje od 10% organizacija u proseku). Srbija u poređenju sa zemljama Evrope koje nisu članice EU koristi finansijsku participaciju na sličnom nivou, s tim da prednjači u upotrebi opcija i podele akcija. Isto kao i kod ostalih zemalja Evrope, i u ovom slučaju se može utvrditi smanjenje upotrebe finansijske participacije pomeranjem ka fizičkim radnicima u poređenju sa menadžerskim, profesionalnim i administrativnim osobljem u organizacijama.

Budući da su prikazani elementi finansijske participacije po regionima koji su uzeti za poređenje za različite kategorije zaposlenih, potrebno je detaljnije prikazati pojedine elemente finansijske participacije. U narednim tačkama rada prikazani su pojedinačni trendovi u korišćenju elemenata finansijske participacije budući da je između zemalja uočena određena raznolikost.

4.2.3.1.1. Suvlasništvo

Na grafikonu 50 prikazani su podaci o podelu akcija u okviru posmatranog uzorka zemalja Evrope. Prema podacima sa grafikona može se zaključiti da se podela akcija, suvlasništvo, koristi u najvećem procentu za menadžere (prosek zemalja Evrope je 17,1%). Vlasništvo nad akcijama organizacije (u kojoj menadžer radi) omogućava nekoliko koristi za kompaniju i menadžere: smanjenje agencijskog problema, dobijanje prihoda od dividende ili ostvarivanje dobit od rasta vrednosti akcije, prava glasa i slično. Suvlasništvo podrazumeva pravo na posedovanje akcija u organizaciji, te se uprava kompanije češće odlučuje da ako i koristi ovakve nagrade, da ih usmerava ka menadžerskim pozicijama, budući da su menadžeri osobe koje su odgovorne za poslovne rezultate organizacija. Stručni radnici i administracija je takođe u manjem procentu nagrađena podelom akcija (10,3% i 8,8% respektivno), dok je najmanja upotreba podele akcija vezana za fizičke radnike (6,3% na nivou Evrope).

Grafikon 50. Udeo organizacija koje koriste suvlasništvo prilikom nagrađivanja zaposlenih (%)



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Što se tiče posmatranih regiona, zaključujemo da se proseci zemalja Evrope, EU i CIE ne razlikuju u velikoj meri po kategorijama, dok su podaci iz Srbije ukazali na to da organizacije iz domicilne privrede zaostaju za zemljama Evrope u pogledu korišćenja podele akcija za menadžere, dok se za ostale kategorije zaposlenih može reći da se domaće organizacije nalaze blizu proseka, odnosno prate trend u nagrađivanju ovim oblikom finansijske participacije.

Primenom Hi kvadrat testa uočeno je da veze između regiona EU, CIE i Srbije i podele akcija nisu statistički značajne ($X^2=2,695$; $p=0,260$ za menadžere, $X^2=0,149$; $p=0,928$ za stručne radnike, $X^2=0,024$; $p=0,988$ za administrativne radnike i $X^2=0,938$; $p=0,626$ za fizičke radnike).

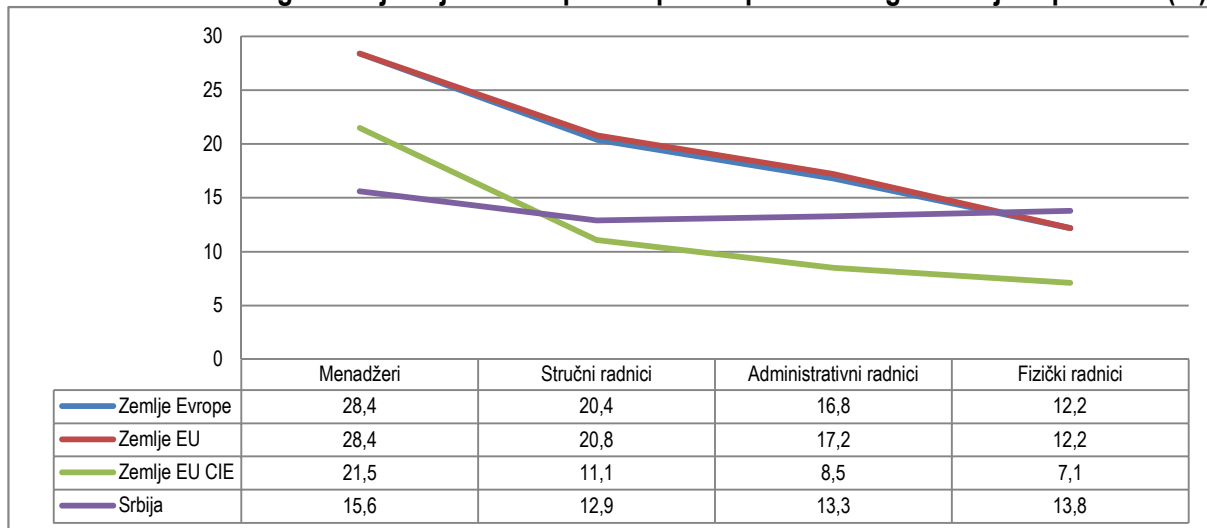
4.2.3.1.2. Podela profita

Na grafikonu 51 prikazani su podaci o podeli akcija u okviru posmatranog uzorka zemalja Evrope. Prema podacima sa grafikona može se zaključiti da se podela profita koristi u najvećem procentu za menadžere (prosek zemalja Evrope je 28,4%) i ovo je ujedno i vrsta finansijske participacije koja se najviše koristi u posmatranim zemljama.

Podela profita se koristi u cilju povećanja produktivnosti celog preduzeća, kao i povećanja osećaja sigurnosti i zadržavanja i privlačenja radnika. Takođe, na ovaj način kompanije mogu da pojačaju svoj imidž na tržištu u smislu uspešnosti i stabilnosti poslovanja. Deo profita može biti podeljen zaposlenima u vidu gotovine (nakon utvrđivanja godišnjeg poslovnog rezultata) ili kao poseban dodatak koji će zaposleni moći da koristi prilikom odlaska u penziju.

Stručni radnici i administracija je u manjem procentu nagrađena podelom profita (20,4% i 16,8% respektivno), dok je najmanja upotreba podele akcija vezana za fizičke radnike (12,2% na nivou Evrope). Posmatrajući podatke sa grafikona 51 možemo zaključiti i to da je u tri poređena slučaja (Evropa, EU, CIE) evidentno smanjenje upotrebe podele profita kako se akcenat u nagrađivanju pomera od menadžera ka fizičkim radnicima. Prema podacima iz Srbije može se uočiti drugačiji trend nagrađivanja jer se fizički radnici nagrađuju u nešto većem procentu organizacija podelom profita nego stručni radnici (13,8% u odnosu na 12,9%).

Grafikon 51. Udeo organizacija koje koriste podelu profita prilikom nagrađivanja zaposlenih (%)



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Što se tiče posmatranih regiona, zaključujemo da se proseci zemalja Evrope i EU ne razlikuju u velikoj meri po kategorijama, dok su podaci iz zemalja CIE i Srbije ukazali na to da organizacije iz ovih zemalja zaostaju za zemljama EU u pogledu korišćenja podele profita za sve kategorije zaposlenih. Primenom Hi kvadrat testa uočeno je da su veze između pomenutih regiona i Srbije i podele profita za sve kategorije radnika statistički značajne ($X^2=20,414$; $p=0,000$ za menadžere, $X^2=46,058$; $p=0,000$ za stručne radnike, $X^2=42,781$; $p=0,000$ za administrativne radnike i $X^2=18,954$; $p=0,000$ za fizičke radnike) ali slabe, merene Cramerovim koeficijentom (Cramer's $V<0.3$).

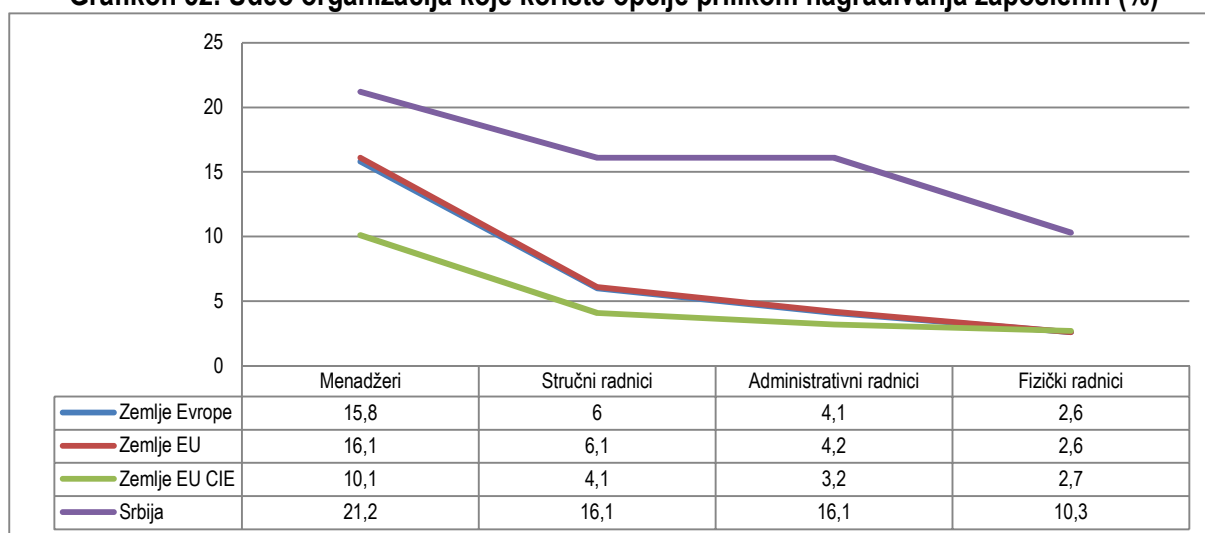
4.2.3.1.3. Opcije na akcije

Na grafikonu 52 prikazani su podaci o ponudi opcija u okviru posmatranog uzorka zemalja Evrope. Prema podacima sa grafikona može se zaključiti da se podela opcija koristi u najvećem procentu organizacija za menadžere (prosek zemalja Evrope je 15,8% organizacija) i ovo je ujedno i vrsta finansijske participacije koja se koristi najmanje u posmatranim zemljama.

Stručni radnici i administracija je u znatno nižem procentu nagrađena podelom opcija (6% i 4,1% respektivno), dok je najmanja upotreba podele akcija vezana za fizičke radnike (2,6% na nivou Evrope). Posmatrajući podatke sa grafikona možemo zaključiti i to da je u tri poređena slučaja (Evropa, EU, CIE) evidentno smanjenje upotrebe opcija kako se akcenat u nagrađivanju pomera od menadžera ka fizičkim radnicima. Takođe, ne postoje značajnije razlike između pomenutih zemalja u smislu poređenja između kategorija radnika, s tim što je uočeno nešto niži procenat organizacija koje koriste opcije u zemljama CIE u odnosu na prosek Evrope i EU. Prema podacima iz Srbije može se uočiti drugačiji trend nagrađivanja jer se opcije koriste u mnogo većem procentu organizacija nego u EU ili CIE. Dok je prosek zemalja EU 16,1% i CIE 10,1% za menadžere, u Srbiji se opcije nude menadžerima u 21,2% analiziranih organizacija. Sličan je trend uočen i za ostale kategorije zaposlenih.

Objašnjenje ovako velikih razlika u primeni opcija može se tražiti u tome što opcije podrazumevaju da će zaposleni moći da kupe akcije ili druge hartije od vrednosti organizacije u kojoj su zaposleni, po fiksnoj unapred definisanoj ceni. Na taj način se omogućava zaposlenima da postanu vlasnici – a što je posebno bilo interesantno u Srbiji s obzirom na proces privatizacije koji je bio u jeku od 2000. godine, kada su velika preduzeća prešla iz društvene u privatnu svojinu. Naravno, ovo može biti samo jedan od razloga korišćenja opcija. Takođe, budući da postoji značajan udeo stranih kompanija koje posluju na domaćem tržištu, mogući razlog povećanog korišćenja opcija je i politika nagrađivanja stranih kompanija u filijalama u Srbiji – u smislu da se strane kompanije opredeljuju pre za opcije nego za ostale oblike finansijske participacije.

Grafikon 52. Udeo organizacija koje koriste opcije prilikom nagrađivanja zaposlenih (%)



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Primenom Hi kvadrat testa za sve kategorije radnika uočeno je da su veze između pomenutih regiona i Srbije i opcija na akcije statistički značajne ($X^2=22,269$; $p=0,000$ za menadžere, $X^2=11,584$; $p=0,003$ za stručne radnike, $X^2=13,623$; $p=0,001$ za administrativne radnike i $X^2=6,587$; $p=0,037$ za fizičke radnike) ali slabe, merene Cramerovim koeficijentom (Cramer's $V<0.3$).

Nakon analize svih elemenata finansijske participacije za zaposlene u zemljama Evrope, u narednoj tački rada akcenat je preusmeren na varijabilni deo zarade koji se odnosi na stimulacije vezane za učinak radnika, gde su podaci takođe interesantni, posmatrano po zemljama Evrope i kategorijama zaposlenih.

4.2.3.2. Zarada zasnovana na performansama

U ovom delu rada akcenat je usmeren ka analizi podataka o stimulacijama baziranim na učinku, među kojima su istražene četiri kategorije ovih stimulacija a to su: fleksibilne beneficije, stimulacija bazirana na učinku, i bonusi među kojima je napravljena razlika između bonusa koji su utemeljeni na ostvarenju timskih i individualnih ciljeva zaposlenih. Fleksibilne beneficije, iako ne pripadaju direktno zaradi zasnovanoj na učinku, uključene su u ovaj deo analize jer se pojedine beneficije iz ovih paketa ne mogu vezivati za učešće u vlasništvu, npr. plaćeni odmori, prevoz, vaučeri za sportska dešavanja i sl., a takođe, kao jedan od razloga je i definisani Cranet upitnik u kojem je ovaj vid beneficija svrstan u stimulativnu zaradu. Kao i u slučaju finansijske participacije, utvrđeni su trendovi u zemljama Evrope za četiri kategorije zaposlenih – menadžment, stručni, administrativni i fizički radnici. U tabelama 56 i 57 prezentovani su podaci o procentima organizacija iz Evrope koje koriste određene elemente zarade zasnovane na performansama.

Tabela 56. Udeo organizacija koje koriste pojedine elemente plaćanja zasnovanog na performansama (%)

Države	Menadžeri				Profesionalci			
	Fleksibilne beneficije	Plaćanje zasnovano na performansama	Bonusi zasnovani na timskim ciljevima	Bonusi zasnovani na individualnim ciljevima	Fleksibilne beneficije	Plaćanje zasnovano na performansama	Bonusi zasnovani na timskim ciljevima	Bonusi zasnovani na individualnim ciljevima
Austrija	42,2	58,0	31,7	65,5	33,0	50,3	28,4	52,3
Belgija	39,2	55,8	51,7	70,4	26,7	45,8	34,2	49,6
Bugarska	28,6	49,0	44,1	53,6	23,9	53,7	41,4	50,2
Kipar	18,9	30,1	17,6	25,7	16,9%	26,8	15,3	24,3
Češka	42,6	37,0	38,9	53,7	40,7	35,2	44,4	48,1
Danska	51,2	25,9	42,7	62,5	42,1	15,5	32,3	41,5
Estonija	63,6	65,2	49,2	66,1	59,1	71,6	48,3	72,6
Finska	27,3	21,3	10,0	38,5	20,8	29,8	14,6	38,8
Francuska	0,6	32,1	40,4	75,0	1,3	27,6	23,7	42,3
Nemačka	49,7	61,4	35,6	77,0	45,2	61,0	36,1	63,4
Grčka	41,4	58,3	52,0	72,2	32,2	50,3	41,4	55,5
Mađarska	49,6	41,0	29,5	56,8	48,2	43,2	34,5	49,6
Irska	26,1	62,8	43,7	65,3	17,8	54,3	38,8	56,0
Italija	50,3	79,6	66,9	87,3	27,4	57,3	51,0	63,7
Litvanija	31,1	42,9	41,2	48,7	26,9	52,1	42,0	56,3
Holandija	15,5	24,1	29,3	53,4	11,2	22,4	27,6	47,4
Slovačka	24,7	53,2	43,5	54,9	19,0	56,9	40,3	53,6
Slovenija	61,7	76,4	42,0	77,5	54,1	75,5	44,6	78,8
Švedska	14,2	14,5	25,9	26,6	10,6	12,8	16,7	11,7
VB	38,4	55,0	58,0	62,8	33,6	46,4	44,9	48,7
Island	12,3	14,5	17,4	18,1	11,6	13,8	13,0	10,9
Norveška	40,2	31,9	24,7	0,0	30,1	20,0	20,2	0,0
Rusija	30,6	76,5	40,4	82,4	30,6	76,0	38,3	68,8
Švajcarska	31,5	74,2	31,5	74,2	23,0	69,0	25,3	56,3
Srbija	18,8	80,5	43,8	43,8	16,1	76,7	37,5	46,9
Ukupno	35,7	47,2	38,8	60,3	29,1	43,7	33,2	48,8

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

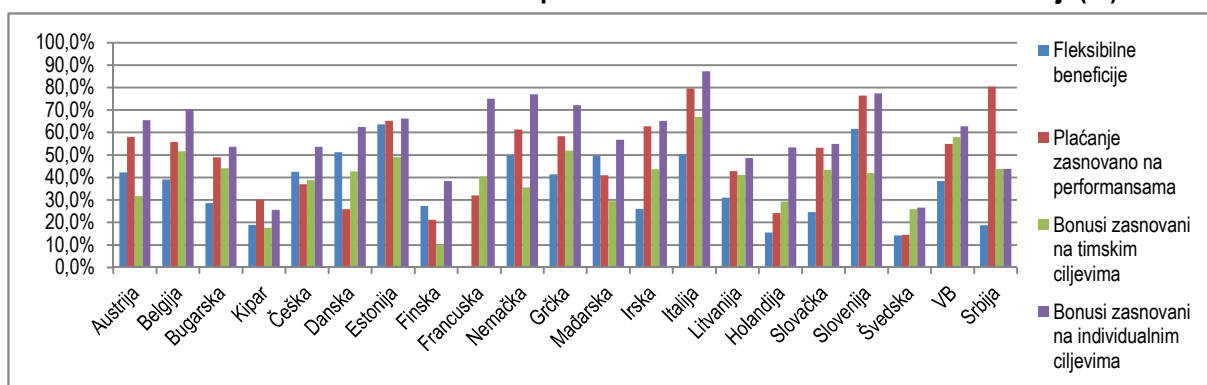
Tabela 57. Udeo organizacija koje koriste pojedine elemente plaćanja zasnovanog na performansama (%)

Države	Administrativni radnici				Fizički radnici			
	Fleksibilne beneficije	Plaćanje zasnovano na performansama	Bonusi zasnovani na timskim ciljevima	Bonusi zasnovani na individualnim ciljevima	Fleksibilne beneficije	Plaćanje zasnovano na performansama	Bonusi zasnovani na timskim ciljevima	Bonusi zasnovani na individualnim ciljevima
Austrija	26,9	40,7	20,4	37,6	18,5	29,5	15,2	18,4
Belgija	23,3	36,7	20,0	28,8	9,6	10,8	7,9	5,4
Bugarska	22,1	47,2	30,7	40,8	18,8	49,8	32,3	44,8
Kipar	20,0	24,6	14,1	17,6	16,7	20,0	10,4	12,3
Češka	38,9	27,8	37,0	37,0	33,3	44,4	35,2	24,1
Danska	39,3	10,7	26,2	29,0	28,4	9,1	22,9	16,5
Estonija	47,3	61,4	45,5	59,3	47,3	49,1	33,3	58,3
Finska	17,9	35,3	18,5	31,4	13,3	44,2	16,8	23,5
Francuska	0,0	23,7	19,9	29,5	0,0	13,5	9,6	11,5
Nemačka	37,5	55,5	33,2	42,6	20,5	39,0	23,9	14,7
Grčka	25,4	45,3	35,0	42,2	18,3	22,8	22,4	22,4
Mađarska	43,9	33,1	24,5	37,4	36,7	41,0	25,9	33,1
Irska	16,3	44,4	29,3	46,1	12,7	33,3	31,4	30,9
Italija	18,5	51,6	49,7	48,4	4,5	21,0	29,9	11,5
Litvanija	24,4	31,1	27,7	46,2	16,0	35,3	32,8	39,5
Holandija	6,9	11,2	18,1	30,2	6,0	10,	19,0	25,0
Slovačka	17,2	49,8	36,9	44,2	13,6	56,8	31,8	35,8
Slovenija	48,0	70,5	36,2	71,6	44,2	72,3	40,7	71,5
Švedska	9,9	14,9	17,7	8,5	6,4	12,1	15,2	3,9
VB	27,7	36,4	40,9	35,5	30,8	25,8	32,8	28,0
Island	8,0	8,7	8,7	9,4	1,4	4,3	12,3	8,0
Norveška	30,7	14,9	19,8	0,0	20,0	10,0	25,3	0,0
Rusija	25,0	50,0	23,5	52,6	22,5	59,5	47,5	57,1
Švajcarska	24,1	60,9	20,7	42,5	21,1	53,9	26,3	31,6
Srbija	13,8	70,7	22,6	34,4	7,1	71,1	20,0	31,3
Ukupno	25,1	37,1	27,2	36,4	17,9	29,9	23,2	23,5

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

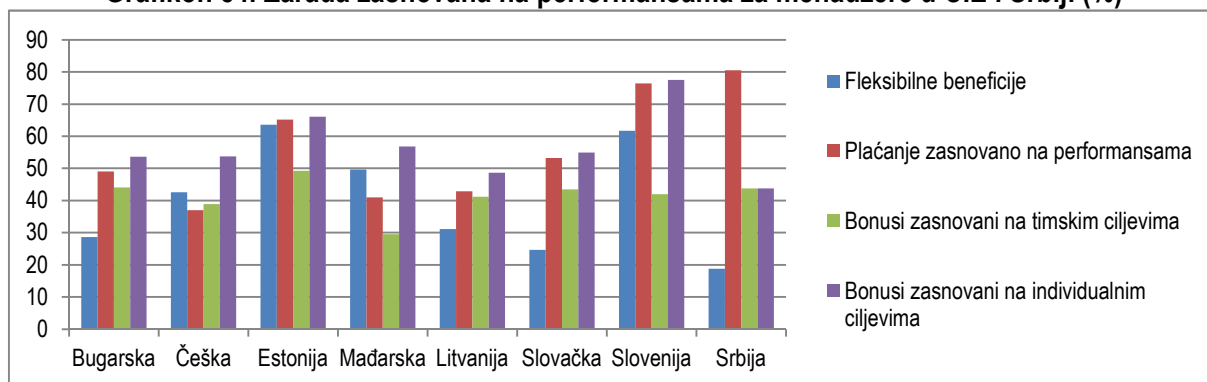
Radi preglednijeg prikaza i lakše komparacije rezultati deskriptivne statistike primenom ukrštenih tabela prezentovani su u vidu grafikona prema kategorijama zaposlenih.

Prema podacima iz tabele 56 i grafikona 53 možemo zaključiti da u pogledu upotrebe zarade zasnovane na učinku postoji veoma visok nivo raznolikosti između zemalja Evrope u pogledu pojedinih elemenata. Ono što je evidentno sa grafikona 53 jeste da u najvećem broju zemalja u EU bonusi zasnovani na realizaciji individualnih ciljeva svakako predstavljaju metod nagrađivanja koji koristi najveći udeo posmatranih organizacija (60,3%). Iako je timski rad veoma često istican kao pristup koji daje uspješnije poslovne rezultate, sa grafikona se može utvrditi da se timski bonusi koriste u manjoj meri u svim zemljama Evropske unije nego individualni bonusi. Izrazito korišćenje individualnih bonusa je utvrđeno u kompanijama iz Austrije (65,5%), Belgije (70,4%), Danske (62,5%), Estonije (66,1%), Francuske (75%), Nemačke (77%), Grčke (72%), Irske (65,3%), Italije (87,3%), Slovenije (77,5%) i Velike Britanije (62,5%). U pitanju su svakako zemlje koje se ubrajaju u najrazvijenije zemlje EU, npr. Francuska i Nemačka, dok sa druge strane neke zemlje CIE poput Slovenije i Estonije takođe ukazuju na značajniji udeo organizacija koje nagrađuju svoje menadžere putem ovakvih bonusa. Najmanje korišćenje individualnih bonusa za menadžere evidentirano je u Švedskoj (26,6%) i na Kipru (25,7%).

Grafikon 53. Zarada zasnovana na performansama za menadžere u EU i Srbiji (%)

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Nakon individualnih bonusa, tehnika nagrađivanja u ovoj oblasti kompenzacija koja se takođe često koristi je stimulacija bazirana na učinku. Učinak se može različito tumačiti, a u okviru ovog rada posmatračemo ga kao učinak u pogledu ostvarene produktivnosti, profitabilnosti, inovativnosti, itd. Zaključujemo da se stimulacije bazirane na učinku najviše koriste u Italiji (79,6%), Sloveniji (76,4%), Estoniji (65,2%), Irskoj (62,8%) i Nemačkoj (61,4%). Među uočenim zemljama, ponovo se ističu i određene zemlje CIE – Slovenija i Estonija. Zemlje u kojima se stimulacija bazirana na učinku najmanje koristi kao metod nagrađivanja su Finska (21,3%) i Švedska (14,5%). Nakon stimulacije pojedinca naredne tehnike koje se koriste jesu timski bonusi (38,8%) i fleksibilne beneficije (36,8%). Između korišćenja ovih tehnika nema značajnijih razlika. Timski bonusi se koriste u manjoj meri u Finskoj (10%) i na Kipru (17,6%) dok je značajniji udeo kompanija ukazao na upotrebu ove tehnike nagrađivanja u Belgiji (51,7%) i Italiji (66,9%). Fleksibilne beneficije kao noviji oblik kompenzacije najviše se koriste u Sloveniji (61,7%), Italiji (50,3%), Estoniji (63,6%) i Danska (51,2%). Što se tiče Srbije, organizacije u našoj zemlji prate trend korišćenja zarade bazirane na učinku za menadžere, s tim da se u Srbiji generalno u većoj meri koriste stimulacije bazirane na performansama (80,5%) nego bonusi (za obe grupe bonusa udeo organizacija je 43,8%). Takođe, nisu utvrđene razlike između timskih i individualnih bonusa. Fleksibilne beneficije se koriste u maloj meri, svega 18,8% organizacija. Ovo se može objasniti činjenicom da je domaći sistem zarada i dalje pod uticajem socijalističkog sistema, gde se koriste zakonski elementi zarada – osnovna zarada (bazirana na satnici i seniorstvu) i doprinosi za socijalno i penziono osiguranje, uz korišćenje stimulacija u vidu 13. zarade, kao i to da su još uvek ne poznati mnogi oblici fleksibilnih elemenata kompenzacija u domaćim kompanijama.

Grafikon 54. Zarada zasnovana na performansama za menadžere u CIE i Srbiji (%)

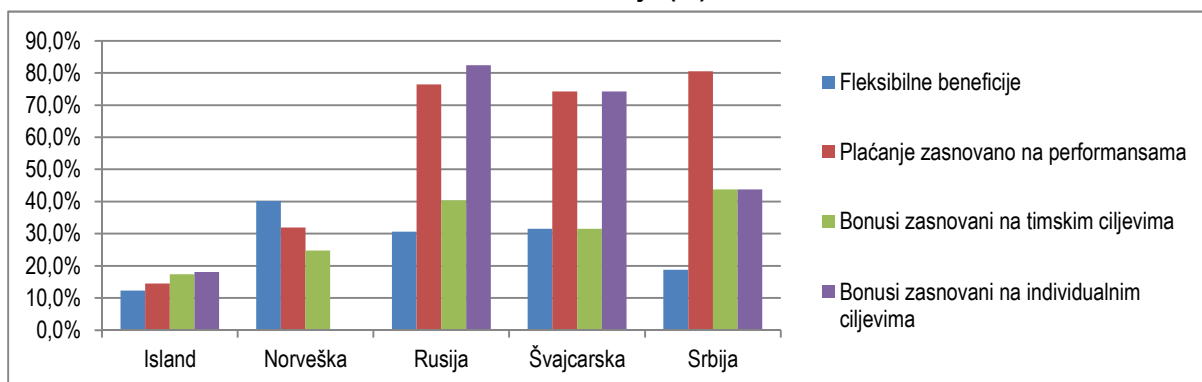
Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Prema podacima iz tabele 56 i grafikona 54 možemo zaključiti da u pogledu upotrebe zarade zasnovane na učinku postoji niži nivo raznolikosti između zemalja CIE u pogledu pojedinih

elemenata. U najvećem broju zemalja u CIE bonusi zasnovani na realizaciji individualnih ciljeva svakako predstavljaju metod nagrađivanja koji koristi najveći udeo posmatranih organizacija. Izrazito korišćenje individualnih bonusa je utvrđeno u kompanijama iz Estonije (66,1%) i Slovenije (77,5%), dok se i u Mađarskim organizacijama bonusi koriste u značajnom udelu organizacija (56,8%). Najmanje korišćenje individualnih bonusa za menadžere evidentirano je u organizacijama sa prostora Srbije (43,8%). Nakon individualnih bonusa, najkorišćenija tehnika nagrađivanja za menadžere u regionu CIE je stimulacija bazirana na učinku. Stimulacije bazirane na učinku najviše se koriste u Sloveniji (76,4%) i Estoniji (65,2%). Zemlja u kojima se stimulacija bazirana na učinku najmanje koristi je Češka (37%) organizacija koriste ovaj vid nagrađivanja.

Pored stimulacija, koriste se i timski bonusi (41,1%) i fleksibilne beneficije (40,5%). Između korišćenja ovih tehnika nema značajnijih razlika. Timski bonusi se koriste u manjoj meri u Mađarskoj (29,5%) dok je značajniji udeo kompanija ukazao na upotrebu ove tehnike nagrađivanja u procentu od 40% do 45% u svima zemljama CIE regiona. Fleksibilne beneficije kao noviji oblik kompenzacije je najkorišćeniji u Sloveniji (61,7%) i Estoniji (63,6%) koje su zemlje lideri u pogledu varijabilne zarade u CIE regionu. Organizacije u našoj zemlji prate trend korišćenja zarade bazirane na učinku za menadžere u CIE, s tim da se u Srbiji generalno u većoj meri koriste stimulacije bazirane na performansama (80,5%).

Grafikon 55. Zarada zasnovana na performansama za menadžere u zemljama koje nisu članice EU i Srbije (%)



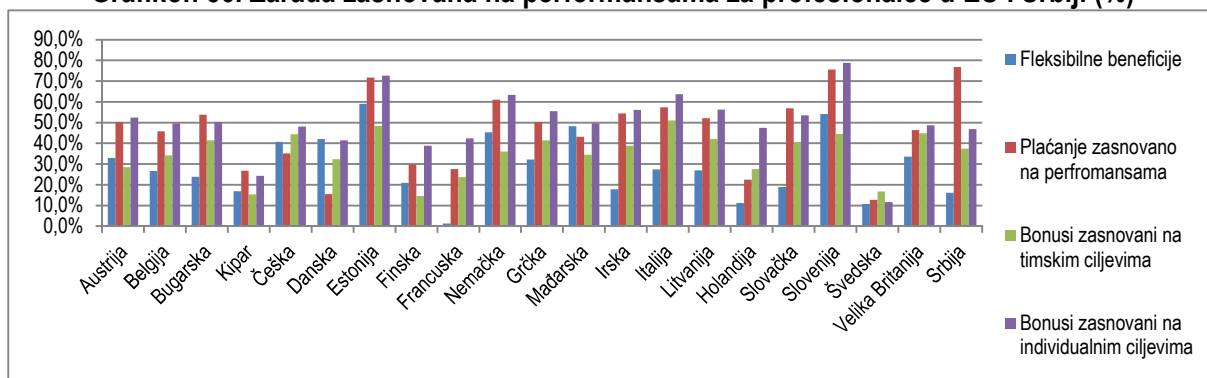
Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Iz tabele 56 i grafikona 55 možemo zaključiti da u najvećem broju zemalja koje nisu članice EU bonusi zasnovani na realizaciji individualnih ciljeva svakako predstavljaju metod nagrađivanja koji koristi najveći udeo posmatranih organizacija. Izrazito korišćenje individualnih bonusa je utvrđeno u kompanijama iz Rusije (82,4%) i Švajcarske (74,2%), dok se u Norveškoj individualni bonusi ne koriste. Najmanje korišćenje individualnih bonusa za menadžere evidentirano je u organizacijama sa prostora Islanda (18,1%). Nakon individualnih bonusa, najkorišćenija tehnika nagrađivanja za menadžere je stimulacija bazirana na učinku. Stimulacije bazirane na učinku najviše se koriste u Srbiji (80,5%), Rusiji (76,5%) i Švajcarskoj (74,2%). Zemlja u kojima se stimulacija bazirana na učinku najmanje koristi kao metod nagrađivanja menadžera je Island sa 14,5% organizacija. Timski bonusi i fleksibilne beneficije koriste se u manjoj meri u posmatranim zemljama (grafikon 55). Timski bonusi se koriste u manjoj meri u Norveškoj (24,7%) i na Islandu (17,4%) dok značajniji udeo kompanija ukazuje na upotrebu fleksibilnih beneficija u procentu od 40,2% upravo u Norveškoj – gde su i u najvećem procentu organizacija korišćene.

Prema podacima iz tabele 56 i grafikona 56 možemo zaključiti da u pogledu upotrebe zarade zasnovane na učinku za stručne radnike postoji veoma visok nivo raznolikosti između zemalja Evrope u pogledu pojedinih elemenata. Ono što je evidentno sa grafikona jeste da su u najvećem broju zemalja u EU bonusi zasnovani na realizaciji individualnih ciljeva (49,9%) i stimulacija

zasnovana na učinku (44%) najviše primenjivane tehnike nagrađivanja u posmatranim organizacijama. Izrazito korišćenje individualnih bonusa je utvrđeno u kompanijama iz Estonije (72,6%), Nemačke (63,4%), Italije (63,7%) i Slovenije (78,8%).

Grafikon 56. Zarada zasnovana na performansama za profesionalce u EU i Srbiji (%)

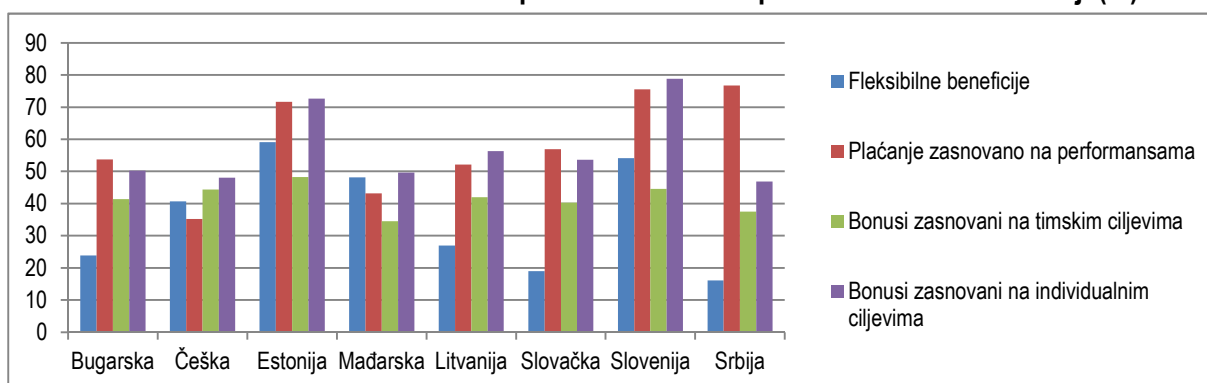


Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Najmanje korišćenje individualnih bonusa za menadžere evidentirano je u Švedskoj (11,7%) i na Kipru (24,3%). Pored individualnih bonusa, najkorišćenija tehnika nagrađivanja u ovoj oblasti kompenzacija je stimulacija bazirana na učinku. Stimulacije bazirane na učinku najviše se koriste u Sloveniji (75,5%), Estoniji (71,6%) i Nemačkoj (61%). Među uočenim zemljama, ponovo se ističu i određene zemlje CIE – Slovenija i Estonija. Zemlje u kojima se stimulacija bazirana na učinku najmanje koristi kao metod nagrađivanja su Danska (15,5%) i Švedska (12,8%). Nakon stimulacije naredne tehnike koje se koriste jesu timski bonusi (34,5%) i fleksibilne beneficije (30%). Timski bonusi se koriste u manjoj meri u Finskoj (14,6%), Švedskoj (16,7%) i na Kipru (15,3%) dok je značajniji udeo kompanija ukazao na upotrebu ove tehnike nagrađivanja u Estoniji (48,3%), Velikoj Britaniji (45%) i Italiji (51%). Fleksibilne beneficije se koriste u najvećoj meri u Mađarskoj (48,2%), Sloveniji (54,1%), Nemačkoj (45,2%), Estoniji (59,1%). Organizacije u Srbiji prate trend korišćenja zarade bazirane na učinku za stručne radnike, stimulacije bazirane na učinku koriste se u istom procentu organizacija kao i u Sloveniji. Bonusi bazirani na individualnim i timskim ciljevima se koriste u sličnom procentu organizacija kao što je nivo proseka EU zemalja. Fleksibilne beneficije se koriste u niskoj meri, svega 16,1% organizacija, što je značajnije niži udeo organizacija nego što je prosek EU od 30%.

Prema podacima iz tabele 56 i grafikona 57 možemo zaključiti da u pogledu upotrebe zarade zasnovane na učinku za stručne radnike postoji niži nivo raznolikosti između zemalja CIE u pogledu pojedinih elemenata.

Grafikon 57. Zarada zasnovana na performansama za profesionalce u CIE i Srbiji (%)



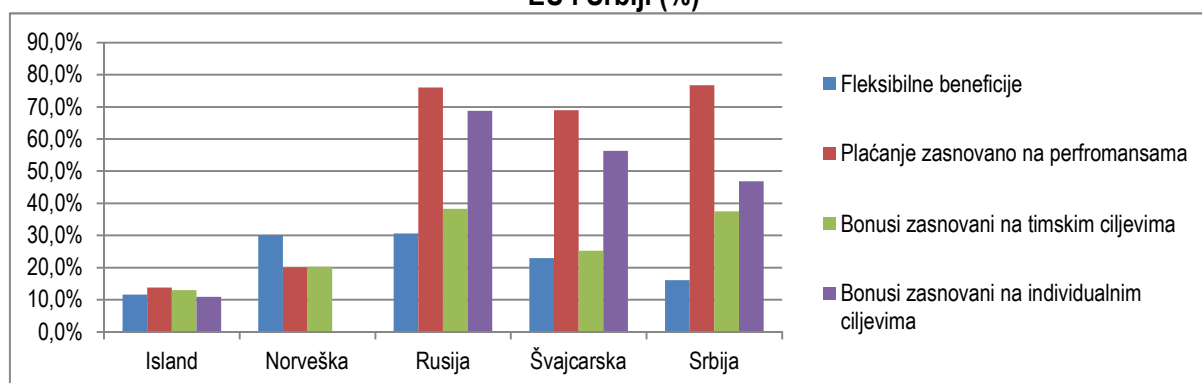
Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U najvećem broju zemalja u CIE bonusi zasnovani na realizaciji individualnih ciljeva (58,6%) i stimulacije bazirane na učinku (57,2%) koriste se u najvećem broju organizacija. Izrazito korišćenje individualnih bonusa je utvrđeno u kompanijama iz Estonije (72,6%) i Slovenije (78,8%). Najmanje korišćenje individualnih bonusa za menadžere evidentirano je u organizacijama sa prostora Srbije (46,9%). Sa druge strane, stimulacije bazirane na učinku najviše koriste u Sloveniji (75,5%) i Estoniji (71,6%). Zemlja u kojoj se stimulacija bazirana na učinku najmanje koristi kao metod nagrađivanja je Češka sa 35,2% organizacija.

Nakon stimulacije naredne tehnike koje se koriste jesu timski bonusi (41,5%) i fleksibilne beneficije (35,7%). Timski bonusi se koriste na sličnom nivou u svim zemljama CIE, bez značajnijih odstupanja, dok je kod fleksibilnih beneficija uočena nešto veća raznolikost čak i u okviru CIE zemljama. Fleksibilne beneficije se najviše koriste u Estoniji (59,1%) a najniži nivo korišćenja uočen je upravo u našoj zemlji (16,1%). Takođe, značajno je naglasiti i činjenicu da se u Mađarskoj i Češkoj fleksibilne beneficije koriste u većem udelu organizacija nego stimulacije zasnovane na učinku, što je veoma interesantno, s obzirom da se radi o dve post-socijalističke zemlje u kojima ovakvi vidovi beneficija nisu bili uobičajeni. Organizacije u našoj zemlji prate trend korišćenja zarade bazirane na učinku za menadžere u CIE. Srbija je zemlja u kojoj organizacije najviše upotrebljavaju stimulacije bazirane na učinku, pored Slovenije i Estonije, a najmanje fleksibilne beneficije za stručne radnike.

Iz podataka iz tabele 56 i grafikona 58 možemo zaključiti da u najvećem broju zemalja koje nisu članice EU stimulacije zasnovane na učinku i bonusi zasnovani na realizaciji individualnih ciljeva svakako predstavljaju metode nagrađivanja koje koristi najveći udeo posmatranih organizacija za stručne radnike. Izrazito korišćenje individualnih bonusa je utvrđeno u kompanijama iz Rusije (68,8%) i Švajcarske (56,3%), dok se u Norveškoj individualni bonusi za stručne radnike ne koriste. Najmanje korišćenje individualnih bonusa za menadžere evidentirano je u organizacijama sa prostora Islanda (10,9%). Stimulacije bazirane na učinku najviše koriste u Srbiji (76,7%), Rusiji (76%) i Švajcarskoj (69%).

Grafikon 58. Zarada zasnovana na performansama za profesionalce u zemljama koje nisu članice EU i Srbiji (%)

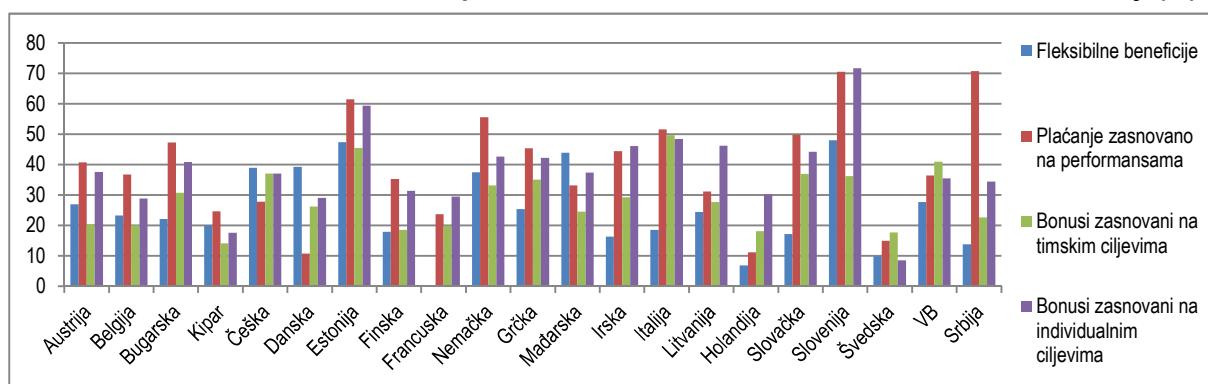


Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Zemlja u kojima se stimulacija bazirana na učinku najmanje koristi kao metod nagrađivanja je Island sa 13,8% organizacija. Timski bonusi i fleksibilne beneficije koriste se u manjoj meri u posmatranim zemljama sa grafikona. Timski bonusi se koriste u manjoj meri u Norveškoj (20,2%) i na Islandu (13%) dok je značajniji udeo kompanija ukazao na upotrebu fleksibilnih beneficija u procentu od 30,1% u Norveškoj. Najniži nivo korišćenja fleksibilnih beneficija u posmatranim zemljama koje nisu članice EU je na Islandu (11,6%).

Prema podacima iz tabele 57 i grafikona 59 možemo zaključiti da u pogledu upotrebe zarade zasnovane na učinku za administraciju postoji određen nivo raznolikosti između zemalja Evrope u pogledu pojedinih elemenata.

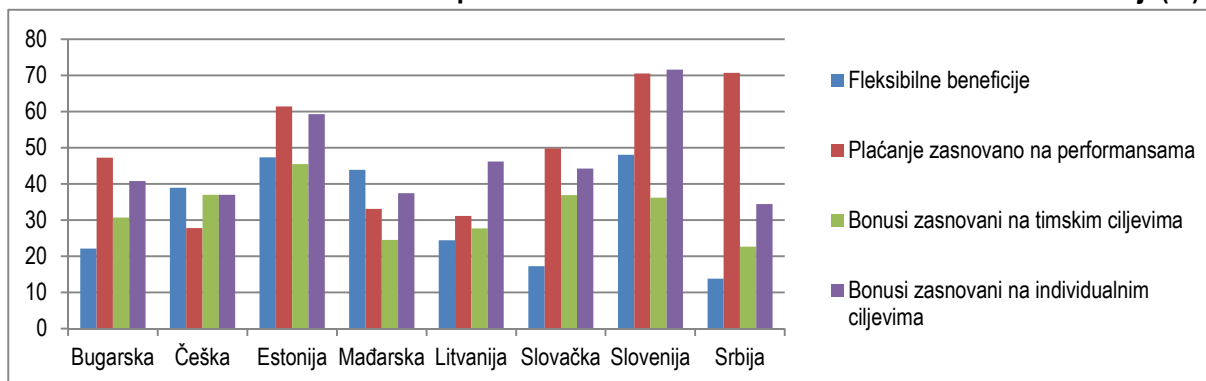
Grafikon 59. Zarada zasnovana na performansama za administrativne radnike u EU i Srbiji (%)



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

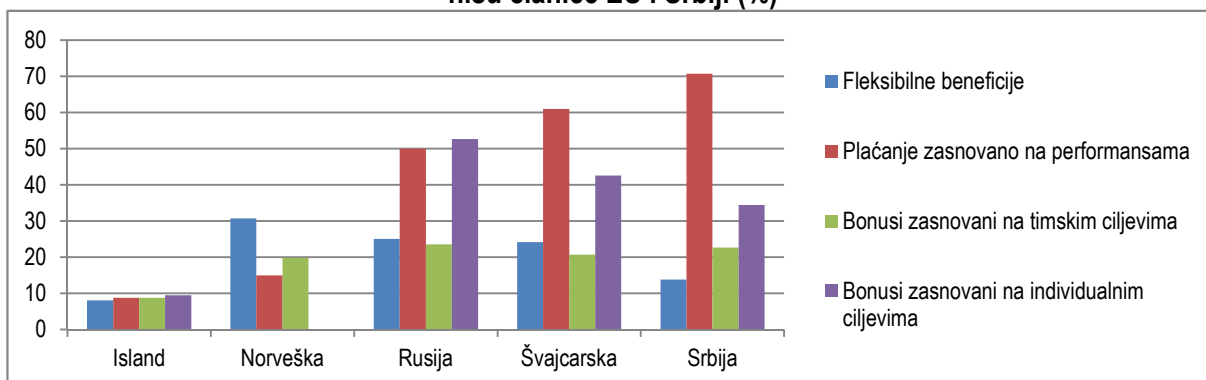
Ono što je evidentno sa grafikona jeste da su u najvećem broju zemalja u EU stimulacija zasnovana na učinku (37,1%) i bonusi zasnovani na realizaciji individualnih ciljeva (36,4%) metode nagrađivanja koje koristi najveći udeo posmatranih organizacija. Izrazito korišćenje stimulacija baziranih na performansama je utvrđeno u kompanijama iz Estonije (61,4%), Nemačke (55,5%), Italije (51,6%) i Slovenije (70,5%). Najmanje korišćenje ove kategorije nagrada evidentirano je u Danskoj (10,7%), Holandiji (11,2%) i Švedskoj (17,7%). Pored stimulacija zasnovanih na performansama, najkorišćenija tehnika nagrađivanja je individualni bonus. Ovakvi bonusi se najviše koriste u Estoniji (59,3%) i Sloveniji (71,6%). Među uočenim zemljama, ponovo se ističu i određene zemlje CIE – Slovenija i Estonija. Zemlje u kojima se individualni bonus najmanje koristi kao metod nagrađivanja su Kipar (17,6%) i Švedska (8,5%). Naredne tehnike koje se koriste jesu timski bonusi (27,2%) i fleksibilne beneficije (25,1%). Timski bonusi se koriste u manjoj meri u Holandiji (18,1%), Švedskoj (17,7%) i na Kipru (14,1%) dok je značajnija upotreba u Estoniji (45,5%) i Italiji (48,4%). Fleksibilne beneficije se koriste u najvećoj meri u Mađarskoj (43,9%), Sloveniji (48%) i Estoniji (47,3%) – zemljama CEE. Organizacije u Srbiji prate trend korišćenja zarade bazirane na učinku za stručne radnike. Najviše se koriste stimulacije na bazi učinka, zatim individualni bonusi, timski bonusi i najmanje se koriste fleksibilne beneficije za administraciju u našoj zemlji. Stimulacija na bazi učinka se koristi u 70,7% organizacija, dok se bonusi bazirani na individualnim ciljevima koriste u sličnom procentu organizacija kao što je nivo proseka EU zemalja (34,4%). Fleksibilne beneficije se koriste u niskoj meri, svega 13,8% organizacija, što je značajnije niži udeo organizacija nego što je prosek EU. Srbija prati trend zemalja EU, sa odstupanjima u pogledu pojedinih kategorija zaposlenih.

Prema podacima iz tabele 57 i grafikona 60 možemo zaključiti da se u pogledu upotrebe zarade zasnovane na učinku za administrativne radnike u najvećem broju zemalja u CIE bonusi zasnovani na realizaciji individualnih ciljeva (48,6%) i stimulacije bazirane na učinku (48,1%) koriste se u približno jednakim procentima organizacija. Izrazito korišćenje individualnih bonusa je utvrđeno u kompanijama iz Estonije (59,3%) i Slovenije (71,6%). Najmanje korišćenje individualnih bonusa za administrativne radnike evidentirano je u organizacijama sa prostora Srbije (34,3%). Sa druge strane, stimulacije bazirane na učinku najviše koriste u Sloveniji (70,5%) i Srbiji (70,7%). Zemlja u kojima se stimulacija bazirana na učinku najmanje koristi kao metod nagrađivanja je Češka sa 27,8% organizacija koje koriste ovaj vid nagrađivanja menadžera.

Grafikon 60. Zarada zasnovana na performansama za administrativne radnike u CIE i Srbiji (%)

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Timski bonusi (32,4%) i fleksibilne beneficije (31,5%) koriste se takođe u sličnom procentu u zemljama CIE. Fleksibilne beneficije se najviše koriste u Estoniji (47,3%) a najniži nivo korišćenja uočen je upravo u našoj zemlji (13,8%). Takođe, značajno je naglasiti i činjenicu da se u Mađarskoj i Češkoj fleksibilne beneficije koriste u većem udelu organizacija nego stimulacije za učinak. Organizacije u našoj zemlji prate trend korišćenja zarade bazirane na učinku u CIE.

Grafikon 61. Zarada zasnovana na performansama za administrativne radnike u zemljama koje nisu članice EU i Srbiji (%)

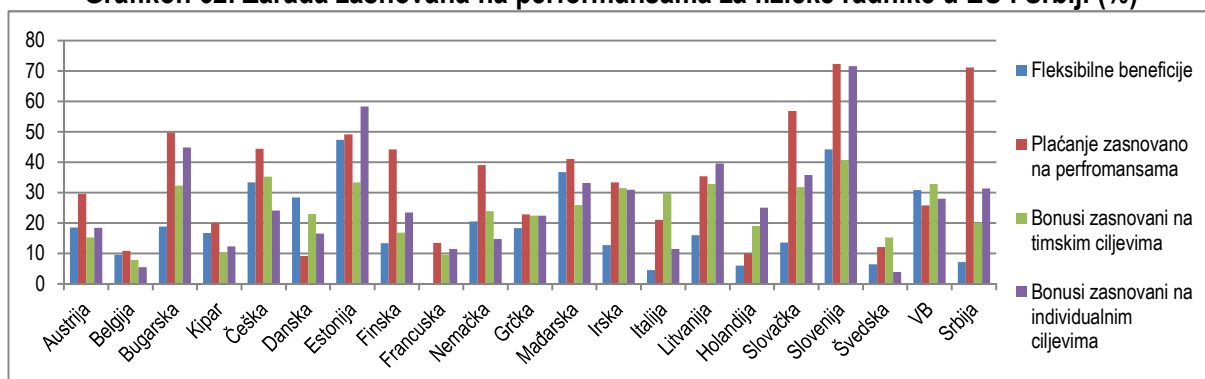
Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Iz podataka iz tabele 57 i grafikona 61 možemo zaključiti da u najvećem broju zemalja koje nisu članice EU stimulacije zasnovane na učinku i bonusi zasnovani na realizaciji individualnih ciljeva svakako predstavljaju metode nagrađivanja koje koristi najveći udeo posmatranih organizacija za administrativne radnike, slično kao i kod stručnih radnika. Izrazito korišćenje individualnih bonusa je utvrđeno u kompanijama iz Rusije (52,6%) i Švajcarske (42,5%), dok se u Norveškoj individualni bonusi za administraciju ne koriste. Najmanje korišćenje individualnih bonusa za menadžere evidentirano je u organizacijama sa prostora Islanda (9,4%). Stimulacije bazirane na učinku najviše koriste u Srbiji (70,7%), Rusiji (50%) i Švajcarskoj (60,9%). Zemlja u kojima se stimulacija bazirana na učinku najmanje koristi kao metod nagrađivanja je Island sa 8,7% organizacija. Timski bonusi i fleksibilne beneficije koriste se u manjoj meri u posmatranim zemljama sa grafikona 61. Timski bonusi se koriste u manjoj meri u Norveškoj (19,8%) i na Islandu (8,7%). Značajniji udeo kompanija ukazao je na upotrebu fleksibilnih beneficija u Norveškoj (31%). Najniži nivo korišćenja fleksibilnih beneficija u posmatranim zemljama koje nisu članice EU je na Islandu (8%) i Srbiji (13,8%).

Prema podacima iz tabele 57 i grafikona 62 možemo zaključiti da u pogledu upotrebe zarade zasnovane na učinku za fizičke radnike postoji određena raznolikost između zemalja Evrope u

pogledu pojedinih elemenata. Ono što je evidentno sa grafikona jeste da se u najvećem broju zemalja u EU stimulacija zasnovana na učinku (30,1%) koristi kao najčešća vrsta nagrade.

Grafikon 62. Zarada zasnovana na performansama za fizičke radnike u EU i Srbiji (%)

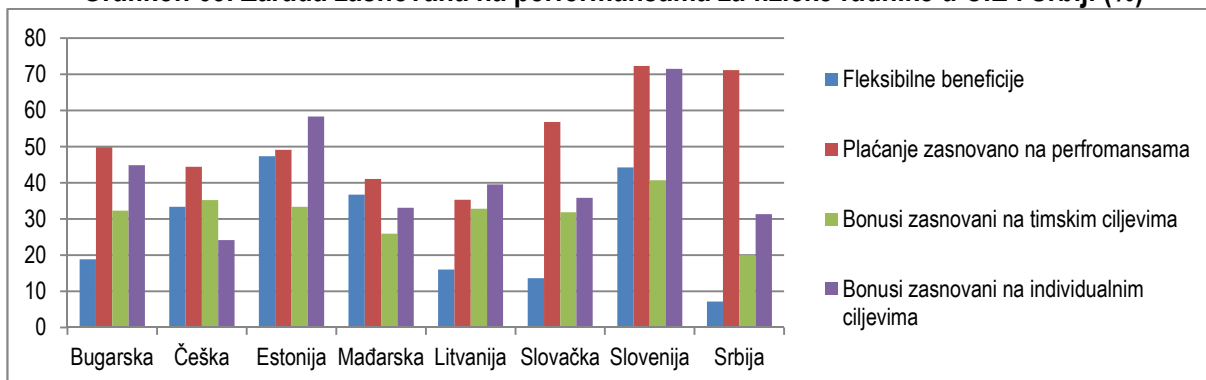


Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Izrazito korišćenje stimulacija baziranih na performansama je utvrđeno u kompanijama iz Bugarske (50%), Slovačke (56,8%) i Slovenije (72,3%). Najmanje korišćenje ove kategorije nagrada evidentirano je u Belgiji (10,8%), Danskoj (9,1%), Francuskoj (13,5%), Holandiji (10%) i Švedskoj (15,2%). Pored stimulacija zasnovanih na performansama, najkorišćenija tehnika nagrađivanja u ovoj oblasti kompenzacija jesu individualni (23,4%) i timski bonus (23,3%). Izrazito korišćenje individualnih bonusa je uočeno u Estoniji (58,3%) i Sloveniji (71,5%). Timski bonusi se značajnije upotrebljavaju Sloveniji (40,7%), dok se u Bugarskoj (32,3%), Češkoj (35,2%), Estoniji (33,3%), Litvaniji (32,8%) i Slovačkoj (31,8%), svim zemljama CIE, timski bonusi koriste na sličnom nivou. Fleksibilne beneficije se koriste u najvećoj meri u Mađarskoj (36,7%), Sloveniji (44,2%) i Estoniji (49,1%). Najmanje korišćenje fleksibilnih beneficija je uočeno u zemljama poput Belgije (9,4%), Italije (4,5%), Holandije (10%) i Švedske (6,4%).

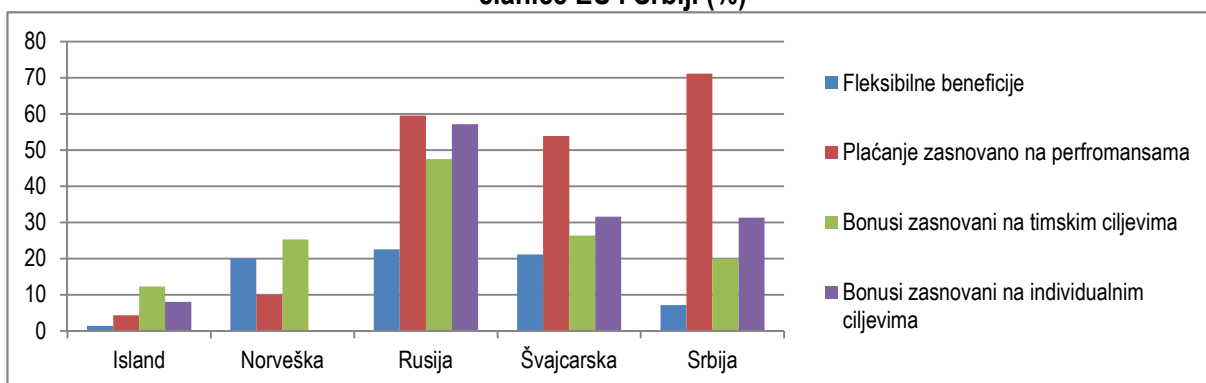
Organizacije u Srbiji prate trend korišćenja zarade bazirane na učinku za stručne radnike. Najkorišćenije su stimulacije na bazi učinka, zatim individualni bonusi, timski bonusi i najmanje se koriste fleksibilne beneficije za administraciju u našoj zemlji. Stimulacija na bazi učinka se koristi u 70,7% organizacija, dok se bonusi bazirani na individualnim ciljevima koriste u sličnom procentu organizacija kao što je nivo proseka EU zemalja (34,4%). Fleksibilne beneficije se koriste u maloj meri, svega 13,8% organizacija, što je značajnije niži udeo organizacija nego što je prosek EU od 25%. Srbija u korišćenju varijabilne zarade za administraciju prati trend zemalja EU, sa odstupanjima u pogledu pojedinih kategorija.

Prema podacima iz tabele 57 i grafikona 63 možemo zaključiti da se u pogledu upotrebe zarade zasnovane na učinku za administrativne radnike u najvećem broju zemalja u CIE stimulacije bazirane na učinku (51,8%) koriste se u najvećem procentu organizacija. Izrazito korišćenje stimulacija na bazi učinka je utvrđeno u kompanijama iz Slovenije (72,3%), Srbije (71,1%) i Slovačke (56,8%). Najmanje korišćenje stimulacija za učinak za fizičke radnike evidentirano je u organizacijama sa prostora Litvanije (35,3%). Sa druge strane, individualni bonusi najviše se koriste u Sloveniji (71,5%) i Estoniji (58,3%). Zemlja u kojima se individualni bonus najmanje koristi kao metod nagrađivanja je Češka sa 24,1%. Fleksibilne beneficije se najviše koriste u Estoniji (47,3%) i Sloveniji (44,2%) a najniži nivo korišćenja uočen je upravo u našoj zemlji (7,1%) i Slovačkoj (13,6%). Timski bonusi se koriste u sličnom procentu u svim CIE zemljama bez značajnijih razlika. Organizacije u našoj zemlji prate trend korišćenja zarade bazirane na učinku u CIE.

Grafikon 63. Zarada zasnovana na performansama za fizičke radnike u CIE i Srbiji (%)

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Iz podataka iz tabele 57 i grafikona 64 možemo zaključiti da u najvećem broju zemalja koje nisu članice EU stimulacija zasnovana na učinku jeste metod nagrađivanja koji koristi najveći udeo posmatranih organizacija za fizičke radnike. Izrazito korišćenje ovakvih stimulacija je utvrđeno u kompanijama iz Rusije (59,5%) i Švajcarske (53,9%). Najmanje korišćenje je uočeno u organizacijama sa Islanda (4,3%). Organizacije iz Rusije koriste individualne bonuse u 57,1% organizacija, dok se u Norveškoj individualni bonusi za fizičke radnike i ne koriste. Najmanje korišćenje individualnih bonusa za fizičke radnike evidentirano je u organizacijama sa prostora Islanda (8%). Timski bonusi i fleksibilne beneficije koriste se u manjoj meri u posmatranim zemljama sa grafikona 64. Timski bonusi se koriste u manjoj meri u Norveškoj (25,3%) i na Islandu (12,3%), dok je najveća upotreba u organizacijama iz Rusije (47,5%). Značajniji udeo kompanija ukazao je na upotrebu fleksibilnih beneficija u Norveškoj, Rusiji i Švajcarskoj (oko 20%). Najniži nivo korišćenja fleksibilnih beneficija je na Islandu (1,4%) i Srbiji (7,1%).

Grafikon 64. Zarada zasnovana na performansama za fizičke radnike u zemljama koje nisu članice EU i Srbiji (%)

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Budući da su prikazani elementi zarade zasnovane na performansama, potrebno je detaljnije prikazati pojedine elemente. U narednim tačkama rada prikazani su trendovi u korišćenju zarade zasnovane na performansama.

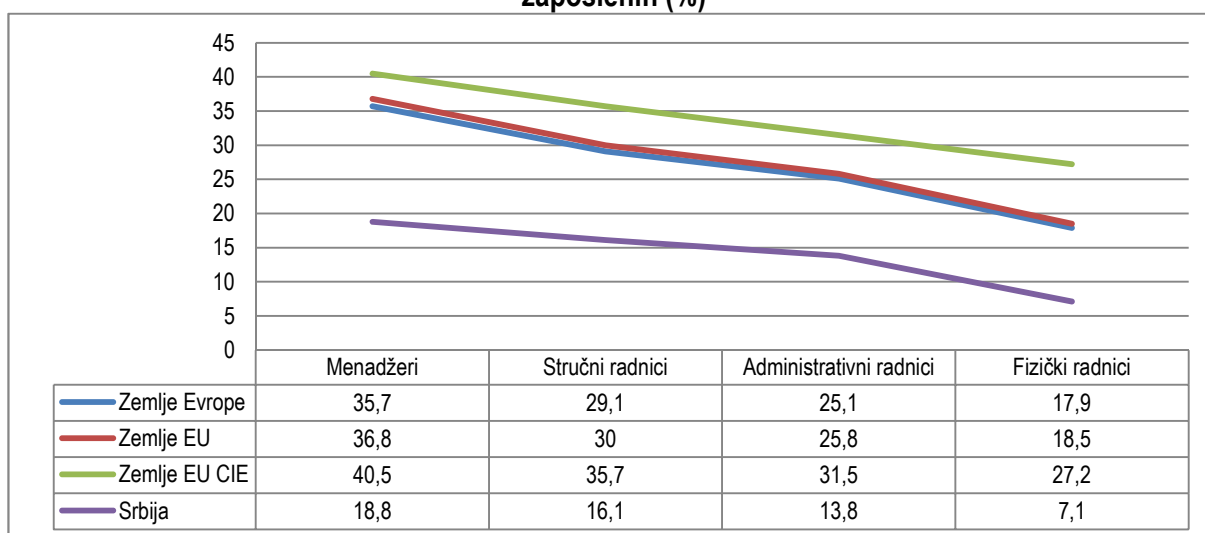
4.2.3.2.1. Fleksibilne beneficije

Grafikon 65 prikazuje podatke u vezi sa korišćenjem fleksibilnih beneficija kao varijabilne zarade u zemljama Evrope. Ono što je evidentno i što je generalno trend u celokupnoj varijabilnoj zaradi zaposlenih u Evropi jeste smanjenje korišćenja fleksibilnih beneficija od menadžera ka fizičkim radnicima, u svim posmatranim regionima uzetim za komparaciju. Organizacije iz Evrope najviše

koriste fleksibilne beneficije prilikom nagrađivanja menadžerskih pozicija (35,7%), zatim stručnih radnika (29,1%), zatim administracije (25,1%) i fizičkih radnika (17,9%).

U ovom slučaju interesantno je posmatrati trend koji se javlja kod zemalja Centralno-istočne Evrope. U poređenju sa ostalim zemljama Evrope, naročito članicama Evropske unije, zemlje poput Slovenije, Slovačke, Estonije i drugih koriste fleksibilne beneficije u većem procentu organizacija nego organizacije iz zemalja EU za sve kategorije zaposlenih. Ovakav nivo korišćenja fleksibilnih beneficija može se objasniti sa aspekta promena koje su se desile u posmatranim zemljama CIE, koje su mahom imale socijalističko uređenje sa planskom privredom. Završetkom procesa tranzicije u pomenutim zemljama i ulaskom stranih kompanija na njihovo tržište došlo je do razvoja kompenzacionog sistema, koji je sve više okrenut ka mehanizmima koji su atraktivni za radnike, ali i isplativi sa aspekta poreskog zakonodavstva u mnogim zemljama. Što se tiče Srbije, evidentno je da u pogledu fleksibilnih beneficija naše organizacije zaostaju za prosekom EU i CIE, te se ovde otvaraju mogućnosti za detaljnije analize.

Grafikon 65. Udeo organizacija koje koriste fleksibilne beneficije prilikom nagrađivanja zaposlenih (%)



Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Primenom Hi kvadrat testa za sve kategorije radnika uočeno je da su veze između pomenutih regiona i Srbije i fleksibilnih beneficija statistički značajne ($X^2=9,350$; $p=0,009$ za menadžere, $X^2=14,508$; $p=0,001$ za stručne radnike, $X^2=15,008$; $p=0,001$ za administrativne radnike i $X^2=36,077$; $p=0,000$ za fizičke radnike) ali slabe (Cramer's $V<0.3$).

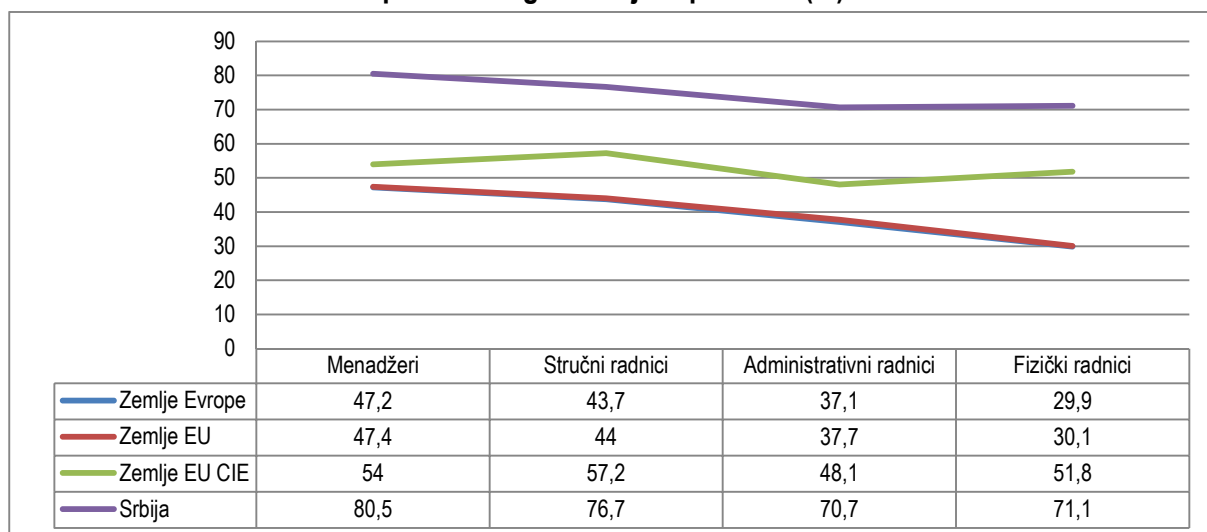
4.2.3.2.2. Zarade za performanse

Grafikon 66 prikazuje podatke u vezi sa korišćenjem stimulacija, zarade zasnovane na učinku kao varijabilne zarade u zemljama Evrope. Ono što je evidentno jeste da u slučaju stimulacija ne možemo generalizovati upotrebu ovih nagrada za različite kategorije radnika u svim regionima.

Trend na nivou Evrope, i najvećem delu EU isti je kao i kod fleksibilnih beneficija i podrazumeva smanjenje korišćenja stimulacija pomeranjem od menadžera ka fizičkim radnicima. Organizacije iz Evrope najviše koriste stimulacije prilikom nagrađivanja menadžerskih pozicija (47,2%), zatim stručnih radnika (43,7%), potom administracije (37,1%) i fizičkih radnika (29,9%). Međutim, ono što je vrlo interesantno jeste posmatrati trend koji se javlja kod zemalja Centralno-istočne Evrope i Srbije. U poređenju sa ostalim zemljama Evrope, i naročito članicama Evropske unije, zemlje

CIE koriste stimulacije u mnogo većem procentu organizacija nego organizacije iz zemalja EU za sve kategorije zaposlenih.

Grafikon 66. Udeo organizacija koje koriste plaćanje bazirano na ostvarenim performansama prilikom nagrađivanja zaposlenih (%)



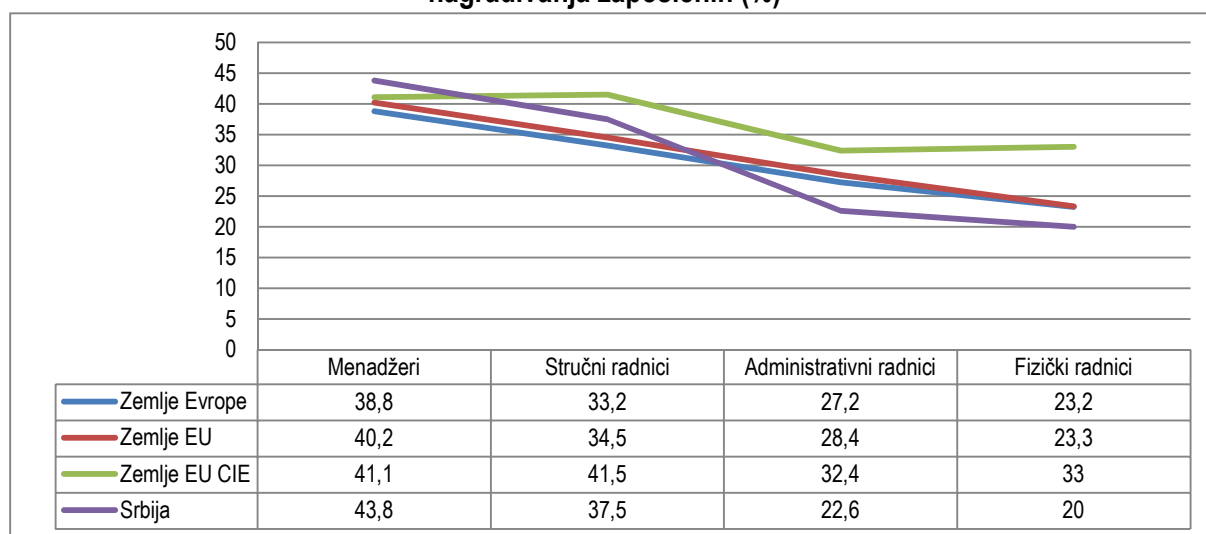
Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U slučaju organizacija iz zemalja CIE stimulacije se koriste u većem udelu organizacija za stručne radnike (57,2%) u odnosu na menadžere (54%) i za fizičke radnike (51,8%) u odnosu na administraciju (48,1%). Što se tiče Srbije, sa grafikona je evidentno da u pogledu stimulacija domaće organizacije ne zaostaju za prosekom EU i CIE, već i prevazilaze prosek EU i CIE za sve kategorije zaposlenih, i to menadžera (80,5%), stručnih radnika (76,7%), administrativnih radnika (70,7%) i fizičkih radnika (71,7%). Primenom Hi kvadrat testa uočeno je da su veze između pomenutih regiona i Srbije i stimulacija za učinak statistički značajne ($X^2=29,576$; $p=0,000$ za menadžere, $X^2=69,633$; $p=0,000$ za stručne radnike, $X^2=50,800$; $p=0,000$ za administrativne radnike i $X^2=172,077$; $p=0,000$ za fizičke radnike) ali slabe, merene Cramerovim koeficijentom (Cramer's $V<0.3$).

4.2.3.2.3. Bonusi zasnovani na timskim ciljevima

Grafikon 67 prikazuje podatke u vezi sa korišćenjem bonusa zasnovanih na timskim ciljevima kao varijabilne zarade u zemljama Evrope. Ono što je evidentno jeste da u slučaju timskih bonusa i stimulacija na bazi performansi ne možemo generalizovati upotrebu ovih nagrada za različite kategorije radnika u svim regionima. Trend na nivou Evrope, i najvećem delu EU isti je kao i kod pređašnjih elemenata varijabilne zarade bazirane na učinku, i podrazumeva smanjenje korišćenja timskih bonusa pomeranjem od menadžera ka fizičkim radnicima. Organizacije iz Evrope najviše koriste timske bonuse prilikom nagrađivanja menadžerskih pozicija (38,8%), zatim stručnih radnika (33,2%), zatim administracije (27,2%) i fizičkih radnika (23,2%). Međutim, zemlje CIE ponovo ukazuju na drugačija kretanja u pogledu nagrađivanja zaposlenih, pa i u smislu bonusa zasnovanih na timskim ciljevima. U poređenju sa članicama Evropske unije, zemlje CIE koriste bonuse zasnovane na timskim ciljevima u većem procentu nego organizacije iz zemalja EU za sve kategorije zaposlenih, s tim da u ovom slučaju razlike u procentualnim iznosima nisu toliko velike. Takođe, u slučaju organizacija iz zemalja CIE bonusi zasnovani na timskim ciljevima se koriste u sličnom udelu organizacija za stručne radnike (41,5%) u odnosu na menadžere (41,1%) i za fizičke radnike (33%) u odnosu na administraciju (32,4%).

Grafikon 67. Udeo organizacija koje koriste bonuse bazirane na timskim ciljevima prilikom nagrađivanja zaposlenih (%)

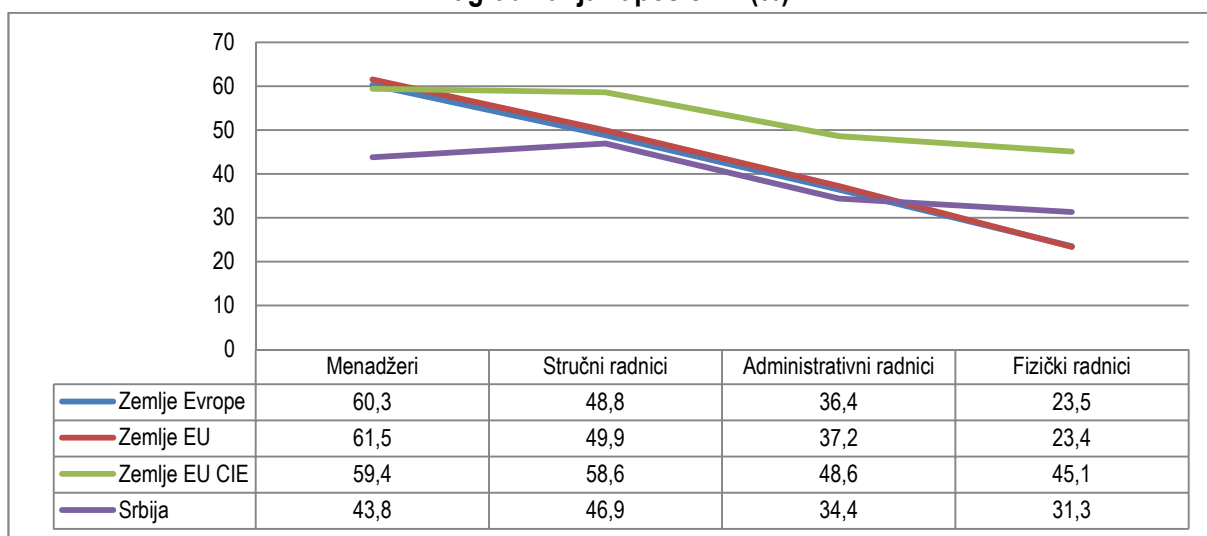


Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Što se tiče Srbije, sa grafikona je evidentno da u pogledu timskih bonusa naše organizacije ne zaostaju za prosekom EU i CIE, tačnije, one prate trend zemalja Evrope. Jedini slučaj gde se primećuje povećano korišćenje timskih bonusa je za kategoriju menadžera (43,8% organizacija) u odnosu na prosek EU (40,2%). U ostalim slučajevima ove razlike su manje, trend korišćenja ove vrste nagrada prati trend zemalja EU. Primenom Hi kvadrat testa uočeno je da veze između pomenutih regiona i Srbije nisu statistički značajne za menadžere ($X^2=0,417$; $p=0,812$), dok su za profesionalne radnike ($X^2=15,945$; $p=0,000$), administrativne radnike ($X^2=6,284$; $p=0,043$) i fizičke radnike ($X^2=35,789$; $p=0,000$) one slabe i statistički značajne u pogledu korišćenja bonusa zasnovanih na timskim ciljevima.

4.2.3.2.4. Bonusi zasnovani na individualnim ciljevima

Grafikon 68 prikazuje podatke u vezi sa korišćenjem bonusa zasnovanih na individualnim ciljevima kao varijabilne zarade u zemljama Evrope. Ono što se vidi sa grafikona jeste da u slučaju individualnih bonusa ne možemo generalizovati upotrebu ovih nagrada za različite kategorije radnika u svim regionima, kao i kod stimulacija na bazi performansi. Trend na nivou Evrope, i najvećem delu EU isti je kao i kod pređašnjih elemenata varijabilne zarade bazirane na učinku, i podrazumeva smanjenje korišćenja individualnih bonusa pomeranjem od menadžera ka fizičkim radnicima. Organizacije iz Evrope najviše koriste individualne bonuse prilikom nagrađivanja menadžerskih pozicija (60,3%), zatim stručnih radnika (48,8%), administracije (36,4%) i fizičkih radnika (23,5%). Međutim, zemlje CIE i Srbija i u slučaju individualnih bonusa ukazuju na drugačija kretanja u pogledu nagrađivanja zaposlenih. U poređenju sa članicama Evropske unije, zemlje CIE koriste bonuse zasnovane na individualnim ciljevima u većem procentu organizacija nego organizacije iz zemalja EU za sve kategorije zaposlenih, osim za menadžere. Tačnije, organizacije iz zemalja CIE koriste individualne bonuse za stručne radnike u 58,6%, za razliku od proseka EU koji je na nivou od 49,9%, 48,6% za administraciju u odnosu na EU gde je prosek 37,2% i 45,1% za fizičke radnike u odnosu na EU prosek od 23,4%. Takođe, u slučaju organizacija iz zemalja CIE bonusi zasnovani na individualnim ciljevima se koriste u sličnom udelu organizacija za menadžere (59,4%) u odnosu na stručne radnike (58,6%) i za administraciju (48,6%) u odnosu na fizičke radnike (45,1%). Što se tiče Srbije, sa grafikona je evidentno da u pogledu individualnih bonusa naše organizacije ne zaostaju značajno za prosekom EU i CIE, tačnije, one prate trend zemalja Evrope.

Grafikon 68. Udeo organizacija koje koriste bonuse bazirane na individualnim ciljevima prilikom nagrađivanja zaposlenih (%)

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Jedini slučaj gde se primećuje manje korišćenje individualnih bonusa je u kategoriji menadžera (43,8% organizacija) u odnosu na prosek EU (60,3%). U organizacijama na teritoriji Srbije najveći procenat (46,9%) je ukazao na to da individualne bonuse koriste za nagrađivanje stručnih radnika, a ne menadžera, kao što je slučaj u ostalim zemljama. Primenom Hi kvadrat testa uočeno je da veze između pomenutih regiona i Srbije nisu statistički značajne za menadžere ($X^2=5,395$; $p=0,067$), dok su za profesionalne radnike ($X^2=23,657$; $p=0,000$), administrativne radnike ($X^2=42,158$; $p=0,000$) i fizičke radnike ($X^2=166,745$; $p=0,000$) slabe statistički značajne u pogledu korišćenja bonusa zasnovanih na individualnim ciljevima.

Objašnjavanjem trendova u pogledu upotrebe varijabilne zarade kao dela kompenzacija zaposlenih u organizacijama iz Evrope završen je deo rada u kom se govori o osnovnim elementima zarade. U nastavku teksta prikazani su rezultati istraživanja koji se odnose na dodatne beneficije, autsorsing, primenu HRIS-a, kao i određene odnose između elemenata zarada i performansi organizacija i HRM.

4.2.4. Nefinansijske beneficije

Posebno interesantno područje kompenzacija jesu beneficije. U teoriji i praksi HRM razvijene su različite kategorije beneficija. Osnovne odnosno bazične beneficije su najčešće one koje se odnose na penziono i zdravstveno osiguranje, koje može biti obavezno, kao što je slučaj u našoj zemlji. Dopunske beneficije, ili kako ih često nazivaju istraživači Cranet-a, beneficije izvan zakonskih odredbi su one beneficije koje organizacije samostalno, u sklopu svoje politike nagrađivanja, nude zaposlenima. U tabeli 58 prikazani su proseki korišćenja pojedinih elemenata dopunskih beneficija u zemljama Evrope. Analizu nefinansijskih beneficija prikazujemo na bazi podataka dobijenih primenom ukrštenih tabela (deskriptivne statistike). Rezultati Hi kvadrat testa pokazali su da su razlike između regiona EU, CIE i Srbije statistički značajne za sve elemente dodatnih beneficija ($p<0,05$).

Iz tabele 58 mogu se tumačiti podaci o primeni dopunskih beneficija imajući u vidu tri regiona – EU, zemlje CIE i Srbiju. Evidentno je da se na nivou Evropske unije u najvećem udelu organizacija koriste porodiljsko odsustvo (58%), penziono osiguranje (57,4%) i pauziranje radi obuke i usavršavanja (56%). Beneficije koje se koriste u najmanjoj meri su obdanište i boravak za decu zaposlenih (7,1%) i naknada za smeštaj dece u obdaništa (15,8%).

Tabela 58. Komparativni pregled učešća organizacija koje koriste pojedine elemente dopunskih beneficija u zemljama Evrope (%)

	Obdanište za decu zaposlenih	Naknada za smeštaj dece u obdaništu	Neplaćeno odsustvo	Porodiljsko odsustvo	Odsustvo oca radi nege deteta	Roditeljsko odsustvo	Uplata penzijskog staža	Pauza za edukaciju / obuku	Privatno zdravstveno osiguranje
Zemlje Evrope	7	15	23,6	57	47,5	48,9	55,9	56,7	46,9
Zemlje EU	7,1	15,8	24	57,9	49,4	50,5	57,4	56	48,6
Zemlje EU CIE	2	12,3	7,8	43,3	35,3	35,6	35	44,9	23,3
Srbija	0	0	62,8	77,8	57,1	67,4	56,4	72,1	10,3

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Ukoliko se posmatra prosek organizacija koje posluju na teritoriji Centralno-istočne Evrope i Srbije, može se zaključiti da region CIE zaostaje za prosekom zemalja EU. U pogledu svih kategorija beneficija organizacije iz zemalja CIE zaostaju za zemljama EU, naročito u pogledu neplaćenog odsustva (7,8%), penzionog osiguranja (35%) i privatnog zdravstvenog osiguranja (23,3%). Iako je uočeno umanjeno korišćenje ovakvih beneficija, ono što je karakteristično jeste nivo korišćenja pojedinih beneficija kod zemalja EU i CIE. Zemlje CIE prate trend korišćenja dopunskih beneficija u EU.

Za organizacije iz Srbije ne možemo reći da prate trend korišćenja dopunskih beneficija zemalja EU i zemalja CIE, ali svakako se uočava da je i u ovim organizacijama najkorišćenija beneficija svakako porodiljsko odsustvo (77,8%). U Srbiji se ova beneficija koristi u najvećem procentu u odnosu na većinu zemalja, što je i logično ukoliko imamo u vidu da Zakon o radu precizno definiše obavezu poslodavca da omogući porodiljsko odsustvo majke trajanju od godinu dana nakon porođaja. Slično kao i u zemljama EU i CIE, i u Srbiji se kao druga po redu koristi beneficija u vidu odsustva sa posla radi obuke i usavršavanja (72,1%).

Evidentno je da veći procenat organizacija koristi pojedine beneficije, gde se najveća razlika ogleda u pogledu neplaćenog odsustva. Dok ovakvu beneficiju zemlje EU i CIE koriste u vrlo niskom udelu organizacija (24% i 7,8% respektivno), u Srbiji se neplaćeno odsustvo koristi u mnogo većem procentu organizacija (62,8%). Takođe, značajna odstupanja u korišćenju dopunskih beneficija uočena su kod korišćenja obdaništa za decu i plaćanja naknade za smeštaj dece u obdanište. U Srbiji ni jedna organizacija ne koristi ovakvu pogodnost za zaposlene. Razloge svakako možemo tražiti u postojanju državnih vaspitnih ustanova i boravaka u kojima roditelji ostavljaju svoju decu tokom radnog dana, te kompanije nisu imale potrebu da razvijaju ovakvu vrstu beneficija. Takođe, ove dve beneficije se i u zemljama EU koriste u vrlo malom procentu organizacija. Srbija zaostaje za savremenim beneficijama kao što su privatni fondovi za penzije i osiguranje (10,3%), te se tu nalazi ispod proseka EU (48,6%) i CIE (23,3%).

Tabela 59. Udeo organizacija koje koriste pojedine elemente dopunskih beneficija u zemljama Evrope (%)

	Obdanište za decu zaposlenih	Naknada za smeštaj dece u obdaništu	Neplaćeno odsustvo	Porodiljsko odsustvo	Odsustvo oca radi nege deteta	Roditeljsko odsustvo	Uplata penzijskog staža	Pauza za edukaciju / obuku	Privatno zdravstveno osiguranje
Austrija	13,1	8,1	23,2	69,5	61,5	76,1	56,3	85,9	35,6
Belgija	9,2	8,3	42,8	56,4	53,2	54,3	85,5	48,8	72,8
Bugarska	,9	19,8	3,8	51,3	17,7	23,5	21,8	43,5	18,8
Kipar	0,0	1,3	13,8	59,5	23,5	37,5	56,1	59,0	72,6
Češka	0,0	0,0	15,0	22,5	0,0	20,5	57,4	56,9	11,6
Danska	3,0	2,4	63,4	73,5	70,7	62,2	82,6	52,4	69,2

Estonija	2,9	4,3	33,8	32,4	32,4	31,8	6,1	55,7	30,9
Finska	8,2	2,2	26,3	39,6	32,8	44,0	30,6	43,3	45,9
Francuska	2,7	16,7	15,2	55,1	48,2	49,3	30,1	42,8	81,8
Nemačka	16,1	20,1	23,7	77,1	72,0	64,1	91,3	91,5	43,5
Grčka	6,6	57,7	11,0	61,5	39,9	64,3	40,6	65,6	80,2
Mađarska	2,9	15,4	9,6	22,6	23,0	25,0	44,1	60,6	29,2
Irska	4,2	0,0	43,9	72,0	45,4	52,6	88,9	61,2	66,0
Italija	22,3	49,7	65,0	68,8	61,1	66,9	43,3	70,1	68,8
Litvanija	2,5	7,6	2,5	30,3	31,1	14,3	11,8	24,4	26,9
Holandija	6,9	19,8	13,8	63,8	30,4	76,7	59,5	44,8	39,7
Slovačka	3,2	18,9	9,5	31,2	23,4	33,5	39,6	29,3	31,2
Slovenija	1,0	2,5	1,6	75,6	76,8	74,5	56,7	58,4	12,4
Švedska	1,3	0,4	2,2	48,1	48,1	23,8	54,9	39,2	37,5
VB	17,2	30,7	32,1	62,6	62,0	46,7	90,0	36,8	70,1
Island	1,4	0,7	12,3	20,3	17,4	22,5	10,1	40,6	23,2
Norveška	9,5	5,3	10,6	26,3	30,9	23,4	70,1	70,8	26,0
Rusija	1,9	16,4	40,7	78,2	30,8	67,3	15,1	63,0	74,1
Švajcarska	13,5	22,2	11,4	83,3	43,5	34,1	76,3	83,3	42,2
Srbija	0,0	0,0	62,8	77,8	57,1	67,4	56,4	72,1	10,3
Ukupno	7,0	15,0	23,6	57,0	47,5	48,9	55,9	56,7	46,9

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 59 prikazan je udeo organizacija prema nivou korišćenja pojedinih dodatnih beneficija. Evidentna je značajna raznolikost u upotrebi ovih beneficija, s tim da se ipak može govoriti o približavanju zemalja kada se imaju u vidu beneficije vezane za roditeljstvo. Međutim, iako najveći deo zemalja nudi ovakve pogodnosti, ipak ne može se zaobići činjenica da pojedine razvijene zemlje, poput Norveške i Islanda u vrlo niskom udelu omogućavaju porodijsko odsustvo. Mađarska, Slovačka, Estonija i druge CIE zemlje takođe u manjoj meri koriste dodatne beneficije, što je i očekivano ukoliko imamo u vidu da je većina zemalja CIE u grupi post-socijalističkih zemalja, u kojima je završen proces transformacije, ali još uvek postoje uticaji prethodnih sistema. Srbija se u pogledu korišćenja dodatnih beneficija nalazi iznad proseka CIE, međutim, ukoliko malo detaljnije analiziramo tabelu 60, evidentno je i to da su u pitanju one beneficije koje dobrim delom garantuje Zakon o radu naše zemlje, te su uslovi u pogledu penzija, porodijskog i roditeljskog odsustva obavezujući za poslodavce.

Prikazom dodatnih beneficija koje su u potrebi u Evropi završen je prikaz rezultata deskriptivne statistike, dobijenih ukrštenim tabelama (crosstabs), za proces odlučivanja, pregovaranja i elemente kompenzacija. U narednim tačkama rada biće prikazani rezultati analize primene outsorsinga i HRIS-a za kompenzacije, kao i uticaja određenih faktora na primenu kompenzacija.

4.2.5. Korišćenje outsorsinga za sistem kompenzacija

Pre analize outsorsinga za kompenzacije, izvršena je analiza korišćenja eksternih usluga u domenu čitavog procesa menadžmenta ljudskih resursa u zemljama Evrope, kako bi bilo prikazano mesto a time i značaj sistema kompenzacija za organizacije koje su učestvovala u istraživanju. U tabeli 60 prikazane su srednje vrednosti ocena korišćenja outsorsinga. Merna skala ima vrednosti od 0 – ne koristi se outsorsing do 4 – outsorsing se koristi u potpunosti. Analizu korišćenja outsorsinga prikazujemo primenom analize srednje vrednosti u SPSS programu.

Tabela 60. Nivo outsorsinga za aktivnosti u HRM u zemljama Evrope

HRM aktivnost	Srednja vrednost	Std. devijacija
Obračun penzije	1,39	1,630
Obuka i razvoj	1,30	1,193
HR informacioni sistemi	0,92	1,259
Regrutacija	0,91	0,979
Obračun zarada	0,84	1,407

Selekcija	0,59	0,865
Izmeštanje / redukovanje radne snage	0,59	1,104
Beneficije	0,58	1,057
Obrada rutinskih upita primljenih od rukovodilaca i zaposlenih	0,25	0,716

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Iz tabele 60 evidentno je da su penzije oblast u kojoj se u najvećoj meri koristi outsorsing u organizacijama u Evropi (srednja vrednost 1,39, SD=1,63). Za njima su obuka i razvoj kao aktivnost HRM (srednja vrednost 1,30, SD=1,193). Sve ostale aktivnosti HRM nisu u većoj meri prepuštene eksternim konsultantima, što se i vidi u vrlo niskim srednjim vrednostima. Ova tabela je funkciji potvrđivanja hipoteze 4, u kojoj se tvrdi da organizacije iz Evrope koriste outsorsing u manjoj meri. Ukoliko uporedimo rezultate prosečnih vrednosti ocena primene outsorsinga u Srbiji i Evropi, vidi se da je primena outsorsinga u Srbiji na značajno nižem nivou u odnosu na zemlje Evrope. Takođe, prioritetne HRM aktivnosti za koje se vrši ova aktivnost u Srbiji su obuka i razvoj (srednja vrednost=1,18, SD=1,211) dok su penzije, koje u evropskom proseku zauzimaju prvo mesto, u Srbiji su tek na sedmom mestu (srednja vrednost=0,15, SD=0,700) u tabeli 61, gde su prezentovane srednje vrednosti, aritmetičke sredine i standardne devijacije za upotrebu outsorsinga u Srbiji. Komparacijom se takođe može doći do zaključka da organizacije iz Srbije generalno zaostaju u primeni outsorsinga za zemljama Evropske unije.

Tabela 61. Nivo outsorsinga za izvršavanje aktivnosti u HRM u Srbiji

HRM aktivnost	Srednja vrednost	Std. devijacija
Obuka i razvoj	1,18	1,211
Regrutacija	0,41	0,921
Obračun zarada	0,40	1,127
HR informacioni system	0,37	0,799
Beneficije	0,24	0,916
Selekcija	0,20	0,601
Obračun penzije	0,15	0,700
Izmeštanje / redukovanje radne snage	0,08	0,487
Obrada rutinskih upita primljenih od rukovodilaca i zaposlenih	0,08	0,350

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

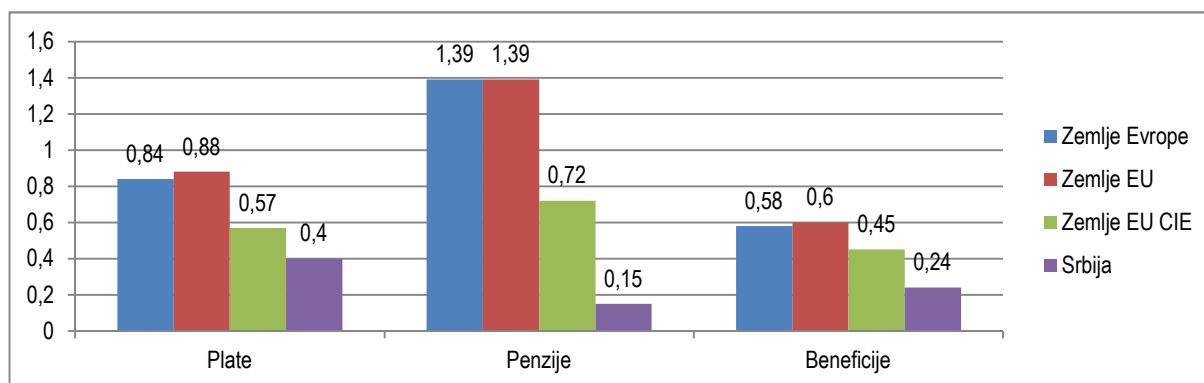
U narednom delu ove tačke rada akcenat u analizi stavljen je na elemente kompenzacija, pre svega obradu platnog spiska, penzije i beneficije. Analiza je izvršena izračunavanjem srednje vrednosti ocene korišćenja outsorsinga i to od 0 – ne koristi se outsorsing do 4 – outsorsing se koristi u potpunosti. Tabela 62 ukazuje na vrlo interesantne komparativne podatke između zemalja Evrope, Evropske unije, zemalja CIE i Srbije.

Tabela 62. Komparacija korišćenja outsorsinga za kompenzacije u zemljama Evrope

Outsorsing	Zemlje Evrope		Zemlje EU		Zemlje CIE		Srbija	
	Srednja vrednost	SD	Srednja vrednost	SD	Srednja vrednost	SD	Srednja vrednost	SD
Obračun zarade	0,84	1,407	0,88	1,429	0,57	1,265	0,40	1,127
Penzije	1,39	1,630	1,39	1,615	0,72	1,392	0,15	0,700
Beneficije	0,58	1,057	0,60	1,071	0,45	0,962	0,24	0,916

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Prema podacima u tabeli 62 i grafikonu 69 može se izvršiti komparacija između zemalja Evrope u pogledu korišćenja outsorsinga za elemente kompenzacije.

Grafikon 69. Komparacija korišćenja outsorsinga za kompenzacije – srednje vrednosti ocene korišćenja outsorsinga

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Prema rezultatima istraživanja uočava se da je outsorsing generalno na niskom nivou upotrebe u zemljama Evrope, i da je njegova upotreba u organizacijama sve manja kako se posmatraju podaci EU, CIE i Srbije. Najznačajnije odstupanje u pogledu aritmetičke sredine uočava se kod primene outsorsinga za obračun penzije. U EU on ima vrednost 1,39, na nivou CIE 0,72 a u Srbiji tek 0,15. Dok je u zemljama Evrope upotreba outsorsinga za obračun penzije na najvišem nivou, u Srbiji je ta ocena na najnižem nivou. Razlog se može naći u praksi da se doprinos za penziju obračunava uz zaradu zaposlenog, kao deo obaveznog osiguranja prema Zakonu u Srbiji.

Pre nego što budu prikazani pojedinačne analize tri elementa kompenzacije za koje se primenjuje outsorsing, izvršena je analiza međuzavisnosti između broja zaposlenih u organizacijama, broja zaposlenih u HR sektoru organizacija i tri elementa kompenzacije. Ova analiza je urađena budući da sa porastom broja zaposlenih raste i potreba za radnicima u HR sektoru, a isto tako očekivano je da će u većim organizacijama biti i veća primena outsorsinga za HR aktivnosti zbog povećanog obima posla u sektoru HR, kao i potrebe za uštedama u smislu prepuštanja administrativnih poslova oko obračuna zarade eksternim partnerima.

Tabela 63. Spirmanova korelacija između broja zaposlenih i korišćenja outsorsinga za kompenzacije u zemljama Evrope

	Srednja vrednost	Std. Devijacija	Ukupan broj zaposlenih	Ukupan broj zaposlenih u odeljenju HRM	Obračun zarada	Obračun penzija	Obračun beneficija
Ukupan broj zaposlenih	1933,67	12722,97	1,000				
Ukupan broj zaposlenih u odeljenju HRM	21,8	121,29	0,790**	1,000			
Obračun zarada	0,84	1,407	-0,052**	0,017	1,000		
Obračun penzija	1,39	1,630	0,018	0,030	0,435**	1,000	
Obračun beneficija	0,58	1,057	0,032*	0,080**	0,406**	0,415**	1,000

** . Korelacija je statistički značajna na nivou od 0.01 (dvostrano).
* . Korelacija je statistički značajna na nivou od 0.05 (dvostrano).

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Za utvrđivanje odnosa i statističke značajnosti smera i jačine veza između navedenih varijabli, koje se mogu očitati iz tabele 63, korišćena je Spirmanova korelacija. Za obrazloženje jačine i smera korelacija korišćena je skala Cohen (1992, str. 157) po kojoj se korelacija sa vrednostima od 0,1 do 0,29 smatra malom, od 0,3 do 0,49 srednjom i od 0,5 do 1,0 velikom.

Prema rezultatima Spirmanove korelacije za uzorak zemalja Evrope u tabeli 63, očigledno je da postoji srednja pozitivna korelacija između autsorsinga za obračun zarade i penzije ($r=0,435$, $p=0,000$), obračun zarada i beneficija ($r=0,406$, $p=0,000$) i autsorsinga za obračun beneficija i penzija ($r=0,415$, $p=0,000$). Takođe, tabela ukazuje i na postojanje jake pozitivne korelacije između ukupnog broja zaposlenih i broja zaposlenih u HR sektoru ($r=0,79$, $p=0,000$), što je i logično. Rezultati neparametarske korelacije (Spirmanov r) ukazuju da odnos između elemenata naknada kao što su zarade, penzije i beneficije postoje statistički značajne i pozitivne umerene korelacije. Kako se povećava upotreba autsorsinga za zarade povećava se i autsorsing za penzije i koristi. U slučaju analize korelacija između broja zaposlenih u kompaniji i HR odeljenja i elemenata naknada pronađene su slabe statistički značajne negativne korelacije između autsorsinga za obračun zarada i broj zaposlenih u preduzećima ($r=-0,056$, $p=0,001$), slaba pozitivna korelacija između broja zaposlenih i autsorsinga za beneficije ($r=0,032$, $p=0,00$) i slaba pozitivna korelacija između ukupnog broja zaposlenih u HR sektoru i autsorsinga za beneficije ($r=0,080$, $p=0,000$).

Tabela 64. Spirmanova korelacija između broja zaposlenih i korišćenja autsorsinga za kompenzacije u Srbiji

	Srednja vrednost	Std. Devijacija	Ukupan broj zaposlenih	Ukupan broj zaposlenih u odeljenju HRM	Obračun zarada	Obračun penzija	Obračun beneficija
Ukupan broj zaposlenih	341,28	435,134	1,000				
Ukupan broj zaposlenih u odeljenju HRM	4,96	6,063	0,212	1,000			
Obračun zarada	0,40	1,127	-0,020	0,383	1,000		
Obračun penzija	0,15	0,700	-0,038	0,021	0,334*	1,000	
Obračun beneficija	0,24	0,916	0,074	0,212	0,794**	0,500**	1,000
** . Korelacija je statistički značajna na nivou od 0.01 (dvostrano).							
* . Korelacija je statistički značajna na nivou od 0.05 (dvostrano).							

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Prema rezultatima testa korelacije za uzorak organizacija iz Srbije u tabeli 64, očigledno je da postoji srednja pozitivna korelacija između autsorsinga za obračun zarade i penzije ($r=0,334$, $p=0,035$), jaka pozitivna statistički značajna korelacija između autsorsinga za obračun zarada i beneficija ($r=0,794$, $p=0,000$) i autsorsinga za beneficije i penzije ($r=0,500$, $p=0,001$). Rezultati neparametarske korelacije (Spirmanov r) ukazuju da odnos između elemenata naknada kao što su zarade, penzije i beneficije postoje statistički značajne i pozitivne umerene i jake korelacije. Kako se povećava upotreba autsorsinga za zarade povećava se i autsorsing za penzije i beneficije. U slučaju analize korelacija između broja zaposlenih u kompaniji i HR odeljenja i elemenata naknada nisu pronađene statistički značajne korelacije između broja zaposlenih u preduzećima broja zaposlenih u HR sektoru, ($r=0,212$, $p=0,298$), kao ni između autsorsinga za kompenzacije i broja zaposlenih u preduzećima i HR sektoru.

Budući da koeficijenti korelacije nisu ukazali na očekivane rezultate u pogledu veličine preduzeća, merenom brojem zaposlenih, u nastavku rada dati su detaljniji prikazi korišćenja autsorsinga za elemente kompenzacije, u odnosu na veličinu preduzeća.

4.2.5.1. Korišćenje eksternih usluga kod modeliranja plate

Na samom početku analize interesantno je navesti rezultate istraživanja iz 2012 godine u kom su istraživači iz CIE zemalja analizirali uticaj MNK na HRM zemalja u razvoju. Poór, Nikolić, Slavić i Štangl Šušnjar (2012) utvrdili su da se u Srbiji autsorsing koristi najviše za obuku i razvoj (70%), što je sličan rezultat kao i rezultat istraživanja autora ovog rada. Takođe, ukazano je na to da se autsorsing najčešće koristi za regrutaciju (50%) i selekciju (55%), evaluaciju performansi (50%) i u

oblasti kompenzacije (45%). Ono što je takođe važno jeste da je utvrđeno da nije došlo do značajnijih promena u korišćenju ovih usluga od strane eksternih partnera, a ukoliko je bilo promena u prethodnom periodu, organizacije su smanjile nivo korišćenja outsorsinga.

Tabela 65. Udeo organizacija koje koriste eksterne usluge – outsorsing za zarade u zemljama Evrope i Srbiji (%)

Država	Nije izvršen outsorsing	1	2	3	Autsorsing u potpunosti	Ukupno
Austrija	80,1	6,0	2,0	3,0	9,0	100,0
Belgija	21,8	7,1	20,5	28,9	21,8	100,0
Bugarska	86,4	9,8	,9	1,7	1,3	100,0
Kipar	84,7	4,7	4,7	4,7	1,2	100,0
Češka	83,3	7,4	0,0	1,9	7,4	100,0
Danska	78,7	2,2	9,2	5,9	3,9	100,0
Estonija	81,9	8,3	2,8	1,4	5,6	100,0
Finska	68,2	1,5	3,8	9,8	16,7	100,0
Francuska	60,3	17,2	7,3	7,9	7,3	100,0
Nemačka	60,3	8,1	7,2	8,6	15,8	100,0
Grčka	77,1	3,7	2,3	5,6	11,2	100,0
Mađarska	53,0	1,5	3,8	10,6	31,1	100,0
Irska	74,3	4,0	6,9	3,0	11,9	100,0
Italija	38,2	9,6	17,2	22,9	12,1	100,0
Litvanija	92,0	2,7	,9	,9	3,5	100,0
Holandija	53,4	12,9	6,0	15,5	12,1	100,0
Slovačka	72,1	3,7	4,2	2,8	17,2	100,0
Slovenija	85,4	8,2	1,8	2,7	1,8	100,0
Švedska	67,6	9,6	7,8	5,3	9,6	100,0
VB	62,7	2,0	11,3	10,3	13,7	100,0
Island	78,7	4,4	5,9	5,1	5,9	100,0
Norveška	79,8	7,4	3,2	2,1	7,4	100,0
Rusija	80,0	0,0	1,8	12,7	5,5	100,0
Švajcarska	88,7	1,0	3,1	3,1	4,1	100,0
Srbija	85,7	4,8	0,0	2,4	7,1	100,0
Ukupno	69,2	6,2	6,4	7,7	10,4	100,0

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Prema podacima iz tabele 65 evidentno je da 69,2% kompanija iz Evrope ne vrši outsorsing aktivnosti vezanih za obračun zarada. Zemlje u kojima outsorsing nije izvršen u preko 85% organizacija su Švajcarska, Slovenija, Litvanija, Bugarska i Srbija. Što se tiče korišćenja outsorsinga za obračun zarade, jedino su organizacije iz Belgije (21,8%) i Mađarske (31,1%) ukazale na nešto značajniju upotrebu. Takođe, Belgija je zemlja u kojoj je outsorsing izvršen u značajnijem procentu u odnosu na udeo organizacija koje ne vrše outsorsing za obračun zarada.

U cilju istraživanja razlika između organizacija koje koriste outsorsing u odnosu na njihovu veličinu, izvršena je analiza varijanse (ANOVA), metod za testiranje značajnosti razlike između dve ili više grupa između kojih postoji potreba da se utvrde razlike.

Tabela 66. Rezultati deskriptivne statistike za ANOVA test – outsorsing za obračun zarada na nivou zemalja Evrope

Veličina preduzeća	Srednja vrednost	Std. Devijacija	95% Interval poverenja		Minimum	Maksimum
			Donja granica	Gornja granica		
1-49	1,36	1,731	1,16	1,56	0	4
50-249	0,85	1,428	0,77	0,93	0	4
250-1000	0,79	1,369	0,72	0,86	0	4
1000+	0,75	1,288	0,66	0,83	0	4

Total	0,84	1,406	,80	0,88	0	4
--------------	-------------	--------------	------------	-------------	----------	----------

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Tabela 66 prikazuje vrednosti deskriptivne statistike za primenu outsorsinga u odnosu na veličinu preduzeća prema broju zaposlenih. Evidentno je da postoje razlike između malih, srednjih i velikih preduzeća u pogledu primene outsorsinga za obračun zarada. Najveći nivo korišćenja uočen je kod malih preduzeća, a najmanji kod velikih preduzeća koja broje preko 1000 zaposlenih. Za utvrđivanje statističke značajnosti ovih razlika potrebno je analizirati tabele koje se odnose na homogenost varijanse i analizu varijanse.

Tabela 67 ukazuje na analizu homogenosti varijanse. Levenijev test homogenosti varijanse ukazao je da je ova pretpostavka ANOVA testa narušena ($p=0,000$) te je analiziran robusni test jednakosti aritmetičkih sredina, Welch test i Brown Forsythe koji su ukazali da ANOVA može da se sprovede.

Tabela 67. Test homogenosti varijanse

Levene Statistic	Robusni test jednakosti srednjih vrednosti	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
41,818	Welch	10,662	3	1121,728	,000
Sig. ,000	Brown-Forsythe	13,437	3	1377,399	,000
df1=3	df2=4062	a. Asymptotically F distributed.			

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Tabela 68 predstavlja podatke analize varijanse. Evidentno je da postoje razlike između grupa preduzeća prema veličini ($F(3,4062)=15,150$, $p=0,000$), koje su statistički značajne.

Tabela 68. ANOVA za korišćenje outsorsinga za obračun zarade

	Suma kvadrata	df	Mean Square	F	Sig.
Između grupa	88,865	3	29,622	15,150	,000
Unutar grupa	7941,905	4062	1,955		
Total	8030,770	4065			

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Tabela 69 predstavlja podatke višestruke komparacije između grupa. Games-Howell post hoc test ukazuje na to da se između malih, srednjih, velikih i preduzeća sa preko 1000 zaposlenih razlikuje upotreba outsorsinga. Između malih preduzeća sa 1 do 49 zaposlenih postoje statistički značajne razlike u upotrebi outsorsinga u odnosu na preduzeća srednje veličine (50 do 249 zaposlenih) ($MD=0,507$, $p=0,000$), velikih preduzeća do 1000 zaposlenih ($MD=0,569$, $p=0,000$) i preduzeća sa više od 1000 zaposlenih ($MD=0,615$, $p=0,000$). Između srednjih i velikih preduzeća nema statistički značajnih razlika.

Tabela 69. Višestruka komparacija grupa – Games-Howell test

(I) Veličina organizacija	(J) Veličina organizacija	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
1-49	50-249	,507*	,110	,000
	250-1000	,569*	,108	,000
	1000+	,615*	,111	,000
50-249	1-49	-,507*	,110	,000
	250-1000	,062	,053	,640
	1000+	,108	,059	,253
250-1000	1-49	-,569*	,108	,000
	50-249	-,062	,053	,640
	1000+	,046	,055	,836
1000+	1-49	-,615*	,111	,000
	50-249	-,108	,059	,253

	250-1000		-,046	,055	,836
*. Razlike su statistički značajne na nivou 0,05					

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Što se tiče analize varijanse za Srbiju, prema rezultatima koji su prezentovani u tabelama 70, 71 i 72 može se videti da u slučaju organizacija iz Srbije ne postoje statistički značajne razlike u pogledu korišćenja outsorsinga u odnosu na veličinu preduzeća merene brojem zaposlenih.

Tabela 70. Rezultati deskriptivne statistike za ANOVA test – outsorsing za obračun zarada na nivou Srbije

Veličina preduzeća	Srednja vrednost	Std. Devijacija	95% Interval poverenja		Minimum	Maksimum
			Donja granica	Gornja granica		
1-49	1,00	1,732	-1,15	3,15	0	4
50-249	,15	,671	-,16	,46	0	3
250-1000	,57	1,453	-,27	1,41	0	4
1000+	,33	,577	-1,10	1,77	0	1
Total	,40	1,127	,05	,76	0	4

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Tabela 71. Test homogenosti varijanse

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,857	3	38	,050

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Najviši nivo korišćenja zapažen je kod malih preduzeća i onih sa brojem zaposlenih od 250 do 1000 ali bez značajnijih razlika između četiri kategorije preduzeća ($F(3,38)=0,905$, $p=0,448$).

Tabela 72. ANOVA za korišćenje outsorsinga za obračun zarade

	Suma kvadrata	df	Mean Square	F	Sig.
Između grupa	3,474	3	1,158	,905	,448
Unutar grupa	48,645	38	1,280		
Total	52,119	41			

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

4.2.5.2. Korišćenje eksternih usluga kod modeliranja penzija

Prema rezultatima unakrsnih tabela možemo analizirati udeo organizacija koje koriste outsorsing za obračun penzija u zemljama Evrope. Iz tabele 73 evidentno je da se outsorsing za obračun penzije na nivou Evrope koristi u nešto većoj meri nego za obračun zarada. Ovo je moguće objasniti u smislu da u razvijenijim zemljama često postoje privatni penzioni fondovi koji su dopunska beneficija za zaposlene, te kompanije prepuštaju eksternim partnerima da vrše obračun i administraciju ovih podataka i vrednosti. Takođe, obračun dopirnososa za penziju je administrativna aktivnost koja zbog svoje birokratske prirode ne spada u najznačajnije aktivnosti, te kompanije i zbog toga mogu da je outsorsuju. Ovi stavovi mogu biti i potkrepljeni podacima iz tabele 73 gde se vidi da organizacije iz razvijenih zemalja Evrope u mnogo većoj meri koriste outsorsing za obračun penzije (Austrija, Belgija, Danska, Francuska, Nemačka, Irska, Holandija, Švedska, Velika Britanija, Norveška i Švajcarska). Sa druge strane, zemlje CIE poput Bugarske, Češke, Estonije, Litvanije, Slovačke i Slovenije u mnogo manjoj meri koriste outsorsing za obračun penzije što se može objasniti ili nedovoljnim znanjima i poverenjem prema eksternim partnerima ili zakonskim rešenjima koja podrazumevaju da penzije nisu dopunske već osnovne beneficije koje se nadoknađuju iz zarade zaposlenog, odnosno administriraju se uz zarade.

Tabela 73. Udeo organizacija koje koriste eksterne usluge – outsourcing za obračun penzija u zemljama Evrope i Srbiji (%)

Država	Nije izvršen outsourcing	1	2	3	Outsourcing u potpunosti	Ukupno
Austrija	52.6	6.3	9.9%	9.4	21.9	100.0
Belgija	24.2	7.6	17.8%	17.8	32.6	100.0
Bugarska	82.8	12.5	3.4%	.9	.4	100.0
Kipar	83.3	4.8	4.8%	3.6	3.6	100.0
Češka	88.9	3.7	0.0%	1.9	5.6	100.0
Danska	32.8	4.2	20.2%	22.1	20.7	100.0
Estonija	95.8	1.4	0.0%	0.0	2.8	100.0
Finska	60.6	3.8	13.6%	9.8	12.1	100.0
Francuska	59.6	10.6	9.2%	5.7	14.9	100.0
Nemačka	33.7	12.4	16.1%	11.7	26.1	100.0
Grčka	82.4	3.8	2.4%	3.8	7.6	100.0
Mađarska	50.4	2.4	3.9%	4.7	38.6	100.0
Irska	20.2	7.1	17.2%	19.2	36.4	100.0
Italija	52.3	7.3	6.0%	8.6	25.8	100.0
Litvanija	88.7	2.8	3.8%	.9	3.8	100.0
Holandija	25.0	6.0	12.9%	21.6	34.5	100.0
Slovačka	67.9	2.6	7.3%	3.6	18.7	100.0
Slovenija	69.2	10.3	3.7%	1.9	15.0	100.0
Švedska	24.3	23.9	23.6%	17.5	10.7	100.0
VB	35.8	4.4	15.2%	14.2	30.4	100.0
Island	64.0	1.6	1.6%	4.0	28.8	100.0
Norveška	37.6	3.2	5.4%	12.9	40.9	100.0
Rusija	84.9	0.0	7.5%	7.5	0.0	100.0
Švajcarska	44.8	6.3	10.4%	11.5	27.1	100.0
Srbija	95.0	0.0	2.5%	0.0	2.5	100.0
Ukupno	51.7	7.6	10.9%	10.1	19.7	100.0

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Što se tiče podataka za organizacije iz Srbije, evidentno je da one prate trend korišćenja outsourcinga zemalja CIE, odnosno da koriste outsourcing u vrlo maloj meri (95% organizacije ne koristi outsourcing za obračun penzija). U nastavku ovog dela analize izvršena je ANOVA za korišćenje outsourcinga za obračun penzija na nivou zemalja Evrope i Srbije.

Tabela 74. Rezultati deskriptivne statistike za ANOVA test – outsourcing za obračun penzija na nivou zemalja Evrope

Veličina preduzeća	Srednja vrednost	Std. Devijacija	95% Interval poverenja		Minimum	Maksimum
			Donja granica	Gornja granica		
1-49	1,52	1,817	1,30	1,73	0	4
50-249	1,36	1,667	1,27	1,46	0	4
250-1000	1,36	1,603	1,29	1,44	0	4
1000+	1,41	1,560	1,30	1,51	0	4
Total	1,38	1,629	1,33	1,43	0	4

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Rezultati deskriptivne statistike ukazuju na to da postoje razlike u pogledu korišćenja outsourcinga za obračun penzija, ali ANOVA test u tabeli 76 je pokazao da te razlike nisu statistički značajne ($F(3,3959)=0,813$, $p=0,487$). Takođe, kako je narušena pretpostavka o homogenosti varijanse urađen je Welch ANOVA test.

Tabela 75. Test homogenosti varijanse

Levene Statistic		Robusni test jednakosti srednjih vrednosti	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
17,768		Welch	,698	3	1096,719	,554
Sig. ,000		Brown-Forsythe	,768	3	1640,870	,512
df1=3	df2=3959	a. Asymptotically F distributed.				

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Tabela 76. ANOVA za korišćenje outsorsinga za obračun penzija

	Suma kvadrata	df	Mean Square	F	Sig.
Između grupa	6,473	3	2,158	,813	,487
Unutar grupa	10508,767	3959	2,654		
Total	10515,240	3962			

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Slično prethodnoj analizi, izvršena je ANOVA i za korišćenje outsorsinga za penzije u organizacijama u Srbiji. Prema tabelama 77, 78 i 79 utvrđeno je da postoje razlike u aritmetičkim sredinama korišćenja outsorsinga za obračun penzija ali da one nisu statistički značajne.

Tabela 77. Rezultati deskriptivne statistike za ANOVA test – outsorsing za obračun penzija na nivou Srbije

Veličina preduzeća	Srednja vrednost	Std. Devijacija	95% Interval poverenja		Minimum	Maksimum
			Donja granica	Gornja granica		
1-49	1,00	2,000	-2,18	4,18	0	4
50-249	,00	,000	,00	,00	0	4
250-1000	,15	,555	-,18	,49	0	4
1000+	,00	,000	,00	,00	0	4
Total	,15	,700	-,07	,37	0	4

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Rezultati deskriptivne statistike, tabela 77, ukazuju na to da postoje razlike u pogledu korišćenja outsorsinga za obračun penzija. Vrlo je interesantno da preduzeća srednje veličine i veoma velika preduzeća ne koriste outsorsing u oblasti obračuna penzija. Međutim, test homogenosti varijanse je pokazao da je pretpostavka o homogenosti varijanse narušena, te zbog toga rezultati ANOVE nisu validni (Levenov test=16,373, $p=0,000$). Kako Welch i Brown i Forsythe test nisu bili izvršeni jer u pojedinim grupama je bilo samo odgovor 0, npr. preduzeća srednje veličine, urađena je neparametarska tehnika koja omogućava poređenje grupa – Kruskal Wallis test.

Tabela 78. Test homogenosti varijanse

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
16,373	3	36	,000

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Kruskal Wallis test u tabeli 79 je pokazao da razlike nisu statistički značajne ($X^2=4,837$, $p=0,184$).

Tabela 79. Kruskal-Wallis test

	Veličina organizacije	N	Mean Rank	Hi kvadrat
Autsorsing za obračun penzije	1-49	4	24,63	4,837 df=3 Sig.=0,184
	50-249	20	19,50	
	250-1000	13	21,00	
	1000+	3	19,50	
	Total	40		

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

4.2.5.3. Korišćenje eksternih usluga kod modeliranja beneficija

Poslednji element kompenzacije koji je analiziran sa aspekta korišćenja outsorsinga jesu beneficije. Ukoliko se analiziraju podaci iz tabele 80 može se uočiti sličan trend korišćenja kao i kod obračuna zarada i penzija. Načelno, zemlje Evrope u manjoj meri koriste usluge eksternih partnera. Zemlje Centralno-istočne Evrope u nešto manjoj meri koriste outsorsing za beneficije nego razvijenije zemlje Severne i Zapadne Evrope, ali u ovom slučaju nisu uočena značajnija odstupanja između zemalja. Posebno se po korišćenju ističe Belgija, u kojoj oko 64% organizacija u određenoj meri koristi outsorsing kada su u pitanju beneficije. Takođe, značajno je spomenuti i Mađarsku, kao zemlju CIE koja se graniči sa Srbijom, u kojoj je utvrđen najveći udeo organizacija koje u potpunosti izmeštaju aktivnosti vezane za beneficije (14%).

Tabela 80. Udeo organizacija koje koriste eksterne usluge – outsorsing za obračun beneficija u zemljama Evrope i Srbiji (%)

Država	Nije izvršen outsorsing	1	2	3	Outsorsing u potpunosti	Ukupno
Austrija	73.9	10.0	9.4	2.8	3.9	100.0
Belgija	35.7	12.8	26.0	15.7	9.8	100.0
Bugarska	84.1	11.5	2.6	1.3	.4	100.0
Kipar	84.3	4.8	7.2	1.2	2.4	100.0
Češka	64.8	16.7	7.4	11.1	0.0	100.0
Danska	72.8	13.4	11.2	2.2	.3	100.0
Estonija	81.7	5.6	7.0	2.8	2.8	100.0
Finska	68.8	10.2	15.6	2.3	3.1	100.0
Francuska	77.3	14.9	6.4	1.4	0.0	100.0
Nemačka	67.5	9.6	12.9	3.6	6.3	100.0
Grčka	77.9	8.0	8.0	3.3	2.8	100.0
Mađarska	67.4	7.0	6.2	5.4	14.0	100.0
Irska	78.9	9.5	6.3	2.1	3.2	100.0
Italija	67.7	11.6	12.9	3.9	3.9	100.0
Litvanija	82.6	7.3	8.3	0.0	1.8	100.0
Holandija	69.0	9.5	11.2	6.9	2.6	100.0
Slovačka	69.2	12.8	11.8	2.4	3.8	100.0
Slovenija	81.0	11.4	5.7	1.0	1.0	100.0
Švedska	72.1	18.5	7.2	1.4	.7	100.0
VB	47.2	13.6	18.1	13.1	8.0	100.0
Island	86.7	3.9	3.1	2.3	3.9	100.0
Norveška	90.2	5.4	1.1	3.3	0.0	100.0
Rusija	86.3	0.0	11.8	2.0	0.0	100.0
Švajcarska	65.6	7.8	18.9	6.7	1.1	100.0
Srbija	92.7	0.0	2.4	0.0	4.9	100.0
Ukupno	71.3	10.8	10.4	4.0	3.5	100.0

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U našoj zemlji outsorsing za obračun beneficija se ne koristi u 92,7% organizacija, a koristi se u svega 4,9% organizacija u potpunosti. Ukoliko imamo u vidu da su osnovne beneficije vezane za socijalno osiguranje obavezne, a da su prema pređašnjim tabelama o korišćenju dodatnih beneficija organizacije iz Srbije uglavnom bazirane na roditeljskim beneficijama, nije iznenađujući nizak nivo korišćenja outsorsinga – najveći procenat organizacija samostalno rešava pitanja vezana za beneficije.

Kako bismo utvrdili da li postoje razlike u korišćenju outsorsinga u pogledu veličine preduzeća, izvršena je ANOVA za organizacije iz Evrope i Srbije.

Tabela 81. Rezultati deskriptivne statistike za ANOVA test – outsourcing za obračun beneficija na nivou zemalja Evrope

Veličina preduzeća	Srednja vrednost	Std. Devijacija	95% Interval poverenja		Minimum	Maksimum
			Donja granica	Gornja granica		
1-49	,82	1,422	,65	,99	0	5
50-249	,50	1,002	,44	,55	0	4
250-1000	,57	1,021	,52	,62	0	4
1000+	,61	1,039	,54	,68	0	4
Total	,58	1,055	,54	,61	0	5

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Rezultati deskriptivne statistike, tabela 81, ukazuju na to da postoje razlike u pogledu korišćenja outsourcinga za beneficije, dok je ANOVA test u tabeli 83 je pokazao da su te razlike statistički značajne. Takođe, narušena je i pretpostavka o homogenosti varijanse, te je korišćen robusni Welch-ov test. Rezultati ANOVA testa prikazani su u tabeli 83.

Tabela 82. Test homogenosti varijanse

Levene Statistic	Robusni test jednakosti srednjih vrednosti	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
28,551	Welch	5,324	3	1065,233	,001
Sig. ,000	Brown-Forsythe	6,104	3	1125,600	,000
df1=3	df2=3931	a. Asymptotically F distributed.			

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 83 evidentno je da postoje razlike u korišćenju outsourcinga između preduzeća različite veličine. Ove razlike su statistički značajne ($F(3,3931)=7,432$, $p=0,000$).

Tabela 83. ANOVA za korišćenje outsourcinga za obračun beneficija

	Suma kvadrata	df	Mean Square	F	Sig.
Između grupa	24,675	3	8,225	7,432	,000
Unutar grupa	4350,733	3931	1,107		
Total	4375,409	3934			

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Između malih i preduzeća srednje veličine postoje statistički značajne razlike u korišćenju outsourcinga za beneficije na nivou Evrope ($MD=0,321$, $p=0,003$) i između malih i velikih preduzeća ($MD=0,248$, $p=0,032$). Prema podacima i rezultatima iz tabele 84 između ostalih grupa preduzeća nisu uočene statistički značajne razlike.

Tabela 84. Višestruka komparacija grupa – Games-Howell test

(I) Veličina organizacija	(J) Veličina organizacija	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
1-49	50-249	,321*	,091	,003
	250-1000	,248*	,090	,032
	1000+	,208	,093	,116
50-249	1-49	-,321*	,091	,003
	250-1000	-,073	,039	,230
	1000+	-,113	,045	,058
250-1000	1-49	-,248*	,090	,032
	50-249	,073	,039	,230
	1000+	-,040	,043	,792
1000+	1-49	-,208	,093	,116
	50-249	,113	,045	,058
	250-1000	,040	,043	,792

* Razlike su statistički značajne na nivou 0,05

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Slično prethodnoj analizi, izvršena je ANOVA i za korišćenje autsorsinga za beneficije u organizacijama u Srbiji. Prema tabelama 85, 86 i 87 utvrđeno je da postoje razlike u aritmetičkim sredinama korišćenja autsorsinga za obračun penzija ali da one nisu statistički značajne.

Tabela 85. Rezultati deskriptivne statistike za ANOVA test – autsorsing za obračun beneficija na nivou Srbije

Veličina preduzeća	Srednja vrednost	Std. Devijacija	95% Interval poverenja		Minimum	Maksimum
			Donja granica	Gornja granica		
1-49	1,00	2,000	-2,18	4,18	1,00	2,000
50-249	,00	,000	,00	,00	,00	,000
250-1000	,43	1,158	-,24	1,10	,43	1,158
1000+	,00	,000	,00	,00	,00	,000
Total	,24	,916	-,05	,53	,24	,916

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Rezultati deskriptivne statistike, tabela 85, ukazuju na to da postoje razlike u pogledu korišćenja autsorsinga za obračun penzija. Vrlo je interesantno da preduzeća srednje veličine i veoma velika preduzeća ne koriste autsorsing u oblasti obračuna penzija. Međutim, test homogenosti varijanse je pokazao da je pretpostavka o homogenosti varijanse narušena, te zbog toga rezultati ANOVE neće biti uzeti u obzir (Levenov test=16,373, $p=0,000$), već je sproveden Kruskal Wallis test kao neparametarska tehnika.

Tabela 86. Test homogenosti varijanse

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
16,373	3	36	,000

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Kruskal Wallis test prikazan u tabeli 87 pokazao je da razlike između grupa nisu statistički značajne ($X^2=4,621$, $p=0,202$).

Tabela 87. Kruskal-Wallis test

	Veličina organizacije	N	Mean Rank	Hi kvadrat
Autsorsing za obračun beneficija	1-49	4	24,75	4,621 df=3 Sig.=0,202
	50-249	20	19,50	
	250-1000	14	22,39	
	1000+	3	19,50	
	Total	41		

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Analizom razlika između preduzeća različite veličine u pogledu korišćenja autsorsinga za obračun zarada, penzije i beneficije završen je deo istraživanja koji se odnosio na autsorsing. U narednim tačkama rada pažnja je posvećena ulozi informacionih tehnologija u HRM, tačnije korišćenju HRIS-a za elemente kompenzacija.

4.2.6. Uloga ISMLJR u sistemima kompenzacija

O značaju i prednostima korišćenja informacionih tehnologija u savremenom poslovanju izlišno je govoriti, jer su prednosti poput skraćivanja trajanja procesa rada, povećanja tačnosti, sigurnosti i verodostojnosti podataka, kao i ušteda u materijalu i radnoj snazi odavno poznate. U ovom delu istraživanja autor je posebnu pažnju obratio na primenu HRIS-a za obračun zarada i beneficija. Varijable korišćene u ovom delu rada odnose se na korišćenje HRIS-a za zarade (dihotomna varijabla, $da=1$, $ne=0$) i za beneficije (dihotomna varijabla, $da=1$, $ne=0$).

4.2.6.1. ISMLJR za zarade

Iz tabele 88 možemo tumačiti podatke o korišćenju HRIS-a za obračun zarada.

Ukoliko posmatramo podatke za sve zemlje Evrope može se reći da je trend korišćenja HRIS-a na veoma visokom nivou, odnosno da se u svim posmatranim zemljama HRIS za obračun zarade koristi u preko 80% slučajeva, izuzev Velike Britanije gde se ovaj vid informacionog sistema koristi u 77,5% organizacija. Takođe, posmatranjem zemalja CIE i ostalih zemalja Evrope ne primećuju se značajnije razlike u korišćenju HRIS-a.

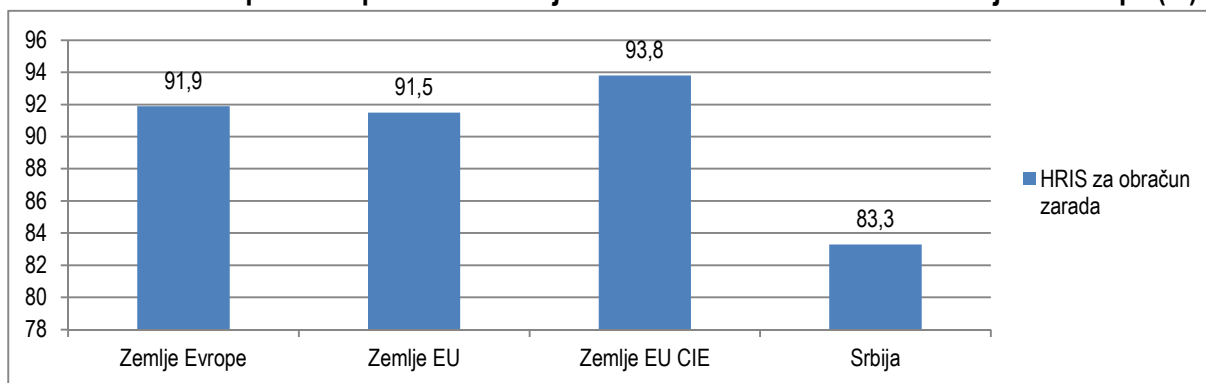
Tabela 88. Korišćenje HRIS-a za obračun zarade u zemljama Evrope (%)

Država	NE	DA	Ukupno
Austrija	2,20	97,80	100,00
Belgija	5,40	94,60	100,00
Bugarska	1,50	98,50	100,00
Kipar	3,30	96,70	100,00
Češka	7,40	92,60	100,00
Danska	14,20	85,80	100,00
Estonija	6,50	93,50	100,00
Finska	4,20	95,80	100,00
Francuska	2,20	97,80	100,00
Nemačka	9,80	90,20	100,00
Grčka	5,20	94,80	100,00
Mađarska	17,10	82,90	100,00
Irska	14,10	85,90	100,00
Italija	19,60	80,40	100,00
Litvanija	10,50	89,50	100,00
Holandija	10,10	89,90	100,00
Slovačka	3,50	96,50	100,00
Slovenija	5,20	94,80	100,00
Švedska	4,10	95,90	100,00
VB	22,50	77,50	100,00
Island	4,50	95,50	100,00
Norveška	1,10	98,90	100,00
Rusija	7,40	92,60	100,00
Srbija	16,70	83,30	100,00
Švajcarska	5,80	94,20	100,00
Ukupno	8,10	91,90	100,00

Izvor: Istraživanje autor na bazi Cranet podataka

Organizacije iz Srbije koriste HRIS za obračun zarada u preko 83% organizacija, što postavlja Srbiju na nivo zemalja Evrope poput Italije, Irske, Mađarske i Danske. Zemlje u kojima organizacije u najvećem procentu koriste HRIS za obračun zarada su svakako Austrija (97,8%), Bugarska (98,5%), Francuska (97,8%) i Norveška (98,9%).

U cilju detaljnijeg sagledavanja i poređenja udela organizacija koje koriste HRIS za zarade prikazan je grafikon 70 na kojem su u komparaciji prikazani proseci u zemljama Evrope, EU, CIE i Srbije. Prema podacima sa grafikona 70 možemo zaključiti da su organizacije iz Srbije u blagom zaostatku kada je u pitanju korišćenje HRIS-a za zarade.

Grafikon 70. Komparativni prikaz korišćenje HRIS-a za obračun zarada u zemljama Evrope (%)

Izvor: Istraživanje autor na bazi Cranet podataka

4.2.6.2. IMLJR za beneficije

Iz tabele 89 tumačimo podatke o korišćenju HRIS-a za obračun beneficija. Ukoliko posmatramo podatke za sve zemlje Evrope može se reći da je trend korišćenja HRIS-a na visokom nivou, odnosno da se u posmatranim zemljama HRIS za obračun beneficija koristi u preko 65% slučajeva, izuzev nekoliko zemalja gde su uočena značajnija odstupanja u smislu udela organizacija koje koriste HRIS za beneficije. U takve zemlje spadaju Češka (svega 43,4% organizacija), Francuska (49,5%), Litvanija (39,5%) i Slovačka (45,1%). Sve zemlje osim Francuske spadaju u zemlje CIE.

Tabela 89. Korišćenje HRIS-a za obračun beneficija u zemljama Evrope (%)

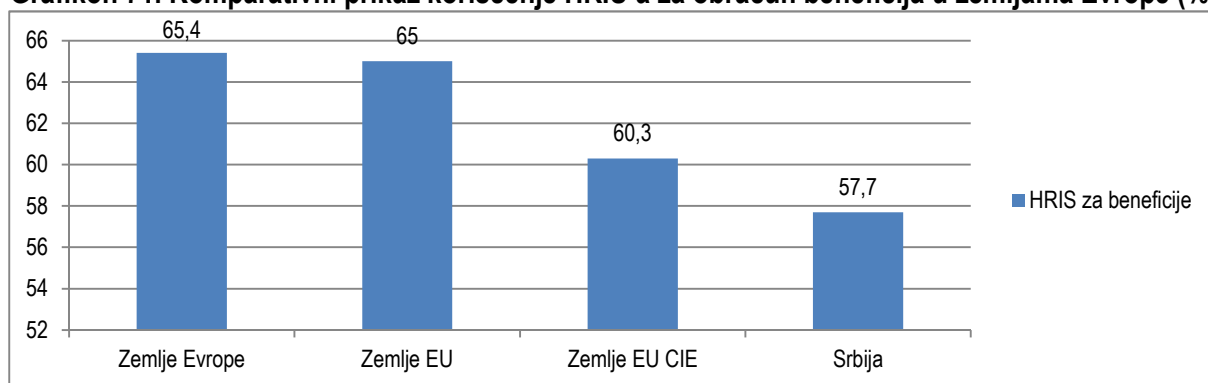
Država	NE	DA	Ukupno
Austrija	26,0	74,0	100,00
Belgija	23,3	76,7	100,00
Bugarska	21,4	78,6	100,00
Kipar	10,2	89,8	100,00
Češka	56,6	43,4	100,00
Danska	42,1	57,9	100,00
Estonija	48,4	51,6	100,00
Finska	32,6	67,4	100,00
Francuska	50,5	49,5	100,00
Nemačka	26,8	73,2	100,00
Grčka	30,7	69,3	100,00
Mađarska	10,5	89,5	100,00
Irska	42,6	57,4	100,00
Italija	46,2	53,8	100,00
Litvanija	60,5	39,5	100,00
Holandija	24,2	75,8	100,00
Slovačka	54,9	45,1	100,00
Slovenija	32,4	67,6	100,00
Švedska	39,4	60,6	100,00
VB	37,8	62,2	100,00
Island	18,1	81,9	100,00
Norveška	48,3	51,7	100,00
Rusija	25,9	74,1	100,00
Srbija	42,3	57,7	100,00
Švajcarska	28,2	71,8	100,00
Ukupno	34,6	65,4	100,00

Izvor: Istraživanje autor na bazi Cranet podataka

Organizacije iz Srbije koriste HRIS za beneficije u preko 57% organizacija, što postavlja Srbiju na nivo zemalja Evrope, s tim da je mnogo bliža proseku CIE nego Evropske unije. Zemlje u kojima organizacije u najvećem procentu koriste HRIS za beneficije su svakako Kipar (89,8%), Mađarska (89,5%) i Island (81,9%).

U cilju detaljnijeg sagledavanja i poređenja udela organizacija koje koriste HRIS za obračun beneficija prikazan je grafikom 71 na kom su u komparaciji prikazane vrednosti u zemljama Evrope, EU, CIE i Srbije. Prema podacima sa grafikona 71 možemo zaključiti da su organizacije iz Srbije u blagom zaostatku kada je u pitanju korišćenje HRIS-a za beneficije. Prosek CIE od 60,3% organizacija koje koriste HRIS za beneficije je ispod proseka zemalja EU, koji je 65%. Srbija sa prosekom od 57,7% nalazi se blizu proseka zemalja CIE. Ono što je karakteristično u pogledu upotrebe HRIS-a za beneficije jeste manje odstupanje između Srbije i zemalja CIE u odnosu na korišćenje HRIS-a za zarade. Načelno, HRIS za beneficije se koristi u manjoj meri nego za obračun zarada.

Grafikon 71. Komparativni prikaz korišćenje HRIS-a za obračun beneficija u zemljama Evrope (%)



Izvor: Istraživanje autor na bazi Cranet podataka

Komparacijom korišćenja HRIS-a za beneficije i zarade završen je deo analize koji se odnosio na upotrebu informacione tehnologije u oblasti kompenzacija. U tačkama rada koje slede akcenat je stavljen na analiziranje uticaja određenih faktora na elemente kompenzacije, ali i uticaja elemenata kompenzacije na poslovne rezultate organizacija.

4.2.7. Ispitivanje uticaja nivoa performansi organizacija na sistem kompenzacija

U cilju ispitivanja uticaja uspešnosti organizacija na elemente kompenzacija primenjen je Hi kvadrat test. Hi kvadrat se primenjuje kada su dve ili više varijabli kategorijalne i/ili ordinalne, odnosno kada ne postoje kontinuirane varijable. U slučaju ovog istraživanja kao zavisne varijable korišćeni su elementi varijabilnog dela zarade – finansijska participacija (podela akcija, profita i opcija na akcije) i plaćanja zasnovanog na performansama (bonusi, stimulacija i fleksibilne beneficije). Zavisne varijable su kategorijalne sa definisanim vrednostima. Na pitanje da li se koriste pojedini elementi varijabilne zarade odgovori su da=1 ili ne=0. Kao nezavisne promenljive korišćena su merila performansi organizacija u vidu nivoa kvaliteta usluga, stope inovacija, produktivnosti, profitabilnosti i efekata na finansijskom tržištu, koje su definisane kao ordinalne varijable gde je 1=slab ili najmanji u industriji, 2=ispod proseka, 3=prosečan ili na nivou konkurencije, 4=bolji od proseka i 5=superioran. Istraživačko pitanje koje je postavljeno glasilo je: Da li uspešnije kompanije u većoj meri koriste varijabilne elemente nagrađivanja? Rezultati analize su predstavljeni u narednim tabelama. Radi preglednijeg prikaza rezultata, podaci su prikazani po vrstama merila performansi za četiri kategorije radnike i mogućim elementima varijabilne zarade.

- Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za menadžere

Tabela 90. Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za menadžere – kvalitet usluga kao mera performansi

Nivo kvaliteta usluga	Podela akcija - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	50,0%	Pearson Chi-Square	12,339	4	,015
Ispod proseka	18,6%	Likelihood Ratio	11,183	4	,025
Prosečan ili na nivou konkurencije	15,1%	Linear-by-Linear Association	2,526	1	,112
Bolji od proseka	18,7%	N of Valid Cases	3562		
Superioran	19,3%	Phi	,059		,015
UKUPNO	17,9%	Cramer's V	,059		,015
	Podela profita - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	55,6%	Pearson Chi-Square	14,794	4	,005
Ispod proseka	23,3%	Likelihood Ratio	14,736	4	,005
Prosečan ili na nivou konkurencije	25,5%	Linear-by-Linear Association	6,133	1	,013
Bolji od proseka	31,2%	N of Valid Cases	3577		
Superioran	30,8%	Phi	,064		,005
UKUPNO	29,5%	Cramer's V	,064		,005
	Opcije - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Slab ili najmanji u industriji	22,2%	Pearson Chi-Square	6,818	4	,146
Ispod proseka	22,4%	Likelihood Ratio	6,571	4	,160
Prosečan ili na nivou konkurencije	14,6%	Linear-by-Linear Association	1,188	1	,276
Bolji od proseka	15,9%	N of Valid Cases	3554		
Superioran	18,4%	Phi	,044		,146
UKUPNO	16,2%	Cramer's V	,044		,146
	Fleksibilne beneficije - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	33,3%	Pearson Chi-Square	25,826	4	,000
Ispod proseka	34,9%	Likelihood Ratio	26,287	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	30,1%	Linear-by-Linear Association	17,959	1	,000
Bolji od proseka	38,9%	N of Valid Cases	3553		
Superioran	40,2%	Phi	,085		,000
UKUPNO	36,7%	Cramer's V	,085		,000
	Stimulativna zarada za učinak	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	62,5%	Pearson Chi-Square	11,095	4	,026
Ispod proseka	58,1%	Likelihood Ratio	11,120	4	,025
Prosečan ili na nivou konkurencije	44,2%	Linear-by-Linear Association	1,570	1	,210
Bolji od proseka	48,8%	N of Valid Cases	3617		
Superioran	49,8%	Phi	,055		,026
UKUPNO	48,0%	Cramer's V	,055		,026
	Individualni bonusi - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	62,5%	Pearson Chi-Square	26,203	4	,000
Ispod proseka	72,1%	Likelihood Ratio	26,436	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	56,4%	Linear-by-Linear Association	11,906	1	,001
Bolji od proseka	61,8%	N of Valid Cases	3549		
Superioran	67,8%	Phi	,086		,000
UKUPNO	61,8%	Cramer's V	,086		,000
	Timski bonusi - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	33,3%	Pearson Chi-Square	24,479	4	,000
Ispod proseka	45,9%	Likelihood Ratio	24,559	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	34,0%	Linear-by-Linear Association	15,357	1	,000
Bolji od proseka	40,1%	N of Valid Cases	3550		
Superioran	45,6%	Phi	,083		,000
UKUPNO	39,7%	Cramer's V	,083		,000

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 90 prikazani su rezultati Hi kvadrat testa pomoću kojeg je izvršeno ispitivanje uticaja odnosno odnosa između uspeha organizacije i elemenata varijabilne zarade za menadžere. Ukoliko posmatramo tabelu u celini može se reći da između **kvaliteta usluga**, kao mere uspeha organizacije, i elemenata varijabilne zarade postoje statistički značajni odnosi ($p < 0,05$), osim u slučaju podele opcija menadžerima, gde odnos između nivoa kvaliteta usluga i podele opcija nije statistički značajan ($p = 0,146$). Takođe, značajno je ukazati da je jačina veze između posmatranih varijabli vrlo slaba (Cramer's $V < 0,10$), odnosno da Hi kvadrat test nije pokazao značajnu vezu između nivoa kvaliteta usluga i nagrađivanja menadžera varijabilnom zaradom, iako Pirsonov Hi kvadrat ima vrednosti koje su statistički značajne, npr. za individualne bonuse za menadžere ($X^2 = 26,203$, $p = 0,000$).

Tabela 91. Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za menadžere – produktivnost kao mera performansi

Produktivnost	Podela akcija - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	11,8%	Pearson Chi-Square	16,420	4	,003
Ispod proseka	18,1%	Likelihood Ratio	16,098	4	,003
Prosečan ili na nivou konkurencije	15,7%	Linear-by-Linear Association	12,064	1	,001
Bolji od proseka	19,0%	N of Valid Cases	3485		
Superioran	23,8%	Phi	,069		,003
UKUPNO	18,1%	Cramer's V	,069		,003
	Podela profita - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	20,0%	Pearson Chi-Square	13,479	4	,009
Ispod proseka	23,8%	Likelihood Ratio	13,726	4	,008
Prosečan ili na nivou konkurencije	28,0%	Linear-by-Linear Association	13,004	1	,000
Bolji od proseka	31,9%	N of Valid Cases	3498		
Superioran	33,7%	Phi	,062		,009
UKUPNO	30,0%	Cramer's V	,062		,009
	Opcije - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Slab ili najmanji u industriji	17,6%	Pearson Chi-Square	47,718	4	,000
Ispod proseka	18,8%	Likelihood Ratio	46,158	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	12,2%	Linear-by-Linear Association	24,791	1	,000
Bolji od proseka	17,7%	N of Valid Cases	3474		
Superioran	26,0%	Phi	,117		,000
UKUPNO	16,6%	Cramer's V	,117		,000
	Fleksibilne beneficije - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	36,4%	Pearson Chi-Square	12,370	4	,015
Ispod proseka	38,8%	Likelihood Ratio	12,207	4	,016
Prosečan ili na nivou konkurencije	34,8%	Linear-by-Linear Association	5,565	1	,018
Bolji od proseka	37,1%	N of Valid Cases	3481		
Superioran	44,2%	Phi	,060		,015
UKUPNO	37,2%	Cramer's V	,060		,015
	Stimulativna zarada za učinak	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	67,4%	Pearson Chi-Square	27,171	4	,000
Ispod proseka	50,5%	Likelihood Ratio	27,318	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	44,0%	Linear-by-Linear Association	5,907	1	,015
Bolji od proseka	50,1%	N of Valid Cases	3542		
Superioran	55,2%	Phi	,088		,000
UKUPNO	48,6%	Cramer's V	,088		,000
	Individualni bonusi - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	58,1%	Pearson Chi-Square	54,620	4	,000
Ispod proseka	68,1%	Likelihood Ratio	54,860	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	55,3%	Linear-by-Linear Association	24,538	1	,000
Bolji od proseka	65,5%	N of Valid Cases	3477		
Superioran	72,0%	Phi	,125		,000
UKUPNO	62,4%	Cramer's V	,125		,000

	Timski bonusi - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	38,1%	Pearson Chi-Square	22,731	4	,000
Ispod proseka	40,4%	Likelihood Ratio	22,841	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	35,4%	Linear-by-Linear Association	12,592	1	,000
Bolji od proseka	43,5%	N of Valid Cases	3483		
Superioran	44,4%	Phi	,081		,000
UKUPNO	40,2%	Cramer's V	,081		,000

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 91 prikazani su rezultati Hi kvadrat testa pomoću kojeg je izvršeno ispitivanje uticaja odnosno odnosa između uspeha organizacije i elemenata varijabilne zarade za menadžere. Ukoliko posmatramo tabelu u celini može se reći da između nivoa **produktivnosti**, kao mere uspeha organizacije, i elemenata varijabilne zarade postoje statistički značajni odnosi ($p < 0,05$). Takođe, značajno je ukazati da je jačina veze između posmatranih varijabli neznatna (Cramer's $V < 0,10$), osim za podelu opcija za menadžere ($X^2 = 47,718$, $p = 0,000$; Cramer's $V = 0,117$) i individualne bonuse za menadžere ($X^2 = 54,620$, $p = 0,000$; Cramer's $V = 0,125$) gde je jačina veze slaba, ali statistički značajna. Ovo ukazuje na to da između organizacija u pogledu njihove produktivnosti postoje razlike u nagrađivanju menadžera varijabilnom zaradom, i u slučaju iz tabele 91 možemo zaključiti da što je veća ocena produktivnosti od loše do superiorne veći je i procenat organizacije koje nagrađuju menadžere elementima varijabilne zarade.

Tabela 92. Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za menadžere – profitabilnost kao mera performansi

Profitabilnost	Podela akcija - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	6,8%	Pearson Chi-Square	42,815	4	,000
Ispod proseka	12,3%	Likelihood Ratio	44,460	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	17,8%	Linear-by-Linear Association	41,165	1	,000
Bolji od proseka	20,8%	N of Valid Cases	3335		
Superioran	27,7%	Phi	,113		,000
UKUPNO	19,0%	Cramer's V	,113		,000
	Podela profita - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	18,4%	Pearson Chi-Square	49,363	4	,000
Ispod proseka	21,5%	Likelihood Ratio	50,756	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	29,0%	Linear-by-Linear Association	47,352	1	,000
Bolji od proseka	36,0%	N of Valid Cases	3344		
Superioran	38,6%	Phi	,121		,000
UKUPNO	31,3%	Cramer's V	,121		,000
	Opcije - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Slab ili najmanji u industriji	17,2%	Pearson Chi-Square	29,156	4	,000
Ispod proseka	13,5%	Likelihood Ratio	28,081	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	14,8%	Linear-by-Linear Association	22,187	1	,000
Bolji od proseka	19,2%	N of Valid Cases	3325		
Superioran	25,2%	Phi	,094		,000
UKUPNO	17,4%	Cramer's V	,094		,000
	Fleksibilne beneficije - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	28,6%	Pearson Chi-Square	27,726	4	,000
Ispod proseka	32,3%	Likelihood Ratio	27,737	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	35,6%	Linear-by-Linear Association	27,161	1	,000
Bolji od proseka	41,0%	N of Valid Cases	3326		
Superioran	46,4%	Phi	,091		,000
UKUPNO	38,1%	Cramer's V	,091		,000
	Stimulativna zarada za učinak	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	44,6%	Pearson Chi-Square	10,781	4	,029
Ispod proseka	46,8%	Likelihood Ratio	10,797	4	,029
Prosečan ili na nivou konkurencije	47,7%	Linear-by-Linear	9,244	1	,002

		Association			
Bolji od proseka	50,4%	N of Valid Cases	3394		
Superioran	56,0%	Phi	,056		,029
UKUPNO	49,4%	Cramer's V	,056		,029
	Individualni bonusi - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	51,6%	Pearson Chi-Square	50,017	4	,000
Ispod proseka	56,2%	Likelihood Ratio	50,812	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	60,3%	Linear-by-Linear Association	48,725	1	,000
Bolji od proseka	67,6%	N of Valid Cases	3327		
Superioran	74,9%	Phi	,123		,000
UKUPNO	63,7%	Cramer's V	,123		,000
	Timski bonusi - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	26,4%	Pearson Chi-Square	38,980	4	,000
Ispod proseka	33,6%	Likelihood Ratio	39,473	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	39,0%	Linear-by-Linear Association	38,689	1	,000
Bolji od proseka	45,2%	N of Valid Cases	3332		
Superioran	49,6%	Phi	,108		,000
UKUPNO	41,3%	Cramer's V	,108		,000

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 92 prikazani su rezultati Hi kvadrat testa pomoću kojeg je izvršeno ispitivanje uticaja odnosno odnosa između uspeha organizacije i elemenata varijabilne zarade za menadžere. Ukoliko posmatramo tabelu u celini može se reći da između nivoa **profitabilnosti**, kao mere uspeha organizacije, i elemenata varijabilne zarade postoje statistički značajni odnosi ($p < 0,05$). Takođe, značajno je ukazati da je jačina veze između nekoliko posmatranih varijabli neznatna (Cramer's $V < 0,10$), s tim da je za podelu akcija za menadžere ($X^2 = 42,815$, $p = 0,000$; Cramer's $V = 0,113$), podelu profita ($X^2 = 49,363$, $p = 0,000$; Cramer's $V = 0,121$), individualne bonuse za menadžere ($X^2 = 50,017$, $p = 0,000$; Cramer's $V = 0,123$) i timske bonuse za menadžere ($X^2 = 38,980$, $p = 0,000$; Cramer's $V = 0,108$) jačina veze slaba, ali statistički značajna. Ovo ukazuje na to da između organizacija u pogledu njihove profitabilnosti postoje razlike u nagrađivanju menadžera varijabilnom zaradom, i u slučaju iz tabele 92 možemo zaključiti da ukoliko je veća ocena profitabilnosti od loše do superiorne, veći je i procenat organizacija koje nagrađuju menadžere elementima varijabilne zarade – ovaj trend je izražen kod svih sedam elemenata varijabilne zarade za menadžere.

Tabela 93. Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za menadžere – stopa inovativnosti kao mera performansi

Stopa inovativnosti	Podela akcija - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	8,1%	Pearson Chi-Square	23,663	4	,000
Ispod proseka	15,9%	Likelihood Ratio	23,591	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	17,2%	Linear-by-Linear Association	17,253	1	,000
Bolji od proseka	18,0%	N of Valid Cases	3441		
Superioran	25,4%	Phi	,083		,000
UKUPNO	18,2%	Cramer's V	,083		,000
	Podela profita - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	14,0%	Pearson Chi-Square	27,599	4	,000
Ispod proseka	26,2%	Likelihood Ratio	28,904	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	28,9%	Linear-by-Linear Association	24,257	1	,000
Bolji od proseka	31,5%	N of Valid Cases	3454		
Superioran	37,6%	Phi	,089		,000
UKUPNO	30,2%	Cramer's V	,089		,000
	Opcije - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Slab ili najmanji u industriji	9,4%	Pearson Chi-Square	33,855	4	,000
Ispod proseka	13,0%	Likelihood Ratio	32,292	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	15,0%	Linear-by-Linear Association	28,991	1	,000

Bolji od proseka	17,4%	N of Valid Cases	3430		
Superioran	25,2%	Phi	,099		,000
UKUPNO	16,7%	Cramer's V	,099		,000
	Fleksibilne beneficije - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	30,9%	Pearson Chi-Square	18,470	4	,001
Ispod proseka	32,1%	Likelihood Ratio	18,448	4	,001
Prosečan ili na nivou konkurencije	36,1%	Linear-by-Linear Association	17,773	1	,000
Bolji od proseka	39,0%	N of Valid Cases	3437		
Superioran	44,5%	Phi	,073		,001
UKUPNO	37,6%	Cramer's V	,073		,001
	Stimulativna zarada za učinak	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	50,5%	Pearson Chi-Square	16,465	4	,002
Ispod proseka	43,7%	Likelihood Ratio	16,497	4	,002
Prosečan ili na nivou konkurencije	47,6%	Linear-by-Linear Association	9,779	1	,002
Bolji od proseka	48,6%	N of Valid Cases	3500		
Superioran	56,6%	Phi	,069		,002
UKUPNO	48,7%	Cramer's V	,069		,002
	Individualni bonusi - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	53,3%	Pearson Chi-Square	28,323	4	,000
Ispod proseka	53,6%	Likelihood Ratio	28,151	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	63,1%	Linear-by-Linear Association	22,561	1	,000
Bolji od proseka	63,5%	N of Valid Cases	3436		
Superioran	69,8%	Phi	,091		,000
UKUPNO	62,7%	Cramer's V	,091		,000
	Timski bonusi - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	31,9%	Pearson Chi-Square	14,726	4	,005
Ispod proseka	36,0%	Likelihood Ratio	14,767	4	,005
Prosečan ili na nivou konkurencije	39,3%	Linear-by-Linear Association	14,401	1	,000
Bolji od proseka	41,8%	N of Valid Cases	3438		
Superioran	46,5%	Phi	,065		,005
UKUPNO	40,5%	Cramer's V	,065		,005

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 93 prikazani su rezultati Hi kvadrat testa pomoću kojeg je izvršeno ispitivanje uticaja odnosa između uspeha organizacije i elemenata varijabilne zarade za menadžere. Ukoliko posmatramo tabelu u celini može se reći da između nivoa **inovativnosti**, kao mere uspeha organizacije, i elemenata varijabilne zarade postoje statistički značajni odnosi ($p < 0,05$). Takođe, značajno je ukazati na to da je jačina veze između svih posmatranih varijabli neznatna (Cramer's $V < 0,10$). Ovo ukazuje da između organizacija u pogledu njihove stope inovativnosti postoje razlike u nagrađivanju menadžera varijabilnom zaradom. Iz tabele 93 možemo zaključiti da ukoliko je veća ocena stope inovativnosti od loše do superiorne veći je i procenat organizacije koje nagrađuju menadžere elementima varijabilne zarade – ovaj trend je izražen kod svih sedam elemenata varijabilne zarade za menadžere, ali su veze između ove dve varijable (inovativnosti i elementi varijabilne zarade) vrlo slabe.

Tabela 94. Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za menadžere – učinak na finansijskom tržištu kao mera performansi

Učinak na finansijskom tržištu	Podela akcija - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	9,9%	Pearson Chi-Square	65,999	4	,000
Ispod proseka	27,5%	Likelihood Ratio	75,039	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	27,2%	Linear-by-Linear Association	55,705	1	,000
Bolji od proseka	33,4%	N of Valid Cases	1883		
Superioran	34,1%	Phi	,187		,000
UKUPNO	25,8%	Cramer's V	,187		,000
	Podela profita - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.

Slab ili najmanji u industriji	22,2%	Pearson Chi-Square	27,356	4	,000
Ispod proseka	36,1%	Likelihood Ratio	27,888	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	30,7%	Linear-by-Linear Association	20,082	1	,000
Bolji od proseka	35,9%	N of Valid Cases	1890		
Superioran	41,9%	Phi	,120		,000
UKUPNO	31,5%	Cramer's V	,120		,000
	Opcije - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Slab ili najmanji u industriji	7,5%	Pearson Chi-Square	86,187	4	,000
Ispod proseka	28,3%	Likelihood Ratio	99,179	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	25,4%	Linear-by-Linear Association	73,433	1	,000
Bolji od proseka	32,0%	N of Valid Cases	1881		
Superioran	39,7%	Phi	,214		,000
UKUPNO	24,8%	Cramer's V	,214		,000
	Fleksibilne beneficije - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	37,6%	Pearson Chi-Square	4,291	4	,368
Ispod proseka	41,7%	Likelihood Ratio	4,306	4	,366
Prosečan ili na nivou konkurencije	42,0%	Linear-by-Linear Association	2,683	1	,101
Bolji od proseka	44,8%	N of Valid Cases	1884		
Superioran	41,0%	Phi	,048		,368
UKUPNO	41,7%	Cramer's V	,048		,368
	Stimulativna zarada za učinak	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	50,1%	Pearson Chi-Square	7,121	4	,130
Ispod proseka	54,1%	Likelihood Ratio	7,147	4	,128
Prosečan ili na nivou konkurencije	50,2%	Linear-by-Linear Association	3,358	1	,067
Bolji od proseka	55,5%	N of Valid Cases	1922		
Superioran	59,6%	Phi	,061		,130
UKUPNO	52,4%	Cramer's V	,061		,130
	Individualni bonusi - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	54,4%	Pearson Chi-Square	55,209	4	,000
Ispod proseka	58,2%	Likelihood Ratio	54,167	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	70,6%	Linear-by-Linear Association	50,873	1	,000
Bolji od proseka	74,8%	N of Valid Cases	1890		
Superioran	77,0%	Phi	,171		,000
UKUPNO	67,7%	Cramer's V	,171		,000
	Timski bonusi - menadžeri	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	29,6%	Pearson Chi-Square	52,630	4	,000
Ispod proseka	40,5%	Likelihood Ratio	53,912	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	47,6%	Linear-by-Linear Association	49,557	1	,000
Bolji od proseka	51,7%	N of Valid Cases	1885		
Superioran	55,9%	Phi	,167		,000
UKUPNO	44,9%	Cramer's V	,167		,000

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 94 prikazani su rezultati Hi kvadrat testa pomoću kojeg je izvršeno ispitivanje uticaja, odnosno, odnosa između uspeha organizacije i elemenata varijabilne zarade za menadžere. Ukoliko posmatramo tabelu u celini može se reći da između nivoa **učinka na finansijskom tržištu**, kao mere uspeha organizacije, i elemenata varijabilne zarade postoje statistički značajni odnosi ($p < 0,05$). Kao što je i bilo očekivano, za podelu akcija za menadžere ($X^2=65,999$, $p=0,000$; Cramer's $V=0,187$), podelu profita ($X^2=27,356$, $p=0,000$; Cramer's $V=0,120$) i podelu opcija ($X^2=86,187$, $p=0,000$; Cramer's $V=0,214$) utvrđene su slabe ali statistički značajne veze sa učinkom na finansijskom tržištu. Ovo je u skladu sa dosadašnjim istraživanjima koja se temelje na ideji da ukoliko kompanija (menadžment) povećava vrednost kapitala omogućava menadžerima nagrade u vidu finansijske participacije, čime se može uticati na povećanje zadovoljstva menadžera, njihove lojalnost organizaciji i smanjenja agencijskog problema. Učinak na finansijskom tržištu je u pozitivnom slabom odnosu sa individualnim bonusima za menadžere

($X^2=55,209$, $p=0,000$; Cramer's $V=0,171$) i timskim bonusima za menadžere ($X^2=52,630$, $p=0,000$; Cramer's $V=0,167$). Ovo ukazuje da između organizacija u pogledu njihovog učinka na finansijskom tržištu postoje razlike u nagrađivanju menadžera varijabilnom zaradom. Iz tabele 94 možemo zaključiti da ukoliko je veći učinak od lošeg do superiornog, utoliko je veći i udeo organizacija koje nagrađuju menadžere elementima varijabilne zarade – ovaj trend je izražen kod svih sedam elemenata varijabilne zarade za menadžere.

- **Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za stručne radnike**

Tabela 95. Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za stručne radnike – kvalitet usluga kao mera performansi

Nivo kvaliteta usluga	Podela akcija – stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	25,0%	Pearson Chi-Square	11,661	4	,020
Ispod proseka	8,1%	Likelihood Ratio	11,655	4	,020
Prosečan ili na nivou konkurencije	7,9%	Linear-by-Linear Association	3,772	1	,052
Bolji od proseka	11,6%	N of Valid Cases	3516		
Superioran	10,8%	Phi	,058		,020
UKUPNO	10,4%	Cramer's V	,058		,020
	Podela profita - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	33,3%	Pearson Chi-Square	8,746	4	,068
Ispod proseka	19,8%	Likelihood Ratio	8,792	4	,067
Prosečan ili na nivou konkurencije	17,6%	Linear-by-Linear Association	2,013	1	,156
Bolji od proseka	22,2%	N of Valid Cases	3528		
Superioran	20,5%	Phi	,050		,068
UKUPNO	20,6%	Cramer's V	,050		,068
	Opcije - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Slab ili najmanji u industriji	20,0%	Pearson Chi-Square	17,353	4	,002
Ispod proseka	5,9%	Likelihood Ratio	17,041	4	,002
Prosečan ili na nivou konkurencije	3,5%	Linear-by-Linear Association	7,818	1	,005
Bolji od proseka	6,2%	N of Valid Cases	3507		
Superioran	7,5%	Phi	,070		,002
UKUPNO	5,8%	Cramer's V	,070		,002
	Fleksibilne beneficije - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	25,0%	Pearson Chi-Square	23,839	4	,000
Ispod proseka	22,1%	Likelihood Ratio	24,328	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	24,4%	Linear-by-Linear Association	21,557	1	,000
Bolji od proseka	31,4%	N of Valid Cases	3513		
Superioran	34,1%	Phi	,082		,000
UKUPNO	29,8%	Cramer's V	,082		,000
	Stimulativna zarada za učinak - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	55,6%	Pearson Chi-Square	10,448	4	,034
Ispod proseka	45,3%	Likelihood Ratio	10,491	4	,033
Prosečan ili na nivou konkurencije	40,1%	Linear-by-Linear Association	5,952	1	,015
Bolji od proseka	45,6%	N of Valid Cases	3589		
Superioran	47,0%	Phi	,054		,034
UKUPNO	44,4%	Cramer's V	,054		,034
	Individualni bonusi - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	50,0%	Pearson Chi-Square	26,679	4	,000
Ispod proseka	54,7%	Likelihood Ratio	26,753	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	43,0%	Linear-by-Linear Association	16,774	1	,000
Bolji od proseka	50,9%	N of Valid Cases	3506		
Superioran	55,1%	Phi	,087		,000
UKUPNO	49,7%	Cramer's V	,087		,000
	Timski bonusi - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	66,7%	Pearson Chi-Square	26,928	4	,000

Ispod proseka	34,9%	Likelihood Ratio	26,874	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	28,6%	Linear-by-Linear Association	14,544	1	,000
Bolji od proseka	35,1%	N of Valid Cases	3522		
Superioran	39,7%	Phi	,087		,000
UKUPNO	34,4%	Cramer's V	,087		,000

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 95 prikazani su rezultati Hi kvadrat testa pomoću kojeg je izvršeno ispitivanje uticaja odnosno odnosa između uspeha organizacije i elemenata varijabilne zarade za stručne radnike. Ukoliko posmatramo tabelu u celini može se reći da između **kvaliteta usluga**, kao mere uspeha organizacije, i elemenata varijabilne zarade postoje statistički značajni odnosi ($p < 0,05$), osim u slučaju podele profita stručnim radnicima, gde odnos između nivoa kvaliteta usluga i podele opcija nije statistički značajan ($p = 0,068$). Takođe, značajno je ukazati da je jačina veze između posmatranih varijabli vrlo slaba (Cramer's $V < 0,10$), odnosno da Hi kvadrat test nije pokazao značajnu vezu između nivoa kvaliteta usluga i nagrađivanja stručnih radnika varijabilnom zaradom, iako Pirsonov Hi kvadrat ima vrednosti koje su statistički značajne, npr. za individualne bonuse za stručne radnike ($X^2 = 26,679$, $p = 0,000$; Cramer's $V = 0,087$).

Tabela 96. Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za stručne radnike – produktivnost kao mera performansi

Produktivnost	Podela akcija - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	31,0%	Pearson Chi-Square	28,950	4	,000
Ispod proseka	6,5%	Likelihood Ratio	24,241	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	9,4%	Linear-by-Linear Association	2,728	1	,099
Bolji od proseka	11,4%	N of Valid Cases	3449		
Superioran	13,8%	Phi	,092		,000
UKUPNO	10,8%	Cramer's V	,092		,000
	Podela profita - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	27,9%	Pearson Chi-Square	14,173	4	,007
Ispod proseka	16,4%	Likelihood Ratio	14,207	4	,007
Prosečan ili na nivou konkurencije	19,0%	Linear-by-Linear Association	3,998	1	,046
Bolji od proseka	23,8%	N of Valid Cases	3460		
Superioran	20,8%	Phi	,064		,007
UKUPNO	21,2%	Cramer's V	,065		,007
	Opcije - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Slab ili najmanji u industriji	20,9%	Pearson Chi-Square	45,594	4	,000
Ispod proseka	3,3%	Likelihood Ratio	37,796	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	4,2%	Linear-by-Linear Association	10,785	1	,001
Bolji od proseka	6,4%	N of Valid Cases	3437		
Superioran	10,9%	Phi	,115		,000
UKUPNO	6,1%	Cramer's V	,115		,000
	Fleksibilne beneficije - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	21,4%	Pearson Chi-Square	20,356	4	,000
Ispod proseka	28,2%	Likelihood Ratio	20,123	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	26,9%	Linear-by-Linear Association	17,032	1	,000
Bolji od proseka	31,3%	N of Valid Cases	3442		
Superioran	37,5%	Phi	,077		,000
UKUPNO	30,0%	Cramer's V	,077		,000
	Stimulativna zarada za stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	44,2%	Pearson Chi-Square	17,669	4	,001
Ispod proseka	44,0%	Likelihood Ratio	17,668	4	,001
Prosečan ili na nivou konkurencije	40,8%	Linear-by-Linear Association	11,970	1	,001
Bolji od proseka	46,4%	N of Valid Cases	3513		
Superioran	51,3%	Phi	,071		,001
UKUPNO	44,6%	Cramer's V	,071		,001

	Individualni bonusi - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	34,1%	Pearson Chi-Square	30,348	4	,000
Ispod proseka	53,5%	Likelihood Ratio	30,473	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	45,0%	Linear-by-Linear Association	17,058	1	,000
Bolji od proseka	52,4%	N of Valid Cases	3430		
Superioran	57,1%	Phi	,094		,000
UKUPNO	49,9%	Cramer's V	,094		,000
	Timski bonusi - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	35,0%	Pearson Chi-Square	19,225	4	,001
Ispod proseka	34,3%	Likelihood Ratio	19,256	4	,001
Prosečan ili na nivou konkurencije	30,5%	Linear-by-Linear Association	12,094	1	,001
Bolji od proseka	36,8%	N of Valid Cases	3451		
Superioran	40,4%	Phi	,075		,001
UKUPNO	34,6%	Cramer's V	,075		,001

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 96 prikazani su rezultati Hi kvadrat testa pomoću kojeg je izvršeno ispitivanje uticaja odnosno odnosa između uspeha organizacije i elemenata varijabilne zarade za stručne radnike. Ukoliko posmatramo tabelu u celini može se reći da između nivoa **produktivnosti**, kao mere uspeha organizacije, i elemenata varijabilne zarade postoje statistički značajni odnosi ($p < 0,05$). Takođe, značajno je ukazati da je jačina veze između posmatranih varijabli neznatna (Cramer's $V < 0,10$), osim za podelu opcija za stručne radnike ($X^2 = 45,594$, $p = 0,000$; Cramer's $V = 0,115$) gde je jačina veze slaba, ali statistički značajna. Ovo ukazuje da između organizacija u pogledu njihove produktivnosti postoje razlike u nagrađivanju stručnih radnika varijabilnom zaradom. Iz tabele 96 možemo zaključiti da ukoliko je veća ocena produktivnosti od loše do superiorne, veći je i procenat organizacija koje nagrađuju stručne radnike elementima varijabilne zarade. Ovo je posebno naglašeno kod zarade zasnovane na performansama.

Tabela 97. Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za stručne radnike – profitabilnost kao mera performansi

Profitabilnost	Podela akcija - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	12,2%	Pearson Chi-Square	19,666	4	,001
Ispod proseka	6,4%	Likelihood Ratio	20,584	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	10,2%	Linear-by-Linear Association	14,721	1	,000
Bolji od proseka	12,8%	N of Valid Cases	3293		
Superioran	15,3%	Phi	,077		,001
UKUPNO	11,2%	Cramer's V	,077		,001
	Podela profita - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	15,4%	Pearson Chi-Square	42,675	4	,000
Ispod proseka	14,9%	Likelihood Ratio	43,208	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	19,1%	Linear-by-Linear Association	34,077	1	,000
Bolji od proseka	27,3%	N of Valid Cases	3304		
Superioran	26,1%	Phi	,114		,000
UKUPNO	22,0%	Cramer's V	,114		,000
	Opcije - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Slab ili najmanji u industriji	13,2%	Pearson Chi-Square	25,960	4	,000
Ispod proseka	5,0%	Likelihood Ratio	23,218	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	4,6%	Linear-by-Linear Association	4,869	1	,027
Bolji od proseka	6,7%	N of Valid Cases	3283		
Superioran	10,4%	Phi	,089		,000
UKUPNO	6,3%	Cramer's V	,089		,000
	Fleksibilne beneficije - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	22,7%	Pearson Chi-Square	25,613	4	,000
Ispod proseka	25,4%	Likelihood Ratio	25,494	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	28,8%	Linear-by-Linear	24,934	1	,000

		Association			
Bolji od proseka	33,2%	N of Valid Cases	3286		
Superioran	39,1%	Phi	,088		,000
UKUPNO	30,9%	Cramer's V	,088		,000
	Stimulativna zarada za učinak - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	40,2%	Pearson Chi-Square	13,220	4	,010
Ispod proseka	41,1%	Likelihood Ratio	13,216	4	,010
Prosečan ili na nivou konkurencije	44,1%	Linear-by-Linear Association	12,516	1	,000
Bolji od proseka	47,0%	N of Valid Cases	3365		
Superioran	52,2%	Phi	,063		,010
UKUPNO	45,5%	Cramer's V	,063		,010
	Individualni bonusi - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	40,9%	Pearson Chi-Square	31,875	4	,000
Ispod proseka	42,2%	Likelihood Ratio	32,012	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	49,6%	Linear-by-Linear Association	31,018	1	,000
Bolji od proseka	53,9%	N of Valid Cases	3282		
Superioran	59,7%	Phi	,099		,000
UKUPNO	51,1%	Cramer's V	,099		,000
	Timski bonusi - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	25,0%	Pearson Chi-Square	19,837	4	,001
Ispod proseka	29,7%	Likelihood Ratio	20,115	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	34,5%	Linear-by-Linear Association	19,636	1	,000
Bolji od proseka	38,0%	N of Valid Cases	3298		
Superioran	41,6%	Phi	,078		,001
UKUPNO	35,6%	Cramer's V	,078		,001

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 97 prikazani su rezultati Hi kvadrat testa pomoću kojeg je izvršeno ispitivanje uticaja odnosno odnosa između uspeha organizacije i elemenata varijabilne zarade za stručne radnike. Ukoliko posmatramo tabelu u celini može se reći da između nivoa **profitabilnosti**, kao mere uspeha organizacije, i elemenata varijabilne zarade postoje statistički značajni odnosi ($p < 0,05$). Takođe, značajno je ukazati da je jačina veze između nekoliko posmatranih varijabli neznatna (Cramer's $V < 0,10$), s tim da je za podelu profita ($X^2 = 42,675$, $p = 0,000$; Cramer's $V = 0,114$), jačina veze slaba, ali statistički značajna. Sa druge strane, između svih ostalih varijabli koeficijent jačine međusobnog odnosa je manji od 0,10, odnosno vrlo je slaba veza. Međutim, i ovde se može reći da između organizacija u pogledu njihove profitabilnosti postoje razlike u nagrađivanju stručnih radnika varijabilnom zaradom. Iz tabele 97 možemo zaključiti da ukoliko je veća ocena profitabilnosti od loše do superiorne, veći je i procenat organizacija koje nagrađuju stručne radnike elementima varijabilne zarade – ovaj trend je izražen kod svih elemenata varijabilne zarade, osim za podelu opcija, gde je najveći procenat organizacija upravo onaj koji je ocenio svoju profitabilnost kao veoma lošu, odnosno najnižu u grani.

Tabela 98. Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za stručne radnike – stopa inovativnosti kao mera performansi

Stopa inovativnosti	Podela akcija - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	12,9%	Pearson Chi-Square	15,370	4	,004
Ispod proseka	8,6%	Likelihood Ratio	14,432	4	,006
Prosečan ili na nivou konkurencije	9,6%	Linear-by-Linear Association	8,495	1	,004
Bolji od proseka	11,0%	N of Valid Cases	3404		
Superioran	15,7%	Phi	,067		,004
UKUPNO	10,8%	Cramer's V	,067		,004
	Podela profita - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	16,0%	Pearson Chi-Square	9,285	4	,054
Ispod proseka	18,8%	Likelihood Ratio	9,376	4	,052
Prosečan ili na nivou konkurencije	19,9%	Linear-by-Linear Association	7,867	1	,005

Bolji od proseka	23,6%	N of Valid Cases	3413		
Superioran	23,4%	Phi	,052		,054
UKUPNO	21,4%	Cramer's V	,052		,054
	Opcije - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Slab ili najmanji u industriji	8,8%	Pearson Chi-Square	44,155	4	,000
Ispod proseka	3,4%	Likelihood Ratio	41,674	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	3,9%	Linear-by-Linear Association	26,851	1	,000
Bolji od proseka	7,3%	N of Valid Cases	3391		
Superioran	11,7%	Phi	,114		,000
UKUPNO	6,1%	Cramer's V	,114		,000
	Fleksibilne beneficije - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	22,0%	Pearson Chi-Square	26,172	4	,000
Ispod proseka	22,6%	Likelihood Ratio	26,812	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	29,3%	Linear-by-Linear Association	24,882	1	,000
Bolji od proseka	33,0%	N of Valid Cases	3397		
Superioran	36,1%	Phi	,088		,000
UKUPNO	30,4%	Cramer's V	,088		,000
	Stimulativna zarada za učinak - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	44,8%	Pearson Chi-Square	15,581	4	,004
Ispod proseka	39,0%	Likelihood Ratio	15,595	4	,004
Prosečan ili na nivou konkurencije	43,5%	Linear-by-Linear Association	12,260	1	,000
Bolji od proseka	46,0%	N of Valid Cases	3470		
Superioran	51,5%	Phi	,067		,004
UKUPNO	44,9%	Cramer's V	,067		,004
	Individualni bonusi - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	39,8%	Pearson Chi-Square	24,293	4	,000
Ispod proseka	41,1%	Likelihood Ratio	24,399	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	50,2%	Linear-by-Linear Association	20,304	1	,000
Bolji od proseka	52,6%	N of Valid Cases	3389		
Superioran	54,8%	Phi	,085		,000
UKUPNO	50,2%	Cramer's V	,085		,000
	Timski bonusi - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	30,0%	Pearson Chi-Square	11,966	4	,018
Ispod proseka	29,7%	Likelihood Ratio	11,999	4	,017
Prosečan ili na nivou konkurencije	34,6%	Linear-by-Linear Association	10,373	1	,001
Bolji od proseka	35,5%	N of Valid Cases	3404		
Superioran	40,4%	Phi	,059		,018
UKUPNO	35,0%	Cramer's V	,059		,018

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 98 prikazani su rezultati Hi kvadrat testa pomoću kojeg je izvršeno ispitivanje uticaja odnosno odnosa između uspeha organizacije i elemenata varijabilne zarade za stručne radnike. Ukoliko posmatramo tabelu u celini može se reći da između nivoa **inovativnosti**, kao mere uspeha organizacije, i elemenata varijabilne zarade postoje statistički značajni odnosi ($p < 0,05$). Takođe, značajno je ukazati da je jačina veze između svih posmatranih varijabli neznatna (Cramer's $V < 0,10$). Ovo ukazuje da između organizacija u pogledu njihove stope inovativnosti postoje razlike u nagrađivanju stručnih radnika varijabilnom zaradom. Na osnovu podataka iz tabele 98 možemo zaključiti da ukoliko je veća ocena stope inovativnosti od loše do superiorne veći je i procenat organizacije koje nagrađuju stručne radnike elementima varijabilne zarade – ovaj trend je izražen kod svih sedam elemenata varijabilne zarade za stručne radnike, ali su veze između ove dve varijable (inovativnosti i elementi varijabilne zarade) vrlo slabe.

Tabela 99. Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za stručne radnike – učinak na finansijskom tržištu kao mera performansi

Učinak na finansijskom tržištu	Podela akcija - stručni radnici	Hi kvadrat test		
		Vrednost	df	Asymp. Sig.

Slab ili najmanji u industriji	6,6%	Pearson Chi-Square	37,362^a	4	,000
Ispod proseka	19,1%	Likelihood Ratio	42,001	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	16,4%	Linear-by-Linear Association	30,354	1	,000
Bolji od proseka	20,2%	N of Valid Cases	1863		
Superioran	24,6%	Phi	,142		,000
UKUPNO	16,2%	Cramer's V	,142		,000
	Podela profita - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	15,2%	Pearson Chi-Square	18,870	4	,001
Ispod proseka	25,8%	Likelihood Ratio	19,693	4	,001
Prosečan ili na nivou konkurencije	22,3%	Linear-by-Linear Association	13,514	1	,000
Bolji od proseka	27,2%	N of Valid Cases	1869		
Superioran	26,7%	Phi	,100		,001
UKUPNO	22,6%	Cramer's V	,100		,001
	Opcije - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Slab ili najmanji u industriji	3,7%	Pearson Chi-Square	19,575	4	,001
Ispod proseka	11,1%	Likelihood Ratio	22,453	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	9,2%	Linear-by-Linear Association	15,342	1	,000
Bolji od proseka	11,7%	N of Valid Cases	1856		
Superioran	13,3%	Phi	,103		,001
UKUPNO	9,2%	Cramer's V	,103		,001
	Fleksibilne beneficije - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	32,4%	Pearson Chi-Square	,856	4	,931
Ispod proseka	35,9%	Likelihood Ratio	,850	4	,932
Prosečan ili na nivou konkurencije	32,9%	Linear-by-Linear Association	,045	1	,833
Bolji od proseka	33,7%	N of Valid Cases	1868		
Superioran	34,1%	Phi	,021		,931
UKUPNO	33,4%	Cramer's V	,021		,931
	Stimulativna zarada za učinak - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	47,5%	Pearson Chi-Square	11,388	4	,023
Ispod proseka	47,4%	Likelihood Ratio	11,394	4	,022
Prosečan ili na nivou konkurencije	44,0%	Linear-by-Linear Association	2,835	1	,092
Bolji od proseka	52,6%	N of Valid Cases	1911		
Superioran	54,9%	Phi	,077		,023
UKUPNO	47,7%	Cramer's V	,077		,023
	Individualni bonusi - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	45,3%	Pearson Chi-Square	22,638	4	,000
Ispod proseka	51,6%	Likelihood Ratio	22,657	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	55,4%	Linear-by-Linear Association	20,926	1	,000
Bolji od proseka	61,4%	N of Valid Cases	1868		
Superioran	59,9%	Phi	,110		,000
UKUPNO	54,7%	Cramer's V	,110		,000
	Timski bonusi - stručni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	29,1%	Pearson Chi-Square	22,004	4	,000
Ispod proseka	37,8%	Likelihood Ratio	22,404	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	39,5%	Linear-by-Linear Association	20,894	1	,000
Bolji od proseka	42,8%	N of Valid Cases	1874		
Superioran	47,8%	Phi	,108		,000
UKUPNO	38,6%	Cramer's V	,108		,000

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 99 prikazani su rezultati Hi kvadrat testa pomoću kojeg je izvršeno ispitivanje uticaja odnosno odnosa između uspeha organizacije i elemenata varijabilne zarade za stručne radnike. Ukoliko posmatramo tabelu u celini može se reći da između nivoa **učinka na finansijskom tržištu**, kao mere uspeha organizacije, i elemenata varijabilne zarade postoje statistički značajni odnosi ($p < 0,05$). Za podelu akcija za stručne radnike ($X^2 = 37,362$, $p = 0,000$; Cramer's $V = 0,142$), podelu profita ($X^2 = 18,870$, $p = 0,001$; Cramer's $V = 0,100$) i podelu opcija ($X^2 = 19,575$, $p = 0,001$;

Cramer's $V=0,103$) utvrđene su slabe ali statistički značajne veze sa učinkom na finansijskom tržištu. Učinak na finansijskom tržištu je u pozitivnom slabom odnosu sa individualnim bonusima za stručne radnike ($X^2=22,638$, $p=0,000$; Cramer's $V=0,110$) i timskim bonusima za stručne radnike ($X^2=22,004$, $p=0,000$; Cramer's $V=0,108$). Ovo ukazuje da između organizacija u pogledu njihovog učinka na finansijskom tržištu postoje razlike u nagrađivanju stručnih radnika varijabilnom zaradom, ali u odnosu na nagrade za menadžere, u rezultatima koji se odnose na stručne radnike ne može se zaključiti da sa boljim ocenama performansi raste i upotreba varijabilne zarade.

U tabeli 99 postoje i takvi slučajevi kada organizacije sa nižim ocenama performansi u većoj meri koriste varijabilnu zaradu. Ovo se možda može objasniti situacijom da menadžment tih organizacija želi da motiviše zaposlene da na veće zalaganje na poslu kako bi unapredili rezultate u budućnosti.

- **Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za administrativne radnike**

Tabela 100. Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za administrativne radnike – kvalitet usluga kao mera performansi

Nivo kvaliteta usluga	Podela akcija – administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	11,1%	Pearson Chi-Square	3,048	4	,550
Ispod proseka	7,1%	Likelihood Ratio	3,125	4	,537
Prosečan ili na nivou konkurencije	7,7%	Linear-by-Linear Association	1,464	1	,226
Bolji od proseka	9,6%	N of Valid Cases	3507		
Superioran	9,2%	Phi	,029		,550
UKUPNO	9,0%	Cramer's V	,029		,550
	Podela profita - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	33,3%	Pearson Chi-Square	6,620	4	,157
Ispod proseka	18,1%	Likelihood Ratio	6,445	4	,168
Prosečan ili na nivou konkurencije	15,2%	Linear-by-Linear Association	,620	1	,431
Bolji od proseka	18,6%	N of Valid Cases	3514		
Superioran	17,1%	Phi	,043		,157
UKUPNO	17,4%	Cramer's V	,043		,157
	Opcije - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Slab ili najmanji u industriji	11,1%	Pearson Chi-Square	11,354	4	,023
Ispod proseka	3,6%	Likelihood Ratio	10,788	4	,029
Prosečan ili na nivou konkurencije	2,9%	Linear-by-Linear Association	7,497	1	,006
Bolji od proseka	4,1%	N of Valid Cases	3501		
Superioran	6,1%	Phi	,057		,023
UKUPNO	4,2%	Cramer's V	,057		,023
	Fleksibilne beneficije - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	11,1%	Pearson Chi-Square	39,592	4	,000
Ispod proseka	13,1%	Likelihood Ratio	41,381	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	19,9%	Linear-by-Linear Association	37,925	1	,000
Bolji od proseka	27,5%	N of Valid Cases	3492		
Superioran	31,5%	Phi	,106		,000
UKUPNO	25,8%	Cramer's V	,106		,000
	Stimulativna zarada za učinak - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	42,9%	Pearson Chi-Square	9,121	4	,058
Ispod proseka	39,3%	Likelihood Ratio	9,202	4	,056
Prosečan ili na nivou konkurencije	34,1%	Linear-by-Linear Association	5,447	1	,020
Bolji od proseka	39,2%	N of Valid Cases	3563		
Superioran	40,3%	Phi	,051		,058

UKUPNO	38,1%	Cramer's V	,051		,058
	Individualni bonusi - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	37,5%	Pearson Chi-Square	30,700	4	,000
Ispod proseka	44,6%	Likelihood Ratio	30,873	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	30,7%	Linear-by-Linear Association	18,094	1	,000
Bolji od proseka	37,7%	N of Valid Cases	3481		
Superioran	43,5%	Phi	,094		,000
UKUPNO	37,1%	Cramer's V	,094		,000
	Timski bonusi - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	33,3%	Pearson Chi-Square	11,876	4	,018
Ispod proseka	30,5%	Likelihood Ratio	11,721	4	,020
Prosečan ili na nivou konkurencije	25,5%	Linear-by-Linear Association	7,453	1	,006
Bolji od proseka	28,0%	N of Valid Cases	3454		
Superioran	33,2%	Phi	,059		,018
UKUPNO	28,4%	Cramer's V	,059		,018

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 100 prikazani su rezultati Hi kvadrat testa pomoću kojeg je izvršeno ispitivanje uticaja odnosno odnosa između uspeha organizacije i elemenata varijabilne zarade za administrativne radnike. Ukoliko posmatramo tabelu u celini može se reći da između **kvaliteta usluga**, kao mere uspeha organizacije, i elemenata varijabilne zarade postoje statistički značajni odnosi ($p < 0,05$), osim u slučaju podele profita, akcija i stimulacija za učinak, gde odnos između nivoa kvaliteta usluga i ovih nagrada nije statistički značajan ($p > 0,05$). Takođe, značajno je ukazati da je jačina veze između posmatranih varijabli vrlo slaba (Cramer's $V < 0,10$), odnosno da Hi kvadrat test nije pokazao značajnu vezu između nivoa kvaliteta usluga i nagrađivanja administrativnih radnika varijabilnom zaradom, iako Pirsonov Hi kvadrat ima vrednosti koje su statistički značajne, npr. za fleksibilne beneficije za administrativne radnike ($X^2 = 39,592$, $p = 0,000$; Cramer's $V = 0,106$).

Tabela 101. Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za administrativne radnike – produktivnost kao mera performansi

Produktivnost	Podela akcija - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	27,0%	Pearson Chi-Square	21,230	4	,000
Ispod proseka	6,1%	Likelihood Ratio	17,255	4	,002
Prosečan ili na nivou konkurencije	8,1%	Linear-by-Linear Association	1,669	1	,196
Bolji od proseka	9,8%	N of Valid Cases	3438		
Superioran	11,2%	Phi	,079		,000
UKUPNO	9,2%	Cramer's V	,079		,000
	Podela profita - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	10,0%	Pearson Chi-Square	16,125	4	,003
Ispod proseka	13,1%	Likelihood Ratio	16,311	4	,003
Prosečan ili na nivou konkurencije	16,1%	Linear-by-Linear Association	4,760	1	,029
Bolji od proseka	20,6%	N of Valid Cases	3438		
Superioran	15,7%	Phi	,068		,003
UKUPNO	17,7%	Cramer's V	,068		,003
	Opcije - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Slab ili najmanji u industriji	3,2%	Pearson Chi-Square	17,399	4	,002
Ispod proseka	2,4%	Likelihood Ratio	15,192	4	,004
Prosečan ili na nivou konkurencije	3,4%	Linear-by-Linear Association	12,752	1	,000
Bolji od proseka	4,2%	N of Valid Cases	3425		
Superioran	7,9%	Phi	,071		,002
UKUPNO	4,2%	Cramer's V	,071		,002
	Fleksibilne beneficije - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	13,5%	Pearson Chi-Square	27,436	4	,000
Ispod proseka	22,2%	Likelihood Ratio	27,153	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	23,0%	Linear-by-Linear	24,801	1	,000

		Association			
Bolji od proseka	27,2%	N of Valid Cases	3420		
Superioran	34,5%	Phi	,090		,000
UKUPNO	25,9%	Cramer's V	,090		,000
		Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	24,2%	Pearson Chi-Square	12,127	4	,016
Ispod proseka	35,2%	Likelihood Ratio	12,269	4	,015
Prosečan ili na nivou konkurencije	35,9%	Linear-by-Linear Association	11,187	1	,001
Bolji od proseka	39,6%	N of Valid Cases	3487		
Superioran	43,2%	Phi	,059		,016
UKUPNO	38,2%	Cramer's V	,059		,016
		Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	35,5%	Pearson Chi-Square	21,207	4	,000
Ispod proseka	36,3%	Likelihood Ratio	21,098	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	33,2%	Linear-by-Linear Association	15,237	1	,000
Bolji od proseka	38,8%	N of Valid Cases	3404		
Superioran	44,9%	Phi	,079		,000
UKUPNO	37,2%	Cramer's V	,079		,000
		Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	27,6%	Pearson Chi-Square	18,316	4	,001
Ispod proseka	31,0%	Likelihood Ratio	18,400	4	,001
Prosečan ili na nivou konkurencije	24,7%	Linear-by-Linear Association	8,916	1	,003
Bolji od proseka	30,5%	N of Valid Cases	3383		
Superioran	33,8%	Phi	,074		,001
UKUPNO	28,6%	Cramer's V	,074		,001

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 101 prikazani su rezultati Hi kvadrat testa pomoću kojeg je izvršeno ispitivanje uticaja odnosno odnosa između uspeha organizacije i elemenata varijabilne zarade za administrativne radnike. Ukoliko posmatramo tabelu u celini može se reći da između nivoa **produktivnosti**, kao mere uspeha organizacije, i elemenata varijabilne zarade postoje statistički značajni odnosi ($p < 0,05$). Takođe, značajno je ukazati da je jačina veze između posmatranih varijabli neznatna (Cramer's $V < 0,10$). Ovo ukazuje na to da između organizacija u pogledu njihove produktivnosti postoje razlike u nagrađivanju administrativnih radnika varijabilnom zaradom. Iz tabele možemo zaključiti da ukoliko je veća ocena produktivnosti od loše do superiorne veći je i procenat organizacija koje nagrađuju radnike elementima varijabilne zarade. Ovo je posebno uočljivo kod zarade zasnovane na performansama. Budući da Cramerov koeficijent i verovatnoća Hi kvadrata imaju vrlo niske vrednosti, možemo reći da razlike jesu statistički značajne, ali da je veza između ovih varijabli vrlo slaba.

Tabela 102. Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za administrativne radnike – profitabilnost kao mera performansi

Profitabilnost		Podela akcija - administrativni radnici		Hi kvadrat test		
			Vrednost	df	Asymp. Sig.	
Slab ili najmanji u industriji	7,4%	Pearson Chi-Square	13,326 ^a	4	,010	
Ispod proseka	5,9%	Likelihood Ratio	13,641	4	,009	
Prosečan ili na nivou konkurencije	9,1%	Linear-by-Linear Association	11,718	1	,001	
Bolji od proseka	10,3%	N of Valid Cases	3281			
Superioran	13,2%	Phi	,064		,010	
UKUPNO	9,5%	Cramer's V	,064		,010	
		Hi kvadrat test				
			Vrednost	df	Asymp. Sig.	
Slab ili najmanji u industriji	6,6%	Pearson Chi-Square	41,043	4	,000	
Ispod proseka	13,1%	Likelihood Ratio	42,645	4	,000	
Prosečan ili na nivou konkurencije	15,9%	Linear-by-Linear Association	30,655	1	,000	
Bolji od proseka	23,6%	N of Valid Cases	3284			
Superioran	20,8%	Phi	,112		,000	

UKUPNO	18,5%	Cramer's V	,112		,000
	Opcije - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
		Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Slab ili najmanji u industriji	5,1%	Pearson Chi-Square	10,099	4	,039
Ispod proseka	3,7%	Likelihood Ratio	9,402	4	,052
Prosečan ili na nivou konkurencije	3,4%	Linear-by-Linear Association	5,694	1	,017
Bolji od proseka	4,8%	N of Valid Cases	3274		
Superioran	7,0%	Phi	,056		,039
UKUPNO	4,4%	Cramer's V	,056		,039
	Fleksibilne beneficije - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
		Vrednost	df	Asymp. Sig.	
Slab ili najmanji u industriji	15,2%	Pearson Chi-Square	33,453	4	,000
Ispod proseka	21,6%	Likelihood Ratio	33,591	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	24,1%	Linear-by-Linear Association	32,494	1	,000
Bolji od proseka	29,6%	N of Valid Cases	3264		
Superioran	35,1%	Phi	,101		,000
UKUPNO	26,7%	Cramer's V	,101		,000
	Stimulativna zarada za učinak - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
		Vrednost	df	Asymp. Sig.	
Slab ili najmanji u industriji	26,0%	Pearson Chi-Square	11,272	4	,024
Ispod proseka	37,5%	Likelihood Ratio	11,538	4	,021
Prosečan ili na nivou konkurencije	37,4%	Linear-by-Linear Association	8,816	1	,003
Bolji od proseka	40,4%	N of Valid Cases	3335		
Superioran	43,4%	Phi	,058		,024
UKUPNO	38,9%	Cramer's V	,058		,024
	Individualni bonusi - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
		Vrednost	df	Asymp. Sig.	
Slab ili najmanji u industriji	32,0%	Pearson Chi-Square	21,080	4	,000
Ispod proseka	31,4%	Likelihood Ratio	21,084	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	36,0%	Linear-by-Linear Association	20,310	1	,000
Bolji od proseka	40,1%	N of Valid Cases	3257		
Superioran	45,3%	Phi	,080		,000
UKUPNO	37,8%	Cramer's V	,080		,000
	Timski bonusi - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
		Vrednost	df	Asymp. Sig.	
Slab ili najmanji u industriji	17,3%	Pearson Chi-Square	22,476	4	,000
Ispod proseka	23,3%	Likelihood Ratio	23,183	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	28,0%	Linear-by-Linear Association	20,826	1	,000
Bolji od proseka	32,7%	N of Valid Cases	3234		
Superioran	33,5%	Phi	,083		,001
UKUPNO	29,4%	Cramer's V	,083		,001

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 102 prikazani su rezultati Hi kvadrat testa pomoću kojeg je izvršeno ispitivanje uticaja odnosno odnosa između uspeha organizacije i elemenata varijabilne zarade za administrativne radnike. Ukoliko posmatramo tabelu u celini može se reći da između nivoa **profitabilnosti**, kao mere uspeha organizacije, i elemenata varijabilne zarade postoje statistički značajni odnosi ($p < 0,05$). Takođe, značajno je ukazati da je jačina veze između nekoliko posmatranih varijabli neznatna (Cramer's $V < 0,10$), s tim da je za podelu profita ($X^2 = 41,043$, $p = 0,000$; Cramer's $V = 0,112$) i fleksibilne beneficije ($X^2 = 33,453$, $p = 0,000$; Cramer's $V = 0,101$), jačina veze slaba, ali statistički značajna. Sa druge strane, između svih ostalih varijabli koeficijent jačine međusobnog odnosa je manji od 0,10 odnosno veza je vrlo slaba. Međutim, i ovde se može reći da između organizacija u pogledu njihove profitabilnosti postoje razlike u nagrađivanju administrativnih radnika varijabilnom zaradom. Iz tabele 102 takođe možemo zaključiti da ukoliko je veća ocena profitabilnosti od loše do superiorne veći je i procenat organizacija koje nagrađuju administrativne radnike elementima varijabilne zarade – ovaj trend je izražen kod svih elemenata varijabilne zarade, naročito kod zarade zasnovane na performansama i njenih oblika.

Tabela 103. Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za administrativne radnike – stopa inovativnosti kao mera performansi

Stopa inovativnosti	Podela akcija - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	8,0%	Pearson Chi-Square	7,149	4	,128
Ispod proseka	8,3%	Likelihood Ratio	6,653	4	,155
Prosečan ili na nivou konkurencije	8,6%	Linear-by-Linear Association	4,671	1	,031
Bolji od proseka	9,2%	N of Valid Cases	3389		
Superioran	12,6%	Phi	,046		,128
UKUPNO	9,3%	Cramer's V	,046		,128
	Podela profita - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	4,9%	Pearson Chi-Square	14,524	4	,006
Ispod proseka	15,4%	Likelihood Ratio	17,487	4	,002
Prosečan ili na nivou konkurencije	17,2%	Linear-by-Linear Association	9,580	1	,002
Bolji od proseka	19,7%	N of Valid Cases	3388		
Superioran	19,3%	Phi	,065		,006
UKUPNO	17,8%	Cramer's V	,065		,006
	Opcije - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Slab ili najmanji u industriji	2,5%	Pearson Chi-Square	28,842	4	,000
Ispod proseka	3,1%	Likelihood Ratio	24,730	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	3,1%	Linear-by-Linear Association	20,326	1	,000
Bolji od proseka	4,5%	N of Valid Cases	3379		
Superioran	8,8%	Phi	,092		,000
UKUPNO	4,3%	Cramer's V	,092		,000
	Fleksibilne beneficije - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	17,0%	Pearson Chi-Square	31,747	4	,000
Ispod proseka	19,7%	Likelihood Ratio	32,107	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	24,5%	Linear-by-Linear Association	31,597	1	,000
Bolji od proseka	28,9%	N of Valid Cases	3375		
Superioran	33,6%	Phi	,097		,000
UKUPNO	26,4%	Cramer's V	,097		,000
	Stimulativna zarada za učinak - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	33,3%	Pearson Chi-Square	8,118	4	,087
Ispod proseka	35,3%	Likelihood Ratio	8,097	4	,088
Prosečan ili na nivou konkurencije	37,0%	Linear-by-Linear Association	7,830	1	,005
Bolji od proseka	39,4%	N of Valid Cases	8,118 ^a	4	,087
Superioran	43,0%	Phi	,049		,087
UKUPNO	38,3%	Cramer's V	,049		,087
	Individualni bonusi - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	32,9%	Pearson Chi-Square	16,290	4	,003
Ispod proseka	29,5%	Likelihood Ratio	16,636	4	,002
Prosečan ili na nivou konkurencije	36,9%	Linear-by-Linear Association	12,092	1	,001
Bolji od proseka	40,0%	N of Valid Cases	3360		
Superioran	40,0%	Phi	,070		,003
UKUPNO	37,4%	Cramer's V	,070		,003
	Timski bonusi - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	26,3%	Pearson Chi-Square	4,576	4	,334
Ispod proseka	25,3%	Likelihood Ratio	4,610	4	,330
Prosečan ili na nivou konkurencije	29,0%	Linear-by-Linear Association	3,291	1	,070
Bolji od proseka	28,9%	N of Valid Cases	3333		
Superioran	31,7%	Phi	,037		,334
UKUPNO	28,8%	Cramer's V	,037		,334

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 103 prikazani su rezultati Hi kvadrat testa pomoću kojeg je izvršeno ispitivanje uticaja odnosno odnosa između uspeha organizacije i elemenata varijabilne zarade za administrativne

radnike. Ukoliko posmatramo tabelu u celini može se reći da između nivoa **inovativnosti**, kao mere uspeha organizacije, i elemenata varijabilne zarade postoje statistički značajni odnosi ($p < 0,05$). Takođe, značajno je ukazati da je jačina veze između svih posmatranih varijabli neznatna (Cramer's $V < 0,10$). Ovo ukazuje da između organizacija u pogledu njihove stope inovativnosti postoje razlike u nagrađivanju administrativnih radnika varijabilnom zaradom. Iz tabele 103 takođe možemo zaključiti da ukoliko je veća ocena stope inovativnosti od loše do superiorne veći je i procenat organizacije koje nagrađuju stručne radnike elementima varijabilne zarade – ovaj trend je izražen kod svih sedam elemenata varijabilne zarade za administrativne radnike, ali su veze između ove dve varijable (Cramer's V koeficijent $< 0,10$) vrlo slabe.

Tabela 104. Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za administrativne radnike – učinak na finansijskom tržištu kao mera performansi

Učinak na finansijskom tržištu	Podela akcija - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	5,7%	Pearson Chi-Square	27,271	4	,000
Ispod proseka	15,3%	Likelihood Ratio	31,358	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	14,6%	Linear-by-Linear Association	22,707	1	,000
Bolji od proseka	16,6%	N of Valid Cases	1852		
Superioran	20,3%	Phi	,121		,000
UKUPNO	13,9%	Cramer's V	,121		,000
	Podela profita - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	10,7%	Pearson Chi-Square	23,412	4	,000
Ispod proseka	19,5%	Likelihood Ratio	24,609	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	17,8%	Linear-by-Linear Association	17,572	1	,000
Bolji od proseka	24,0%	N of Valid Cases	1853		
Superioran	20,9%	Phi	,112		,001
UKUPNO	18,2%	Cramer's V	,112		,001
	Opcije - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	2,1%	Pearson Chi-Square	15,014	4	,005
Ispod proseka	7,3%	Likelihood Ratio	18,458	4	,001
Prosečan ili na nivou konkurencije	7,0%	Linear-by-Linear Association	12,069	1	,001
Bolji od proseka	7,8%	N of Valid Cases	1848		
Superioran	9,6%	Phi	,090		,005
UKUPNO	6,5%	Cramer's V	,090		,005
	Fleksibilne beneficije - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	28,1%	Pearson Chi-Square	1,032	4	,905
Ispod proseka	28,3%	Likelihood Ratio	1,015	4	,907
Prosečan ili na nivou konkurencije	29,1%	Linear-by-Linear Association	,407	1	,524
Bolji od proseka	28,4%	N of Valid Cases	1847		
Superioran	32,4%	Phi	,024		,905
UKUPNO	28,9%	Cramer's V	,024		,905
	Stimulativna zarada za učinak - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	38,4%	Pearson Chi-Square	4,413	4	,353
Ispod proseka	41,5%	Likelihood Ratio	4,396	4	,355
Prosečan ili na nivou konkurencije	38,2%	Linear-by-Linear Association	1,914	1	,167
Bolji od proseka	42,7%	N of Valid Cases	1890		
Superioran	45,0%	Phi	,048		,353
UKUPNO	40,1%	Cramer's V	,048		,353
	Individualni bonusi - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	36,5%	Pearson Chi-Square	5,423	4	,247
Ispod proseka	36,2%	Likelihood Ratio	5,420	4	,247
Prosečan ili na nivou konkurencije	40,0%	Linear-by-Linear Association	4,996	1	,025
Bolji od proseka	42,1%	N of Valid Cases	1849		
Superioran	45,7%	Phi	,054		,247
UKUPNO	39,9%	Cramer's V	,054		,247

	Timski bonusi - administrativni radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	21,4%	Pearson Chi-Square	29,061	4	,000
Ispod proseka	29,4%	Likelihood Ratio	29,887	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	31,9%	Linear-by-Linear Association	28,101	1	,000
Bolji od proseka	38,0%	N of Valid Cases	1837		
Superioran	40,2%	Phi	,126		,000
UKUPNO	31,7%	Cramer's V	,126		,000

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 104 prikazani su rezultati Hi kvadrat testa pomoću kojeg je izvršeno ispitivanje uticaja odnosno odnosa između uspeha organizacije i elemenata varijabilne zarade za administrativne radnike. Ukoliko posmatramo tabelu u celini može se reći da između nivoa **učinka na finansijskom tržištu**, kao mere uspeha organizacije, i elemenata varijabilne zarade postoje statistički značajni odnosi ($p < 0,05$) u manjoj meri nego što je to za menadžere i stručne radnike. Za podelu akcija za administrativne radnike ($X^2=21,271$, $p=0,000$; Cramer's $V=0,121$) i podelu profita ($X^2=23,412$, $p=0,000$; Cramer's $V=0,112$) utvrđene su slabe ali statistički značajne veze sa učinkom na finansijskom tržištu. Učinak na finansijskom tržištu je u pozitivnom slabom odnosu sa timskim bonusima za administrativne radnike ($X^2=39,061$, $p=0,000$; Cramer's $V=0,126$). Ovo ukazuje da između organizacija u pogledu njihovog učinka na finansijskom tržištu postoje razlike u nagrađivanju administrativnih radnika varijabilnom zaradom, ali u odnosu na nagrade za menadžere i stručne radnike, u rezultatima koji su prezentovani u tabeli 104 ne može se zaključiti da sa boljim ocenama performansi raste u upotreba varijabilne zarade.

- **Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za fizičke radnike**

Tabela 105. Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za fizičke radnike – kvalitet usluga kao mera performansi

Kvalitet usluga	Podela akcija – fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	12,5%	Pearson Chi-Square	2,662	4	,616
Ispod proseka	3,8%	Likelihood Ratio	2,697	4	,610
Prosečan ili na nivou konkurencije	5,7%	Linear-by-Linear Association	,530	1	,467
Bolji od proseka	6,9%	N of Valid Cases	3356		
Superioran	6,3%	Phi	,028		,616
UKUPNO	6,4%	Cramer's V	,028		,616
	Podela profita – fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	37,5%	Pearson Chi-Square	7,488	4	,112
Ispod proseka	12,8%	Likelihood Ratio	6,140	4	,189
Prosečan ili na nivou konkurencije	11,2%	Linear-by-Linear Association	,004	1	,949
Bolji od proseka	13,2%	N of Valid Cases	3361		
Superioran	11,5%	Phi	,047		,112
UKUPNO	12,4%	Cramer's V	,047		,112
	Opcije - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	0%	Pearson Chi-Square	4,562	4	,335
Ispod proseka	1,3%	Likelihood Ratio	4,840	4	,304
Prosečan ili na nivou konkurencije	1,9%	Linear-by-Linear Association	4,547	1	,033
Bolji od proseka	2,7%	N of Valid Cases	3345		
Superioran	3,5%	Phi	,037		,335
UKUPNO	2,6%	Cramer's V	,037		,335
	Fleksibilne beneficije - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	28,6%	Pearson Chi-Square	33,290	4	,000
Ispod proseka	2,6%	Likelihood Ratio	39,524	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	14,1%	Linear-by-Linear Association	26,746	1	,000
Bolji od proseka	19,7%	N of Valid Cases	3331		
Superioran	22,3%	Phi	,100		,000

UKUPNO	18,3%	Cramer's V	,100		,000
	Stimulativna zarada za učinak - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	37,5%	Pearson Chi-Square	11,753	4	,019
Ispod proseka	16,7%	Likelihood Ratio	12,607	4	,013
Prosečan ili na nivou konkurencije	28,7%	Linear-by-Linear Association	3,247	1	,072
Bolji od proseka	32,5%	N of Valid Cases	3404		
Superioran	30,3%	Phi	,059		,019
UKUPNO	30,7%	Cramer's V	,059		,019
	Individualni bonusi - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	33,3%	Pearson Chi-Square	25,375	4	,000
Ispod proseka	11,5%	Likelihood Ratio	26,836	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	19,1%	Linear-by-Linear Association	19,922	1	,000
Bolji od proseka	25,5%	N of Valid Cases	3324		
Superioran	27,4%	Phi	,087		,000
UKUPNO	23,8%	Cramer's V	,087		,000
	Timski bonusi - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	37,5%	Pearson Chi-Square	10,787	4	,029
Ispod proseka	27,3%	Likelihood Ratio	10,851	4	,028
Prosečan ili na nivou konkurencije	20,7%	Linear-by-Linear Association	5,486	1	,019
Bolji od proseka	24,8%	N of Valid Cases	3350		
Superioran	27,2%	Phi	,057		,029
UKUPNO	24,2%	Cramer's V	,057		,029

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 105 prikazani su rezultati Hi kvadrat testa pomoću kojeg je izvršeno ispitivanje uticaja odnosno odnosa između uspeha organizacije i elemenata varijabilne zarade za fizičke radnike. Ukoliko posmatramo tabelu u celini može se reći da između nivoa **kvaliteta usluga**, kao mere uspeha organizacije, i elemenata varijabilne zarade postoje statistički značajni odnosi ($p < 0,05$) u manjoj meri nego što je to za menadžere i stručne radnike. Za sva tri elementa finansijske participacije (podelu akcija, opcija i profita) za fizičke radnike nisu utvrđene statistički značajne veze u odnosu na kvalitet usluge. Prema podacima iz tabele 106 Hi kvadrat ni u jednom od tri elementa finansijske participacije nema vrednost koja je statistički značajna ($p < 0,05$). Sa druge strane, između kvaliteta usluga i elemenata zarade zasnovane na učinku utvrđene su statistički značajne veze, i pozitivne slabe veza sa fleksibilnim beneficijama za fizičke radnike ($X^2=33,290$, $p=0,000$; Cramer's $V=0,100$), stimulacijom za učinak ($X^2=11,753$, $p=0,019$; Cramer's $V=0,059$), individualnim ($X^2=25,375$, $p=0,000$; Cramer's $V=0,087$) i timskim bonusima za fizičke radnike ($X^2=10,787$, $p=0,029$; Cramer's $V=0,057$). Na osnovu podataka može se zaključiti da su fizički radnici nagrađeni stimulacijama u najvećem udelu upravo u kompanijama koje su ocenile kvalitet svojih usluga na vrlo niskom nivou – kao najniži kvalitet u odnosu na konkurenciju.

Tabela 106. Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za fizičke radnike – produktivnost kao mera performansi

Produktivnost	Podela akcija – fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	17,1%	Pearson Chi-Square	8,513	4	,074
Ispod proseka	4,4%	Likelihood Ratio	6,908	4	,141
Prosečan ili na nivou konkurencije	6,3%	Linear-by-Linear Association	,037	1	,848
Bolji od proseka	7,0%	N of Valid Cases	3293		
Superioran	6,6%	Phi	,051		,074
UKUPNO	6,6%	Cramer's V	,051		,074
	Podela profita – fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	9,4%	Pearson Chi-Square	12,288	4	,015
Ispod proseka	8,3%	Likelihood Ratio	12,554	4	,014
Prosečan ili na nivou konkurencije	11,5%	Linear-by-Linear Association	4,559	1	,033
Bolji od proseka	14,9%	N of Valid Cases	3296		

Superioran	11,6%	Phi	,061		,015
UKUPNO	12,7%	Cramer's V	,061		,015
	Opcije - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	3,6%	Pearson Chi-Square	5,534	4	,237
Ispod proseka	1,5%	Likelihood Ratio	5,149	4	,272
Prosečan ili na nivou konkurencije	2,3%	Linear-by-Linear Association	3,637	1	,056
Bolji od proseka	2,6%	N of Valid Cases	3276		
Superioran	4,2%	Phi	,041		,237
UKUPNO	2,6%	Cramer's V	,041		,237
	Fleksibilne beneficije - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	18,2%	Pearson Chi-Square	22,567	4	,000
Ispod proseka	12,7%	Likelihood Ratio	22,916	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	15,3%	Linear-by-Linear Association	18,709	1	,000
Bolji od proseka	20,9%	N of Valid Cases	3267		
Superioran	22,5%	Phi	,083		,000
UKUPNO	18,3%	Cramer's V	,083		,000
	Stimulativna zarada za učinak - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	18,8%	Pearson Chi-Square	6,187	4	,186
Ispod proseka	25,4%	Likelihood Ratio	6,472	4	,167
Prosečan ili na nivou konkurencije	30,5%	Linear-by-Linear Association	4,267	1	,039
Bolji od proseka	31,1%	N of Valid Cases	3334		
Superioran	33,2%	Phi	,043		,186
UKUPNO	30,6%	Cramer's V	,043		,186
	Individualni bonusi - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	25,0%	Pearson Chi-Square	17,255	4	,002
Ispod proseka	17,7%	Likelihood Ratio	17,156	4	,002
Prosečan ili na nivou konkurencije	21,5%	Linear-by-Linear Association	15,129	1	,000
Bolji od proseka	25,0%	N of Valid Cases	3249		
Superioran	30,1%	Phi	,073		,002
UKUPNO	23,7%	Cramer's V	,073		,002
	Timski bonusi - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	22,2%	Pearson Chi-Square	17,527	4	,002
Ispod proseka	26,8%	Likelihood Ratio	17,658	4	,001
Prosečan ili na nivou konkurencije	20,7%	Linear-by-Linear Association	8,424	1	,004
Bolji od proseka	26,4%	N of Valid Cases	3278		
Superioran	29,1%	Phi	,073		,002
UKUPNO	24,4%	Cramer's V	,073		,002

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 106 prikazani su rezultati Hi kvadrat testa pomoću kojeg je izvršeno ispitivanje uticaja odnosno odnosa između uspeha organizacije i elemenata varijabilne zarade za fizičke radnike. Prema podacima iz tabele može se zaključiti da između nivoa **produktivnosti**, kao mere uspeha organizacije, i određenih elemenata varijabilne zarade za fizičke radnike postoje statistički značajni odnosi ($p < 0,05$). Za dva elementa finansijske participacije (podelu akcija i opcija) za fizičke radnike nisu utvrđene statistički značajne veze u odnosu na produktivnost. Međutim, prema podacima iz tabele 107 Hi kvadrat u slučaju podele profita kao elementa finansijske participacije ima vrednost koja je statistički značajna ($X^2 = 12,288$, $p = 0,015$; Cramer's $V = 0,061$). Sa druge strane, između produktivnosti i elemenata zarade zasnovane na učinku utvrđene su statistički značajne veze, i to pozitivne slabe veze sa fleksibilnim beneficijama za fizičke radnike ($X^2 = 22,567$, $p = 0,000$; Cramer's $V = 0,083$), individualnim ($X^2 = 17,255$, $p = 0,002$; Cramer's $V = 0,073$) i timskim bonusima za fizičke radnike ($X^2 = 17,527$, $p = 0,002$; Cramer's $V = 0,073$). Na osnovu dobijenih podataka može se zaključiti da su fizički radnici nagrađeni stimulacijama u najvećem udelu upravo u kompanijama koje su ocenile produktivnost na vrlo visokom nivou – kao superiornu. Kao i u slučaju analize kvaliteta usluga, vezu između mere performansi i varijabilne zarade su vrlo slabe ($0,06 < \text{Cramer's } V < 0,100$).

Tabela 107. Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za fizičke radnike – profitabilnost kao mera performansi

Profitabilnost	Podela akcija – fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	5,2%	Pearson Chi-Square	10,582	4	,032
Ispod proseka	3,5%	Likelihood Ratio	11,549	4	,021
Prosečan ili na nivou konkurencije	6,9%	Linear-by-Linear Association	7,633	1	,006
Bolji od proseka	7,1%	N of Valid Cases	3143		
Superioran	9,3%	Phi	,058		,032
UKUPNO	6,8%	Cramer's V	,058		,032
	Podela profita – fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	5,3%	Pearson Chi-Square	26,093	4	,000
Ispod proseka	9,1%	Likelihood Ratio	27,076	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	11,5%	Linear-by-Linear Association	20,848	1	,000
Bolji od proseka	16,8%	N of Valid Cases	3147		
Superioran	15,4%	Phi	,091		,000
UKUPNO	13,3%	Cramer's V	,091		,000
	Opcije - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	2,7%	Pearson Chi-Square	4,165	4	,384
Ispod proseka	2,6%	Likelihood Ratio	3,679	4	,451
Prosečan ili na nivou konkurencije	2,4%	Linear-by-Linear Association	1,997	1	,158
Bolji od proseka	2,7%	N of Valid Cases	3132		
Superioran	4,4%	Phi	,036		,384
UKUPNO	2,7%	Cramer's V	,036		,384
	Fleksibilne beneficije - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	11,3%	Pearson Chi-Square	21,556	4	,000
Ispod proseka	13,5%	Likelihood Ratio	21,998	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	17,3%	Linear-by-Linear Association	21,404	1	,000
Bolji od proseka	21,1%	N of Valid Cases	3116		
Superioran	24,0%	Phi	,083		,000
UKUPNO	18,7%	Cramer's V	,083		,000
	Stimulativna zarada za učinak - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	22,2%	Pearson Chi-Square	3,544	4	,471
Ispod proseka	29,5%	Likelihood Ratio	3,714	4	,446
Prosečan ili na nivou konkurencije	31,1%	Linear-by-Linear Association	1,799	1	,180
Bolji od proseka	31,9%	N of Valid Cases	3186		
Superioran	31,5%	Phi	,033		,471
UKUPNO	31,0%	Cramer's V	,033		,471
	Individualni bonusi - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	16,4%	Pearson Chi-Square	19,058	4	,001
Ispod proseka	18,8%	Likelihood Ratio	18,991	4	,001
Prosečan ili na nivou konkurencije	24,3%	Linear-by-Linear Association	13,878	1	,000
Bolji od proseka	24,0%	N of Valid Cases	3110		
Superioran	31,7%	Phi	,078		,001
UKUPNO	24,1%	Cramer's V	,078		,001
	Timski bonusi - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	16,2%	Pearson Chi-Square	16,573	4	,002
Ispod proseka	20,6%	Likelihood Ratio	16,867	4	,002
Prosečan ili na nivou konkurencije	23,8%	Linear-by-Linear Association	16,392	1	,000
Bolji od proseka	27,6%	N of Valid Cases	3136		
Superioran	30,1%	Phi	,073		,002
UKUPNO	25,2%	Cramer's V	,073		,002

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 107 prikazani su rezultati Hi kvadrat testa pomoću kojeg je izvršeno ispitivanje uticaja odnosno odnosa između uspeha organizacije i elemenata varijabilne zarade za fizičke radnike.

Prema podacima iz tabele može se zaključiti da između nivoa **profitabilnosti**, kao mere uspeha organizacije, i određenih elemenata varijabilne zarade za fizičke radnike postoje statistički značajni odnosi ($p < 0,05$). Za dva elementa finansijske participacije (podelu akcija i opcija) za fizičke radnike utvrđene su statistički značajne veze u odnosu na produktivnost i to za podelu akcija ($X^2=10,582$, $p=0,032$; Cramer's $V=0,058$) i za podelu profita ($X^2=26,093$, $p=0,000$; Cramer's $V=0,091$). Sa druge strane, između produktivnosti i elemenata zarade zasnovane na učinku utvrđene su statistički značajne veze, i to pozitivne slabe veze sa fleksibilnim beneficijama za fizičke radnike ($X^2=21,556$, $p=0,000$; Cramer's $V=0,083$), individualnim ($X^2=19,058$, $p=0,001$; Cramer's $V=0,078$) i timskim bonusima za fizičke radnike ($X^2=16,573$, $p=0,002$; Cramer's $V=0,073$). Na osnovu podataka može se zaključiti da su fizički radnici nagrađeni stimulacijama u najvećem udelu upravo u onim kompanijama koje su ocenile nivo profitabilnosti na vrlo visokom nivou – kao superioran u odnosu na konkurenciju.

Tabela 108. Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za fizičke radnike – stopa inovativnosti kao mera performansi

Stopa inovativnosti	Podela akcija – fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	5,9%	Pearson Chi-Square	2,498	4	,645
Ispod proseka	5,4%	Likelihood Ratio	2,462	4	,651
Prosečan ili na nivou konkurencije	6,3%	Linear-by-Linear Association	2,144	1	,143
Bolji od proseka	6,7%	N of Valid Cases	3248		
Superioran	8,0%	Phi	,028		,645
UKUPNO	6,5%	Cramer's V	,028		,645
	Podela profita – fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	6,0%	Pearson Chi-Square	6,056	4	,195
Ispod proseka	10,8%	Likelihood Ratio	6,795	4	,147
Prosečan ili na nivou konkurencije	12,6%	Linear-by-Linear Association	4,682	1	,030
Bolji od proseka	13,6%	N of Valid Cases	3250		
Superioran	14,0%	Phi	,043		,195
UKUPNO	12,7%	Cramer's V	,043		,195
	Opcije - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	1,3%	Pearson Chi-Square	20,080	4	,000
Ispod proseka	1,7%	Likelihood Ratio	16,201	4	,003
Prosečan ili na nivou konkurencije	2,2%	Linear-by-Linear Association	12,307	1	,000
Bolji od proseka	2,5%	N of Valid Cases	3233		
Superioran	5,9%	Phi	,079		,000
UKUPNO	2,7%	Cramer's V	,079		,000
	Fleksibilne beneficije - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	19,5%	Pearson Chi-Square	12,296	4	,015
Ispod proseka	13,4%	Likelihood Ratio	12,721	4	,013
Prosečan ili na nivou konkurencije	18,5%	Linear-by-Linear Association	8,090	1	,004
Bolji od proseka	19,3%	N of Valid Cases	3221		
Superioran	22,8%	Phi	,062		,015
UKUPNO	18,7%	Cramer's V	,062		,015
	Stimulativna zarada za učinak - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	32,2%	Pearson Chi-Square	2,455	4	,653
Ispod proseka	27,4%	Likelihood Ratio	2,491	4	,646
Prosečan ili na nivou konkurencije	31,4%	Linear-by-Linear Association	,275	1	,600
Bolji od proseka	30,5%	N of Valid Cases	3288		
Superioran	31,1%	Phi	,027		,653
UKUPNO	30,6%	Cramer's V	,027		,653
	Individualni bonusi - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	30,4%	Pearson Chi-Square	8,467	4	,076
Ispod proseka	18,6%	Likelihood Ratio	8,687	4	,069
Prosečan ili na nivou konkurencije	24,4%	Linear-by-Linear Association	,460	1	,497

Bolji od proseka	24,5%	N of Valid Cases	3210		
Superioran	23,3%	Phi	,051		,076
UKUPNO	23,7%	Cramer's V	,051		,076
	Timski bonusi - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	23,1%	Pearson Chi-Square	10,948	4	,027
Ispod proseka	18,3%	Likelihood Ratio	11,511	4	,021
Prosečan ili na nivou konkurencije	25,0%	Linear-by-Linear Association	6,696	1	,010
Bolji od proseka	25,8%	N of Valid Cases	3235		
Superioran	27,0%	Phi	,058		,027
UKUPNO	24,6%	Cramer's V	,058		,027

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 108 prikazani su rezultati Hi kvadrat testa pomoću kojeg je izvršeno ispitivanje uticaja odnosno odnosa između uspeha organizacije i elemenata varijabilne zarade za fizičke radnike. Prema podacima iz tabele može se zaključiti da između **stope inovativnosti**, kao mere uspeha organizacije, i određenih elemenata varijabilne zarade za fizičke radnike postoje statistički značajni odnosi ($p < 0,05$). Samo za jedan element finansijske participacije (podelu opcija) za fizičke radnike utvrđena je statistički značajna veza u odnosu na profitabilnost ($X^2 = 20,080$, $p = 0,000$; Cramer's $V = 0,079$). Sa druge strane, između profitabilnosti i elemenata zarade zasnovane na učinku utvrđene su statistički značajne veze, i to pozitivne slabe veze sa fleksibilnim beneficijama za fizičke radnike ($X^2 = 12,296$, $p = 0,015$; Cramer's $V = 0,062$) i timskim bonusima za fizičke radnike ($X^2 = 10,948$, $p = 0,027$; Cramer's $V = 0,058$). Na osnovu podataka dobijenih pomoću analize izvršene u SPSS programu može se zaključiti da su fizički radnici nagrađeni opcijama i stimulacijama za učinak u najvećem udelu upravo u onim kompanijama koje su ocenile nivo inovativnosti na vrlo visokom nivou – kao superioran u odnosu na konkurenciju. Međutim, veze koje su utvrđene pomoću Hi kvadrat testa su vrlo slabe, i ne prelaze vrednost od 0,1 (što se smatra veoma slabom vezom između dve varijable).

Tabela 109. Odnos između uspešnosti organizacija i varijabilne zarade za fizičke radnike – učinak na finansijskom tržištu kao mera performansi

Učinak na finansijskom tržištu	Podela akcija – fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	4,0%	Pearson Chi-Square	22,220	4	,000
Ispod proseka	12,2%	Likelihood Ratio	24,342	4	,000
Prosečan ili na nivou konkurencije	10,4%	Linear-by-Linear Association	15,299	1	,000
Bolji od proseka	10,7%	N of Valid Cases	1774		
Superioran	17,2%	Phi	,112		,000
UKUPNO	9,9%	Cramer's V	,112		,000
	Podela profita – fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	8,1%	Pearson Chi-Square	14,659	4	,005
Ispod proseka	12,2%	Likelihood Ratio	14,874	4	,005
Prosečan ili na nivou konkurencije	12,6%	Linear-by-Linear Association	10,919	1	,001
Bolji od proseka	17,5%	N of Valid Cases	1778		
Superioran	13,8%	Phi	,091		,005
UKUPNO	12,8%	Cramer's V	,091		,005
	Opcije - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	1,8%	Pearson Chi-Square	10,327	4	,035
Ispod proseka	3,8%	Likelihood Ratio	10,468	4	,033
Prosečan ili na nivou konkurencije	4,2%	Linear-by-Linear Association	9,077	1	,003
Bolji od proseka	4,9%	N of Valid Cases	1768		
Superioran	8,1%	Phi	,076		,035
UKUPNO	4,1%	Cramer's V	,076		,035
	Fleksibilne beneficije - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	24,8%	Pearson Chi-Square	8,763	4	,067
Ispod proseka	20,9%	Likelihood Ratio	8,636	4	,071
Prosečan ili na nivou	19,3%	Linear-by-Linear	2,826	1	,093

konkurencije		Association			
Bolji od proseka	17,0%	N of Valid Cases	1762		
Superioran	24,6%	Phi	,071		,067
UKUPNO	20,4%	Cramer's V	,071		,067
	Stimulativna zarada za učinak - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	39,2%	Pearson Chi-Square	17,302	4	,002
Ispod proseka	29,7%	Likelihood Ratio	17,008	4	,002
Prosečan ili na nivou konkurencije	27,2%	Linear-by-Linear Association	3,678	1	,055
Bolji od proseka	31,0%	N of Valid Cases	1809		
Superioran	35,2%	Phi	,098		,002
UKUPNO	31,2%	Cramer's V	,098		,002
	Individualni bonusi - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	31,0%	Pearson Chi-Square	7,769	4	,100
Ispod proseka	21,2%	Likelihood Ratio	7,682	4	,104
Prosečan ili na nivou konkurencije	25,0%	Linear-by-Linear Association	1,428	1	,232
Bolji od proseka	24,5%	N of Valid Cases	1768		
Superioran	28,3%	Phi	,066		,100
UKUPNO	25,9%	Cramer's V	,066		,100
	Timski bonusi - fizički radnici	Hi kvadrat test			
			Vrednost	df	Asymp. Sig.
Slab ili najmanji u industriji	20,5%	Pearson Chi-Square	14,796	4	,005
Ispod proseka	28,7%	Likelihood Ratio	15,082	4	,005
Prosečan ili na nivou konkurencije	26,9%	Linear-by-Linear Association	12,742	1	,000
Bolji od proseka	31,6%	N of Valid Cases	1781		
Superioran	34,1%	Phi	,091		,005
UKUPNO	27,4%	Cramer's V	,091		,005

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

U tabeli 109 prikazani su rezultati Hi kvadrat testa pomoću kojeg je izvršeno ispitivanje uticaja odnosno odnosa između uspeha organizacije i elemenata varijabilne zarade za fizičke radnike. Prema podacima iz tabele može se zaključiti da između **učinka na finansijskom tržištu**, kao mere uspeha organizacije, i određenih elemenata varijabilne zarade za fizičke radnike postoje statistički značajni odnosi ($p < 0,05$). Kada je u pitanju odnos između učinka na finansijskom tržištu i finansijske participacije (podele akcija, profita i opcija) za fizičke radnike utvrđena je statistički značajna veza i to za podelu akcija ($X^2=22,220$, $p=0,000$; Cramer's $V=0,112$), podelu profita ($X^2=14,659$, $p=0,005$; Cramer's $V=0,091$) i podeli opcija ($X^2=10,327$, $p=0,035$; Cramer's $V=0,076$). Sa druge strane, između profitabilnosti i elemenata zarade zasnovane na učinku utvrđene su statistički značajne veze, i to pozitivne slabe veze sa stimulacijama za učinak za fizičke radnike ($X^2=17,302$, $p=0,002$; Cramer's $V=0,098$) i timskim bonusima za fizičke radnike ($X^2=14,796$, $p=0,005$; Cramer's $V=0,091$). Na osnovu podataka može se zaključiti da su fizički radnici nagrađeni elementima finansijske participacije u najvećem udelu upravo u onim kompanijama koje su ocenile učinak na finansijskom tržištu na vrlo visokom nivou – kao superioran u odnosu na konkurenciju. Ovakav zaključak ne može biti izveden za stimulacije bazirane na učinku. Međutim, i u ovom slučaju, kao i kod ostalih mera performansa u vezi sa varijabilnom zaradom, jačine statističkih veza koje su utvrđene pomoću Hi kvadrata su vrlo slabe, imaju vrednost do 0,1 (što se smatra veoma slabom vezom između dve varijable).

4.2.8. Ispitivanje uticaja organizacije i MLJR-a organizacija na sistem kompenzacija

U ovom delu istraživanja izvršena je ispitivanje uticaja organizacije HRM odeljenja i nekoliko značajnijih odrednica koje utiču na kompenzacije. Zavisne varijable su kao i u prethodnom slučaju bili elementi varijabilne zarade za četiri kategorije zaposlenih (menadžeri, stručna radna snaga, administrativni radnici i fizički radnici) i varijabilni deo kompenzacije, dok su nezavisne varijable prikazane u tabeli 110:

Tabela 110. Nezavisne varijable koje određuju kompenzacije

Nezavisne varijable koje utiču na kompenzaciju	Opis varijable
KONTEKST OKRUŽENJA	
<ul style="list-style-type: none"> Regulative i prave norme Političko okruženje Kulturne vrednosti 	Nisu u sastavu upitnika te nisu analizirane – uzete su samo države u kojima je rađeno istraživanje kao faktor okruženja
ORGANIZACIONI KONTEKST	
<ul style="list-style-type: none"> Veličina organizacije – broj zaposlenih; 	Kontinualna varijabla
<ul style="list-style-type: none"> Sektor u kom posluje organizacija; 	1=privatni, 2=javni, 3=neprofitni sektor, 4=mešoviti, 5=drugo
<ul style="list-style-type: none"> Tržište na kom posluje organizacija; 	0= lokalno, regionalno ili nacionalno tržište 1=tržište celog kontinenta i globalno tržište
<ul style="list-style-type: none"> Privredna grana u kojoj posluje organizacija; 	0=proizvodni sektor 1=uslužni sektor
<ul style="list-style-type: none"> Uticao sindikata; 	1=nimalo, 2=mali, 3=do neke mere, 4=veliki uticao, 5=jako veliki uticao
<ul style="list-style-type: none"> Promena organizacione strukture pod uticajem akvizicije, preuzimanja, merdžera, relokacije ili demerdžera; 	0=ne ili 1=da
MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA	
<ul style="list-style-type: none"> Postojanje HRM sektora u organizaciji; 	0=ne ili 1=da
<ul style="list-style-type: none"> Položaj HRM menadžera u odboru direktora ili nekom sličnom organu organizacije; 	0=ne ili 1=da
<ul style="list-style-type: none"> Postojanje HRM strategije u organizaciji; 	0=ne, 1=da, nepisana i 2=da, pisana
<ul style="list-style-type: none"> Primarna odgovornost za zarade u beneficije u organizaciji; 	1=linijski menadžer, 2=linijski menadžer u konsultacijama sa HR menadžerom, 3=HR menadžer u konsultacijama sa linijskim menadžerom i 4=HR odeljenje
<ul style="list-style-type: none"> Postojanje formalne procene performansi radnika. 	0=ne ili 1=da
<ul style="list-style-type: none"> Da li se rezultati performansi menadžmenta koriste za kreiranje zarade 	0=ne ili 1=da

Izvor: Istraživanje autora

Sličnu sistematizaciju organizacionih faktora prvi su analizirali autori Marion Festing, Yvonne Groening, Rudiger Kabst i Wolfgang Weber (1999, str. 309-310) koji su istraživali determinante finansijske participacije u organizacijama. U istraživanju u ovoj doktorskoj disertaciji neki faktori su izostavljeni zbog nemogućnosti pristupa adekvatnim podacima (kao što su kulturni i pravni elementi svake države), što je jedno ograničenje ovog rada. Takođe, određeni faktori su dodati, jer autor smatra da sam način organizovanja i funkcionisanja HRM odeljenja može uticati na to da se koriste ili ne određene metode nagrađivanja u pogledu varijabilne zarade.

Metod koji je primenjen u ovom delu istraživanja je logistička regresija. Budući da je uzorak koji je korišćen veoma heterogen, a uz to su i varijable mahom dihotomne – kategorijalne, te ne ispunjavaju uslove koje su neophodni za primenu linearne regresije, autor rada smatra da je

logistička regresija opravdana za korišćenje. Ovakav vid regresije je manje zahtevan po pitanju uslova koje treba da ispunjava uzorak i varijable uzete u analizu, a takođe je odgovarajuću budući da su zavisne varijable dihotomne a nezavisni faktori dihotomni, ordinalni ili kontinualni.

U izradi analize na bazi statističke tehnike logističke regresije autor je posmatrao uticaj navedenih faktora na varijabilnu zaradu kroz razlike u odnosu na to da li je u pitanju finansijska participacija ili stimulacija za učinak, kao i u odnosu na kategorije radnika (menadžeri, stručni, administrativni i fizički radnici). Nezavisne varijable su viđene kao prediktori korišćenja varijabilne zarade. U tabelama od 111 do 118 prikazani su najznačajniji rezultati logističke regresije.

Tabela 111. Rezultati logističke regresije za ispitivanje uticaja organizacionih i HR faktora na finansijsku participaciju za menadžere

	Podela akcija za menadžere				Podela profita za menadžere				Podela opcija za menadžere			
	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)
Ukupan broj zaposlenih	,000	5,355	,021	1,000	,000	,329	,566	1,000	,000	1,074	,300	1,000
Privatni sektor	1,070	4,680	,031	2,915	,809	4,306	,038	2,246	1,682	5,230	,022	5,375
Javni sektor	-1,168	3,657	,056	,311	-,777	3,100	,078	,460	,006	,000	,995	1,006
Neprofitni	-1,184	1,840	,175	,306	-,876	2,457	,117	,416	-,371	,130	,719	,690
Mešoviti	,116	,033	,856	1,123	,090	,033	,857	1,094	1,173	2,032	,154	3,232
Ostalo	,309	,181	,671	1,362	-,254	,181	,671	,776	1,155	1,599	,206	3,174
Privredna grana - industrija	-,302	5,879	,015	,739	,278	6,744	,009	1,320	,012	,008	,928	1,012
Tržište - međunarodno	,315	6,119	,013	1,370	,000	,000	,998	1,000	,485	13,318	,000	1,625
Akvizicija	,417	10,713	,001	1,517	,450	15,974	,000	1,568	,548	18,354	,000	1,730
Preuzimanje	,133	,515	,473	1,142	-,063	,142	,706	,939	-,085	,189	,664	,919
Merđžer	,099	,297	,586	1,104	-,096	,349	,555	,908	,272	2,227	,136	1,313
Relokacija	,090	,261	,610	1,094	-,295	3,418	,064	,744	-,030	,029	,866	,970
Demerđžer	,240	1,182	,277	1,271	,302	2,437	,119	1,353	,435	4,201	,040	1,545
Uticaj sindikata	-,088	2,432	,119	,916	-,087	3,332	,068	,917	-,090	2,457	,117	,914
Postojanje HR sektora	,371	2,481	,115	1,450	,159	,803	,370	1,172	,503	3,560	,059	1,654
Pozicija HR menadžera u top menadžment	,309	5,102	,024	1,363	-,214	3,773	,052	,808	,212	2,354	,125	1,236
Linijnski menadžer je odgovoran za kompenzacije	,356	,381	,537	1,428	,808	3,500	,061	2,243	1,550	2,210	,137	4,711
Linijnski menadžer u konsultacijama sa HRM odgovoran za kompenzacije	,399	,499	,480	1,490	,682	2,591	,107	1,977	1,650	2,558	,110	5,209
HRM sa linijskim menadžerom je odgovoran za kompenzacije	,450	,639	,424	1,568	,460	1,177	,278	1,584	1,614	2,450	,118	5,025
HRM je odgovoran za kompenzacije	,533	,869	,351	1,704	-,021	,002	,962	,979	1,725	2,771	,096	5,613
Ne postoji HR strategija	,033	,002	,967	1,034	-,008	,000	,989	,992	19,424	,000	,998	272843299
Postoji HR strategija	,446	,321	,571	1,563	,003	,000	,996	1,003	19,645	,000	,998	340161978
Postoji pisana HR strategija	,519	,437	,509	1,681	-,281	,231	,631	,755	19,601	,000	,998	325492587
Formalna procena performansi menadžera	,438	6,468	,011	1,550	,403	8,788	,003	1,496	,447	6,142	,013	1,563
Podaci performansi menadžmenta se koriste prilikom kreiranja zarada	,305	4,188	,041	1,356	,312	6,673	,010	1,366	,187	1,538	,215	1,205
Srbija	,282	,066	,798	1,325	-1,344	2,724	,099	,261	,671	,635	,425	1,957
Evropska unija	,706	6,993	,008	2,025	-,261	1,986	,159	,771	,339	1,945	,163	1,404
CIE region	,910	9,859	,002	2,485	-,766	13,493	,000	,465	-,135	,233	,630	,873
Constant	-5,094	21,175	,000	,006	-1,994	5,851	,016	,136	-25,920	,000	,998	,000
Procenat tačnosti predviđanja modela	80,9%				70,0%				82,1%			
Cox & Snell i Nagelkerke R Square	-2 Log likelihood=1900,291; Cox & Snell R Square=0,111; Nagelkerke R Square=0,176				-2 Log likelihood=2457,009; Cox & Snell R Square=0,121; Nagelkerke R Square=0,170				-2 Log likelihood=1812,809; Cox & Snell R Square=0,110; Nagelkerke R Square=0,180			
Hi kvadrat modela	X ² =256,054 (2186), p=0,000				X ² =282,916 (2194), p=0,000				X ² =254,145 (2182), p=0,000			
Hosmer and Lemeshow Test	X ² =13,959, p=0,083				X ² =7,232, p=0,512				X ² =9,884, p=0,273			

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Tabela 112. Rezultati logističke regresije za ispitivanje uticaja organizacionih i HR faktora na zaradu zasnovanu na učinku za menadžere

	Fleksibilne beneficije za menadžere				Stimulacije za učinak za menadžere				Individualni bonusi za menadžere				Timski bonusi za menadžere			
	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)
Ukupan broj zaposlenih	,000	3,605	,058	1,000	,000	,088	,767	1,000	,000	,687	,407	1,000	,000	,257	,612	1,000
Privatni sektor	,234	,535	,464	1,264	1,197	13,205	,000	3,312	1,266	15,689	,000	3,548	,956	8,168	,004	2,600
Javni sektor	-,707	4,090	,043	,493	,414	1,383	,240	1,513	-,254	,556	,456	,775	-,886	5,460	,019	,412
Neprofitni	-,500	1,412	,235	,607	,671	2,641	,104	1,956	,455	1,306	,253	1,576	,063	,022	,883	1,065
Mešoviti	,245	,355	,551	1,277	1,206	8,101	,004	3,339	,919	4,752	,029	2,506	,976	5,292	,021	2,654
Ostalo	-,679	1,752	,186	,507	,673	1,926	,165	1,961	,654	1,921	,166	1,924	,161	,102	,750	1,175
Privredna grana - Industrija	,006	,004	,950	1,006	-,025	,057	,811	,975	,012	,010	,919	1,012	-,248	5,652	,017	,780
Tržište - međunarodno	,093	,819	,365	1,098	,155	2,231	,135	1,168	,228	4,126	,042	1,257	,239	5,205	,023	1,270
Akvizicija	,248	5,214	,022	1,282	,244	4,774	,029	1,276	,186	2,259	,133	1,204	,316	8,209	,004	1,371
Preuzimanje	-,162	,991	,320	,851	-,373	5,147	,023	,689	,129	,475	,490	1,137	,261	2,503	,114	1,298
Merdžer	-,146	,929	,335	,864	,153	1,041	,308	1,166	-,002	,000	,991	,998	-,097	,389	,533	,907
Relokacija	,060	,167	,683	1,062	-,318	4,642	,031	,727	-,088	,304	,581	,915	,211	1,974	,160	1,235
Demerdžer	,491	6,928	,008	1,634	,312	2,625	,105	1,367	,607	6,983	,008	1,834	-,120	,394	,530	,887
Uticaj sindikata	-,071	2,493	,114	,932	-,183	16,962	,000	,833	-,045	,889	,346	,956	-,090	3,914	,048	,914
Postojanje HR sektora	,273	2,751	,097	1,314	,409	6,350	,012	1,506	,464	8,046	,005	1,590	,395	5,320	,021	1,484
Pozicija HR menadžera u top menadžment	-,124	1,408	,235	,884	,037	,124	,725	1,038	,017	,024	,878	1,017	,466	18,523	,000	1,593
Linijski menadžer odgovoran za kompenzacije	,231	,409	,523	1,260	,593	2,692	,101	1,809	,527	2,243	,134	1,694	-,163	,197	,657	,849
Linijski menadžer u konsultacijama sa HRM odgovoran za kompenzacije	,239	,460	,498	1,270	,796	5,093	,024	2,217	,852	6,151	,013	2,344	,095	,070	,792	1,100
HRM sa linijskim menadžerom odgovoran za kompenzacije	,214	,369	,544	1,239	,682	3,731	,053	1,977	1,001	8,465	,004	2,721	,003	,000	,993	1,003
HRM odgovoran za kompenzacije	,336	,859	,354	1,399	,581	2,573	,109	1,787	,433	1,501	,221	1,542	-,006	,000	,986	,994
Ne postoji HR strategija	,111	,039	,843	1,117	,108	,042	,838	1,115	,885	2,484	,115	2,422	-,255	,251	,616	,775
Postoji HR strategija	,478	,745	,388	1,613	,347	,436	,509	1,415	1,061	3,645	,056	2,889	,005	,000	,992	1,005
Postoji pisana HR strategija	,433	,613	,434	1,542	,102	,038	,846	1,107	,900	2,641	,104	2,460	-,096	,037	,847	,908
Formalna procena performansi menadžera	-,069	,299	,585	,934	1,028	64,806	,000	2,795	,825	41,375	,000	2,281	,688	27,447	,000	1,990
Podaci performansi menadžmenta se koriste prilikom kreiranja zarada	,359	10,370	,001	1,432	,661	36,497	,000	1,937	,620	30,208	,000	1,858	,173	2,298	,130	1,188
Srbija	-,471	,346	,557	,625	2,400	11,590	,001	11,025	,042	,004	,947	1,043	1,197	3,569	,059	3,309
Evropska unija	,686	12,575	,000	1,987	,064	,123	,726	1,066	,685	13,549	,000	1,983	,561	8,283	,004	1,752
CIE region	1,015	23,070	,000	2,758	,666	10,685	,001	1,947	,808	14,968	,000	2,244	,878	16,532	,000	2,405
Constant	-2,299	9,592	,002	,100	-3,529	23,275	,000	,029	-4,273	32,782	,000	,014	-2,891	16,353	,000	,056
Procenat tačnosti predviđanja modela	63,8%				65,7%				73,4%				65,6%			
Cox & Snell i Nagelkerke R Square	-2 Log likelihood=2724,779; Cox & Snell R Square=0,075; Nagelkerke R Square=0,101				-2 Log likelihood=2722,635; Cox & Snell R Square=0,141; Nagelkerke R Square=0,189				-2 Log likelihood=2430,226; Cox & Snell R Square=0,183; Nagelkerke R Square=0,252				-2 Log likelihood=2613,337; Cox & Snell R Square=0,145; Nagelkerke R Square=0,195			
Hi kvadrat modela	X ² =168,202 (2171), p=0,000				X ² =337,005 (2209), p=0,000				X ² =448,644 (2215), p=0,000				X ² =340,986 (2175), p=0,000			
Hosmer and Lemeshow Test	X ² =4,034, p=0,854				X ² =7,096, p=0,526				X ² =7,475, p=0,486				X ² =6,013, p=0,646			

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Ukoliko se posmatraju **tabele 111 i 112**, mogu se tumačiti podaci za kategoriju menadžera u pogledu faktora koji imaju uticaj na varijabilnu zaradu u zemljama Evrope.

U slučaju **podele akcija za menadžere**, kao prve kategorije finansijske participacije, evidentno je da varijable kao što su ukupan broj zaposlenih, sektor poslovanja, privredna grana, tržište na kojem posluje organizacija, proces akvizicije kao metod promene vlasništva, uloga HR menadžera u top menadžmentu organizacije kao i formalna procena performansi menadžera utiču na korišćenje podele akcija za menadžere. U **tabeli 111** vidi se da je model za podelu akcija za menadžere bio statistički značajan ($X^2=256,054(2186)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile podelu akcija za menadžere. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 11,1% do (Nagelkerke R Square) 17,6% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 80,9% slučajeva. Prema tabeli 112 ukupan broj zaposlenih je prediktor upotrebe podele akcija u smislu da ukoliko se povećava broj zaposlenih, odnosno, što je organizacija veća, to je veća i verovatnoća da će se upotrebiti nagrada u vidu podele akcija ($B=0,000017$, $Wald=5,335$, $Exp(B)=2,915$). Što se tiče sektora u kom posluje organizacija ($B=1,070$, $Wald=4,680$, $Exp(B)=1,000$), ukoliko je u pitanju privatni sektor organizacije će 2,915 (skoro 3) puta češće koristiti podelu akcija nego ako je u pitanju neki drugi sektor. Za javni, mešoviti i neprofitni nije bilo statistički značajnog uticaja. Ukoliko organizacije posluju u oblasti industrijske proizvodnje ($B=-0,302$, $Wald=5,879$, $Exp(B)=0,739$) a ne u sektoru usluga manje je verovatno da će koristiti ovakve nagrade. U odnosu na to na kom tržištu posluju, organizacije koje posluju na međunarodnom tržištu 1,37 puta će češće koristiti podelu akcija nego one koje posluju na lokalnom tržištu ($B=0,315$, $Wald=6,119$, $Exp(B)=1,370$). Ukoliko je došlo do akvizicije u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će podela akcija za menadžere biti korišćena 1,5 puta češće nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=0,417$, $Wald=10,713$, $Exp(B)=1,517$). Što se tiče uticaja HRM faktora na podelu akcija za menadžere, možemo uočiti da ukoliko je HR menadžer prisutan u odboru direktora onda takve organizacije 1,4 puta češće koriste podelu akcije nego one u kojima HR menadžer nije prisutan u top menadžmentu ($B=0,309$, $Wald=5,102$, $Exp(B)=1,363$). Takođe, performans menadžment je značajan prediktor upotrebe akcija kao nagrada. U slučaju postojanja formalne procene performansi menadžera, organizacije će 1,5 puta češće koristiti nagrade u vidu akcija nego ako se ne koristi formalna procena performansi menadžera ($B=0,438$, $Wald=6,468$, $Exp(B)=1,550$). Slično, ukoliko se koriste podaci dobijeni u procesu performans menadžmenta za donošenje odluka o kompenzacijama, organizacije će 1,4 puta češće koristiti akcije kao nagrade za menadžere ($B=0,305$, $Wald=4,188$, $Exp(B)=1,356$). Sa aspekta okruženja, analiza je izvršena po regionima, i utvrđeno je da ukoliko organizacije pripadaju regionu EU (bez zemalja CIE) tada je 2 puta veća verovatnoća da će akcije biti korišćene za nagrađivanje menadžera ($B=0,706$, $Wald=6,993$, $Exp(B)=2,025$), odnosno da ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona 2,5 puta češće će koristiti akcije kao nagrade ($B=0,910$, $Wald=9,859$, $Exp(B)=2,485$).

U slučaju **podele profita za menadžere**, kao druge kategorije finansijske participacije, evidentno je da varijable kao što su sektor poslovanja, privredna grana, proces akvizicije i formalna procena performansi menadžera utiču na korišćenje podele profita kao nagrade za menadžere. U **tabeli 111** vidi se da je model za podelu profita za menadžere je bio statistički značajan ($X^2=282.916(2194)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile podelu akcija za menadžere. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 12,1% do (Nagelkerke R Square) 17% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 70,0% slučajeva. Prema tabeli 112 ukoliko je u pitanju privatni sektor ($B=0,809$, $Wald=4,306$, $Exp(B)=2,246$), organizacije će 2,5 puta češće koristiti podelu profita nego ako je u pitanju neki drugi sektor. Ukoliko organizacije posluju u oblasti industrijske proizvodnje ($B=0,278$, $Wald=6,744$, $Exp(B)=1,320$) a ne u sektoru usluga 1,3 puta će češće koristiti ovakve nagrade. Ukoliko je došlo do akvizicije u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će podela profita za

menadžere biti korišćena 1,6 puta češće nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=0,450$, $Wald=15,974$, $Exp(B)=1,568$). Što se tiče uticaja HRM faktora na podelu profita za menadžere, možemo uočiti da će u slučaju postojanja formalne procene performansi menadžera organizacije 1,5 puta češće koristiti nagrade u vidu profita nego u slučaju da se ne koristi formalna procena performansi menadžera ($B=0,403$, $Wald=8,788$, $Exp(B)=1,496$). Slično, ukoliko se koriste podaci dobijeni u procesu performans menadžmenta za donošenje odluka o kompenzacijama organizacije će skoro 1,4 puta češće koristiti podelu profita za menadžere ($B=0,312$, $Wald=6,673$, $Exp(B)=1,366$). Sa aspekta okruženja, ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona ređe će koristiti podelu profita kao nagrade za menadžere ($B=-0,766$, $Wald=13,493$, $Exp(B)=0,465$).

U slučaju **podele opcija na akcije za menadžere**, kao treće kategorije finansijske participacije, evidentno je da varijable kao što su sektor i tržište poslovanja, proces akvizicije i demerdžera i formalna procena performansi menadžera utiču na korišćenje podele opcija na akcije kao nagrade za menadžere. U tabeli 111 se vidi da je model za podelu opcija na akcije za menadžere je bio statistički značajan ($X^2=254,145$ (2182), $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile podelu opcija na akcije za menadžere. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 11% do (Nagelkerke R Square) 18% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 82,1% slučajeva. Prema tabeli 112 ukoliko je u pitanju privatni sektor ($B=1,682$, $Wald=5,230$, $Exp(B)=5,375$), organizacije će 5 puta češće koristiti podelu opcija nego ako je u pitanju neki drugi sektor. Ukoliko organizacije posluju na međunarodnom tržištu ($B=0,485$, $Wald=13,318$, $Exp(B)=1,625$) a ne na lokalnom, one će 1,6 puta češće koristiti ovakve nagrade. Ukoliko je došlo do akvizicije u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će podela opcija na akcije za menadžere biti korišćena 1,7 puta češće nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=0,548$, $Wald=18,354$, $Exp(B)=1,730$). Ukoliko je došlo do drugačije promene, demerdžera, u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će podela opcija na akcije za menadžere biti korišćena 1,5 puta češće nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=0,435$, $Wald=4,201$, $Exp(B)=1,545$). Što se tiče uticaja HRM faktora na podelu opcija na akcije za menadžere, možemo uočiti da će u slučaju postojanja formalne procene performansi menadžera organizacije 1,6 puta češće koristiti nagrade u vidu podele opcija na akcije nego u slučaju da se ne koristi formalna procena performansi menadžera ($B=0,447$, $Wald=6,142$, $Exp(B)=1,563$). Sa aspekta okruženja nije bilo značajnih faktora u modelu.

U slučaju **fleksibilnih beneficija za menadžere**, kao prve kategorije zarade zasnovane na performansama, evidentno je da varijable kao što su sektor poslovanja, proces akvizicije i demerdžera, regiona i upotreba podataka iz performans menadžmenta utiču na korišćenje fleksibilnih beneficija kao nagrade za menadžere. U tabeli 112 vidi se da je model za upotrebu fleksibilnih beneficija za menadžere bio statistički značajan ($X^2=168,202$ (2171), $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile ovakve beneficije za menadžere. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 7,5% do (Nagelkerke R Square) 10,1% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 63,8% slučajeva. Što se tiče sektora u kojem posluje organizacija ($B=-0,707$, $Wald=4,090$, $Exp(B)=0,493$), ukoliko je u pitanju javni sektor organizacije će ređe koristiti fleksibilne beneficije nego ako je u pitanju neki drugi sektor. Ukoliko je došlo do akvizicije u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će fleksibilne beneficije za menadžere biti korišćene 1,3 puta češće nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=0,248$, $Wald=5,214$, $Exp(B)=1,282$). Ukoliko je došlo do drugačije promene, demerdžera, u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će fleksibilne beneficije za menadžere biti korišćene 1,6 puta češće nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=0,491$, $Wald=6,928$, $Exp(B)=1,634$). Što se tiče uticaja HRM faktora na fleksibilne beneficije za menadžere, možemo uočiti da ukoliko se koriste podaci dobijeni u procesu performans menadžmenta za donošenje odluka o kompenzacijama

organizacije će 1,4 puta češće koristiti fleksibilne beneficije za menadžere ($B=0,359$, $Wald=10,370$, $Exp(B)=1,432$). Ukoliko organizacije pripadaju regionu EU (bez zemalja CIE) tada će one 2 puta češće koristiti fleksibilne beneficije za nagrađivanje menadžera ($B=0,686$, $Wald=12,575$, $Exp(B)=1,987$), odnosno ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona 2,8 puta češće će koristiti ovakve beneficije kao nagrade ($B=1,015$, $Wald=23,070$, $Exp(B)=2,758$).

U slučaju **stimulacije zasnovane na učinku za menadžere**, kao druge kategorije zarade zasnovane na performansama, evidentno je da varijable kao što su sektor poslovanja, proces akvizicije, preuzimanja i relokacije, uticaj sindikata, postojanje HRM odeljenja i odgovornosti za kompenzacije, regiona i performans menadžmenta utiču na korišćenje ovakvih stimulacija kao nagrade za menadžere. U **tabeli 112** vidi se da je model za upotrebu stimulacije zasnovane na učinku za menadžere bio statistički značajan ($X^2=337,005(2209)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile ovakve stimulacije za menadžere. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 14,1% do (Nagelkerke R Square) 19% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 65,7% slučajeva. Što se tiče sektora u kojem posluje organizacija ($B=1,197$, $Wald=13,205$, $Exp(B)=3,312$), ukoliko organizacija pripada privatnom sektoru, stimulacije će se 3 puta češće koristiti nego ako je u pitanju neki drugi sektor. Slično, ukoliko je organizacija iz mešovitog sektora ($B=1,206$, $Wald=8,101$, $Exp(B)=3,339$) organizacija će 3 puta češće koristiti stimulacije za učinak nego ako je u pitanju neki drugi sektor. Ukoliko je došlo do akvizicije u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će stimulacije za učinak za menadžere biti korišćene 1,3 puta češće nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=0,244$, $Wald=4,774$, $Exp(B)=1,276$). Ukoliko je došlo do drugačije promene, relokacije ili preuzimanja, u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će stimulacije na bazi učinka za menadžere biti korišćene ređe nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=-0,318$, $Wald=4,642$, $Exp(B)=0,727$ i $B=-0,373$, $Wald=5,147$, $Exp(B)=0,689$). Vrlo je interesantan faktor snage sindikata. U upitniku je postavljeno pitanje da organizacija oceni snagu sindikata odnosno njegov uticaj na funkcionisanje organizacije. Prema podacima iz tabele 113, ukoliko je jači uticaj sindikata tako će se smanjiti korišćenje stimulacija za učinak ($B=-0,183$, $Wald=16,962$, $Exp(B)=0,833$), što je u skladu sa sindikalnim solidarizmom i što je objašnjeno u prethodnim teorijskim tačkama rada. Što se tiče uticaja HRM faktora na fleksibilne beneficije za menadžere, možemo uočiti da ukoliko postoji HR odeljenje u organizaciji tada će organizacije 1,5 puta češće koristiti stimulacije za učinak ($B=0,409$, $Wald=6,350$, $Exp(B)=1,506$) nego ukoliko HR odeljenje ne postoji. Ukoliko je HR menadžer uključen u proces odlučivanja o zaradama i beneficijama sa linijskim menadžerom tada će organizacija 2,2 puta češće koristiti stimulacije nego ukoliko se drugačije donose odluke o kompenzacijama ($B=0,796$, $Wald=5,093$, $Exp(B)=2,217$). Ukoliko se koriste podaci dobijeni u procesu performans menadžmenta za donošenje odluka o kompenzacijama organizacije će 2 puta češće koristiti stimulacija za učinak za menadžere ($B=0,661$, $Wald=36,497$, $Exp(B)=1,937$). U slučaju postojanja formalne procene performansi menadžera organizacije će 2,8 puta češće koristiti nagrade u vidu stimulacija za učinak nego u slučaju da se ne koristi formalna procena performansi menadžera ($B=1,028$, $Wald=64,806$, $Exp(B)=2,795$). Ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona 2 puta češće će koristiti ovakve stimulacije kao nagrade ($B=0,666$, $Wald=10,685$, $Exp(B)=1,947$) a čak 11 puta češće ukoliko su iz Srbije ($B=2,400$, $Wald=11,590$, $Exp(B)=11,025$). Ovakav rezultat i nije iznenađujući ukoliko imamo u vidu da je najveći udeo organizacija, preko 80%, stimulacije za učinak menadžera koristio upravo u Srbiji.

U slučaju **individualnih bonusa za menadžere**, kao treće kategorije zarade zasnovane na performansama, evidentno je da varijable kao što su sektor poslovanja, tržište poslovanja, proces demeržera, postojanje HRM odeljenja i odgovornosti za kompenzacije, regiona i performans menadžmenta utiču na korišćenje ovakvih bonusa kao nagrade za menadžere. U **tabeli 112** vidi se da je model za upotrebu bonusa zasnovanih na individualnim ciljevima za menadžere bio

statistički značajan ($X^2=448,644(2215)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile ovakve bonuse za menadžere. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 18,3% do (Nagelkerke R Square) 25,2% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 73,4% slučajeva. Što se tiče sektora u kojem posluje organizacija ($B=1,266$, $Wald=15,689$, $Exp(B)=3,548$), ukoliko je u pitanju privatni sektor organizacije će 3,5 puta češće koristiti individualne bonuse za menadžere nego ako je u pitanju neki drugi sektor. Slično, ukoliko je organizacija iz mešovitog sektora ($B=0,919$, $Wald=4,752$, $Exp(B)=2,506$) organizacija će 2,5 puta češće koristiti ovakve bonuse nego ako je u pitanju neki drugi sektor. Ukoliko organizacije posluju na međunarodnom a ne na lokalnom tržištu, onda će one 1,3 puta češće koristiti individualne bonuse ($B=0,228$ $Wald=4,126$, $Exp(B)=1,257$). Ukoliko je došlo do demerđera u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će individualne bonusi za menadžere biti korišćeni 1,8 puta češće nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=0,607$, $Wald=6,983$, $Exp(B)=1,834$). Možemo uočiti da ukoliko postoji HR odeljenje u organizaciji tada će organizacije 1,6 puta češće koristiti individualne bonuse da nagrade menadžere ($B=0,464$, $Wald=8,046$ $Exp(B)=1,590$) nego ukoliko HR odeljenje ne postoji. Ukoliko je HR menadžer uključen u proces odlučivanja o zaradama i beneficijama sa linijskim menadžerom tada će organizacija 2,3 puta češće koristiti individualne bonuse nego ukoliko se drugačije donose odluke o kompenzacijama ($B=0,852$, $Wald=6,151$, $Exp(B)=2,344$). Ukoliko HR menadžer odlučuje o zaradama i beneficijama uz konsultacije sa linijskim menadžerom tada će organizacija 2,7 puta češće koristiti individualne bonuse nego ukoliko se drugačije donose odluke o kompenzacijama ($B=1,001$, $Wald=8,465$, $Exp(B)=2,721$). Ukoliko se koriste podaci dobijeni u procesu performans menadžmenta za donošenje odluka o kompenzacijama organizacije će 1,9 puta češće koristiti individualnih bonusa za menadžere ($B=0,620$, $Wald=30,208$, $Exp(B)=1,858$). U slučaju postojanja formalne procene performansi menadžera organizacije će 2,3 puta češće koristiti nagrade u vidu individualnih bonusa nego u slučaju da se ne koristi formalna procena performansi menadžera ($B=0,852$, $Wald=41,375$, $Exp(B)=2,281$). Ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona 2,2 puta češće će koristiti ovakve bonuse kao nagrade ($B=0,808$, $Wald=14,968$, $Exp(B)=2,244$) a 2 puta češće ukoliko su iz EU (bez CIE) ($B=0,685$, $Wald=13,549$, $Exp(B)=1,983$).

U slučaju **timskih bonusa za menadžere**, kao četvrte kategorije zarade zasnovane na performansama, evidentno je da varijable kao što su sektor poslovanja, privredna grana, tržište poslovanja, proces akvizicije, uticaj sindikata, pozicija HR menadžera u top menadžmentu, regiona i performans menadžmenta utiču na korišćenje ovakvih bonusa kao nagrade za menadžere. U **tabeli 112** vidi se da je model za upotrebu bonusa zasnovanih na timskim ciljevima za menadžere bio statistički značajan ($X^2=340,986(2175)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile ovakve bonuse za menadžere. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 14,5% do (Nagelkerke R Square) 19,5% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 65,6% slučajeva. Što se tiče sektora u kojem posluje organizacija, ukoliko je u pitanju privatni sektor ($B=0,956$, $Wald=8,168$, $Exp(B)=2,600$) organizacije će 2,6 puta češće koristiti individualne bonuse za menadžere nego ako je u pitanju neki drugi sektor. Slično, ukoliko je organizacija iz mešovitog sektora ($B=0,976$, $Wald=5,292$, $Exp(B)=2,654$) organizacija će 2,7 puta češće koristiti ovakve bonuse nego ako je u pitanju neki drugi sektor. Ukoliko organizacije pripadaju javnom sektoru, ređe će koristiti timske bonuse ($B=-0,886$, $Wald=5,460$, $Exp(B)=0,412$). Ukoliko organizacije pripadaju sektoru industrijske proizvodnje, ređe će koristiti timske bonuse ($B=-0,248$, $Wald=5,652$, $Exp(B)=0,780$). Ukoliko organizacije posluju na međunarodnom a ne na lokalnom tržištu, onda će one 1,3 puta češće koristiti timske bonuse ($B=0,239$, $Wald=5,205$, $Exp(B)=1,270$). Ukoliko je došlo do akvizicije u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će timski bonusi za menadžere biti korišćeni 1,4 puta češće nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=0,316$, $Wald=8,209$, $Exp(B)=1,371$). Slično kao i kod stimulacija zasnovanim na performansama, što je veći uticaj

sindikata to će se timski bonusi manje koristiti ($B=-0,090$, $Wald=3,914$, $Exp(B)=0,914$). Ovo je u skladu sa literaturom koja ukazuje na uticaj sindikata ka jednakim zaradama, koje nisu diskriminišuće za radnike koji postižu slabije rezultate te primaju niže zarade. Možemo uočiti da ukoliko postoji HR odeljenje u organizaciji tada će organizacije 1,5 puta češće koristiti timske bonuse da nagrade menadžere ($B=0,395$, $Wald=5,320$, $Exp(B)=1,1,484$) nego ukoliko HR odeljenje ne postoji. Ukoliko je HR menadžer uključen u rad top menadžmenta tada će organizacija 1,6 puta češće koristiti timske bonuse nego ukoliko on nije prisutan u bordu direktora ($B=0,466$, $Wald=18,523$, $Exp(B)=1,563$). U slučaju postojanja formalne procene performansi menadžera organizacije će 2 puta češće koristiti nagrade u vidu timskih bonusa nego u slučaju da se ne koristi formalna procena performansi menadžera ($B=0,688$, $Wald=27,447$, $Exp(B)=1,990$). Ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona 2,4 puta češće će koristiti ovakve bonuse kao nagrade ($B=0,878$, $Wald=16,532$, $Exp(B)=2,405$) a 1,8 puta češće ukoliko su iz EU (bez CIE) ($B=0,561$, $Wald=8,283$, $Exp(B)=1,752$).

Ukoliko se posmatraju **tabele 113 i 114**, mogu se tumačiti podaci za kategoriju stručnih radnika u pogledu faktora koji imaju uticaj na varijabilnu zaradu u zemljama Evrope.

U slučaju **podele akcija za stručne radnike**, kao prve kategorije finansijske participacije, evidentno je da varijable kao što su privredna grana, proces akvizicije, formalna procena performansi stručnih radnika i region utiču na korišćenje podele akcija kao nagrade za stručne radnike. U **tabeli 113** vidi se da je model za podelu akcija za stručne radnike bio statistički značajan ($X^2=150,529(2146)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile podelu akcija za stručne radnike. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 6,8% do (Nagelkerke R Square) 13,8% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 89,5% slučajeva. Ukoliko organizacije posluju u oblasti industrijske proizvodnje ($B=-0,375$, $Wald=5,416$, $Exp(B)=0,687$) a ne u sektoru usluga manje je verovatno da će koristiti ovakve nagrade. Ukoliko je došlo do akvizicije u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će podela akcija za stručne radnike biti korišćena 1,8 puta češće nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=0,585$, $Wald=13,114$, $Exp(B)=1,795$). Performans menadžment je značajan prediktor upotrebe akcija kao nagrada. U slučaju postojanja formalne procene performansi stručnih radnika organizacije će 2,5 puta češće koristiti nagrade u vidu akcija nego u slučaju da se ne koristi formalna procena performansi ($B=0,935$, $Wald=14,502$, $Exp(B)=2,548$). Ukoliko organizacije pripadaju regionu EU (bez zemalja CIE) tada postoji 3,5 puta veća mogućnost da će akcije biti korišćene za nagrađivanje stručnih radnika ($B=1,252$, $Wald=8,296$, $Exp(B)=3,499$), odnos da ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona 5,7 puta češće će koristiti akcije kao nagrade ($B=1,741$, $Wald=14,592$, $Exp(B)=5,706$).

U slučaju **podele profita za stručne radnike**, kao druge kategorije finansijske participacije, evidentno je da varijable kao što su sektor poslovanja, privredna grana, proces akvizicije, proces odlučivanja o kompenzacijama i formalna procena performansi utiču na korišćenje podele profita kao nagrade za stručne radnike. U **tabeli 113** vidi se da je model za podelu profita za stručne radnike je bio statistički značajan ($X^2=197,405(2158)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile podelu akcija. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 8,7% do (Nagelkerke R Square) 13,3% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 77,8% slučajeva. Prema tabeli 113 ukoliko je u pitanju neprofitni sektor ($B=-1,195$, $Wald=4,048$, $Exp(B)=0,303$), organizacije će ređe koristiti podelu profita nego ako je u pitanju neki drugi sektor. Ukoliko organizacije posluju u oblasti industrijske proizvodnje ($B=0,384$, $Wald=10,383$, $Exp(B)=1,468$) a ne u sektoru usluga 1,5 puta će češće koristiti ovakve nagrade.

Tabela 113. Rezultati logističke regresije za ispitivanje uticaja organizacionih i HR faktora na finansijsku participaciju za stručne radnike

	Podela akcija za stručne radnike				Podela profita za stručne radnike				Podela opcija za stručne radnike			
	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)
Ukupan broj zaposlenih	,000	2,589	,108	1,000	,000	,790	,374	1,000	,000	,239	,625	1,000
Privatni sektor	,970	2,415	,120	2,638	,254	,381	,537	1,289	18,552	,000	,997	114005787
Javni sektor	-1,103	2,045	,153	,332	-,891	3,751	,053	,410	17,377	,000	,998	35211996
Neprofitni	-,628	,434	,510	,534	-1,195	4,048	,044	,303	16,894	,000	,998	21730910
Mešoviti	,180	,049	,824	1,197	-,122	,053	,817	,885	16,976	,000	,998	23570841
Ostalo	,890	1,172	,279	2,435	-,994	1,841	,175	,370	18,844	,000	,997	152754895
Privredna grana - Industrija	-,375	5,416	,020	,687	,384	10,383	,001	1,468	-,344	2,926	,087	,709
Tržište - međunarodno	,075	,213	,644	1,078	-,206	2,899	,089	,814	,617	8,478	,004	1,853
Akvizicija	,585	13,114	,000	1,795	,349	8,089	,004	1,418	,312	2,411	,120	1,366
Preuzimanje	-,053	,047	,829	,949	-,046	,062	,803	,955	,096	,110	,740	1,101
Merdžer	-,210	,728	,394	,811	-,196	1,145	,285	,822	-,068	,051	,821	,934
Relokacija	-,106	,204	,652	,900	-,301	2,809	,094	,740	-,233	,626	,429	,792
Demerdžer	,017	,003	,953	1,017	,275	1,806	,179	1,317	,607	4,059	,044	1,834
Uticaj sindikata	-,033	,206	,650	,968	,021	,167	,683	1,022	-,040	,205	,651	,961
Postojanje HR sektora	,462	2,112	,146	1,587	,195	,888	,346	1,215	-,143	,148	,701	,867
Pozicija HR menadžera u top menadžment	,182	1,084	,298	1,199	-,113	,873	,350	,893	,033	,025	,875	1,034
Linijski menadžer je odgovoran za kompenzacije	1,182	1,267	,260	3,259	1,691	5,092	,024	5,426	17,539	,000	,997	41414483
Linijski menadžer u konsultacijama sa HRM je odgovoran za kompenzacije	1,477	2,039	,153	4,378	1,783	5,784	,016	5,947	17,879	,000	,997	5819105
HRM sa linijskim menadžerom je odgovoran za kompenzacije	1,383	1,790	,181	3,986	1,539	4,310	,038	4,661	17,949	,000	,997	62405678
HRM je odgovoran za kompenzacije	1,540	2,189	,139	4,665	1,052	1,959	,162	2,864	18,085	,000	,997	71451332
Ne postoji HR strategija	,256	,056	,813	1,292	-,357	,314	,575	,700	18,496	,000	,999	107819999
Postoji HR strategija	,466	,191	,662	1,594	-,428	,461	,497	,652	18,589	,000	,998	118366437
Postoji pisana HR strategija	,516	,235	,628	1,675	-,639	1,033	,309	,528	18,524	,000	,999	110931802
Formalna procena performansi stručnih radnika	,935	14,502	,000	2,548	,510	11,637	,001	1,666	,663	5,380	,020	1,940
Podaci performans menadžmenta se koriste prilikom kreiranja zarada	,199	1,063	,303	1,220	,274	4,143	,042	1,315	,057	,061	,805	1,059
Srbija	1,735	2,224	,136	5,670	-,592	,522	,470	,553	2,183	5,729	,017	8,873
Evropska unija	1,252	8,296	,004	3,499	,127	,383	,536	1,135	,528	1,630	,202	1,695
CIE region	1,741	14,592	,000	5,706	-,696	8,385	,004	,499	,322	,487	,485	1,380
Constant	-7,570	20,574	,000	,001	-3,171	9,083	,003	,042	-58,728	,000	,996	,000
Procenat tačnosti predviđanja modela	89,5%				77,8%				93,7%			
Cox & Snell i Nagelkerke R Square	-2 Log likelihood=1294,161; Cox & Snell R Square=0,068; Nagelkerke R Square=0,138				-2 Log likelihood=2099,890; Cox & Snell R Square=0,087; Nagelkerke R Square=0,133				-2 Log likelihood=927,445; Cox & Snell R Square=0,037; Nagelkerke R Square=0,098			
Hi kvadrat modela	X ² =150,529 (2146), p=0,000				X ² =197,405 (2158), p=0,000				X ² =80,592 (2145), p=0,000			
Hosmer and Lemeshow Test	X ² =8,649, p=0,373				X ² =13,162, p=0,106				X ² =9,647, p=0,291			

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Tabela 114. Rezultati logističke regresije za ispitivanje uticaja organizacionih i HR faktora na zaradu zasnovanu na učinku za stručne radnike

	Fleksibilne beneficije za stručne r.				Stimulacije za učinak za stručne r.				Individualni bonusi za stručne r.				Timski bonusi za stručne radnike			
	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)
Ukupan broj zaposlenih	,000	3,394	,065	1,000	,000	,392	,531	1,000	,000	,001	,973	1,000	,000	,010	,919	1,000
Privatni sektor	-,231	,515	,473	,794	1,296	13,819	,000	3,653	,669	4,326	,038	1,953	,413	1,630	,202	1,511
Javni sektor	-,863	6,000	,014	,422	,672	3,260	,071	1,959	-,331	,910	,340	,719	-,926	6,498	,011	,396
Neprofitni	-,977	4,944	,026	,377	,911	4,440	,035	2,487	-,180	,194	,660	,835	-,512	1,378	,240	,599
Mešoviti	-,190	,202	,653	,827	1,308	8,679	,003	3,697	,451	1,160	,281	1,570	,496	1,403	,236	1,642
Ostalo	-1,223	4,927	,026	,294	,326	,400	,527	1,385	,402	,718	,397	1,494	-,481	,859	,354	,618
Privredna grana - Industrija	-,105	,952	,329	,900	,036	,115	,734	1,037	-,074	,484	,486	,929	-,063	,354	,552	,939
Tržište - međunarodno	,069	,408	,523	1,072	,102	,916	,338	1,108	,054	,263	,608	1,056	,066	,382	,536	1,068
Akvizicija	,154	1,803	,179	1,166	,248	4,739	,029	1,282	,192	2,863	,091	1,211	,183	2,657	,103	1,201
Preuzimanje	-,194	1,252	,263	,823	-,331	3,832	,050	,718	,097	,341	,559	1,102	,249	2,298	,130	1,283
Merdžer	-,050	,100	,752	,951	,323	4,322	,038	1,381	,001	,000	,993	1,001	,010	,004	,951	1,010
Relokacija	,097	,400	,527	1,102	-,357	5,451	,020	,700	-,044	,086	,769	,957	,115	,570	,450	1,122
Demerdžer	,189	,947	,330	1,208	,085	,192	,661	1,088	,091	,226	,634	1,096	,257	1,817	,178	1,292
Uticaj sindikata	-,143	9,084	,003	,867	-,258	31,221	,000	,773	-,220	23,415	,000	,802	-,085	3,384	,066	,918
Postojanje HR sektora	,136	,631	,427	1,146	,341	4,134	,042	1,407	,088	,288	,592	1,092	,218	1,584	,208	1,243
Pozicija HR menadžera u top menadžment	-,224	4,229	,040	,799	-,092	,729	,393	,912	-,147	1,899	,168	,863	,269	5,930	,015	1,308
Linijski menadžer odgovoran za kompenzacije	,583	2,087	,149	1,792	,576	2,395	,122	1,778	,241	,435	,509	1,272	,175	,203	,653	1,192
Linijski menadžer u konsultacijama sa HRM odgovoran za kompenzacije	,650	2,705	,100	1,916	,622	2,931	,087	1,863	,877	6,013	,014	2,403	,515	1,830	,176	1,673
HRM sa linijskim menadžerom odgovoran za kompenzacije	,568	2,060	,151	1,765	,489	1,804	,179	1,630	,741	4,290	,038	2,097	,391	1,054	,305	1,478
HRM odgovoran za kompenzacije	,407	,996	,318	1,502	,420	1,260	,262	1,521	,551	2,245	,134	1,735	,211	,290	,590	1,235
Ne postoji HR strategija	,075	,015	,901	1,078	,325	,361	,548	1,384	,411	,562	,454	1,508	,116	,041	,839	1,123
Postoji HR strategija	,546	,842	,359	1,727	,566	1,118	,290	1,761	,657	1,468	,226	1,929	,354	,392	,531	1,425
Postoji pisana HR strategija	,477	,644	,422	1,611	,323	,366	,545	1,381	,389	,516	,473	1,475	,348	,381	,537	1,417
Formalna procena performansi stručnih radnika	,358	7,621	,006	1,430	1,149	78,827	,000	3,154	,875	51,851	,000	2,398	,849	40,801	,000	2,337
Podaci performansi menadžmenta se koriste prilikom kreiranja zarada	,258	4,747	,029	1,295	,919	63,510	,000	2,506	,697	39,672	,000	2,007	,247	4,442	,035	1,280
Srbija	-,964	,817	,366	,381	1,741	6,707	,010	5,704	,606	,913	,339	1,833	,522	,525	,469	1,686
Evropska unija	,505	6,383	,012	1,657	,028	,023	,880	1,028	,678	13,225	,000	1,969	,606	9,013	,003	1,833
CIE region	,919	17,859	,000	2,507	,828	15,940	,000	2,289	1,320	39,636	,000	3,744	1,203	29,538	,000	3,331
Constant	-2,304	8,338	,004	,100	-3,943	27,211	,000	,019	-3,144	18,278	,000	,043	-3,381	18,995	,000	,034
Procenat tačnosti predviđanja modela	68,7%				68,7%				67,8%				67,0%			
Cox & Snell i Nagelkerke R Square	-2 Log likelihood=2512,300; Cox & Snell R Square=0,064; Nagelkerke R Square=0,090				-2 Log likelihood=2599,130; Cox & Snell R Square=0,172; Nagelkerke R Square=0,230				-2 Log likelihood=2643,958; Cox & Snell R Square=0,155; Nagelkerke R Square=0,207				-2 Log likelihood=2548,144; Cox & Snell R Square=0,116; Nagelkerke R Square=0,159			
Hi kvadrat modela	X ² =140,940 (2137), p=0,000				X ² =410,433 (2174), p=0,000				X ² =367,051 (2177), p=0,000				X ² =264,555 (2147), p=0,000			
Hosmer and Lemeshow Test	X ² =3,220, p=0,920				X ² =13,991, p=0,082				X ² =6,859, p=0,552				X ² =1,744, p=0,988			

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Ukoliko je došlo do akvizicije u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će podela profita za stručne radnike biti korišćena 1,4 puta češće nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=0,349$, $Wald=8,089$, $Exp(B)=1,418$). Što se tiče uticaja HRM faktora na podelu profita za menadžere, možemo uočiti da u slučaju postojanja formalne procene performansi stručnih radnika organizacije će 1,7 puta češće koristiti nagrade u vidu profita nego u slučaju da se ne koristi formalna procena performansi stručnih radnika ($B=0,510$, $Wald=11,637$, $Exp(B)=1,666$). Slično, ukoliko se koriste podaci dobijeni u procesu performansi menadžmenta za donošenje odluka o kompenzacijama organizacije će skoro 1,3 puta češće koristiti podelu profita za stručne radnike ($B=0,274$, $Wald=4,143$, $Exp(B)=1,315$). Kada posmatramo nivo odgovornosti u procesu odlučivanja o kompenzacijama, ukoliko linijski menadžer samostalno donosi odluke o zaradama organizacije će 5,4 puta češće koristiti podelu profita ($B=1,691$, $Wald=5,092$, $Exp(B)=5,426$), ukoliko je u pitanju saradnja sa HR menadžerom onda 6 puta češće ($B=1,783$, $Wald=5,784$, $Exp(B)=5,947$) i ukoliko HR menadžer određuje kompenzacije u saradnji sa linijskim menadžerom ($B=1,539$, $Wald=4,310$, $Exp(B)=4,661$) onda 4,7 puta češće. Ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE ređe će koristiti podelu profita kao nagrade za stručne radnike ($B=-0,696$, $Wald=8,385$, $Exp(B)=0,499$).

U slučaju **podele opcija na akcije za stručne radnike**, kao treće kategorije finansijske participacije, evidentno je da varijable kao što su tržište poslovanja, proces demerđera i formalna procena performansi stručnih radnika utiču na korišćenje podele opcija na akcije kao nagrade za stručne radnike. U tabeli 113 se vidi da je model za podelu opcija na akcije za stručne radnike je bio statistički značajan ($X^2=80,592(2145)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile podelu opcija na akcije za stručne radnike. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 3,7% do (Nagelkerke R Square) 10% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 93,7% slučajeva. Ukoliko organizacije posluju na međunarodnom tržištu ($B=0,617$, $Wald=8,478$, $Exp(B)=1,853$) a ne na lokalnom, one će 1,9 puta češće koristiti ovakve nagrade. Ukoliko je došlo do demerđera, u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će podela opcija na akcije za stručne radnike biti korišćena 1,8 puta češće nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=0,607$, $Wald=4,059$, $Exp(B)=1,834$). Što se tiče uticaja HRM faktora na podelu opcija na akcije za stručne radnike, možemo uočiti da u slučaju postojanja formalne procene performansi radnika, organizacije će 1,9 puta češće koristiti nagrade u vidu podele opcija na akcije nego u slučaju da se ne koristi formalna procena performansi stručnih radnika ($B=0,663$, $Wald=5,380$, $Exp(B)=1,940$). Sa aspekta okruženja, ukoliko organizacije posluju u okviru Srbije onda će 8,9 puta češće koristiti podelu opcija ($B=2,183$, $Wald=5,729$, $Exp(B)=8,873$).

U slučaju **fleksibilnih beneficija za stručne radnike**, kao prve kategorije zarade zasnovane na performansama, evidentno je da varijable kao što su sektor poslovanja, uticaj sindikata, pozicija HR menadžera u odboru direktora, regiona i performansi menadžmenta utiču na korišćenje fleksibilnih beneficija kao nagrade za stručne radnike. U tabeli 114 vidi se da je model za upotrebu fleksibilnih beneficija bio statistički značajan ($X^2=140,940(2137)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile ovakve beneficije za stručne radnike. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 6,9% do (Nagelkerke R Square) 9% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 68,7% slučajeva. Što se tiče sektora u kojem posluje organizacija, ukoliko je u pitanju javni, neprofitni ili neki drugi sektor organizacije će ređe koristiti fleksibilne beneficije (koeficijent Beta ima negativnu vrednost za sva tri sektora u tabeli 114). Što se tiče uticaja HRM faktora na fleksibilne beneficije za stručne radnike, možemo uočiti da kako raste uticaj sindikata, tako se i ređe koriste fleksibilne beneficije ($B=-,0143$, $Wald=9,084$, $Exp(B)=0,867$). Ukoliko je HR menadžer prisutan u odboru direktora, tada će se ređe koristiti fleksibilne beneficije ($B=-0,224$, $Wald=4,229$, $Exp(B)=0,799$). Ukoliko se koriste podaci dobijeni u procesu performansi menadžmenta za donošenje odluka o kompenzacijama organizacije će 1,3

puta češće koristiti fleksibilnih beneficija za stručne radnike ($B=0,258$, $Wald=4,747$, $Exp(B)=1,295$). Ukoliko se koristi formalna procena performansi stručnih radnika onda će organizacije 1,4 puta češće koristiti fleksibilne beneficije ($B=0,358$, $Wald=7,621$, $Exp(B)=1,430$). Ukoliko organizacije pripadaju regionu EU (bez zemalja CIE) tada će one 1,7 puta češće da koriste fleksibilne beneficije za nagrađivanje stručnih radnika ($B=0,505$, $Wald=6,383$, $Exp(B)=1,657$), odnos da ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona 2,5 puta češće će koristiti ovakve beneficije kao nagrade ($B=0,919$, $Wald=17,859$, $Exp(B)=2,507$).

U slučaju **stimulacije zasnovane na učinku za stručne radnike**, kao druge kategorije zarade zasnovane na performansama, evidentno je da varijable kao što su sektor poslovanja, proces akvizicije, preuzimanja i relokacije, uticaj sindikata, postojanje HRM sektora, regiona i performans menadžmenta utiču na korišćenje ovakvih stimulacija kao nagrade za stručne radnike. U **tabeli 114** vidi se da je model za upotrebu stimulacije zasnovane na učinku bio statistički značajan ($X^2=410,433(2174)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile ovakve stimulacije za stručne radnike. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 17,2% do (Nagelkerke R Square) 23% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 68,7% slučajeva. Što se tiče sektora u kom posluje organizacija, ukoliko je u pitanju privatni ($B=1,296$, $Wald=13,819$, $Exp(B)=3,653$) ili mešoviti ($B=1,308$, $Wald=8,679$, $Exp(B)=3,697$) sektor organizacije će 3,7 puta češće koristiti stimulacije za učinak nego ako je u pitanju neki drugi sektor. Slično, ukoliko je organizacija iz neprofitnog sektora ($B=0,911$, $Wald=4,440$, $Exp(B)=2,487$) organizacija će 2,5 puta češće koristiti stimulacije za učinak nego ako je u pitanju neki drugi sektor. Ukoliko je došlo do akvizicije u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će stimulacije za učinak za stručne radnike biti korišćene 1,3 puta češće nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=0,248$, $Wald=4,739$, $Exp(B)=1,282$). Ukoliko je došlo do drugačije promene, relokacije ili preuzimanja, u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će stimulacije na bazi učinka za stručne radnike biti korišćene ređe nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=-0,331$, $Wald=3,832$, $Exp(B)=0,718$ i $B=-0,357$, $Wald=5,451$, $Exp(B)=0,700$). Ukoliko je došlo do merdžera u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će stimulacije za učinak za stručne radnike biti korišćene 1,4 puta češće nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=0,323$, $Wald=4,322$, $Exp(B)=1,381$). Vrlo je interesantan faktor snage sindikata. Prema tabeli 115, ukoliko je jači uticaj sindikata tako će se smanjiti korišćenje stimulacija za učinak ($B=-0,258$, $Wald=31,221$, $Exp(B)=0,773$), što je u skladu sa sindikalnim solidarizmom i što je objašnjeno u prethodnim teorijskim tačkama rada. Što se tiče uticaja HRM faktora na fleksibilne beneficije za menadžere, možemo uočiti da ukoliko postoji HR odeljenje u organizaciji tada će organizacije 1,4 puta češće koristiti stimulacije za učinak ($B=0,341$, $Wald=4,134$, $Exp(B)=1,407$) nego ukoliko HR odeljenje ne postoji. Ukoliko se koriste podaci dobijeni u procesu performans menadžmenta za donošenje odluka o kompenzacijama organizacije će 2,5 puta češće koristiti stimulacije za učinak za stručne radnike ($B=0,919$, $Wald=63,510$, $Exp(B)=2,506$). U slučaju postojanja formalne procene performansi stručnih radnika, organizacije će 3 puta češće koristiti nagrade u vidu stimulacija za učinak nego u slučaju da se ne koristi formalna procena performansi ($B=1,149$, $Wald=78,827$, $Exp(B)=3,154$). Ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona 2,3 puta češće će koristiti ovakve stimulacije kao nagrade ($B=0,828$, $Wald=15,940$, $Exp(B)=2,289$) a čak 5,7 puta češće ukoliko su iz Srbije ($B=1,741$, $Wald=6,707$, $Exp(B)=5,704$).

U slučaju **individualnih bonusa za stručne radnike**, kao treće kategorije zarade zasnovane na performansama, evidentno je da varijable kao što su sektor poslovanja, uticaj sindikata, odgovornosti za kompenzacije, regiona i performans menadžmenta utiču na korišćenje ovakvih bonusa kao nagrade za stručne radnike. U **tabeli 114** vidi se da je model za upotrebu bonusa zasnovanih na individualnim ciljevima za stručne radnike bio statistički značajan

($X^2=367,051(2177)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile ovakve bonuse. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 15,5% do (Nagelkerke R Square) 21% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 67,8% slučajeva. Što se tiče sektora u kojem posluje organizacija ($B=0,669$, $Wald=4,326$, $Exp(B)=1,953$), ukoliko je u pitanju privatni sektor organizacije će 2 puta češće koristiti individualne bonuse za stručne radnike nego ako je u pitanju neki drugi sektor. Možemo uočiti da ukoliko je značajniji uticaj sindikata, tada će se ređe koristiti individualni bonusi za stručne radnike ($B=-0,220$, $Wald=23,415$ $Exp(B)=0,802$). Ukoliko je HR menadžer uključen u proces odlučivanja o zaradama i beneficijama sa linijskim menadžerom tada će organizacija 2,4 puta češće koristiti individualne bonuse nego ukoliko se drugačije donose odluke o kompenzacijama ($B=0,877$, $Wald=6,013$, $Exp(B)=2,403$). Ukoliko HR menadžer odlučuje o zaradama i beneficijama uz konsultacije sa linijskim menadžerom tada će organizacija će 2 puta češće koristiti individualne bonuse nego ukoliko se drugačije donose odluke o kompenzacijama ($B=0,741$, $Wald=4,290$ $Exp(B)=2,097$). Ukoliko se koriste podaci dobijeni u procesu performans menadžmenta za donošenje odluka o kompenzacijama organizacije će 2 puta češće koristiti individualne bonuse za stručne radnike ($B=0,697$, $Wald=39,672$, $Exp(B)=2,007$). U slučaju postojanja formalne procene performansi stručnih radnika organizacije će 2,4 puta češće koristiti nagrade u vidu individualnih bonusa nego u slučaju da se ne koristi formalna procena performansi ($B=0,875$, $Wald=51,851$, $Exp(B)=2,398$). Ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona 3,7 puta češće će koristiti ovakve bonuse kao nagrade ($B=1,320$, $Wald=39,636$, $Exp(B)=3,744$) a 2 puta češće ukoliko su iz EU (bez CIE) ($B=0,678$, $Wald=13,225$, $Exp(B)=1,939$).

U slučaju **timskih bonusa za stručne radnike**, kao četvrte kategorije zarade zasnovane na performansama, evidentno je da varijable kao što su sektor poslovanja, pozicija HR menadžera u top menadžmentu, regiona i performans menadžmenta utiču na korišćenje ovakvih bonusa kao nagrade za stručne radnike. U **tabeli 114** vidi se da je model za upotrebu bonusa zasnovanih na timskim ciljevima za stručne radnike bio statistički značajan ($X^2=264,555(2147)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile ovakve bonuse. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 11,6% do (Nagelkerke R Square) 16% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 67% slučajeva. Ukoliko organizacije pripadaju javnom sektoru, ređe će koristiti timske bonuse ($B=-0,926$, $Wald=6,498$, $Exp(B)=0,396$). Ukoliko je HR menadžer uključen u rad top menadžmenta tada će organizacija 1,3 puta češće koristiti timske bonuse nego ukoliko on nije prisutan u odboru direktora ($B=0,269$, $Wald=5,930$, $Exp(B)=1,308$). U slučaju postojanja formalne procene performansi stručnih radnika organizacije će 2,3 puta češće koristiti nagrade u vidu timskih bonusa nego u slučaju da se ne koristi formalna procena performansi ($B=0,849$, $Wald=40,801$, $Exp(B)=2,337$). Ukoliko se koriste podaci dobijeni u procesu performans menadžmenta za donošenje odluka o kompenzacijama organizacije će 1,3 puta češće koristiti timske bonuse za stručne radnike ($B=0,247$, $Wald=4,442$, $Exp(B)=1,280$). Ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona 3,3 puta češće će koristiti ovakve bonuse kao nagrade ($B=1,203$, $Wald=29,538$, $Exp(B)=3,331$) a 1,8 puta češće ukoliko su iz EU (bez CIE) ($B=0,606$, $Wald=9,013$, $Exp(B)=1,833$).

Ukoliko se posmatraju **tabele 115 i 116**, mogu se tumačiti podaci za kategoriju administrativnih radnika u pogledu faktora koji imaju uticaj na varijabilnu zaradu u zemljama Evrope.

U slučaju **podele akcija za administrativne radnike**, kao prve kategorije finansijske participacije, evidentno je da varijable kao što su proces akvizicije, formalna procena performansi stručnih radnika i region utiču na korišćenje podele akcija kao nagrade za administrativne radnike. U **tabeli 115** vidi se da je model za podelu akcija za administrativne radnike bio statistički značajan ($X^2=114,437(2145)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile podelu akcija za administrativne radnike.

Tabela 115. Rezultati logističke regresije za ispitivanje uticaja organizacionih i HR faktora na finansijsku participaciju za administrativne radnike

	Podela akcija za administraciju				Podela profita za administraciju				Podela opcija za administraciju			
	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)
Ukupan broj zaposlenih	,000	2,880	,090	1,000	,000	,066	,798	1,000	,000	,090	,765	1,000
Privatni sektor	,894	2,047	,153	2,445	,796	2,148	,143	2,216	1,017	,958	,328	2,766
Javni sektor	-,708	,931	,335	,492	-,120	,042	,837	,887	,052	,002	,963	1,053
Neprofitni	-,547	,329	,566	,578	-1,074	1,785	,182	,342	-,417	,082	,774	,659
Mešoviti	-,068	,006	,937	,934	,711	1,247	,264	2,036	-,294	,041	,839	,745
Ostalo	,285	,088	,767	1,330	-,178	,047	,828	,837	1,550	1,662	,197	4,710
Privredna grana - Industrija	-,143	,693	,405	,867	,409	10,289	,001	1,505	-,485	4,147	,042	,615
Tržište - međunarodno	-,138	,649	,420	,871	-,090	,478	,489	,914	,491	4,125	,042	1,634
Akvizicija	,485	7,905	,005	1,625	,359	7,518	,006	1,432	,300	1,612	,204	1,350
Preuzimanje	-,168	,397	,529	,845	-,088	,196	,658	,915	-,458	1,243	,265	,632
Merdžer	-,029	,013	,911	,972	-,430	4,123	,042	,651	-,199	,285	,594	,820
Relokacija	-,128	,253	,615	,880	-,518	6,272	,012	,596	,003	,000	,993	1,003
Demerdžer	,064	,046	,831	1,066	,138	,379	,538	1,148	,470	1,656	,198	1,601
Uticaj sindikata	-,017	,051	,821	,983	,047	,713	,398	1,048	,057	,320	,572	1,059
Postojanje HR sektora	,582	2,601	,107	1,789	,256	1,277	,258	1,292	,101	,058	,810	1,107
Pozicija HR menadžera u top menadžment	-,064	,128	,720	,938	-,084	,415	,519	,920	-,106	,192	,661	,900
Linijski menadžer je odgovoran za kompenzacije	,774	,537	,464	2,169	1,532	4,120	,042	4,629	17,553	,000	,998	41973520
Linijski menadžer u konsultacijama sa HRM je odgovoran za kompenzacije	1,432	1,919	,166	4,187	1,542	4,282	,039	4,676	17,617	,000	,998	44754793
HRM sa linijskim menadžerom je odgovoran za kompenzacije	1,352	1,711	,191	3,864	1,288	2,986	,084	3,625	17,983	,000	,997	64572914
HRM je odgovoran za kompenzacije	1,452	1,945	,163	4,272	,859	1,292	,256	2,361	17,912	,000	,997	60155014
Ne postoji HR strategija	,013	,000	,991	1,013	-,397	,305	,581	,672	18,151	,000	,999	76398142
Postoji HR strategija	,257	,057	,811	1,294	-,488	,469	,493	,614	18,428	,000	,999	100699498
Postoji pisana HR strategija	,253	,056	,813	1,288	-,743	1,093	,296	,476	18,019	,000	,999	66922045,320
Formalna procena performansi administrativnih radnika	,913	13,514	,000	2,492	,576	13,807	,000	1,779	,399	1,887	,169	1,490
Podaci performans menadžmenta se koriste prilikom kreiranja zarada	,152	,576	,448	1,164	,236	2,705	,100	1,267	,009	,001	,973	1,009
Srbija	1,905	2,745	,098	6,719	-,142	,030	,862	,868	1,911	4,434	,035	6,759
Evropska unija	,959	4,819	,028	2,609	,299	1,641	,200	1,348	,002	,000	,996	1,002
CIE region	1,563	11,517	,001	4,773	-,653	5,608	,018	,521	,051	,011	,916	1,052
Constant	-6,929	17,140	,000	,001	-3,959	11,592	,001	,019	-40,472	,000	,997	,000
Procenat tačnosti predviđanja modela	91%				81,4%				95,5%			
Cox & Snell i Nagelkerke R Square	-2 Log likelihood=1183,219; Cox & Snell R Square=0,052; Nagelkerke R Square=0,114				-2 Log likelihood=1881,031; Cox & Snell R Square=0,082; Nagelkerke R Square=0,132				-2 Log likelihood=740,679; Cox & Snell R Square=0,020; Nagelkerke R Square=0,065			
Hi kvadrat modela	X ² =114,437 (2145), p=0,000				X ² =183,134 (2153), p=0,000				X ² =43,416 (2145), p=0,032			
Hosmer and Lemeshow Test	X ² =8,520, p=0,384				X ² =3,513, p=0,898				X ² =8,425, p=0,393			

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Tabela 116. Rezultati logističke regresije za ispitivanje uticaja organizacionih i HR faktora na zaradu zasnovanu na učinku za administraciju

	Fleksibilne beneficije za administraciju				Stimulacije za učinak za administraciju				Individualni bonusi za administraciju				Timski bonusi za administraciju			
	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)
Ukupan broj zaposlenih	,000	1,959	,162	1,000	,000	,284	,594	1,000	,000	,026	,871	1,000	,000	,041	,839	1,000
Privatni sektor	-,088	,065	,798	,916	1,317	12,431	,000	3,734	,599	3,130	,077	1,820	,600	2,938	,086	1,822
Javni sektor	-,734	3,761	,052	,480	,936	5,547	,019	2,550	-,001	,000	,998	,999	-,727	3,424	,064	,483
Neprofitni	-,705	2,263	,132	,494	,899	3,760	,052	2,458	-,177	,161	,688	,838	-,126	,076	,783	,882
Mešoviti	-,052	,013	,908	,950	1,057	5,106	,024	2,879	,607	1,936	,164	1,836	,531	1,418	,234	1,700
Ostalo	-1,311	4,310	,038	,270	,573	1,129	,288	1,774	,012	,001	,981	1,012	-1,166	2,766	,096	,312
Privredna grana - Industrija	-,189	2,718	,099	,828	,048	,200	,655	1,049	-,273	6,551	,010	,761	-,208	3,544	,060	,812
Tržište - međunarodno	,096	,695	,405	1,100	,212	3,951	,047	1,236	-,022	,044	,835	,978	-,076	,463	,496	,927
Akvizicija	,265	4,849	,028	1,303	,273	5,732	,017	1,314	,036	,102	,750	1,037	,134	1,312	,252	1,143
Preuzimanje	-,218	1,374	,241	,804	-,369	4,632	,031	,692	,014	,007	,934	1,014	,186	1,213	,271	1,204
Merdžer	-,278	2,440	,118	,758	,058	,136	,712	1,060	-,023	,022	,883	,977	,164	1,034	,309	1,178
Relokacija	,051	,097	,756	1,052	-,721	19,709	,000	,486	-,007	,002	,964	,993	-,017	,011	,916	,983
Demerdžer	,115	,316	,574	1,122	,316	2,691	,101	1,372	-,130	,448	,503	,878	-,038	,036	,849	,963
Uticaj sindikata	-,070	1,984	,159	,932	-,148	10,420	,001	,862	-,188	16,540	,000	,829	-,059	1,510	,219	,943
Postojanje HR sektora	,495	6,799	,009	1,640	,187	1,251	,263	1,205	,199	1,413	,235	1,221	,169	,861	,354	1,184
Pozicija HR menadžera u top menadžment	-,177	2,341	,126	,838	-,058	,284	,594	,944	-,224	4,368	,037	,799	,123	1,147	,284	1,131
Linijski menadžer odgovoran za kompenzacije	,826	3,062	,080	2,284	,297	,596	,440	1,346	,202	,276	,599	1,224	,311	,523	,470	1,365
Linijski menadžer u konsultacijama sa HRM odgovoran za kompenzacije	,827	3,190	,074	2,286	,425	1,275	,259	1,530	,636	2,863	,091	1,888	,780	3,442	,064	2,182
HRM sa linijskim menadžerom odgovoran za kompenzacije	,678	2,146	,143	1,970	,430	1,302	,254	1,537	,591	2,472	,116	1,806	,636	2,286	,131	1,888
HRM odgovoran za kompenzacije	,448	,891	,345	1,565	,220	,324	,569	1,246	,232	,361	,548	1,261	,500	1,349	,245	1,648
Ne postoji HR strategija	,024	,001	,972	1,024	,141	,058	,810	1,152	,408	,423	,516	1,504	,058	,009	,925	1,060
Postoji HR strategija	,339	,253	,615	1,404	,401	,474	,491	1,493	,864	1,938	,164	2,373	,234	,147	,702	1,264
Postoji pisana HR strategija	,353	,275	,600	1,423	,343	,350	,554	1,409	,758	1,496	,221	2,134	,257	,177	,674	1,293
Formalna procena performansi administrativnih radnika	,391	8,674	,003	1,478	,997	62,675	,000	2,711	,895	51,424	,000	2,448	,716	29,028	,000	2,047
Podaci performansi menadžmenta se koriste prilikom kreiranja zarada	,282	4,979	,026	1,326	,830	48,333	,000	2,292	,608	27,212	,000	1,838	,296	5,851	,016	1,345
Srbija	-,621	,339	,560	,537	1,763	8,771	,003	5,831	1,328	4,741	,029	3,773	1,217	2,965	,085	3,375
Evropska unija	,479	4,612	,032	1,614	,275	2,005	,157	1,316	,795	14,473	,000	2,215	,919	15,272	,000	2,506
CIE region	1,051	19,001	,000	2,860	,990	21,302	,000	2,692	1,704	54,906	,000	5,498	1,481	33,562	,000	4,396
Constant	-3,190	12,467	,000	,041	-4,171	26,695	,000	,015	-3,870	22,551	,000	,021	-3,893	21,124	,000	,020
Procenat tačnosti predviđanja modela	74,0%				67,9%				67,4%				70,2%			
Cox & Snell i Nagelkerke R Square	-2 Log likelihood=2299,145; Cox & Snell R Square=0,063; Nagelkerke R Square=0,092				-2 Log likelihood=2593,087; Cox & Snell R Square=0,138; Nagelkerke R Square=0,186				-2 Log likelihood=2599,777; Cox & Snell R Square=0,128; Nagelkerke R Square=0,174				-2 Log likelihood=2390,236; Cox & Snell R Square=0,094; Nagelkerke R Square=0,133			
Hi kvadrat modela	$X^2=138,593 (2134), p=0,000$				$X^2=321,460 (2167), p=0,000$				$X^2=297,794 (2170), p=0,000$				$X^2=209,081 (2112), p=0,000$			
Hosmer and Lemeshow Test	$X^2=3,881, p=0,868$				$X^2=3,884, p=0,867$				$X^2=4,645, p=0,795$				$X^2=6,402, p=0,602$			

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 5,2% do (Nagelkerke R Square) 11,4% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 91% slučajeva. Ukoliko je došlo do akvizicije u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će podela akcija za stručne biti korišćena 1,6 puta češće nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=0,485$, $Wald=7,905$, $Exp(B)=1,625$). Performans menadžment je značajan prediktor upotrebe akcija kao nagrada. U slučaju postojanja formalne procene performansi administrativnih radnika organizacije će 2,5 puta češće koristiti nagrade u vidu akcija nego u slučaju da se ne koristi formalna procena performansi ($B=0,913$, $Wald=13,514$, $Exp(B)=2,492$). Ukoliko organizacije pripadaju regionu EU (bez zemalja CIE) tada postoji 2,6 puta veća mogućnost da će akcije biti korišćene za nagrađivanje administracije ($B=0,959$, $Wald=4,819$, $Exp(B)=2,609$), odnosno da ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona 4,7 puta češće će koristiti akcije kao nagrade ($B=1,563$, $Wald=11,517$, $Exp(B)=4,773$) za ovu kategoriju radnika.

U slučaju **podele profita za administrativne radnike**, kao druge kategorije finansijske participacije, evidentno je da varijable kao što su privredna grana, proces akvizicije, relokacije i merdžera, proces odlučivanja o kompenzacijama, region i formalna procena performansi utiču na korišćenje podele profita kao nagrade za administrativne radnike. Na osnovu podataka u **tabeli 115** vidi se da je model za podelu profita za administrativne radnike je bio statistički značajan ($X^2=183,134(2153)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile podelu akcija. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 8,2% do (Nagelkerke R Square) 13,2% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 81,4% slučajeva. Prema tabeli 116 ukoliko organizacije posluju u oblasti industrijske proizvodnje ($B=0,409$, $Wald=10,289$, $Exp(B)=1,505$) a ne u sektoru usluga 1,5 puta će češće koristiti ovakve nagrade. Ukoliko je došlo do akvizicije u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će podela profita za administrativne radnike biti korišćena 1,4 puta češće nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=0,359$, $Wald=7,518$, $Exp(B)=1,432$). Ukoliko je došlo do relokacije ($B=-0,518$, $Wald=6,272$, $Exp(B)=0,596$) ili merdžera ($B=-0,430$, $Wald=4,123$, $Exp(B)=0,651$) u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će podela profita za administrativne radnike biti ređe korišćena nego ukoliko nije bilo ovakvih promena. Što se tiče uticaja HRM faktora na podelu profita, možemo uočiti da u slučaju postojanja formalne procene performansi administrativnih radnika organizacije će 1,8 puta češće koristiti nagrade u vidu profita nego u slučaju da se ne koristi formalna procena performansi administrativnih radnika ($B=0,576$, $Wald=13,807$, $Exp(B)=1,779$). Kada posmatramo nivo odgovornosti u procesu odlučivanja o kompenzacijama, ukoliko linijski menadžer samostalno donosi odluke o zaradama organizacije će 4,6 puta češće koristiti podelu profita ($B=1,532$, $Wald=4,120$, $Exp(B)=4,629$), a ukoliko je u pitanju saradnja sa HR menadžerom onda 4,7 puta češće ($B=1,542$, $Wald=4,282$, $Exp(B)=1,676$). Ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE ređe će koristiti podelu profita kao nagrade za administrativne radnike ($B=-0,653$, $Wald=5,608$, $Exp(B)=0,521$).

U slučaju **podele opcija na akcije za administrativne radnike**, kao treće kategorije finansijske participacije, evidentno je da varijable kao što su privredna grana, tržište poslovanja, i region utiču na korišćenje podele opcija na akcije kao nagrade za administrativne radnike. U tabeli 115 se vidi da je model za podelu opcija na akcije za administrativne radnike bio statistički značajan ($X^2=43,416(2145)$, $p=0,032$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile podelu opcija na akcije za administrativne radnike. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 2% do (Nagelkerke R Square) 6,5% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 95,5% slučajeva. Ukoliko organizacije posluju na međunarodnom tržištu ($B=0,491$, $Wald=4,125$, $Exp(B)=1,634$) a ne na lokalnom, one će 1,6 puta češće koristiti ovakve nagrade. Ukoliko organizacije pripadaju sektoru proizvodnje u takvim organizacijama postoji mogućnost da će podela opcija na akcije za administrativne radnike biti korišćena ređe nego da je u pitanju sektor

usluga ($B=-0,485$, $Wald=4,147$, $Exp(B)=0,615$). Sa aspekta okruženja, ukoliko organizacije posluju u okviru Srbije onda će 6,8 puta češće koristiti podelu opcija ($B=1,911$, $Wald=4,434$, $Exp(B)=6,759$).

U slučaju **fleksibilnih beneficija za administrativne radnike**, kao prve kategorije zarade zasnovane na performansama, evidentno je da varijable kao što su sektor poslovanja, proces akvizicije, postojanje HR sektora, regiona i performans menadžmenta utiču na korišćenje fleksibilnih beneficija kao nagrade za administrativne radnike. U **tabeli 116** vidi se da je model za upotrebu fleksibilnih beneficija bio statistički značajan ($X^2=138,593(2134)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile ovakve beneficije za administrativne radnike. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 6,3% do (Nagelkerke R Square) 9,2% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 74% slučajeva. Što se tiče sektora u kom posluje organizacija, ukoliko je u pitanju sektor koji nije klasifikovan kao javni, privatni ili mešoviti, organizacije će ređe koristiti fleksibilne beneficije ($B=-1,311$, $Wald=4,310$, $Exp(B)=0,270$). Ukoliko je došlo do akvizicije u prethodne tri godine tada će se u organizacijama 1,3 puta češće koristiti fleksibilne beneficije ($B=0,265$, $Wald=4,849$, $Exp(B)=1,303$). Što se tiče uticaja HRM faktora na fleksibilne beneficije za administrativne radnike, možemo uočiti da ukoliko postoji HR odeljenje u organizaciji, tada će se fleksibilne beneficije koristiti 1,6 puta češće nego ukoliko ovog sektora nema u organizaciji ($B=0,495$, $Wald=6,799$, $Exp(B)=1,640$). Ukoliko se koriste podaci dobijeni u procesu performans menadžmenta za donošenje odluka o kompenzacijama organizacije će 1,3 puta češće koristiti fleksibilnih beneficija za administrativne radnike ($B=0,282$, $Wald=4,979$, $Exp(B)=1,326$). Ukoliko se koristi formalna procena performansi administrativnih radnika onda će organizacije 1,5 puta češće koristiti fleksibilne beneficije ($B=0,391$, $Wald=8,674$, $Exp(B)=1,478$). Ukoliko organizacije pripadaju regionu EU (bez zemalja CIE) tada će one 1,6 puta češće da koriste fleksibilne beneficije za nagrađivanje administrativnih radnika ($B=0,479$, $Wald=4,612$, $Exp(B)=1,614$), a ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona 2,9 puta češće će koristiti ovakve beneficije kao nagrade ($B=1,051$, $Wald=19,001$, $Exp(B)=2,860$).

U slučaju **stimulacije zasnovane na učinku za administrativne radnike** evidentno je da varijable kao što su sektor poslovanja, proces akvizicije, tržište poslovanja, akvizicija, preuzimanja i relokacije, uticaj sindikata, regiona i performans menadžmenta utiču na korišćenje ovakvih stimulacija kao nagrade za administrativne radnike. U **tabeli 116** vidi se da je model za upotrebu stimulacije zasnovane na učinku bio statistički značajan ($X^2=321,460(2167)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile ovakve stimulacije za administrativne radnike. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 13,8% do (Nagelkerke R Square) 18,6% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 67,9% slučajeva. Što se tiče sektora u kojem posluje organizacija, ukoliko je u pitanju privatni ($B=1,317$, $Wald=12,431$, $Exp(B)=3,734$) sektor organizacije će 3,7 puta češće koristiti stimulacije za učinak nego ako je u pitanju neki drugi sektor. Ukoliko je u pitanju javni ($B=0,936$, $Wald=5,547$, $Exp(B)=2,550$) ili mešoviti ($B=1,057$, $Wald=5,106$, $Exp(B)=2,88$), tada će organizacije 2,5, odnosno 2,9 puta češće koristiti stimulacije za učinak nego ako je u pitanju neki drugi sektor. Ukoliko organizacije posluju na međunarodnom tržištu ($B=0,212$, $Wald=3,951$, $Exp(B)=1,236$) organizacije će 1,2 puta češće dati odgovor da koriste stimulacije bazirane na učinku za administrativne radnike nego ukoliko posluju na lokalnom tržištu. Ukoliko je došlo do akvizicije u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će stimulacije za učinak za administrativne radnike biti korišćene 1,3 puta češće nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=0,273$, $Wald=5,732$, $Exp(B)=1,314$). Ukoliko je došlo do drugačije promene, relokacije ili preuzimanja, u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će stimulacije na bazi učinka biti korišćene ređe nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=-0,721$, $Wald=19,709$, $Exp(B)=0,486$ i $B=-0,369$, $Wald=4,632$, $Exp(B)=0,692$). Prema tabeli 116, ukoliko

je jači uticaj sindikata tako će se smanjiti korišćenje stimulacija za učinak ($B=-0,148$, $Wald=10,420$, $Exp(B)=0,862$), što je u skladu sa sindikalnim solidarizmom i što je objašnjeno u prethodnim teorijskim tačkama rada. Što se tiče uticaja HRM faktora na fleksibilne beneficije za administrativne, možemo uočiti da ukoliko se koriste podaci dobijeni u procesu performans menadžmenta za donošenje odluka o kompenzacijama organizacije će 2,3 puta češće koristiti stimulacije za učinak za administrativne radnike ($B=0,830$, $Wald=48,333$, $Exp(B)=2,292$). U slučaju postojanja formalne procene performansi administrativnih radnika, organizacije će 2,7 puta češće koristiti nagrade u vidu stimulacija za učinak nego u slučaju da se ne koristi formalna procena performansi ($B=0,997$, $Wald=62,675$, $Exp(B)=2,711$). Ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona 2,7 puta češće će koristiti ovakve stimulacije kao nagrade ($B=0,990$, $Wald=21,302$, $Exp(B)=2,692$) a čak 5,8 puta češće ukoliko su iz Srbije ($B=1,763$, $Wald=8,771$, $Exp(B)=5,831$).

U slučaju **individualnih bonusa za administrativne radnike** evidentno je da varijable kao što su privredna grana, uticaj sindikata, pozicija HR menadžera u bordu direktora, regiona i performans menadžmenta utiču na korišćenje ovakvih bonusa kao nagrade za administrativne radnike. U **tabeli 116** vidi se da je model za upotrebu bonusa zasnovanih na individualnim ciljevima za administrativne radnike bio statistički značajan ($X^2=297,794(2170)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile ovakve bonuse. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 12,8% do (Nagelkerke R Square) 17,4% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 67,4% slučajeva. Što se tiče grane u kojoj posluje organizacija ($B=-0,273$, $Wald=6,551$, $Exp(B)=0,761$), ukoliko je u pitanju proizvodnja organizacije će ređe koristiti individualne bonuse za administrativne radnike nego ako je u pitanju sektor usluga. Možemo uočiti da ukoliko je značajniji uticaj sindikata, tada će se ređe koristiti individualni bonusi za administrativne radnike ($B=-0,188$, $Wald=16,540$, $Exp(B)=0,829$). Ukoliko je HR menadžer uključen u rad top menadžmenta tada će organizacija ređe koristiti individualne bonuse ($B=-0,224$, $Wald=4,386$, $Exp(B)=0,799$). Ukoliko se koriste podaci dobijeni u procesu performans menadžmenta za donošenje odluka o kompenzacijama organizacije će 1,8 puta češće koristiti individualne bonuse za administrativne radnike ($B=0,608$, $Wald=27,212$, $Exp(B)=1,838$). U slučaju postojanja formalne procene performansi administrativnih radnika organizacije će 2,5 puta češće koristiti nagrade u vidu individualnih bonusa ($B=0,895$, $Wald=51,424$, $Exp(B)=2,448$). Ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona 5,5 puta češće će koristiti ovakve bonuse kao nagrade ($B=1,704$, $Wald=54,906$, $Exp(B)=5,498$), 3,8 puta češće ako pripadaju regionu Srbije ($B=1,328$, $Wald=4,741$, $Exp(B)=3,773$) i 2,2 puta češće ukoliko su iz EU (bez CIE) ($B=0,795$, $Wald=14,473$, $Exp(B)=2,215$).

U slučaju **timskih bonusa za administrativne radnike** evidentno je da varijable kao što su region i performans menadžmenta utiču na korišćenje ovakvih bonusa kao nagrade za administrativne radnike. U **tabeli 116** vidi se da je model za upotrebu bonusa zasnovanih na timskim ciljevima za administrativne radnike bio statistički značajan ($X^2=209,081(2112)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile ovakve bonuse. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 9,4% do (Nagelkerke R Square) 13,3% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 70,2% slučajeva. U slučaju postojanja formalne procene performansi administrativnih radnika organizacije će 2 puta češće koristiti nagrade u vidu timskih bonusa ($B=0,716$, $Wald=29,028$, $Exp(B)=2,047$) a ukoliko se koriste podaci dobijeni u procesu performans menadžmenta za donošenje odluka o kompenzacijama organizacije će 1,3 puta češće koristiti timske bonuse ($B=0,296$, $Wald=5,851$, $Exp(B)=1,345$). Ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona 4,4 puta češće će koristiti ovakve bonuse kao nagrade ($B=1,481$, $Wald=33,562$, $Exp(B)=4,396$) a 2,5 puta češće ukoliko su iz EU (bez CIE) ($B=0,919$, $Wald=15,272$, $Exp(B)=2,506$).

Tabela 117. Rezultati logističke regresije za ispitivanje uticaja organizacionih i HR faktora na finansijsku participaciju za fizičke radnike

	Podela akcija za fizičke radnike				Podela profita za fizičke radnike				Podela opcija za fizičke radnike			
	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)
Ukupan broj zaposlenih	,000	,023	,879	1,000	,000	,008	,928	1,000	,000	,003	,959	1,000
Privatni sektor	,683	,815	,367	1,979	1,685	2,702	,100	5,394	18,022	,000	,998	67138359
Javni sektor	-1,315	1,895	,169	,268	,887	,704	,401	2,428	17,286	,000	,998	32144089
Neprofitni	-,934	,546	,460	,393	-17,525	,000	,997	,000	17,072	,000	,998	25967120
Mešoviti	,114	,014	,905	1,121	1,317	1,396	,237	3,730	17,181	,000	,998	28944953
Ostalo	,430	,167	,683	1,537	,022	,000	,988	1,023	18,983	,000	,998	175471907
Privredna grana - Industrija	,143	,498	,480	1,154	,736	22,255	,000	2,088	,194	,430	,512	1,213
Tržište - međunarodno	-,046	,050	,823	,955	-,121	,590	,443	,886	-,001	,000	,996	,999
Akvizicija	,486	5,573	,018	1,626	,376	5,845	,016	1,456	,387	1,631	,202	1,472
Preuzimanje	-,107	,123	,726	,899	-,247	1,034	,309	,781	-,387	,614	,433	,679
Merdžer	-,073	,058	,810	,929	-,233	,956	,328	,792	-,088	,038	,846	,915
Relokacija	-,020	,005	,945	,980	-,373	2,377	,123	,688	-,459	,851	,356	,632
Demerdžer	-,145	,133	,716	,865	,042	,023	,880	1,043	,396	,628	,428	1,486
Uticaj sindikata	,094	1,083	,298	1,098	,150	4,966	,026	1,162	,106	,711	,399	1,112
Postojanje HR sektora	,518	1,625	,202	1,679	,188	,506	,477	1,207	,011	,000	,982	1,011
Pozicija HR menadžera u top menadžment	,079	,127	,722	1,082	,161	,998	,318	1,175	-,130	,190	,663	,878
Linijski menadžer je odgovoran za kompenzacije	17,671	,000	,998	47262352	19,065	,000	,997	190430971	17,481	,000	,998	39086219
Linijski menadžer u konsultacijama sa HRM je odgovoran za kompenzacije	18,304	,000	,998	88969252	18,957	,000	,997	170922886	17,248	,000	,998	30960852
HRM sa linijskim menadžerom je odgovoran za kompenzacije	18,156	,000	,998	76762250	18,750	,000	,998	139022524	17,764	,000	,998	51849880
HRM je odgovoran za kompenzacije	18,493	,000	,997	107490766	18,717	,000	,998	134544888	17,884	,000	,998	58455644
Ne postoji HR strategija	17,952	,000	,999	6260429	-,490	,351	,554	,613	17,941	,000	,999	61911414
Postoji HR strategija	17,966	,000	,999	63451855	-,471	,331	,565	,624	17,764	,000	,999	51856094
Postoji pisana HR strategija	18,257	,000	,999	8489574	-,627	,588	,443	,534	17,595	,000	,999	43776577
Formalna procena performansi fizičkih radnika	,794	13,231	,000	2,213	,524	11,852	,001	1,689	,815	6,952	,008	2,259
Podaci performans menadžmenta se koriste prilikom kreiranja zarada	,189	,608	,436	1,208	,307	3,029	,082	1,359	-,398	1,737	,188	,672
Srbija	2,279	3,357	,067	9,771	-,070	,007	,933	,932	2,448	5,626	,018	11,569
Evropska unija	1,323	4,781	,029	3,754	,108	,164	,685	1,114	,540	,749	,387	1,715
CIE region	2,008	10,279	,001	7,447	-,703	5,011	,025	,495	,814	1,496	,221	2,257
Constant	-42,325	,000	,997	,000	-23,022	,000	,997	,000	-57,679	,000	,997	,000
Procenat tačnosti predviđanja modela	93,1%				86,3%				96,8%			
Cox & Snell i Nagelkerke R Square	-2 Log likelihood=862,167; Cox & Snell R Square=0,050; Nagelkerke R Square=0,126				-2 Log likelihood=1377,888; Cox & Snell R Square=0,078; Nagelkerke R Square=0,142				-2 Log likelihood=506,219; Cox & Snell R Square=0,018; Nagelkerke R Square=0,072			
Hi kvadrat modela	X²=97,916 (1910), p=0,000				X²=156,851 (1923), p=0,000				X²=34,043 (1911), p=0,199			
Hosmer and Lemeshow Test	X²=11,098, p=0,196				X²=5,452, p=0,708				X²=9,683, p=0,288			

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Tabela 118. Rezultati logističke regresije za ispitivanje uticaja organizacionih i HR faktora na zaradu zasnovanu na učinku za fizičke radnike

	Fleksibilne beneficije za fizičke radnike				Stimulacije za učinak za fizičke radnike				Individualni bonusi za fizičke radnike				Timski bonusi za fizičke radnike			
	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)	B	Wald	Sig.	Exp(B)
Ukupan broj zaposlenih	,000	,333	,564	1,000	,000	,027	,870	1,000	,000	,005	,943	1,000	,000	,041	,839	1,000
Privatni sektor	-,222	,327	,567	,801	,547	2,075	,150	1,728	,618	2,183	,140	1,856	,600	2,938	,086	1,822
Javni sektor	-,823	3,631	,057	,439	,269	,427	,514	1,309	,086	,037	,847	1,090	-,727	3,424	,064	,483
Neprofitni	-,946	2,853	,091	,388	,434	,771	,380	1,544	,148	,076	,783	1,160	-,126	,076	,783	,882
Mešoviti	-,103	,041	,840	,902	-,063	,014	,905	,939	,783	2,192	,139	2,187	,531	1,418	,234	1,700
Ostalo	-1,364	3,586	,058	,256	-,355	,358	,549	,701	,347	,361	,548	1,415	-1,166	2,766	,096	,312
Privredna grana - Industrija	-,103	,576	,448	,902	,434	12,570	,000	1,543	-,303	5,574	,018	,739	-,208	3,544	,060	,812
Tržište - međunarodno	,003	,001	,981	1,003	,316	6,274	,012	1,371	-,231	3,149	,076	,794	-,076	,463	,496	,927
Akvizicija	,162	1,219	,269	1,175	,131	,973	,324	1,140	,057	,164	,685	1,058	,134	1,312	,252	1,143
Preuzimanje	-,265	1,314	,252	,767	-,438	4,697	,030	,645	,013	,004	,951	1,013	,186	1,213	,271	1,204
Merdžer	-,575	6,147	,013	,562	,230	1,607	,205	1,259	-,077	,162	,687	,926	,164	1,034	,309	1,178
Relokacija	,288	2,208	,137	1,333	-,671	11,811	,001	,511	,058	,095	,758	1,060	-,017	,011	,916	,983
Demerdžer	-,053	,040	,841	,949	,762	11,756	,001	2,142	-,011	,002	,965	,989	-,038	,036	,849	,963
Uticaj sindikata	-,024	,166	,684	,976	-,154	7,991	,005	,858	-,159	7,774	,005	,853	-,059	1,510	,219	,943
Postojanje HR sektora	,486	5,181	,023	1,626	-,031	,027	,868	,970	-,020	,012	,913	,980	,169	,861	,354	1,184
Pozicija HR menadžera u top menadžment	-,039	,078	,780	,962	,022	,029	,865	1,022	-,057	,186	,666	,945	,123	1,147	,284	1,131
Linijski menadžer odgovoran za kompenzacije	,827	2,124	,145	2,286	,391	,708	,400	1,479	,015	,001	,974	1,015	,311	,523	,470	1,365
Linijski menadžer u konsultacijama sa HRM odgovoran za kompenzacije	,734	1,711	,191	2,084	,489	1,126	,289	1,630	,273	,370	,543	1,314	,780	3,442	,064	2,182
HRM sa linijskim menadžerom odgovoran za kompenzacije	,620	1,214	,271	1,859	,382	,683	,409	1,466	,309	,468	,494	1,362	,636	2,286	,131	1,888
HRM odgovoran za kompenzacije	,592	1,057	,304	1,807	,260	,299	,585	1,297	,093	,039	,843	1,097	,500	1,349	,245	1,648
Ne postoji HR strategija	,897	,699	,403	2,453	1,268	2,122	,145	3,554	1,501	1,828	,176	4,486	,058	,009	,925	1,060
Postoji HR strategija	1,006	,888	,346	2,734	1,348	2,421	,120	3,850	1,491	1,814	,178	4,439	,234	,147	,702	1,264
Postoji pisana HR strategija	1,024	,920	,337	2,783	1,150	1,765	,184	3,160	1,523	1,892	,169	4,584	,257	,177	,674	1,293
Formalna procena performansi fizičkih radnika	,728	28,659	,000	2,071	1,238	102,643	,000	3,449	1,110	72,986	,000	3,036	,716	29,028	,000	2,047
Podaci performansi menadžmenta se koriste prilikom kreiranja zarada	,270	3,144	,076	1,310	1,039	52,416	,000	2,826	,877	33,434	,000	2,404	,296	5,851	,016	1,345
Srbija	-,221	,041	,839	,802	2,011	9,140	,003	7,472	,960	2,346	,126	2,613	1,217	2,965	,085	3,375
Evropska unija	,469	2,976	,085	1,599	-,176	,678	,410	,839	-,218	1,032	,310	,804	,919	15,272	,000	2,506
CIE region	1,308	20,592	,000	3,698	1,162	24,868	,000	3,197	1,320	31,741	,000	3,745	1,481	33,562	,000	4,396
Constant	-4,445	12,284	,000	,012	-4,686	19,647	,000	,009	-4,384	12,061	,001	,012	-3,893	21,124	,000	,020
Procenat tačnosti predviđanja modela	81,3%				74,9%				77,9%				72,6%			
Cox & Snell i Nagelkerke R Square	-2 Log likelihood=1698,516; Cox & Snell R Square=0,068; Nagelkerke R Square=0,110				-2 Log likelihood=1996,425; Cox & Snell R Square=0,213; Nagelkerke R Square=0,296				-2 Log likelihood=1876,769; Cox & Snell R Square=0,159; Nagelkerke R Square=0,232				-2 Log likelihood=2056,477; Cox & Snell R Square=0,095; Nagelkerke R Square=0,137			
Hi kvadrat modela	X²=133,299 (1897), p=0,000				X²=462,568 (1928), p=0,000				X²=332,288 (1921), p=0,000				X²=190,486 (1911), p=0,000			
Hosmer and Lemeshow Test	X²=5,929, p=0,655				X²=5,935, p=0,654				X²=10,065, p=0,261				X²=5,564, p=0,696			

Izvor: Istraživanje autora na bazi Cranet podataka

Ukoliko se posmatraju **tabele 117 i 118**, mogu se tumačiti podaci za kategoriju fizičkih radnika u pogledu faktora koji imaju uticaj na varijabilnu zaradu u zemljama Evrope.

U slučaju **podele akcija za fizičke radnike**, kao prve kategorije finansijske participacije, evidentno je da varijable kao što su proces akvizicije, formalna procena performansi fizičkih radnika i region utiču na korišćenje podele akcija kao nagrade za fizičke radnike. U **tabeli 117** vidi se da je model za podelu akcija za fizičke radnike je bio statistički značajan ($X^2=97,916(1910)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile podelu akcija za fizičke radnike. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 5% do (Nagelkerke R Square) 12,6% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 93,1% slučajeva. Ukoliko je došlo do akvizicije u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će podela akcija biti korišćena 1,6 puta češće nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=0,486$, $Wald=5,573$, $Exp(B)=1,626$). U slučaju postojanja formalne procene performansi fizičkih radnika organizacije će 2,2 puta češće koristiti nagrade u vidu akcija nego u slučaju da se ne koristi formalna procena performansi ($B=0,794$, $Wald=13,231$, $Exp(B)=2,213$). Ukoliko organizacije pripadaju regionu EU (bez zemalja CIE) tada postoji 3,7 puta veća mogućnost da će akcije biti korišćene za nagrađivanje fizičkih radnika ($B=0,1,323$, $Wald=4,781$, $Exp(B)=3,754$), odnosno da ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona 7,4 puta češće će koristiti akcije kao nagrade ($B=2,008$, $Wald=10,279$, $Exp(B)=7,447$) za ovu kategoriju radnika.

U slučaju **podele profita za fizičke radnike**, kao druge kategorije finansijske participacije, evidentno je da varijable kao što su privredna grana, proces akvizicije, uticaj sindikata, region i formalna procena performansi utiču na korišćenje podele profita kao nagrade za fizičke radnike. U **tabeli 117** vidi se da je model za podelu profita za fizičke radnike je bio statistički značajan ($X^2=156,851(1923)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile podelu profita. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 7,8% do (Nagelkerke R Square) 14,2% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 86,3% slučajeva. Prema tabeli 118 ukoliko organizacije posluju u oblasti proizvodnje ($B=0,736$, $Wald=22,255$, $Exp(B)=2088$) a ne u sektoru usluga 2 puta će češće koristiti ovakve nagrade. Ukoliko je došlo do akvizicije u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će podela profita za fizičke radnike biti korišćena 1,5 puta češće nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=0,376$, $Wald=5,845$, $Exp(B)=1,456$). Ukoliko sindikat ima značajniji uticaj, organizacije će 1,2 puta češće koristiti podelu profita ($B=0,150$, $Wald=4,966$, $Exp(B)=1,162$). Što se tiče uticaja HRM faktora na podelu profita, možemo uočiti da u slučaju postojanja formalne procene performansi fizičkih radnika organizacije će 1,7 puta češće koristiti nagrade u vidu profita nego u slučaju da se ne koristi formalna procena performansi ($B=0,524$, $Wald=11,852$, $Exp(B)=1,689$). Ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE ređe će koristiti podelu profita kao nagrade za fizičke radnike ($B=-0,703$, $Wald=5,011$, $Exp(B)=0,495$).

U slučaju **podele opcija na akcije**, kao treće kategorije finansijske participacije, evidentno je model za podelu opcija na akcije za **fizičke radnike** nije bio statistički značajan ($X^2=34,043(1911)$, $p=0,199$), što znači da model ne razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile podelu opcija na akcije. Budući da model nije statistički značajan, rezultati analize nisu razmatrani u funkciji varijabilne zarade.

U slučaju **fleksibilnih beneficija za fizičke radnike**, kao prve kategorije zarade zasnovane na performansama, evidentno je da varijable kao što su proces merđžera, postojanje HR sektora, regiona i performans menadžmenta utiču na korišćenje fleksibilnih beneficija kao nagrade za fizičke radnike. U **tabeli 118** vidi se da je model za upotrebu fleksibilnih beneficija je bio statistički značajan ($X^2=133,299(1897)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile ovakve beneficije za fizičke radnike. Model u celini

objašnjava (Cox & Snell R Square) 6,8% do (Nagelkerke R Square) 11% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 81,3% slučajeva. Ukoliko je došlo do merdžera u prethodne tri godine tada se u organizacijama ređe koriste fleksibilne beneficije ($B=-0,575$, $Wald=6,147$, $Exp(B)=0,562$). Što se tiče uticaja HRM faktora na fleksibilne beneficije za administrativne radnike, možemo uočiti da ukoliko postoji HR odeljenje u organizaciji, tada će fleksibilne beneficije biti korišćene 1,6 puta češće nego ukoliko ovog sektora nema u organizaciji ($B=0,486$, $Wald=5,181$, $Exp(B)=1,626$). Ukoliko se koristi formalna procena performansi fizičkih radnika onda će organizacije 2 puta češće koristiti fleksibilne beneficije ($B=0,728$, $Wald=28,659$, $Exp(B)=2,071$). Ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona 3,7 puta češće će koristiti ovakve beneficije kao nagrade ($B=1,308$, $Wald=20,592$, $Exp(B)=3,698$).

U slučaju **stimulacije zasnovane na učinku za fizičke radnike**, kao druge kategorije zarade zasnovane na performansama, evidentno je da varijable kao što su privredna grana, proces preuzimanja, relokacija i demerdžera, tržište poslovanja, uticaj sindikata, regiona i performans menadžmenta utiču na korišćenje ovakvih stimulacija kao nagrade za fizičke radnike. U **tabeli 118** vidi se da je model za upotrebu stimulacije zasnovane na učinku bio statistički značajan ($X^2=462,568(1928)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile ovakve stimulacije. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 21,3% do (Nagelkerke R Square) 30% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 74,9% slučajeva. Što se tiče grane u kojoj posluje organizacija, ukoliko je u pitanju proizvodnja ($B=0,434$, $Wald=12,570$, $Exp(B)=1,543$) organizacije će 1,5 puta češće koristiti stimulacije za učinak nego ako je u pitanju sektor usluga. Ukoliko organizacije posluju na međunarodnom tržištu ($B=0,316$, $Wald=6,274$, $Exp(B)=1,371$) organizacije će 1,4 puta češće dati odgovor da koriste stimulacije bazirane na učinku nego ukoliko posluju na lokalnom tržištu. Ukoliko je došlo do demerdžera u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će stimulacije za učinak za fizičke biti korišćene 2 puta češće nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=0,762$, $Wald=11,756$, $Exp(B)=2,142$). Ukoliko je došlo do drugačije promene, relokacije ili preuzimanja, u prethodne tri godine u organizaciji, onda u takvim organizacijama postoji mogućnost da će stimulacije na bazi učinka biti korišćene ređe nego ukoliko nije bilo ovakvih promena ($B=-0,671$, $Wald=11,811$, $Exp(B)=0,511$ i $B=-0,438$, $Wald=4,697$, $Exp(B)=0,645$). Prema tabeli 119, ukoliko je jači uticaj sindikata tako će se smanjiti korišćenje stimulacija za učinak ($B=-0,154$, $Wald=7,991$, $Exp(B)=0,858$). Što se tiče uticaja HRM faktora na fleksibilne beneficije za fizičke radnike, možemo uočiti da ukoliko se koriste podaci dobijeni u procesu performans menadžmenta za donošenje odluka o kompenzacijama organizacije će 2,8 puta češće koristiti stimulacije za učinak za fizičke radnike ($B=1,039$, $Wald=52,416$, $Exp(B)=2,826$). U slučaju postojanja formalne procene performansi fizičkih radnika, organizacije će 3,4 puta češće koristiti nagrade u vidu stimulacija za učinak nego u slučaju da se ne koristi formalna procena performansi ($B=1,238$, $Wald=102,643$, $Exp(B)=3,449$). Ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona 3 puta češće će koristiti ovakve stimulacije kao nagrade ($B=1,162$, $Wald=24,868$, $Exp(B)=3,197$) a čak 7,4 puta češće ukoliko su iz Srbije ($B=2,011$, $Wald=9,140$, $Exp(B)=7,472$).

U slučaju **individualnih bonusa za fizičke radnike**, kao treće kategorije zarade zasnovane na performansama, evidentno je da varijable kao što su privredna grana, uticaj sindikata, region i performans menadžment utiču na korišćenje ovakvih bonusa kao nagrade za fizičke radnike. U **tabeli 118** vidi se da je model za upotrebu bonusa zasnovanih na individualnim ciljevima za fizičke radnike bio statistički značajan ($X^2=332,288(1921)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile ovakve bonuse. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 15,9% do (Nagelkerke R Square) 23,2% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 77,9% slučajeva. Što se tiče grane u kojoj posluje organizacija ($B=-0,303$, $Wald=5,574$, $Exp(B)=0,739$), ukoliko je u pitanju proizvodnja organizacije će ređe koristiti individualne bonuse za administrativne radnike nego ako je u pitanju sektor usluga. Možemo

uočiti da ukoliko je značajniji uticaj sindikata, tada će se ređe koristiti individualni bonusi za fizičke radnike ($B=-0,159$, $Wald=7,774$, $Exp(B)=0,853$). Ukoliko se koriste podaci dobijeni u procesu performans menadžmenta za donošenje odluka o kompenzacijama organizacije će 2,4 puta češće koristiti individualne bonuse kao nagradu ($B=0,877$, $Wald=33,434$, $Exp(B)=2,404$). U slučaju postojanja formalne procene performansi fizičkih radnika organizacije će 3 puta češće koristiti nagrade u vidu individualnih bonusa ($B=1,110$, $Wald=72,986$, $Exp(B)=3,036$). Ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona 3,8 puta češće će koristiti ovakve bonuse kao nagrade ($B=1,320$, $Wald=31,741$, $Exp(B)=3,745$).

U slučaju **timskih bonusa za fizičke radnike**, kao četvrte kategorije zarade zasnovane na performansama, evidentno je da varijable kao što su privredna grana, sektor, region i performans menadžmenta utiču na korišćenje ovakvih bonusa kao nagrade za fizičke radnike. U **tabeli 118** vidi se da je model za upotrebu bonusa zasnovanih na timskim ciljevima za fizičke radnike bio statistički značajan ($X^2=190,486(1911)$, $p=0,000$), što znači da model razlikuje one organizacije koje su koristile i one koje nisu koristile ovakve bonuse. Model u celini objašnjava (Cox & Snell R Square) 9,5% do (Nagelkerke R Square) 13,7% varijanse uzorka i tačno klasifikuje 72,6% slučajeva. Ukoliko organizacije pripadaju javnom sektoru ($B=-1,250$, $Wald=9,801$, $Exp(B)=0,286$) ređe će koristiti timske bonuse za fizičke radnike. Ukoliko organizacije posluju na međunarodnom tržištu ($B=0,272$, $Wald=5,248$, $Exp(B)=1,313$) 1,3 puta češće će koristiti timske bonuse za fizičke radnike. U slučaju postojanja formalne procene performansi administrativnih radnika organizacije će 1,8 puta češće koristiti nagrade u vidu timskih bonusa ($B=0,605$, $Wald=27,112$, $Exp(B)=1,832$) a ukoliko se koriste podaci dobijeni u procesu performans menadžmenta za donošenje odluka o kompenzacijama organizacije će 1,7 puta češće koristiti timske bonuse ($B=0,552$, $Wald=16,311$, $Exp(B)=1,736$). Ukoliko organizacije pripadaju zemljama CIE regiona 2,2 puta češće će koristiti ovakve bonuse kao nagrade ($B=0,799$, $Wald=11,186$, $Exp(B)=2,222$).

Ukoliko sagledamo rezultate svih modela za četiri kategorije zaposlenih, mogu se utvrditi faktori koji nedvosmisleno determinišu upotrebu varijabilne zarade u posmatranom uzorku. Faktori koji su statistički značajno odredili upotrebu varijabilne zarade su:

- Performans menadžment – kao proces merenja i monitoringa učinka zaposlenih, u svim posmatranim slučajevima se pokazao kao faktor koji povećava verovatnoću korišćenja varijabilne zarade zaposlenih (postojanje ovakvog sistema i korišćenja tih podataka prilikom donošenja odluka o kompenzacijama).
- Region u kojem posluju organizacije – u smislu podele na region razvijenih zemalja EU, zatim zemalja koje su u EU ali pripadaju Centralno-istočnom delu Evrope (bivše socijalističke zemlje) i Srbija kao zemlja koja je u procesu približavanja EU i kao zemlja kandidat za članstvo (postoje razlike u korišćenju varijabilne zarade na bazi regresije koja je učinjena).

Pored dva navedena faktora koja se pojavljuju kao značajne determinante varijabilne zarade, važno je navesti i sledeće:

- Uticaj sindikata – kao što su mnogi teoretičari navodili u svojim radovima, jak uticaj sindikata smanjuje upotrebu varijabilne zarade jer se smatra da se na taj način prave razlike između zaposlenih u smislu primanja, i da na istom radnom mestu zarade nisu jednake.
- Sektor poslovanja – ukoliko je u pitanju privatni sektor češće će se upotrebljavati varijabilna zarada, dok za javni sektor važi da će se varijabilna zarada ređe upotrebljavati.

- Privredna grana – ukoliko je u pitanju sektor usluga, češće će biti korišćena varijabilna zarada, što je i logično ukoliko imamo u vidu da u okviru usluga posmatramo i trgovinu, turizam i slično, gde je ustaljen model plaćanja provizija i bonusa.
- Tržište na kojem posluje organizacija – ukoliko organizacija posluje na međunarodnom tržištu tada će se češće koristiti elementi varijabilne zarade, nego ukoliko organizacija posluje na lokalnom ili regionalnom tržištu.
- Promena strukture usled akvizicije, merdžera, relokacije, preuzimanja i sličnih promena. U svim slučajevima akvizicija i merdžer su ukazivali na povećano korišćenje varijabilne zarade dok preuzimanje ili relokacija na obrnut trend.
- Postojanje HR sektora je uglavnom uticao na češće korišćenje varijabilne zarade, dok je pozicija HR menadžera u odboru direktora ili top menadžmentu imao vrlo različiti uticaj na pojedine elemente varijabilne zarade.
- Odgovornost za kompenzacije – ukoliko je u organizacijama odluka o zaradama i beneficijama bila donesena u saradnji linijskog i HR menadžera, tada su organizacije češće koristile varijabilnu zaradu.

Faktor koji nije imao uticaj ni u jednom modelu je HRM strategija, koja je u teoriji menadžmenta ljudskih resursa shvaćena kao veoma važan faktor za uspeh organizacije. Ovo upućuje na složenost sistema kompenzacije, koji neretko zahteva postojanje zasebne strategije u okviru generalne HR strategije.

Uopštavanjem rezultata poslednje analize u ovom radu završeno je istraživanje oblasti kompenzacija na bazi podataka koji su prikupljeni tokom Cranet projekta. U narednom delu teksta detaljnije su protumačeni rezultati koju su dobijeni analizom podataka i ukazano je na potvrđivanje postavljenih hipoteza u istraživanju.

Teorijsko istraživanje dostupne literature, kao i široko obuhvatan upitnik Cranet projekta, uputili su autora na postavljanje nekoliko hipoteza koje su bile u funkciji podrške generalne hipoteze u kojoj je ukazano da sličnosti između organizacija u pogledu sistema zarada upućuju na određen nivo konvergencije u ovoj oblasti menadžmenta ljudskih resursa. U skladu sa generalnom hipotezom, pomoćnim hipotezama, kao i rezultatima koji su utvrđeni u istraživanju, navedeni su i najznačajniji zaključci u radu.

Prva hipoteza (**H1**) koja je postavljena u radu bila je da organizacije u Republici Srbiji u određenim segmentima sistema kompenzacija imaju sličnosti sa organizacijama u državama Evrope, pre svega u državama Centralno-istočne Evrope. Analizom podataka utvrđeno je da u pogledu odgovornosti za definisanje zarada i beneficija, nivoa pregovaranja o definisanju kompenzacija, korišćenju eksternih usluga kod obračuna zarada, beneficija i penzija, upotrebe HRIS-a i elemenata varijabilne zarade i nefinansijskih beneficija postoje određene razlike između posmatranih regiona (a u okviru njih između država), s tim da se jasno mogu uočiti trendovi u vezi sa kretanjem sledećih varijabli:

- Za kreiranje sistema kompenzacija odgovornost u najvećem procentu organizacija iz zemalja Evrope definitivno poseduje HR menadžer u saradnji sa linijskim menadžerom. Međutim, u pogledu organizacija iz Srbije, odgovornost za ova pitanja skoncentrisana je u ovlašćenjima linijskog menadžera (preko 70% organizacija je ovo potvrdilo). Sličan podatak je utvrđen i za organizacije iz regiona Centralno-istočne Evrope, gde je 50% organizacija potvrdilo odgovornost linijskog menadžera za definisanje kompenzacija. Na ovaj način može se zaključiti da *organizacije iz Srbije imaju više sličnosti sa organizacijama iz CIE nego sa organizacijama iz ostalih zemalja koje su članice EU.*

- Kada se govori o nivoima pregovaranja prilikom definisanja zarada i beneficije, procentualne razlike između zemalja Evrope su mnogo manje nego u prethodnom slučaju. *Osim u slučaju pregovaranja na nivou kompanije, udeo organizacija koje pregovaraju o zaradama na individualnom nivou, nivou filijale, privredne grane ili regiona sličan je u svim zemljama – razlike su minimalne.* Jedino u slučaju pregovaranja na nivou kompanije i na nivou privredne grane organizacije iz Srbije značajno se razlikuju u odnosu na prosek Evrope. Dominantni nivo pregovaranja u Srbiji vezan je za nivo kompanije (preko 90% organizacija).
- Posebno interesantan deo istraživanja odnosio se na analizu upotrebe pojedinih elemenata varijabilne zarade za četiri kategorije radnika. Prema rezultatima istraživanja utvrđeno je da postoje razlike u upotrebi ovih elemenata između posmatranih država, ali je *generalni trend uočen kod svih organizacija taj da je upotreba elemenata finansijske participacije u vlasništvu manja nego upotreba stimulacija zasnovanih na učinku radnika.* Organizacije iz Srbije nemaju posebne sličnosti sa organizacijama iz regiona CIE u pogledu upotrebe elemenata varijabilne zarade – osim u slučaju upotrebe stimulacije zasnovane na učinku. Kod ostalih elemenata varijabilne zarade procenat organizacija koji ih koristi je na nivou proseka Evrope.
- Upotreba nefinansijskih ili dodatnih beneficija veoma se razlikuje između zemalja, s tim da je i u ovom slučaju utvrđen trend po kojem se *beneficije vezane za roditeljstvo i usavršavanje upotrebljavaju u najvećem udelu organizacija iz Evrope.* Ono što je važno istaći jeste da organizacije iz Srbije još uvek ne koriste mogućnosti vezane za smeštaj i brigu o deci, odnosno da one ne finansiraju takve vrste beneficija.
- U pogledu korišćenja outsorsinga za kompenzacije utvrđeno je da *organizacije generalno koriste outsorsing za obračun zarade, beneficija i penzija na veoma niskom nivou.* Srbija zaostaje za svim zemljama u ovoj oblasti. Takođe, uočeno je da se outsorsing u najvećoj meri koristi u malim preduzećima u zemljama Evrope i Srbiji.
- U pogledu korišćenja informacionog sistema za menadžment ljudskih resursa (HRIS) za kompenzacije utvrđeno je da organizacije generalno koriste HRIS za obračun zarade i beneficija na veoma visokom nivou. Srbija, međutim, zaostaje za svim zemljama u ovoj oblasti, s tim da je prema udelu organizacija koje upotrebljavaju HRIS za kompenzacije sličnija proseku zemalja CIE regiona.

Na osnovu navedenih generalnih zaključaka o pojedinim varijablama može se reći da je hipoteza H1 potvrđena u smislu da, iako postoje određene razlike, koje se mogu objasniti pre svega uticajem ekonomskog, političkog i kulturnog okruženja na sistem poslovanja i menadžmenta u organizacijama, trendovi ukazuju na to da se upotreba pojedinih elemenata sistema kompenzacija kao što su varijabilna zarada, odgovornost i pregovaranje o zaradama, outsorsing i HRIS za obračun zarada kreću u sličnom smeru, odnosno da iako postoje razlike između zemalja, generalno, *organizacije prate trend u smislu većeg ili manjeg korišćenja prezentovanih elemenata.*

Kada se govori o nivou odgovornosti i pregovaranja o kompenzacijama, kao što je navedeno u prethodnom delu teksta vezanom za potvrđivanje prve hipoteze, u vezi sa nivoom razvijenosti zemlje, može se zaključiti da *zemlje koje su ekonomski razvijenije*, poput Velike Britanije, Francuske, Austrije, Belgije, Danske, Finske, Nemačke, Irske, Italije, Holandije, Švedske, Islanda, Norveške i Švajcarske u *mnogo većem procentu odgovornost za kompenzacije prepuštaju HR menadžerima.* U većini ovih zemalja najveći udeo organizacija potvrdio je da se odluke o kompenzacijama donose u saradnji HR i linijskog menadžera. Sa druge strane, u *zemljama Centralno-istočne Evrope najveći udeo organizacija ukazao je da linijski menadžer ima odgovornost za definisanje kompenzacije.* Što se tiče nivoa pregovaranja, ovakvi trendovi nisu precizno uočeni, ali u pogledu pregovaranja na nivou kompanije, zemlje CIE i Srbija se ističu iznad proseka Evrope. Imajući u vidu ovakve rezultate istraživanja može se izvesti i zaključak da je druga hipoteza (**H2**) koja se odnosila na razlike u primarnoj odgovornosti i nivou pregovaranja o kompenzacijama u odnosu na stepen razvoja zemlje u kojoj posluju

organizacije takođe potvrđena – ali delimično. Smatra se da organizacije iz ekonomski razvijenih zemalja poseduju vrlo sofisticirana znanja i alate za menadžment ljudskim resursima, te se i odluke o određenim pitanjima, kao što su zarade i beneficije, prepuštaju HR menadžerima, koji uz podatke koje dobijaju od neposredno nadređenih menadžera, omogućavaju kreiranje takvih paketa zarada koji bi bili u funkciji cilja kompenzacionog sistema – zadovoljstva zaposlenih zaradama i zadržavanja istih u organizaciji, kao i stvarana pozitivne slike o organizaciji prilikom privlačenja novih talenata. Ovde je značajno ukazati na to da je u pogledu nivoa pregovaranja o kompenzacijama izostao dokaz o tome da se javljaju razlike u zavisnosti od ekonomske razvijenosti zemlje, te je ova hipoteza delimično potvrđena.

Vrlo interesantan deo istraživanja odnosio se na analizu upotrebe varijabilne zarade, tačnije upotrebe različitih elemenata učešća u vlasništvu i stimulacija kao varijabilnog dela zarade. Postavljena treća hipoteza (**H3**) odnosila se na to da načelno posmatrano organizacije u zemljama Evrope koriste plaćanje po učinku u većoj meri nego finansijsku participaciju i koriste različite nefinansijske beneficije. Posmatrajući podatke dobijene analizom Cranet baze podataka vrlo je uočljivo da *organizacije iz svih zemalja prednost prilikom nagrađivanja daju upravo stimulacijama, u vidu bonusa i zaradi na bazi učinka, dok se finansijska participacija koristi u značajnije manjem udelu organizacija, i pretežno za menadžerski kadar*. U ovom delu istraživanja je takođe uočena sličnost u sistemu kompenzacija, ukoliko posmatramo varijabilnu zaradu. U pogledu finansijskog učešća, podaci iz svih zemalja su vrlo slični, odnosno, odstupanja u procentima su mala, dok veća raznolikost se postiže kod podele profita gde zemlje CIE regiona i Srbija relativno zaostaju za razvijenim zemljama EU. U pogledu stimulacija na bazi učinka region CIE i Srbija prednjače u upotrebi zarade bazirane na učinku. Ovo se može objasniti upravo time da je ovakav vid stimulacija jednostavniji sa aspekta definisanja i obračuna nego što je to podela profita, kao organizacioni nivo nagrađivanja, a takođe podrazumeva stimulisanje neposredno učinjenog rada, te se lakše vezuje za performanse nego neki složeniji organizacioni podsticaji. Imajući u vidu podatak koji se odnosi na uvećano korišćenje stimulacija na bazi učinka, može se reći da je treća hipoteza takođe potvrđena. Pored stimulacija, u radu je utvrđeno i da postoji raznolikost prilikom upotrebe dodatnih beneficija za zaposlene, ali u ovom segmentu kompenzacionog menadžmenta očigledno je da su najpopularnije beneficije vezane za roditeljstvo (odsustva roditelja) i beneficije vezane za stručno usavršavanje.

Adekvatno funkcionisanje kompenzacionog sistema, u smislu administracije i obrade podataka o toj aktivnosti HRM, svakako je važno za svaku organizaciju. Analizirajući podatke o upotrebi outsorcinga i informacionih sistema za upravljanje zaradama i beneficijama utvrđeni su interesantni trendovi u ovoj oblasti. Outsorcing je mogućnost koju mnoge organizacije koriste kako bi unapredile svoje poslovne procese. Opšte je prihvaćen stav da outsorcing ima mnoge prednosti kao što su niži troškovi jer se određeni poslovi prepuštaju spoljašnjim konsultantima te se smanjuje trošak vremena i novca koji bi postojao da se taj posao obavlja u samoj organizaciji, fleksibilnost, prebacivanje rizika na konsultante i slično. Takođe, uočeno je da postoje i određeni problemi u njegovoj primeni, poput eventualnog smanjenja kvaliteta, smanjenog priliva novih znanja u tim oblastima poslovanja, jer se procesi izvršavaju van organizacije, te zaposleni nemaju potrebu da se usavršavaju u tim oblastima. Budući da su podaci za istraživanje prikupljeni tokom perioda početka svetske ekonomske krize, kada su mnoge kompanije preuzimale krupne promene kako bi se sačuvale od recesije, rezultati su vrlo interesantni. Očekivano je bilo, prema teoriji, da se sa povećanjem problema u poslovanju izazvanima krizom poveća i nivo outsorcinga za neke procese koje su do sada kompanije samostalno izvršavale zbog gore pomenutih prednosti. Međutim, istražujući podatke Cranet-a uočeno je da je outsorcing na vrlo niskom nivou upotrebe u svim zemljama Evrope, naročito u Srbiji. Podaci o korišćenju outsorcinga ukazali su na nisku upotrebu ove aktivnosti za zarade, penzije i beneficije, s tim da je prosečna upotreba outsorcinga na nižem nivou u regionu CIE i Srbije nego u zemljama EU. Outsorcing se najviše koristi za

obračun zarade, zatim za penzije i potom za beneficije u sva tri posmatrana regiona – EU, CIE i Srbija. Ovo je možda i očekivan rezultat ukoliko se ima u vidu da se kao negativna strana outsorsinga pojavljuju viši ukupni troškovi, smanjenje morala zaposlenih i smanjenje priliva novih znanja u izmeštenim oblastima poslovanja. Rezultati se mogu protumačiti na način da su organizacije uvidele važnost ojačavanja internih sposobnosti te smatraju da bi outsourcing aktivnosti HRM eventualno uticao negativno na funkcionisanje organizacije. Sa druge strane, još jedan značajan aspekt menadžmenta ljudskih resursa je i upotreba informacionog sistema u ovoj oblasti. Primena informacionog sistema je daleko jednostavniji proces od outsorsinga, jer se vrši u samoj organizaciji, donosi mnoge prednosti u smislu tačnosti, brzini i pravovremenosti pružanja podataka, kao i fleksibilnosti, smanjenju trajanja obrade podataka, i svakako je njegova primena neizostavni deo savremenog poslovanja. Ovo je i potvrđeno i podacima tokom istraživanja koji su ukazali na značajan nivo upotrebe HRIS-a za obračun zarada i beneficije. Kao i u slučaju outsorsinga, organizacije iz Srbije u određenoj meri zaostaju u primeni ovih sistema za zemljama EU. Imajući u vidu sve navedeno, a vođeni postavljenom četvrtom hipotezom (**H4**) u radu, može se zaključiti da je *primena outsorsinga za aktivnosti vezane za kompenzacije zaposlenih u organizacijama u Evropi na niskom nivou dok je primena informacionog sistema za kompenzacije na visokom nivou*. Na ovaj način je i četvrta hipoteza rada potvrđena.

Kada je reč o menadžmentu ljudskih resursa, naročito o menadžmentu kompenzacijama, važno pitanje se vezuje za organizacionu efikasnost i u vezi sa tim je postavljena peta hipoteza (**H5**) ovog istraživanja a to je da visok nivo organizacionih performansi pozitivno utiče na nivo varijabilne zarade zaposlenih u Evropi. Veoma često se postavlja pitanje povezanosti nagrađivanja sa organizacionim performansama. Podaci dobijeni Hi kvadrat testom ukazali su na to da organizacije koje imaju viši nivo organizacionih performansi u većem procentu nagrađuju svoje zaposlene. Ovi rezultati su naročito izraženi u domenu stimulacija zasnovanih na učinku. Imajući u vidu sve četiri kategorije zaposlenih, postoje određene razlike kada su u pitanju menadžeri, profesionalni radnici, administracija i fizički radnici u odnosu na pet pokazatelja performansi – kvalitet usluga, produktivnost, profitabilnost, inovativnost i učinak na finansijskom tržištu. Ono što se generalno može zaključiti jeste da između varijabli uzetih u razmatranje postoje slabe ali pozitivne korelacione veze (merene Cramerovim koeficijentom) koje su za najveći broj varijabli statistički značajne, što upućuje na zaključak da je peta hipoteza dokazana, potvrđena. Rezultati su posebno interesantni u pogledu mera performansi kao što su učinak na finansijskom tržištu, profitabilnost, produktivnosti i inovativnost u odnosu na zaradu zasnovanu na učinku. Što se tiče kategorije zaposlenih, ove veze su naročito izražene u slučaju kompenzacija za menadžere i profesionalne radnike, dok se kod administrativnih i fizičkih radnika pojavljuju pozitivne veze između dve varijable, ali u određenim slučajevima nisu bile statistički značajne. Ovakvi rezultati su u skladu sa prethodnim istraživanjima vršenim na ovu temu, kao sa teorijom koja se odnosi na varijabilnu zaradu. Kada je u pitanju finansijska participacija u vidu podele akcija poznato je da postoje različite vrste podele akcija (modeli poput fantom akcija, planovi dodele akcija uz ograničenje prava, planovi dodele prava na porast vrednosti akcija). Ovakvi vidovi nagrađivanja naročito su izraženi kod kategorije menadžera, te su i koeficijenti međusobnih veza i statističke značajnosti najviši upravo u odnosu na mere performansi kao što su profitabilnost organizacije i učinak na finansijskom tržištu. Zarada zasnovana na učinku u vidu bonusa i sličnih stimulacija nalazi se u pozitivnom odnosu sa svim merilima performansi, s tim da je kod svih radnika zastupljena u mnogo većem procentu organizacija nego učešće u vlasništvu organizacije. Takođe, istražujući sistem kompenzacija u zemljama Evrope autor je uočio značaj upoznavanja faktora koji determinišu upotrebu pojedinih vrsta nagrada zaposlenih. U posebnom delu istraživanja izvršena je analiza determinanti finansijske participacije i zarade zasnovane na učinku za sve kategorije radnika. Za istraživanje je korišćena logistička regresija koja je ukazala da su upotrebljeni modeli, sačinjeni na bazi postojećih teorijsko-empirijskih istraživanja, bili statistički značajni, i prema njima može se zaključiti da:

- veličina organizacije u najvećem broju slučajeva nije značajan prediktor stimulativne zarade,
- sektor u kojem posluje organizacija (javni, privatni, mešoviti ili neprofitni) utiče na upotrebu stimulativne zarade, i da u najvećem broju slučajeva organizacije iz privatnog ili mešovitog vlasništva koriste stimulativnu zaradu,
- privredna grana u kojoj posluje organizacija takođe značajno određuje upotrebu stimulacija, te organizacije iz sektora usluga (trgovina, finansijski sektor, javna administracija, saobraćaj, transport i sl.) češće koriste stimulativnu zaradu,
- tržište na kojem posluje organizacija značajno određuje upotrebu stimulacija, gde je uočeno da organizacije koje posluju na međunarodnom tržištu češće koriste stimulacije u vidu finansijske participacije i zarade zasnovane na učinku,
- promene strukture organizacije usled akvizicije, merdžera ili preuzimanja takođe značajno određuju upotrebu stimulativne zarade, te organizacije koje su u prethodne tri godine prošle kroz proces akvizicije i merdžera češće koriste stimulacije od ostalih organizacija,
- snaga sindikata značajno utiče na upotrebu varijabilne zarade, te organizacije sa jačim uticajem sindikata manje koriste stimulacije nego organizacije sa slabijim sindikatima,
- postojanje HR sektora u organizaciji u najvećem broju slučajeva nije značajan prediktor upotrebe stimulativne zarade, kao i pozicija HR menadžera u top menadžmentu organizacije, s tim da ukoliko je postojanje HR sektora u organizaciji bio značajan prediktor, tada su organizacije u kojima je postojao češće davale stimulativnu zaradu nego one koje nisu imale HR odeljenje,
- donošenje odluke o kompenzacijama kroz saradnju HR i linijskog menadžera jeste značajan prediktor upotrebe varijabilne zarade, te organizacije u kojima se odluke o zaradama donose u saradnji linijskog i HR menadžera češće koriste stimulacije,
- postojanje HR strategije nije značajan prediktor upotrebe stimulativne zarade,
- performans menadžment i upotreba tako dobijenih podataka prilikom kreiranja kompenzacije svakako je statistički značajan prediktor upotrebe stimulacija za sve kategorije zaposlenih i svih vrsta nagrada,
- pripadnost organizacija iz Evropske unije, regiona Centralno-istočne Evrope i Srbije jeste prediktor upotrebe stimulacija, te da organizacije iz Srbije i CIE regiona češće koriste zaradu zasnovanu na učinku nego ostale organizacije, što je i očekivan rezultat, ukoliko se ima u vidu da organizacije iz ovih zemalja imaju i najveće procentualno učešće stimulacija.

Može se zaključiti da je generalna hipoteza ovog istraživanja (**H0**) koja glasi da *ako u organizacijama na teritoriji država Evrope postoje sličnosti u sistemima kompenzacija zaposlenih, onda postoji trend konvergencije u ovoj oblasti menadžmenta ljudskih resursa*, potvrđena. Iako su prilikom istraživanja utvrđene određene razlike u nivou upotrebe određenih elemenata sistema kompenzacije, cilj je bio utvrditi trendove, koji su u ovom radu prepoznati i prezentovani. Ono što je karakteristično za sve zemlje uzete u razmatranje jeste značajna prisutnost stimulacija zasnovanih na performansama, naročito bonusa i stimulacija, dok je finansijska participacija na značajno nižem nivou upotrebe. Autori u oblasti međunarodnog i komparativnog menadžmenta ljudskih resursa sugerišu da konvergencija ne znači da sve zemlje na istom nivou treba da koriste određeni element, već da je suština upravo u trendovima upotrebe ovih elemenata. Takođe, u pogledu odgovornosti za zarade i beneficije, u razvijenijim zemljama EU utvrđeno je da se saradnja HR i linijskog menadžera najčešće koristi kao model odlučivanja, dok je kod ovog pitanja situacija u zemljama CIE i Srbije nešto drugačija, u smislu da linijski menadžer najčešće samostalno donosi odluke. U pogledu korišćenja dodatnih beneficija, u svim zemljama se ističe korišćenje istih beneficija poput onih koje su vezane za roditeljstvo, obuku i penziju. Sa aspekta upotrebe autsorsinga i HRIS-a, trendovi su takvi da se autsorsing koristi u manjoj meri dok je HRIS na visokom nivou upotrebe. Ono što je važno napomenuti jeste da razlike u pogledu nivoa upotrebe određenog elementa zavisi od kulturnog, socijalnog i ekonomskog okruženja svake zemlje i regiona.

5. ZAKLJUČAK

Menadžment ljudskih resursa odnosi se na sve aktivnosti kojima se utiče na povećanje efikasnosti i efektivnosti rada i usmeravanje zaposlenih ka ostvarivanju organizacionih ciljeva. Okvir menadžmenta ljudskih resursa čini planiranje ljudskih resursa i privlačenje novih radnika, pružanje mogućnosti i upravljanje obukom i razvojem karijere, merenje performansi zaposlenih i utvrđivanje mogućnosti za unapređenje učinka u budućnosti, kreiranje mehanizma nagrađivanja – materijalnih i nematerijalnih nagrada za zaposlene, motivisanje i zadržavanje kadrova u organizaciji, i slične. Za ovo istraživanje posebno je bila značajna aktivnost nagrađivanja zaposlenih koja je oduvek je bila tema mnogih istraživanja i debata u svetskoj ali i domaćoj naučnoj i stručnoj literaturi iz oblasti menadžmenta.

Sistem nagrađivanja zaposlenih veoma je kompleksna oblast menadžmenta ljudskih resursa. U njemu se prožimaju različite finansijske i nefinansijske nagrade, materijalni i nematerijalni motivatori, dok uticaj sistema nagrađivanja na učinak zaposlenih i organizacije do danas nije u potpunosti jasno i nedvosmisleno objašnjen. Ono što je svakako činjenica koja se jasno ističe u svim naučnim radovima, istraživanjima ali i praktičnom poslovanju, jeste da je uspešan sistem nagrađivanja povezan sa privlačenjem mladih i talentovanih kadrova, sa elementima zadovoljstva zaposlenih i zadržavanjem postojećih zaposlenih u organizaciji. Ova složenost kompenzacija svakako se povećava ulaskom na međunarodnu poslovnu arenu, na kojoj se sve češće nalaze i one organizacije koje inicijalno možda i nisu imale nameru da se bore na globalnom tržištu. Međutim, upravo globalizacija predstavlja pokretačku snagu pojavljivanja organizacija na međunarodnom tržištu, koja sa sobom nosi izazove za poslovanje, među kojima se javljaju i izazovi za menadžment ljudskih resursa.

Kako je osnovni cilj ovog rada bio utvrđivanje značaja kompenzacije kao specifične aktivnosti u menadžmentu ljudskih resursa i trendova u ovoj oblasti u Republici Srbiji, zemljama Centralno-istočne Evrope i Evropske Unije, u radu je izvršena komparacija menadžmenta kompenzacijama u posmatranim zemljama. Međunarodna komparativna istraživanja omogućavaju sistematizaciju i analize i na taj način ukazuju na određene tendencije i trendove unutar određene oblasti. Komparacija menadžmenta kompenzacijama izvršena je poređenjem prakse domicilnih organizacija sa praksom drugih zemalja da bi se ukazalo na mogućnosti unapređenja sistema zarada u Srbiji. U sklopu komparativne analize nastojanja tokom istraživanja bila su usmerena na utvrđivanje perspektive konvergencije i divergencije. U drugom poglavlju ovog rada prezentovana su tri moguća oblika konvergencije u komparativnom menadžmentu ljudskih resursa, odnosno pravac konvergencije, krajnja konvergencija i većinska konvergencija. Iako je sa aspekta komparativnog menadžmenta ljudskih resursa ispitivanje većinske konvergencije svakako najinteresantnije, u ovom istraživanju bilo je moguće samo razmatrati pravac konvergencije, odnosno sličnosti između posmatranih zemalja. Za istraživanje složenijih oblika konvergencije neophodno je imati podatke o istim varijablama u makar dva posmatrana vremenska perioda. Kako je istraživanje na ovu temu prvi put urađeno u poslednjem istraživačkom periodu Cranet projekta na teritoriji Srbije, podaci koji su upotrebljeni u analizama odnosili su se samo na jedan istraživački period, od 2008. godine do 2010. godine, te složenije i zahtevnije analize konvergencije nisu mogle biti urađene. Ovo je svakako jedno od ograničenja datog istraživanja.

Iako postoje ograničenja istraživanja, koja su navedena u uvodnom delu rada i ograničenja u pogledu vremenskog perioda (samo jedan period istraživanja), rezultati analiza prikazani u ovoj doktorskoj disertaciji svakako su značajni za razvoj menadžmenta kompenzacijama a time i menadžmenta ljudskih resursa. Rezultati empirijskog istraživanja diskutovani su u istraživačkom delu rada, te će sa tim u vezi biti prezentovani najznačajniji zaključci do kojih je istraživač došao.

Zaključna razmatranja iz teorijsko – empirijskog istraživanja u ovom radu izvedena su na bazi hipoteza i problema istraživanja ove doktorske disertacije.

Nakon opširnog teorijskog prikaza teorijskih pretpostavki o međunarodnom i komparativnom menadžmentu ljudskih resursa kao i aktivnosti koje se javljaju u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa može se zaključiti da je u pitanju oblast koja zahteva posebnu pažnju kako HR menadžera tako i top menadžmenta onih organizacija koje žele da sprovedu proces ekspatrijacije. Od uspeha sprovedenih aktivnosti u smislu planiranja radne snage, staffing-a, obuke i razvoja kadrova, upravljanja performansama, nagrađivanja, komunikacije i odnosa na relaciji zaposleni – poslodavac zavisiće i uspeh procesa ekspatrijacije. U teorijskom delu rada autor je naglasio nekoliko slučajeva u kojima je evidentno da inostrano angažovani menadžer može pretrpeti neuspeh ukoliko se navedene aktivnosti ne sprovode u adekvatnom obliku. Neuspešan proces selekcije kandidata prilikom odabira za inostrani angažmana, u smislu ličnih osobina i kompetencija zaposlenih, nedovoljan i neuspešan program obuke kao i nedostatak mogućnosti za razvoj, planiranje karijere tokom i nakon završetka inostranog angažmana, uz neadekvatan sistem nagrađivanja mogu dovesti do različitih problema koji prate zaposlene koji su poslani na izvršavanje zadatka i ciljeva organizacije u stranoj zemlji. Ti problemi se vezuju pre svega za kulturni šok koji doživljavaju inostrano angažovani zaposleni, nedostatak kompetencija koji ih onemogućava da uspešno sarađuju sa stranim kolegama i izvršavaju postavljene ciljeve stranog angažmana, demotivisanost za rad zbog nejasnoća koje se javljaju u pogledu daljeg razvoja karijere i nezadovoljstvo sistemom merenja performansi, kao i sistemom nagrađivanja koje je postavljen u smislu kompenzacije koju zaposleni na inostranom zadatku dobija. Svi navedeni problemi najčešće rezultiraju u neuspehu ekspatrijata, što ima negativne implikacije kako na organizaciju, koja gubi posao na novom tržištu i ostvaruje visoke troškove-izgubljena investicija, tako i na samu ličnost zaposlenog koji može biti demotivisan za naredni inostrani angažman ali i za ostanak u organizaciji.

Imajući u vidu potrebu preciznog planiranja aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, organizacijama koje planiraju da vrše proces ekspatrijacije na raspolaganju su veoma sofisticirane tehnike za svaku od aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Istraživanjem svake od navedenih aktivnosti u teorijskom delu rada autor je ukazao na najznačajnije tehnike HRM za datu aktivnost, a na bazi istraživanja Cranet podata u organizacijama u zemljama Evrope, rezultati su ukazali na one tehnike koje se naješće primenjuju. U okviru regrutacije kadrova to su oglašavanje radnog mesta i interno regrutovanje unutar organizacije, dok se na nivou Srbije najčešće primenjuju preporuke o kandidatima. Prilikom odabira kandidata na teritoriji Evrope (uključujući i Srbiju) prednost je data tehnicima individualnog intervjua sa kandidatom. U slučaju merenja performansi, tehnika koja je najčešće u primeni jeste kontrola i monitoring od strane neposrednog supervizora. Takođe, većina organizacija sprovodi formalnu procenu performansi. U pogledu obuke kandidata, organizacije iz Evrope ukazale su na prosečan udeo troškova obuke u ukupnim troškovima zarada od 3,91%, dok je u Srbiji taj procenat znatno niži, i iznosi 2,64%. Najduže trajanje obuke u broju dana provedenih na obuci odnosi se na menadžere i stručno osoblje, dok su administrativno osoblje i fizički radnici kraći broj dana provodili na programima obuke. Razvoj karijere kao posebno značajna aktivnost za zaposlene analizirana je u smislu tehnika vrednovanja razvoja karijere. U zemljama Evrope najčešće se primenjuje rad u projektnim timovima, dok je u Srbiji to bila tehnika rada na specijalnim zadacima i projektima za stimulaciju učenja. Komunikacija sa zaposlenima, „na dole“, sprovodi se najčešće verbalno, direktno prema zaposlenima, kao i primenom elektronskih medija. Komunikacija zaposlenih sa menadžerima odvija se najčešće direktno, ali i na grupnim sastancima. Što se tiče uticaja sindikata u organizacijama u zemljama Evrope, rezultati su ukazali na to da u najrazvijenijim ekonomijama Severne Evrope sindikati imaju značajnu ulogu, dok u većini zemalja Centralno-istočne Evrope taj uticaj je veoma nizak. Na bazi poznavanja ovih podataka organizacije mogu pažljivije

analizirati mogućnosti primene datih tehnika koje se najčešće koriste, i usklađivati ih sa sopstvenim poslovnim potrebama.

Prethodno navedeno u vezi je sa analizom debate o univerzalizmu i kontekstualizmu u menadžmentu ljudskih resursa. Kako je polazište kontekstualizma da je menadžment ljudskih resursa jedinstven i da teži da spozna i razume osobenosti svake zemlje, kao i sličnosti i razlike između zemalja, u odnosu na univerzalističku paradigmu, gde je menadžment ljudskih resursa shvaćen kao najbolja praksa univerzalno primenjiva u svim organizacijama, prednost u ovom radu data je upravo kontekstualizmu. Na bazi teorijskih dostignuća i rezultata empirijskog istraživanja, utvrđeno je da postoje razlike između zemalja u pogledu primene određenih tehnika menadžmenta ljudskih resursa, što upućuje na kontingencijski pristup prilagođavanja aktivnosti i tehnika u svakoj organizaciji. To prilagođavanje može biti dvojako, eksterno i interno. Eksterno uklapanje je ono koje je bazirano na pretpostavci da bi izbori određene prakse trebali biti određeni na bazi konkurentne strategije sa tradicionalnom diferencijacijom između dominantne strategije bazirane na kvalitetu i troškovima koja podrazumeva različite aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Interno uklapanje podrazumeva da aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa treba da se skladaју sa strateškim prioritetima, odlukama o ljudskom kapitalu ili sa organizacionom kulturom i prioritetima koji su u skladu sa njom.

Ideje koje se naslanjaju na debatu o univerzalizmu i kontekstualizmu jesu svakako konvergencija i divergencija. Analiza približavanja i udaljavanja u primeni određenih tehnika menadžmenta ljudskih resursa ukazala je na to da je do sada postojao izraženiji trend divergencije, tačnije značajne razlike u praksi menadžmenta ljudskih resursa u zemljama sveta. Međutim, istraživanja i projekti poput Craneta obezbeđuju komparativne podatke na osnovu kojih je moguće analizirati ova kretanja. U nekoliko istraživanja nakon 2010. godine autori su utvrdili da se ipak u određenim oblastima menadžmenta ljudskih resursa mogu pronaći dokazi o pojavi približavanja u praksi korišćenja pojedinih tehnika, dakle konvergenciji. Jedna od oblasti u kojoj su uočeni ovakvi trendovi jesu kompenzacioni sistemi zaposlenih, koji su i osnovni predmet istraživanja u ovom radu.

Nakon teorijske analize prethodno navedenih delova disertacija, uz istraživanje sistema kompenzacija kroz analizu najznačajnijih elemenata zarade, faktora koji utiču na kreiranje sistema kompenzacija, procesa i pristupa definisanja kompenzacija zaposlenih, kao i savremenih trendova vezanih za mogućnosti izmeštanja aktivnosti i primene informacionih sistema, autor je pristupio testiranju postavljenih istraživačkih hipoteza. U tabeli 119 dat je kratak prikaz postavljenih i dokazanih hipoteza.

Tabela 119. Sumirani prikaz potvrđenih hipoteza istraživanja

	HIPOTEZE	NIJE POTVRĐENA	DELIMIČNO POTVRĐENA	POTVRĐENA
H1	Organizacije u Republici Srbiji u određenim segmentima sistema kompenzacija imaju sličnosti sa organizacijama u državama Evrope, pre svega u državama Centralno-istočne Evrope			✓
H2	Primarna odgovornost za kompenzacije i nivo pregovaranja o kompenzacijama u organizacijama u Evropi razlikuju se u zavisnosti od nivoa razvijenosti zemlje		✓	
H3	Organizacije u zemljama Evrope koriste plaćanje po učinku više nego finansijsku participaciju za zaposlene i koriste različite nefinansijske beneficije			✓

HIPOTEZE		NIJE POTVRĐENA	DELIMIČNO POTVRĐENA	POTVRĐENA
H4	Primena outsorsinga za kompenzacije u organizacijama u Evropi je na niskom nivou dok je primena informacionog sistema za kompenzacije na visokom nivou			✓
H5	Visok nivo organizacionih performansi pozitivno utiče na nivo varijabilne zarade zaposlenih u Evropi			✓
H0	Ako u organizacijama na teritoriji država Evrope postoje sličnosti u sistemima kompenzacija zaposlenih, onda postoji trend konvergencije u ovoj oblasti menadžmenta ljudskih resursa			✓

Izvor: Autor istraživanja

Dokazivanjem generalne hipoteze istraživanja o postojanju konvergencija u oblasti kompenzacije u zemljama Evrope autor je potvrdio osnovu ideju ovog rada. O konvergenciji se može govoriti jer u oblasti nagrađivanja je karakteristično značajna prisutnost stimulacija zasnovanih na performansama - bonusa i stimulacija, dok je finansijska participacija na značajno nižem nivou upotrebe u svim zemljama Evrope. U pogledu odgovornosti za zarade i beneficije, u razvijenijim zemljama EU utvrđeno je da se saradnja HR i linijskog menadžera najčešće koristi kao model odlučivanja, dok je kod ovog pitanja situacija u zemljama CIE i Srbije nešto drugačija, u smislu da linijski menadžer najčešće samostalno donosi odluke. Ovakav rezultat upućuje na sličnu praksu na nivou CIE regiona. U pogledu korišćenja dodatnih beneficija, u svim zemljama se ističe korišćenje istih beneficija poput onih koje su vezane za roditeljstvo, obuku i penziju. Sa aspekta upotrebe outsorsinga i informacionog sistema za HRM (HRIS), trendovi su takvi da se outsorsing koristi u manjoj meri dok je HRIS na visokom nivou upotrebe. Ono što je važno napomenuti jeste da razlike koje su uočene u pogledu nivoa upotrebe određenog elementa kompenzacije najčešće zavisi u velikoj meri od kulturnog, socijalnog i ekonomskog okruženja svake zemlje.

Na kraju istraživanja važno je naglasiti da potvrda hipoteze o postojanju trendova konvergencije svakako ne znači da u oblasti kompenzacije postoji nedvosmislena konvergencija prakse budući da u samom istraživanju u ovom radu postoji nekoliko ograničenja među kojima je najznačajnije to što Srbija pre 2008. godine nije učestvovala u Cranet projektu, te ne postoje komparativni podaci koji bi bili korišćeni za analizu vremenskih serija. U ovom slučaju, kada ne postoji neki početni period istraživanja, može se samo pratiti nivo upotrebe pojedinih elemenata u sistemu kompenzacija, dok se krajnja ili većinska konvergencija mogu istražiti tek nakon nekoliko serija istraživanja u godinama koje predstoje.

Potvrđivanje hipoteza ovog rada svakako je u funkciji cilja istraživanja koji je obuhvatio utvrđivanje značaja kompenzacija u okviru menadžmenta ljudskih resursa, kao i upoznavanja trendova u ovoj oblasti u zemljama Evrope. Nekoliko **očekivanih rezultata** su bili kreiranje sintetizovanog teorijskog prikaza međunarodnog i komparativnog menadžmenta ljudskih resursa, sa posebnim akcentom na oblast nagrađivanja zaposlenih, utvrđivanja trenutnog stanja u ovoj oblasti, kao i mogućnosti da se prikažu određeni elementi pomoću kojih bi se mogla unaprediti praksa kompenzacije u domicilnim uslovima poslovanja. Imajući u vidu gore navedeno, autor je prikazao široku lepezu mogućih tehnika, sistema i pristupa nagrađivanju širom sveta, a pre svega u Evropi, ukazao na trenutno stanje u pogledu prakse menadžmenta ljudskih resursa u organizacijama iz Evrope kao i mogućnosti koje se javljaju kada je u pitanju usavršavanje nagrađivanja u domicilnim uslovima.

Kako je međunarodni menadžment ljudskih resursa još uvek nedovoljno istražena oblast u Republici Srbiji, **doprinos** ovog rada je svakako značajan u smislu prikaza onih teorijskih dostignuća koja su vrlo interesantna za sve organizacije koje posluju ili planiraju da posluju na međunarodnom tržištu i omogućavaju svojim zaposlenima da odlaze na rad u inostranstvo. Takođe, teorijsko-empirijski rezultati istraživanja autora širom zemalja sveta a naročito Evrope omogućavaju komparacije prakse nagrađivanja zaposlenih, te organizacije mogu da prate trendove koji su aktuelni i strukturiraju svoje sisteme nagrađivanja tako da ispune očekivanja zaposlenih u smislu atraktivnosti zarada, i vlasnika kapitala u smislu troškovne efikasnosti. Doprinos ovog rada je i u upoznavanju trendova nagrađivanja u Srbiji, u kojoj je HRM na niskom nivou razvoja. Komparacija podataka iz organizacija iz Srbije sa organizacijama u Evropi, pre svega u regionu Centralno-istočne Evrope, omogućila je pozicioniranje Srbije u pogledu prakse kompenzacije u odnosu na ostale zemlje. Isto tako, utvrđena je praksa nagrađivanja kroz stimulativnu zaradu i dodatne beneficije, kao i kroz način pregovaranja i odgovornosti za zarade i beneficije što je svakako važno ukoliko imamo u vidu nepostojanje izdvojenih nacionalnih podataka koji bi ukazali na ove trendove. Upravo ulaskom u projekat Cranet po prvi put su prikupljeni podaci o praksi HRM koja je od sada najčešće u istraživanjima domicilnih autora bila istraživana kroz analize slučajeva ili komparacijama nekoliko preduzeća. Nastavkom Cranet istraživanja, koje je planirano za kraj 2014. i početak 2015. godine, biće prikupljeni podaci koji će omogućiti detaljnije analize pravca konvergencije nasuprot divergencije, što je svakako dominantna tema međunarodnog i komparativnog menadžmenta ljudskih resursa.

Pored teorijsko-empirijskog doprinosa ovog rada značajno je istaći i **novine** koje ovaj rad donosi u oblasti kompenzacija za ljudske resurse. Proširivanjem pristupa za istraživanje faktora koji determinišu upotrebu varijabilne zarade, koji su koristili autori iz Evrope (Festing et al., 1999), ali i SAD (Milkovich & Newman, 2006) sa faktorima koji se vezuju za organizaciju menadžmenta ljudskih resursa (postojanje HR odeljenja u organizaciji, uloge HR menadžera u top menadžmentu, primene formalnih metoda procene performansi, odgovornosti za definisanje zarade i beneficija, postojanja HR strategije u organizaciji) izvršeno je ispitivanje uticaja navedenih faktora na korišćenje varijabilne zarade. Takođe, ovaj rad je omogućio utvrđivanje onih elemenata stimulativne zarade koji se u najvećoj meri koriste u organizacijama iz Evrope, sa naglaskom na organizacije iz Srbije, što omogućava usmeravanje pažnje na uočene tehnike i pristupanje detaljnijim analizama radi usavršavanja postojećih prakse.

Na kraju, kao posebno interesantno, izdvajaju se mogućnosti koje stoje pred organizacijama iz Srbije u pogledu unapređenja načina nagrađivanja, tačnije **preporuke rada**. Sistem kompenzacija je veoma osetljivo područje menadžmenta ljudskih resursa, ali svakako su rezultati istraživanja ukazali na nekoliko razlika koje bi se mogle iskoristiti u pogledu približavanja prakse kompenzacija zaposlenih ka onoj koja je prisutna u razvijenijim zemljama Evrope. Na osnovu rezultata teorijskog i empirijskog istraživanja u ovom radu preporuke bi se mogle odnositi na:

- Detaljnije upoznavanje svih faktora za koje je utvrđeno da utiču na uspeh inostranog angažmana zaposlenih, kao i na korišćenje pojedinih tehnika u okviru menadžmenta ljudskih resursa.
- Značajniju primenu performansi menadžmenta u domicilnim organizacijama, koji bi bio zasnovan na merilima performansi koje bi trebale da obuhvate pokazatelje poput ekonomske dodate vrednosti, tržišne dodate vrednosti kada su u pitanju kompenzacija na dugi rok, budući da je u radu dokazano da primena formalnih performansi menadžment sistema povećava verovatnoću da će se koristiti stimulativno nagrađivanje. Jedino ako organizacije vrednuju učinak radnika tada je moguće formirati adekvatan sistem nagrađivanja, u suprotnom najčešći ishod bi bio nezadovoljstvo zaposlenih, sa jedne strane, jer bi svi radnici bili nagrađeni jednako, bez obzira na učinke, dok bi, sa druge strane, to značilo stvaranje

troškova za organizaciju nemajući u vidu povezanost ostvarenog učinka, date nagrade i troška za organizaciju.

- Na bazi procene performansi, a kao što je evidentno iz rezultata istraživanja, trebalo bi omogućiti veću zastupljenost bonusa i stimulacija na bazi učinka, jer su to upravo elementi stimulativne zarade koji se u najvećem procentu organizacija koriste prilikom nagrađivanja zaposlenih. Pored bonusa, vrlo interesantnu mogućnost predstavljaju fleksibilne beneficije, tačnije „kafeterija“ pristup jer se on direktno odnosi na preferencije zaposlenih po pitanju beneficija koje njima najviše odgovaraju. Kreiranjem paketa u kojem bi svaki zaposleni mogao da koristi one beneficije koje za njega predstavljaju vrednost (plaćeni obroci, troškovi putovanja na posao, rekreacija, podrška prilikom usavršavanja znanja i veština i slično), svakako jeste preduslov većeg zadovoljstva zaposlenog, ali i troškovne efikasnosti organizacije. Omogućavanjem onog što zaposleni zaista želi, i što će mu zaista koristiti, organizacija će biti u stanju da pruži zaposlenom samo one beneficije koje su mu potrebne.
- Upoznavanja i razvijanja novih dodatnih beneficija, koje su najčešće nenovčane prirode. Razvoj privatnih fondova penzionog, životnog i zdravstvenog osiguranja svakako su preduslov promene ovakvih dodatnih beneficija, ali organizacije već sada imaju mogućnosti da razvijaju takve planove beneficija, koje bi dopunile one Zakonom uređene.
- Veoma važan aspekt kojim se može usavršiti sistem kompenzacija u domicilnim uslovima je svakako veće angažovanje HR menadžera prilikom donošenja odluka u vezi sa osnovnom i kontingentnom zaradom zaposlenih. U razvijenim zemljama Evrope ove odluke se donose u saradnji HR i linijskog menadžera. U našoj zemlji podaci su ukazali na proces odlučivanja o zaradama koji je skoncentrisan u rukama isključivo linijskog menadžera. Povezivanjem i uključivanjem osobe koja je odgovorna za pitanja ljudskih resursa svakako bi omogućio kvalitetniji proces budući da HR menadžer u fokusu svog posla ima i pitanja koja se tiču motivacije i zadovoljstva zaposlenih i mnogih drugih strateških pitanja vezanih za ljudske resurse jedne organizacije (naročito ukoliko je uključen u rad top menadžmenta, odnosno ako je HRM shvaćen kao strateški partner a ne kao administrativna funkcija) u smislu efikasnog ostvarivanja ciljeva organizacije i angažovanja ljudskih resursa.

Međutim, iako su identifikovane mogućnosti za usavršavanje domicilne prakse nagrađivanja zaposlenih, ono na šta je posebno značajno obratiti pažnju jesu uslovi u kojima posluju organizacije na domaćem tržištu. Iako postoji nesporan uticaj stranih, a pre svega multinacionalnih, kompanija na domaću HRM praksu, ipak se moraju uzeti u obzir nacionalna kultura, politička i ekonomska istorija, trenutno ekonomsko stanje u zemlji, pravni aspekt, kao i model ekonomskog i menadžerskog ponašanja u organizacijama. Usaglašavanja i unapređivanja domicilnog sistema kompenzacija svakako će morati da bude u okviru determinanti koje su navedene. Na ovaj način prednost se daje kontekstualnom pristupu HRM.

Za kraj ovog rada važno je naglasiti i **mogućnosti za buduća istraživanja**. Nastavak Cranet projekta u Srbiji svakako je ključna istraživačka tema na kojoj se već uveliko radi usavršavanjem dosadašnjeg upitnika, održavanjem međunarodnih konferencija na kojima se razmatraju mogućnosti usavršavanja dosadašnjeg modela istraživanja, uvođenja novih partnera iz zemalja koje još nisu pristupile Cranet-u, objavljivanjem istraživačkih rezultata iz različitih zemalja i regiona u naučnim i stručnim časopisima širom sveta i slično. Međutim, upoznavanje sistema kompenzacija nije značajno samo sa aspekta HRM, kao što je u ovom radu, već i sa aspekta organizacije (strateški aspekt koji obuhvata troškovnu i dimenziju konkurentnosti organizacija sa aspekta ljudskih resursa- privlačenje i zadržavanje talenata) kao i sa aspekta zaposlenih (dimenzija motivacije i zadovoljstva) koji su neizostavni ukoliko se teži kreiranju efektivnog sistema kompenzacije.

6. LITERATURA

1. Adnan, Z., Abdullah, H.S., & Ahmad, J. (2011). Direct influence of human resource management practices on financial performance in Malaysian R&D companies. *World Review of Business Research*, 1(3), 61-77.
2. Arumugam, V.C., & Mojtahedzadeh, R. (2011). The impact of human resource management practices on financial performance of Malaysian industries. *International Research Journal of Finance and Economics*, 80, 49-54.
3. Aguilera, R. V., & Dabu, A. (2005). Transformation of employment relations systems in Central and Eastern Europe. *The Journal of Industrial Relations*, 47(1), 16-42.
4. Ahmed, P. K., & Shepherd, C. (2010). *Innovation Management: Context, Strategies, Systems, and Processes*. UK: Pearson Prentice Hall.
5. Alamzeb, A., Rasheed, M.F., Ahmad, S.R., Haseebullah, Ahmad, A. (2013). Transfer of HR practices across different cultures. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(2), 60-67.
6. Alas, R., & Kaarelson, T. (2009). Managing Human Resource in Estonia. U M. Morley, N. Heraty, & S. Michailova (Eds.), *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe* (str. 25-54). London and New York: Routledge.
7. Alewell, D., Hauff, S., Thommes, K. & Weiland, K. (2009). Triggers of HR outsourcing decisions—an empirical analysis of German firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1599-1617.
8. Alfalla-Luque, R., García, J. A. M., & Medina-López, C. (2012). Is worker commitment necessary for achieving competitive advantage and customer satisfaction when companies use HRM and TQM practices?. *Universia Business Review*, (36), 64-89.
9. Almond, P., Clark, I., & Tregaskis, O. (2004). HRM in multinationals: a comparative international perspective. U I. Beardwell, L. Holden, & T. Claydon (Eds.), *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (str. 587-636). Harlow: Prentice Hall.
10. Altman, Y., & Baruch, Y. (2012). Global self-initiated corporate expatriate careers: a new era in international assignments?. *Personnel Review*, 41(2), 233-255.
11. Ambrus, R., & Kaufman, I. (2011). Tax-saving, innovative incentives for small and medium-sized enterprises in Hungary. *Journal of Economics and Business Research*, 18(1), 33-43.
12. Argote, L., & Greve, H. R. (2007). A behavioral theory of the firm—40 years and counting: Introduction and impact. *Organization Science*, 18(3), 337-349.
13. Armstrong, M. (2007). *Handbook of Human Resource Management in Practice*. London: Kogan Page.
14. Armstrong, M. (2009). *Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th Edition. London: Kogan Page.
15. Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward Management – A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. London: Kogan Page.
16. Arsić, Lj., Milićević, Z., i Milačić, S. (2010). Sinergija BSC i EVA koncepta u procesu strategijskog upravljanja. *XV Internacionalni naučni skup Strategijski menadžment i sistemu podrške strategijskom menadžmentu SM2010*. UDK 005.51:519.8. Subotica: Ekonomski fakultet.
17. Aswathappa, K., & Dash, S. (2008). *International Human Resource Management, Text and Cases*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
18. Aydinli, F. (2010). Converging human resource management: a comparative analysis of Hungary and Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1490-1511.
19. Baeten, X., & Verwaeren, B. (2012). Flexible rewards from a strategic rewards perspective. *Compensation & Benefits Review*, 44(1), 40-49.
20. Baghaei, R. (2011). *A comparative study of human resource management practices in private and public hospitals of Iran with special reference to job satisfaction of nurses*. Pune: University of Pune. Preuzeto sa http://ir.inflibnet.ac.in:8080/jspui/bitstream/10603/2009/12/12_chapter%20iv.pdf.

21. Baker, D. (1996). Are you throwing money away by outsourcing? *Personnel Journal*, 75(11), 105-107.
22. Balkin, D.B., & Gomez-Mejia, L. R. (1990). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, 11, 153–169.
23. Bamber, G. J., Ryan, S., & Wailes, N. (2004). Globalization, employment relations and human resources indicators in ten developed market economies: international data sets. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1481-1516.
24. Banu Goktan, A., & Saatçioğlu, Ö. Y. (2011). The effect of cultural values on pay preferences: a comparative study in Turkey and the United States. *International Journal of Management*, 28(1), 173-184.
25. Barontini, R., & Bozzi, S. (2011). Board compensation and ownership structure: empirical evidence for Italian listed companies. *Journal of Management & Governance*, 15(1), 59-89.
26. Baruch, J. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Harlow: Prentice Hall.
27. Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), str. 133.
28. Beardwell, L.L., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human Resource Management – A Contemporary Approach*. Harlow: Prentice Hall.
29. Berber, N. & Štangl Šušnjar, G. (2013). Comparative analysis of workers compensations in Serbia and Central-Eastern Europe Countries. *Internatioanal Conference: Managerial Challenges of the Contemporary Society*. Cluj Napoca: The Faculty of Economics and Business Administration.
30. Berber, N. (2012). Strategija upravljanja sistemom kompenzacija za menadžere u uslovima ekonomske krize. *XVII Internacionalni naučni skup Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u stratejskom menadžmentu SM 2012*. Ekonomski fakultet: Subotica.
31. Berber, N. (2013). Uticaj kulture na menadžment ljudskih resursa: kompenzacije i beneficije. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 49(29), 105-117.
32. Berber, N., & Slavić, A. (2014). The practice of carrier development in the international human resource management of the European countries. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 4(1), 21-26.
33. Berber, N., Pasula, M., Radosević, M., Ikonov, D., & Kočić Vugdelija, V. (2012). Internal audit of compensations and benefits: tasks and risks in production systems. *Engineering Economics*, 23(4), 414-424.
34. Beregszaszi, J., & Hack-Polay, D. (2012). Human resource outsourcing in times of economic turbulence-a contemporary review of practice. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 46-65.
35. Berger, L., & Berger, D. (2000). *The Compensation Handbook: A State-of-the-Art Guide to Compensation Strategy and Design*. New York: McGraw Hill.
36. Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2011). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x.
37. Bloom, M. C. & Milkovich, G. T. (1995). *Issues in managerial compensation research* (CAHRS Working Paper #95-24). Ithaca, NY: Cornell University, School of ILR, Center for Advanced Human Resource Studies. Preuzeto sa <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/214>.
38. Bloom, M., Milkovich, G. T., & Mitra, A. (2003). International compensation: learning from how managers respond to variations in local host contexts. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1350-1367.
39. Björkman, I., & Smale, A. (2010). Global talent management: Challenges and Solutions. *Universia Business Review*, 27(3), 30-43.
40. Bogićević – Milikić, B. (2007). Uloga sistema zarada u upravljanju promenama organizacione kulture. *Ekonomski anali*, 52(174 – 174), 9 – 27.
41. Bogićević – Milikić, B. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. CID: Ekonomski fakultet Begorad.
42. Bogićević – Milikić, B. (2009). The influence of culture on human resource management processes and practices: the propositions for Serbia. *Ekonomski anali*, 54(181), 93 – 118

43. Bogićević – Milikić, B., & Janićijević, N. (2009). Cultural divergence and performance evaluation systems: a comparative study of three Serbian companies. *Ekonomski anali*, 54(180), 40 – 55.
44. Bogićević – Milikić, B., Janićijević, N., & Cerović, B. (2012). Two decades of post-socialism in Serbia: Lessons learned and emerging issues in human resource management. *Journal for East European Management Studies*, 17(4), 445-463.
45. Bogićević-Milikić, B., & Aleksić, A. (2005). International human resource management and organizational learning. *Economic annals*, 50(167), 171-198.
46. Bonache, J. (2010). The strategic value of global mobility of jobs, people and knowledge in Multinational companies. *Universia Business Review*, 27(3), 14-29.
47. Bonache, J., & Stirpe, L. (2012). Compensating global employees. U G. K. Stahl, I. Björkman, & S. Morris (Eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management* (str. 162-182). Edward Elgar Publishing.
48. Bonache, J., & Fernández, Z. (1997). Expatriate compensation and its link to the subsidiary strategic role: A theoretical analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 457–475.
49. Boxall, P. (1995). Building the theory of comparative HRM. *Human Resource Management Journal*, 5(5), str. 5-18
50. Bradsher, K., & Barboza, D. (2010). Strike in China highlights gap in workers' pay. *The New York Times*, 28.
51. Braun, I., Pull, K., Alewell, D., Störmer, S., & Thommes, K. (2011). HR outsourcing and service quality: theoretical framework and empirical evidence. *Personnel Review*, 40(3), 364-382.
52. Breugh, J.A. & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26 (3), 405-434.
53. Brewster, C. (1995). Towards a European model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26, 1–22.
54. Brewster, C. (2007). A European perspective on HRM. *European J. International Management*, 1(3), 239–259.
55. Brewster, C., & Larsen, H. H. (1992). Human resource management in Europe: evidence from ten countries. *International Journal of Human Resource Management*, 3, 409–433.
56. Brewster, C., & Mayrhofer, W. (2012). *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. UK: Edward Elgar Publishing.
57. Brewster, C., Croucher, R., Wood, G., & Brookes, M. (2007). Collective and individual voice: convergence in Europe?. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1246-1262.
58. Brewster, C., Mayrhofer, W., & Reichel, A. (2011). Riding the tiger? Going along with Cranet for two decades-a relational perspective. *Human Resource Management Review*, 21(1), 5-15.
59. Brewster, C., Morley, M., & Buciuuniene, I. (2010). The reality of human resource management in Central and Eastern Europe: a special issue to mark the 20th anniversary of Cranet (the Cranfield Network on Comparative Human Resource Management). *Baltic Journal of Management*, 5(2), 145-155.
60. Brewster, C., Sparrow, P., & Harris, H. (2005). Towards a new model of globalizing HRM. *The International Journal of Human Resource Management Group*, 16(6), 949-970.
61. Brewster, C., Sparrow, P., & Vernon, G. (2007). *International Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
62. Briscoe, D.R., Schuler, R.S., & Claus, L. (2009). *International Human Resource Management – Policies and practice for multinational enterprises*. London and New York: Routledge.
63. Brown, M. P., Sturman, M. C., & Simmering, M. J. (2003). Compensation policy and organizational performance: the efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of Management Journal*, 46(6), 752-762.
64. Brynningsen, G. (2009). Managing expatriates on international assignments. *Otago Management Graduate Review*, 7, 1-17.

65. Bryson, A., Freeman, R., Lucifora, C., Pellizzari, M., & Perotin, V. (2012). *Paying for performance: incentive pay schemes and employees' financial participation* (No. dp1112). London: Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Sciences.
66. Budhwar, P., & Sparrow, P. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 12, 377-403.
67. Caligiuri, P.M. (2006). Performance measurement in a cross-cultural context: Evaluating the success of global assignments. U W. Bennett, C. Launce, & J. Woehr (Eds), *Performance Management: Current Perspectives and Future Challenges* (str. 227-244). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
68. Carraher, S. M. (2011). Turnover prediction using attitudes towards benefits, pay, and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia, and Lithuania. *Baltic Journal of Management*, 6(1), 25-52.
69. Cascio, W. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. (6. Izd.). New York: McGraw-Hill/Irwin, str. 635-636.
70. Cerdin, J. L., & Peretti, J. M. (2001). Trends and emerging values in human resource management in France. *International Journal of Manpower*, 22(3), 216-225.
71. Chen, X. (2010). Suggestions on effective corporate new employee orientation program for human resource specialists. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 4(3), 1-11.
72. Chênevert, D., & Tremblay, M. (2011). Between universality and contingency: an international study of compensation performance. *International Journal of Manpower*, 32(8), 856 – 878.
73. Chew, J. (2004). Managing MNC expatriates through crises: a challenge for international human resource management. *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(2), 1-30.
74. Chiang, F. F., Chow, I. H. S. & Birtch, T. A. (2010). Examining human resource management outsourcing in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2762-2777.
75. Cicek, I., & Ozer, B. (2011). The effect of outsourcing human resource on organizational performance: the role of organizational culture. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(2), 131-144.
76. Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159.
77. Clarke, L., & Winch, C. (2006). A European skills framework?—but what are skills? Anglo-Saxon versus German concepts. *Journal of Education and Work*, 19(3), 255-269.
78. Clinton, M., & Guest, D. (2013). Testing universalistic and contingency HRM assumptions across job levels. *Personnel Review*, 42(5), 529-551.
79. Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198-213.
80. Collins, C. J. & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *The Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
81. Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
82. Cooke, F. L., Shen, J., & McBride, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 44(4), 413-432.
83. Cranet. (2011). *Cranet survey on comparative HRM – International executive report*. Cranfield.
84. Creamer, G. & Freund, Y. (2010). Learning a board balanced scorecard to improve corporate performance. *Decision Support Systems*, 49(4), 365-385.
85. Croci, E., Gonenc, H., & Ozkan, N. (2012). CEO compensation, family control, and institutional investors in continental Europe. *Journal of Banking & Finance*, 36(12), 3318-3335.

86. Croucher, R., Gooderham, P., & Parry, E. (2006). The influences on direct communication in British and Danish firms: country, 'strategic HRM' or unionization?. *European Journal of Industrial Relations*, 12(3), 267-286.
87. Damnjanović, P., Suša, B., Skunca, D., Milenković, S. & Ristić, Đ. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Etnostil.
88. Delmotte, J. & Sels, L. (2008). HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review*, 37(5), 543-563.
89. Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: a cross-level test. *Journal of Management*, 39(6), 1637-1665.
90. Desai, M. A., Ferri, F. & Treadwell, S. (2006). *Understanding Economic Value Added*. Harvard Business School Publishing, Case No: 9-206-016.
91. Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.
92. Dickmann, M., & Baruch, Y. (2011). *Global Careers*. New York: Routledge.
93. Dinu, E.M., & Ciora, C. (2012). Best practices in incentive compensation from the perspective of value-based management. *Amfiteatru Economic*, 14(31), 273-285.
94. Dolan, S.L., Mach, M., & Olivera, V.S. (2005). HR contribution to a firm's success examined from a configurational perspective: An exploratory study based on the Spanish CRANET data. *Management Review*, 16(2), 272-290.
95. Dowling, P. J. (1999). Completing the puzzle: issues in the development of the field of international human resource management. *MIR: Management International Review*, 39(3), 27-43.
96. Dowling, P.J., Festing, M., & Engle, A.D. S.R. (2008). *International Human Resource Management – Managing people in a multinational context*. London: Cengage Learning.
97. Dragičević-Radičević, T., Mitrović, R., & Mikuljević, M. (2012). Participative decision-making and corporate reporting in the creation of new corporate governance frameworks. *Megatrend revija*, 9(4), 185-200.
98. Du, J., & Choi, J. N. (2010). Pay for performance in emerging markets: insights from China. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 671-689.
99. Dye, R., Sibony, O., & Viguerie, S. P. (2009). Strategic planning: three tips for 2009. *The McKinsey Quarterly April*.
100. Dyer, L., Schwab, D.P., & Thevialt, R.D. (1976). Managerial perceptions regarding salary increase criteria. *Personnel Psychology*, 29, 233 – 242.
101. Đorđević M. (2009). *Međunarodno poslovanje preduzeća u globalnom okruženju*. Kragujevac, Ekonomski fakultet.
102. Đorđević, B. (2012). *Uspeh u karijeri*. Niš: Ekonomski fakultet.
103. Đorđević, B. (2010). Obuka u funkciji kulturološkog prilagođavanja zaposlenih radu u inostranstvu. *Ekonomске teme*, 48(4), 615-628.
104. Ehrbar, A. (1998). *EVA: The Real Key to Creating Wealth*. New York: John Wiley & Sons.
105. Engle, A. D., & Mendenhall, M. E. (2004). Transnational roles, transnational rewards: global integration in compensation. *Employee Relations*, 26(6), 613-625.
106. Engle, Sr, A. D., Dowling, P. J., & Festing, M. (2008). State of origin: research in global performance management, a proposed research domain and emerging implications. *European Journal of International Management*, 2(2), 153-169.
107. Evans, P., Pucik, V., & Björkman, I. (2011). Global performance management. U P. Evans, V. Pucik, & I. Björkman (Eds.), *The Global Challenge: International Human Resource Management* (str. 346–390). New York, NY: McGraw-Hill.
108. Fay, C. H. (2008). The global convergence of compensation practices. U L. Gomez-Mejia, & S. Werner (Eds.), *Global Compensation: Foundations and Perspectives* (str. 131-139). New York: Routledge.

109. Fay, C. H., & Thompson, M. A. (2001). Contextual determinants of reward systems' success: an exploratory study. *Human Resource Management*, 40(3), 213-226.
110. Festing, M. (1997). International human resource management strategies in multinational corporations: theoretical assumptions and empirical evidence from German firms. *Management International Review*, 37, 43-63.
111. Festing, M., Groening, Y., Kabst, R., & Weber, W. (1999). Financial participation in Europe-determinants and outcomes. *Economic and Industrial Democracy*, 20(2), 295-329.
112. Festing, M., & Eidems, J. (2011). A process perspective on transnational HRM systems-a dynamic capability-based analysis. *Human Resource Management Review*, 21(3), 162-173.
113. Festing, M., & Sahakiants, I. (2010). Compensation practices in Central and Eastern European EU member states-an analytical framework based on institutional perspectives, path dependencies, and efficiency considerations. *Thunderbird International Business Review*, 52(3), 203-216.
114. Festing, M., & Sahakiants, I. (2011). Determinants of share-based compensation plans in Central and Eastern European public companies: an institutional analysis. *Journal for East European Management Studies*, 16(4), 338-357.
115. Festing, M., & Sahakiants, I. (2013). Path-dependent evolution of compensation systems in Central and Eastern Europe: a case study of multinational corporation subsidiaries in the Czech Republic, Poland and Hungary. *European Management Journal*, 31(4), 373-389.
116. Festing, M., Eidems, J., & Royer, S. (2007). Strategic issues and local constraints in transnational compensation strategies: an analysis of cultural, institutional and political influences. *European Management Journal*, 25(2), 118-131.
117. Festing, M., Engle, A.D., Dowling, P.J., & Sahakiants, I. (2012). HRM activities: pay and rewards. U C. Brewster, & W. Mayrhofer (Eds.), *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management* (str. 139-163). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
118. Festing, M., Knappert, L., Dowling, P. J., & Engle, A. D. (2012a). Global performance management in MNEs—conceptualization and profiles of country-specific characteristics in China, Germany, and the United States. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 825-843.
119. Fischer, R., Smith, P., Richey, B., Ferreira, M., Assmar, E., Maes, J., & Stumpf, S. (2007). How do organizations allocate rewards? The predictive validity of national values, economic and organizational factors across six nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(1), 3-18.
120. Fodor, P., Kiss, T., & Poór, J. (2011). Focus on the impact of the economic and financial crisis on the human resource function—four Eastern European countries in the light of empirical research in 2009. *Acta Polytechnica Hungarica*, 8(1), 81-104.
121. Frydman, C., i Jenter, D. (2010). CEO Compensation. *National Bureau of Economic Research*, Working Paper 16585.
122. Galanaki, E. & Papalexandris, N. (2007). Internationalization as a determining factor of HRM outsourcing. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1557-1567.
123. Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2005). Outsourcing of human resource management services in Greece. *International Journal of Manpower*, 26(4), 382-396.
124. García, M. F., Posthuma, R. A., Mumford, T., & Quiñones, M. (2009). The five dimensions of pay satisfaction in a maquiladora plant in Mexico. *Applied Psychology*, 58(4), 509-519.
125. Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41-52.
126. Ghazanfar, F., Chuanmin, S., Khan, M. M., & Bashir, M. (2011). A study of relationship between satisfaction with compensation and work motivation. *Int. J. Bus. Soc Sci*, 2(1), 120-131.
127. Gittleman, M., & Pierce, B. (2013). *Pay for Performance and Compensation Inequality: Evidence from the ECEC* (No. 465). USA: U.S. Department of Labor and U.S. Bureau of Labor Statistics.
128. Godiwalla, Y. H. (2012). Training and development of the international US executive. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(1), 32-39.

129. Gomez – Mejia, L.R., & Werner, S. (2008). *Global Compensation: Foundations and Perspectives*. Oxford: Taylor & Francis.
130. Gooderham, P., & Nordhaug, O. (2011). One European model of HRM? Cranet empirical contributions. *Human Resource Management Review*, 21(1), 27-36.
131. Gooderham, P., Parry, E., & Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The international journal of human resource management*, 19(11), 2041-2056.
132. Gooderham, P., Morley, M., Brewster, C., & Mayrhofer, W. (2004). Human Resource Management: A Universal Concept. U C. Brewster, W. Mayrhofer, & M. Morley (Eds.), *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence* (str. 1-26). Oxford: Routledge.
133. Gospel, H., & Sako, M. (2010). The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1367-1396.
134. Greer, C., Youngblood, S., & Gray, D. (1999). Human resource management outsourcing: the make or buy decision. *Academy of Management Executive*, 13(3), 85-96.
135. Gregersen, H. B., Hite, J. M., & Black, J. S. (1996). Expatriate performance appraisal in US multinational firms. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 711-738.
136. Grimshaw, D., & Miozzo, M. (2009). New human resource management practices in knowledge-intensive business services firms: the case of outsourcing with staff transfer. *Human Relations*, 62(10), 1521-1550.
137. Grubić-Nešić, L. (2005). *Razvoj ljudskih resursa ili spremnost za promene*. Novi Sad: AB Print.
138. Grujović, M. (2010). Zarade zaposlenih – poređenje unutar i van kompanije. *Singidunum revija*, 7(2), 372-376.
139. Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38, 85-112.
140. Gupta, A.K., Wang, H. (2003). Globalization and convergence-divergence debate: strategic perspectives for emerging markets. *Journal Of Business And Economics Research*, 1(2), 69-76.
141. Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: the neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1-4.
142. Gupta, P.P. (2004). Auditing compensation internal auditors can help bring transparency and credibility to the process by which executives are paid. *Internal Auditor*, August 2004.
143. Gurkov, I., Zelenova, O., & Saidov, Z. (2012). Mutation of HRM practices in Russia: an application of CRANET methodology. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1289-1302
144. Hall, P. A., & Soskice, D. W. (Eds.). (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage* (Vol. 8). Oxford: Oxford University Press.
145. Hamish G. H. & Elliott, (2003). SHRM best-practices & sustainable competitive advantage: a resource-based view. *Otago Graduate Management Review*, 1, 43 – 57.
146. Harvey, M. (1993). Designing a global compensation system: the logic and a model. *Columbia Journal of World Business*, 28(4), 56–72.
147. Harvey, M. (1993a). Empirical evidence of recurring international compensation practices. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 785–799.
148. Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172-193.
149. Hofstede G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
150. Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: a reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, 55(11), 1355 – 1361.
151. Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635 – 672.

152. Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1003-1025.
153. Ilić, G., Zolak Poljašević, B., & Vučenović, S. (2012). Analysis of the relationship between compensation practices and business performance. *Acta Economica*, 10(17), 31-50.
154. Inkson, K., Arthur, M. B., Pringle, J., & Barry, S. (1997). Expatriate assignment versus overseas experience: contrasting models of international human resource development. *Journal of World Business*, 32(4), 351-368.
155. Janičijević, N. (2003). Uticaj nacionalne culture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji. *Ekonomski Analiz*, 44(156), 45 – 66.
156. Jansen, E. P., Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2009). National differences in incentive compensation practices: the differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands. *Accounting, Organizations and Society*, 34(1), 58-84.
157. Jensen, M.C. & Murphy, K.J. (2010): CEO incentives – It's not how much you pay, but how. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(1), 64 – 76.
158. Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, H., & Xiao, L. (2009). Total reward strategy: a human resources management strategy going with the trend of the times. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 177-183.
159. Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
160. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: a qualitative and quantitative review, *Psychological bulletin*, 127(3), 376-407.
161. Kachanakova, A., Nachtmannova, O., Joniakova, Z., Roby, Z., Zubrikova, D., & Blštakova, J. (2009). Managing Human Resource in Slovakia. U M. Morley, N. Heraty, & S. Michailova. (2009). *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe* (str. 158-187). London and New York: Routledge.
162. Kakabadse, A. P., & Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: current and future trends, *Thunderbird International Business Review*, 47(2), 183-204.
163. Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: the flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.
164. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
165. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
166. Karić, D., Zečević, R., & Karić, D. (2012). Ekonomske integracije – posledica procesa globalizacije i ekonomskog razvoja. *Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*, 1(2), 246-254.
167. Karoliny, M., & Poór, J. (2010). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: Complex.
168. Karoliny, Z., Farkas, F., & Poór, J. (2009). In focus, Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management—An international comparative survey. *Journal for East European Management Studies*, 14(1), 9-47.
169. Karoliny, Z., Farkas, F., & Poor, J. (2010). Highlights of HRM development in Hungary: in reflexion of two consecutive Cranet research projects. *Strategic Management*, 15(2), 3-12.
170. Kassim, N. M., Ramayah, T., & Kurnia, S. (2012). Antecedents and outcomes of human resource information system (HRIS) use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 603-623.
171. Kecman, A. (2005). *Sistem zarada zaposlenih sa posebnim osvrtom na zarade menadžera*. Neobjavljena magistarska teza. Beograd: Ekonomski fakultet.
172. Kecman-Šušnjar, A. (2009). Compensation system based on performances. *Strategic Management*, 14(2), 17-27.

173. Kelly, M. C. (2012). *Flexible Benefits*. U R.K. Prescott, & W. Rothwell, W. *Encyclopedia of Human Resource Management, Key Topics and Issues, 1*, Article 39 (str. 217-221), San Francisco: John Wiley & Sons.
174. Kennerley, M. & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management, 22*(11), 1222-1245.
175. Khan, S. A. (2010). Convergence, divergence or middle of the path: HRM model for Oman. *Journal of Management Policy and Practice, 12*(1), 76-87.
176. Kiessling, T., & Harvey, M. (2005). Strategic global human resource management research in the twenty-first century: an endorsement of the mixed-method research methodology. *The International Journal of Human Resource Management, 16*(1), 22-45.
177. Klaas, B., McClendon, J., & Gainey, T. (2001). Outsourcing HR: the impact of organizational characteristics. *Human Resource Management, 40*(2), 125-138.
178. Knappert, L. (2013). *Global Performance Management In The Multinational Enterprise: an Analysis of Country-specific Practices, Global Best Practices, and Employees' Preferences in Performance Management* (Unpublished doctoral dissertation). Berlin, Hochsch.
179. Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1995). Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices?. *Academy of Management Journal, 38*(3), 787-820.
180. Koubek, J. (2009). Managing Human Resource in the Czech Republic. U M. Morley, N. Heraty, & S. Michailova. (2009). *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe* (str. 132-157). London and New York: Routledge.
181. Kovach, K. A., & Cathcart, C. E. (1999). Human resource information systems (HRIS): providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantage. *Public Personnel Management, 28*(2), 275-282.
182. Kramar, R. (2012). Trends in Australian human resource management: what next? *Asia Pacific Journal of Human Resources, 50*(2), 133-150.
183. Kroeber A. L., & Parsons T. (1958). The concepts of culture and of social system. *American Sociological Review, 23*(5), 582 – 583.
184. Krstić, B. (2007). Management of human resource performance as determinant of creating firm value and competitive advantage. *Teme, 31* (2), 315 – 328.
185. Kuhn, K. M., & Yockey, M. D. (2003). Variable pay as a risky choice: determinants of the relative attractiveness of incentive plans. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 90*(2), 323-341.
186. Kumar, A.V. & Kaura, M.N. (2002). Executive compensations and corporate performance: an EVA approach. *South Asian Journal of Management, 9*(3), 12-20.
187. Kuo, S. L. (2012). Cross-cultural training programs and expatriate adjustment effectiveness. U: *Network and Parallel Computing* (409-413). Springer Berlin Heidelberg.
188. Kurdelbusch, A. (2002). Multinationals and the rise of variable pay in Germany. *European Journal of Industrial Relations, 8*(3), 325-349.
189. Laabs, J. (1993). Why HR is turning to outsourcing. *Personnel Journal, 72*, 92-101.
190. Lardenoije, E.J.H., Van Raaij, E.M., i Van Weele, A.J. (2005). Performance management models and purchasing: Relevance still lost. *Researches in purchasing and supply management, Proceedings of the 14th IPSERA Conference* (str. 687-697), Archamps, France.
191. Laroche, L., & Rutherford, D. (2007). *Recruiting, Retaining, and Promoting Culturally Different Employee*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
192. Lavelle, J., Turner, T., Gunnigle, P., & McDonnell, A. (2012). The determinants of financial participation schemes within multinational companies in Ireland. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(8), 1590-1610.
193. Lazarova, M., Morley, M., & Tyson, S. (2008). International comparative studies in HRM and performance—the Cranet data. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(11), 1995-2003.

194. Lazear, E. P., & Oyer, P. (2004). Internal and external labor markets: a personnel economics approach. *Labour Economics*, 11(5), 527-554.
195. Lebas, M.J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-35.
196. Lee, R. P. & Kim, D. (2010). Implications of service processes outsourcing on firm value. *Industrial Marketing Management*, 39, 853-861.
197. Leković, B. (2011). *Principi menadžmenta*. Bečej: Proleter.
198. Leković, B., & Štangl Šušnjar, G. (2010). Learning, education and development in comparative human resources management. *Strategic Management*, 15(4), 53-74.
199. Leković, B., & Šušnjar Štangl, G. (2010). Obuka i razvoj karijere u komparativnom menadžmentu ljudskih resursa zemalja istočne Evrope. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 46(23), 23-35.
200. Leković, B., & Šušnjar Štangl, G. (2010). Učenje – obuka i razvoj – u komparativnom menadžmentu ljudskih resursa. *XV Internacionalni naučni skup Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u stratezijskom menadžmentu SM 2010*. Ekonomski fakultet: Subotica.
201. Lojić, R. (2008). Savremene tendencije u oblasti menadžmenta ljudskih resursa. *Vojno delo*, 60(1), 156-174.
202. Lowe, K.B., Milliman, J., De Cieri, H., & Dowling, P.J. (2002). International compensation practices: a ten-country comparative analysis. *Human Resource Management*, 41(1), 45–66.
203. Malinić, D. (2007). Kompenzacione šeme za menadžere. *Korporativno i javno upravljanje u funkciji razvoja konkurentnosti. Miločerski ekonomski forum*. Beograd: Savez ekonomista Srbije.
204. Marsden, D., & Belfield, R. (2010). Institutions and the management of human resources: incentive pay systems in France and Great Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 48(2), 235-283.
205. Martocchio, J. (2009). *Strategic compensation: A Human Resource Management Approach*. Pearson Education International.
206. May, A. S. (1998). Business process outsourcing: a new test of management competence. *Career Development International*, 3(4), 84-91.
207. Mayrhofer W, & Brewster, C. (2005). European human resource management: researching developments over time. *Management Review*, 16(1), 36-62.
208. Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, M. J., & Ledolter, J. (2011). Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe—a longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, 21(1), 50-67.
209. Mayrhofer, W., & Reichel, A. (2008). Looking for the Holy Grail? Tracking human resource management developments over time—reflections on theoretical and methodological issues. *Problems and Perspectives in Management*, 6(1), 128-135.
210. Mayrhofer, W., Müller-Camen, M., Ledolter, J., Strunk, G., & Erten, C. (2004). Devolving responsibilities for human resources to line management? An empirical study about convergence in Europe. *Journal for East European Management Studies*, 9(2), 123-146.
211. McIvor, R. (2008). What is the right outsourcing strategy for your process? *European Management Journal*, 26(1), 24-34.
212. Meisenheimer, J. R., & Wiatrowski, W. J. (1989). Flexible benefits plans: employees who have a choice. *Monthly Labor Review*. 112(12), 17-23.
213. Mendenhall, M. E., Dunbar, E., & Oddou, G. R. (1987). Expatriate selection, training and career-pathing: a review and critique. *Human Resource Management*, 26(3), 331-345.
214. Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: a review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39-47.
215. Meriläinen, S., Tienari, J., & Valtonen, A. (2013). Headhunters and the ‘ideal’ executive body. *Organization*, 0(0), on line first, 1-20.

216. Michiels, A., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Steijvers, T. (2013). CEO compensation in private family firms pay-for-performance and the moderating role of ownership and management. *Family Business Review*, 26(2), 140-160.
217. Milkovich, G. T., & Bloom, M. (1998). Rethinking international compensation. *Compensation & Benefits Review*, 30(1), 15-23.
218. Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (1999). *Compensation*. Boston: Irwin-McGraw-Hill.
219. Milkovich, G.T., & Gerhart, B. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663-691.
220. Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2006). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Masmedia.
221. Mojić, D. (2007). Organizacije i nacionalna kultura. *Sociologija*, 49(4), 347–368.
222. Molnar, D., Vojtek, E., Borda, V., Szendro, K., & Juhasz, G. (2010). Evaluation research on outsourcing human resource activities. *Kaposvár: Human Exchange Human Resource Development and Consultant Foundation*, 1-2, 91-113.
223. Morgan, P. V. (1986). International human resource management: fact or fiction. *Personnel Administrator*, 31(9), 43-47.
224. Morley, L.C., i Czarnecki, N.A. (2010). *IPPF Guide: Auditing Executive Compensation and Benefits*. Altamonte Springs, Fla., USA: The Institute of Internal Auditors.
225. 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.
226. Murray, J. Y., & Kotabe, M. (1999). Sourcing strategies of US service companies: a modified transaction-cost analysis. *Strategic Management Journal*, 20, 791-809.
227. Neely, A.D., Gregory, M. & Plats, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
228. Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-13.
229. Nestić, D. (2009). Plaće u Hrvatskoj: trendovi, problem i očekivanja. U V. Franičević, & V. Puljiz (Eds.), *Rad u Hrvatskoj: pred izazovima budućnosti* (str. 165-195). Zagreb: Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo i Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
230. Nikandrou I., Apospori E., & Papalexandris N. (2005). Changes in HRM in Europe: a longitudinal comparative study among 18 European countries. *Journal of European Industrial Training*, 29(7), 541-560.
231. Nudurupati, S.S., Bititci, U.S., Kumar, V. & Chan, F.T.S. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers and Industrial Engineering*, 60(2), 279-290.
232. O'Byrne, S.F. (1996): EVA and market value. *Journal of Applied Corporate Finance*, 9(1), 116-125.
233. Obradović, G., & Jevtić, M. (2008). *Značajni aspekti radnog prava Evropske unije*. Beograd: Fondacija Fridrih Ebert.
234. Ozkan, N. (2011). CEO compensation and firm performance: an empirical investigation of UK panel data. *European Financial Management*, 17(2), 260–285.
235. Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335-354.
236. Pendleton, A., Potsma, E., Van Ommeren, J., & Brewster, C. (2001). *Employee share ownership and profit-sharing in the European Union*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
237. Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.
238. Pollanen, R. & Xi, K.K. (2011). The use of balanced scorecard measures in executive incentives and firm performance. *CAAA Annual Conference 2011*. Toronto: The Canadian Academic Accounting Association.

239. Pološki Vokić, N., & Obadić, A. (2010). Revitalizacija sindikata u suvremenom društvu. *Ekonomski pregled*, 61(3-4), 187-214.
240. Poór J., Engle A.D., & Gross A. (2010). Human resource management practices of large multinational firms in Hungary 1988-2005. *Acta Oeconomica*, 60(4), 427-460.
241. Poór, J. (2007). *Rugalmas ösztönzés-rugalmas juttatások*. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest.
242. Poór, J., & Óhegyi, K. (2013). The cafeteria system in Hungary: development and new directions. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 3(1), 6-10.
243. Poór, J., Farkas, F., & Engle, A.D. (2012). *Human Resource Management Issues and Challenges in Foreign Owned Companies: Central and Eastern Europe*. Komárno, Slovakia: Janos Selye University.
244. Poór, J., Karoliny, Z., Alas, R., & Vatchkova, E. K. (2011). Comparative international human resource management (CIHRM) in the light of the Cranet regional research survey in transitional economies. *Employee Relations*, 33(4), 428-443.
245. Poór, J., Nikolić, M., Slavić, A., & Štangel – Šušnjar, G. (2012). HRM under changes at foreign subsidiaries in Serbia in line with a Central and Eastern European survey. *Strategic Management*, 17(1), 42-52.
246. Poór, J., Slavić, A., Barišić, A.F., & Vaupot, Z. (2008). Job analysis and job evaluation systems in the countries of the former Yugoslavia. *EBS Review*, 24, 83-103.
247. Požega, Ž., & Crnković, B. (2010). Analiza utjecaja troškova zaposlenika na poslovne rezultate poduzeća. *Ekonomski vjesnik*, (1), 126-133.
248. Psychogios, A., Brewster, C., Missopoulos, F., Kohont, A., Vatchkova, E., & Slavić, A. (2014). Industrial relations in South-Eastern Europe: disaggregating the contexts. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(11), 1592-1612.
249. Pudelko, M. (2006). A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 123-153.
250. Pudelko, M., & Harzing, A. W. (2007). Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, 46(4), 535-559.
251. Pundziene, A., & Bučiuniene, I. (2009). *Managing Human Resource in Lithuania*. U M., Morley, N., Heraty, & S., Michailova. (2009). *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe* (str. 55-89). London and New York: Routledge.
252. Purcell, N. (2011). Heads I win, tail you loose – the need to reform executive compensations. *Journal of International Business Ethics*, 4(1), 3-9.
253. Raiborn, C. A., Butler, J. B. & Massoud, M. F. (2009). Outsourcing support functions: Identifying and managing the good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, 52(4), 347-356.
254. Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., & Kai-Cheng, Y. (1997). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 28(1), 177-207.
255. Ralston, D.A., & Pearson, A. (2010). The cross-cultural evolution of the subordinate influence ethics measure. *Journal of Business Ethics*, 91, 149-168.
256. Ralston, D.A., Terpstra, R.H., Cunniff, M.K., & Gustafson, D.J. (1995). Do expatriates change their behavior to fit a foreign Culture? A study of American expatriates' strategies of upward influence. *Management International Review*, 35(1), 109-122.
257. Reynolds, C. (1997). Expatriate compensation in historical perspective. *Journal of World Business*, 32(2), 118-132.
258. Robbins P. S., & Coulter M. (2005). *Menadžment*. Beograd: Data Status.
259. Rosenzweig, P. M., & Nohria, N. (1994). Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 229-251.

260. Rost, K., & Osterloh, M. (2009). Management fashion pay-for-performance for CEOs. *Schmalenbach Business Review*, 61, 119-149.
261. Rutherford, M. (2001). Institutional economics: then and now. *The Journal of Economic Perspectives*, 15(3), 173-194.
262. Ryan, A. M., Wiechmann, D., & Hemingway, M. (2003). Designing and implementing global staffing systems: Part II—Best practices. *Human Resource Management*, 42(1), 85-94.
263. Rynes, S. L., Weber, C. L., & Milkovich, G. T. (1989). Effects of market survey rates, job evaluation, and job gender on job pay. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 114-123.
264. Saeed, I., Arif, M., Gul, H., Ayaz, B., & Khan, Q. (2013). Employee induction and orientation at public sector organization: a case from Pakistan. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 4(3), 32-48.
265. 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.
266. Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2013). Relabelling or new approach: theoretical insights regarding personnel management and human resource management. *Engineering Economics*, 24(3), 234-243.
267. Savić, T., Aleksić, S., Grubić – Nešić, L., Tot, V. (2009). Prijem zaposlenih u funkciji poboljšanja performansi organizacije. *XIV Internacionalni naučni skup Strategijski menadžment i sistemu podrške strategijskom menadžmentu SM2009*. ISBN 867233223-7. Subotica: Ekonomski fakultet.
268. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons i Jossey-Bass.
269. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
270. Schuler, R. S., & Rogovsky, N. (1998). Understanding compensation practice variations across firms: the impact of national culture. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 159-177.
271. Schuler, R. S., Budhwar, P. S., & Florkowski, G. W. (2002). International human resource management: review and critique. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 41-70.
272. Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
273. Scullion, H. & Collings, D. G. (2006). Global Staffing. U G.K., Stahl, & I., Björkman (Eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management* (str. 141-157). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
274. Seth, M., & Sethi, D. (2011). Human resources outsourcing: an analysis based on literature review. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2), 127-135.
275. Sharma, A.K. & Kumar, S. (2010). Economic value added (EVA) – literate review and relevant issues. *International Journal of Economics and Finance*, 2(2), 200-220.
276. Sharma, D. (2011). Expatriate training and development. *International Journal of Management and Computing Sciences (IJMCS)*, 1(4), 12-20.
277. Shaw, S., & Fairhurst, D. (1997). Outsourcing the HR function – personal threat or valuable opportunity. *Strategic Change*, 6, 459-468.
278. Sheehan, C., & Cooper, B. K. (2011). HRM outsourcing: the impact of organizational size and HRM strategic involvement. *Personnel Review*, 40(6), 742-760.
279. Siems, F.U., Goelzner, H., & Moosmayer, D.C. (2012). Reference compensation: a transfer of reference price theory to human resource management. *Review of Managerial Science*, 6(2), 103-129.
280. Sigler, K.J. (2011). CEO Compensation and Company Performance. *Business and Economics Journal*, Vol. 2011: BEJ-31, 1 – 8.
281. Silk, S. (1998). Automating the balanced scorecard. *Management Accounting*, 79(11), 38-44.

282. Sims, R. H., & Schraeder, M. (2005). Expatriate compensation: an exploratory review of salient contextual factors and common practices. *Career Development International*, 10(2), 98-108.
283. Sims, R. R. (2007). Toward Successful International Human Resource Management. u: Sims, R.R. *Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges And Opportunities*, USA: Information Age Publishing.
284. Slavić, A. (2011). Human resource management in small and medium sized foreign subsidiaries in Serbia. *Management, Enterprise and Benchmarking MEB 2011*. Keleti Faculty of Business and Management, Hungary: Óbuda University.
285. Slavić, A., Berber, N., & Leković, B. (2014). Performance management in international human resource management. *Serbian Journal of Management*, 9(1), 45-58.
286. Smale, A., Björkman, I., & Sumelius, J. (2012). Examining the differential use of global integration mechanisms across HRM practices: evidence from China. *Journal of World Business*, 48(2), 232-240.
287. Sparrow, P., Brewster, C., & Harris, H. (2004). *Globalizing human resource management*. London: Routledge.
288. Stahl, G. K., Björkman, I., & Morris, S. (Eds.). (2012). *Handbook of research in international human resource management*. Edward Elgar Publishing.
289. Stanković, M. (2011). Primena analize posla u određivanju zarade zaposlenih. *VIII skup privrednih i naučnika SPIN: Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020* (str. 190-196). Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
290. Stanković, M. (2002). Organizacioni aspekti utvrđivanja zarade zaposlenih u procesu tranzicije. *Stratejski menadžment*, 6(2-3), 67-70.
291. Steinmetz, H., Schwens, C., Wehner, M., & Kabst, R. (2011). Conceptual and methodological issues in comparative HRM research: the Cranet project as an example. *Human Resource Management Review*, 21(1), 16-26.
292. Stern, J.M., Stewart, G.B. & Chew, D.H. (1995). The EVA financial management system. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(2), 32-46.
293. Stone, R. J. (2011). *Human resource management*. Milton: John Wiley & Sons Australia.
294. Supangco, V. (2012). Strategic HR practices in some organizations in the Philippines. *Philippine Management Review*, 19, 35-48.
295. Susomrith, P., & Brown, A. (2013). Motivations for HR outsourcing in Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 704 – 720.
296. Svetlik, I. (2009). Managing Human Resource in Slovenia. U: M., Morley, N., Heraty, & S., Michailova (2009). *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe* (str. 219-242). London and New York: Routledge.
297. Svetlik, I., Barišić, A.F., Kohot, A., Petković, M., Aleksić Mirić, A., Slavić, A., Vaupot, Z., & Poór, J. (2010). Human resource management in the countries of the former Yugoslavia. *Review of International Comparative Management*, 11(5), 807-833.
298. Swanson, R. A. (1995). Human resource development: performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), 207-213.
299. Switser, J. (1997). Trends in human resource outsourcing. *Management Accounting*, 79(11), 22-24.
300. Štangl Šušnjar, G., & Leković, B. (2009). Performance-based pay in human resources development. *Strategic Management*, 14(3), 1-14.
301. Štangl Šušnjar, G. & Zimanji, V. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet.
302. Štangl Šušnjar, G., & Slavić, A. (2012). Changes in the human resource compensation systems of European companies – based on the CRANET research result analysis. *Strategic Management*, 17(4), 32-40.
303. Tanova, C. (2003). Firm size and recruitment: staffing practices in small and large organisations in north Cyprus. *Career Development International*, 8(2), 107-114.

304. Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21(4), 959–985.
305. Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 9(2), 1-16.
306. Todorović, J., Đurićin, D., Janošević, S. (2000). *Strategijski menadžment*. Beograd: Institut za ekonomska istraživanja.
307. Todosijević, R. (2009). *Strategijski menadžment – Metode i tehnike*. Subotica: Ekonomski fakultet.
308. Tregaskis, O., & Brewster, C. (2006). Converging or diverging? A comparative analysis of trends in contingent employment practice in Europe over a decade. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 111-126.
309. Tremblay, M., & Chênevert, D. (2008). Influence of compensation strategies in Canadian technology-intensive firms on organizational and human resources performance. *Group & Organization Management*, 33(3), 269-302.
310. Tremblay, M., Patry, M., & Lanoie, P. (2008). Human resources outsourcing in Canadian organizations: an empirical analysis of the role of organizational characteristics, transaction costs and risks. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 683-715.
311. Troshani, I., Jerram, C., & Hill, S. R. (2011). Exploring the public sector adoption of HRIS. *Industrial Management & Data Systems*, 111(3), 470-488.
312. Tung, R. L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68-78.
313. Tung, R. L. (1998). A contingency framework of selection and training of expatriates revisited. *Human Resource Management Review*, 8(1), 23-37.
314. Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 124-134.
315. Upchurch, M., & Marinkovic, D. (2011). Wild capitalism, privatisation and employment relations in Serbia. *Employee Relations*, 33(4), 316-333.
316. Vance, C. M. (2006). Strategic upstream and downstream considerations for effective global performance management. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(1), 37-56.
317. Vance, C. M., & Paik, Y. (2011). *Managing a Global Workforce - Challenges and Opportunities in International Human Resource Management*. Armonk, New York: M.E. Sharpe.
318. Vatchkova, E. (2009). Managing Human Resource in Bulgaria. U M. Morley, N. Heraty, & S. Michailova (Eds.), *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe* (str. 243-277). London and New York: Routledge.
319. Vemić – Đurković, J. (2009). Strateška uloga menadžmenta ljudskih resursa u unapređenju performansi preduzeća. *XIV Internacionalni naučni skup Strategijski menadžment i sistemu podrške strategijskom menadžmentu SM2009*. ISBN 867233223-7. Subotica: Ekonomski fakultet.
320. Von Glinow, M. A., Drost, E. A., & Teagarden, M. B. (2002). Converging on IHRM best practices: lessons learned from a globally distributed consortium on theory and practice. *Human Resource Management*, 41(1), 123-140.
321. Vučenović, V., & Leković, B. (1998). *Menadžment – Filozofija i tehnologija*. Beograd: Želnid.
322. Vunjak, N. (2005). *Finansijski menadžment – poslovne finansije*. Bečej: Proleter, Subotica: Ekonomski fakultet, Podgorica: Unireks.
323. Wallace, J.S. (1997). Adopting residual income-based compensation plans: do you get what you pay for? *Journal of Accounting and Economics*, 24, 275-300.
324. Walter, A., & Rončević, D. (2011). Uticaj svetske ekonomske krize na sindikalno udruživanje. *Glasnik za društvene nauke*, (3), 209-223.
325. Wang, Y. L., & Tran, E. (2012). Effects of cross-cultural and language training on expatriates' adjustment and job performance in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(3), 327-350.

326. Wentland, D. M. (2003). A new practical guide for determining expatriate compensation: the comprehensive model. *Compensation & Benefits Review*, 35(3), 45-50.
327. Werner, S., & Ward, S. G. (2004). Recent compensation research: an eclectic review. *Human Resource Management Review*, 14(2), 201-227.
328. Werner, S., Tosi, H. L., & Gomez-Mejia, L. (2005). Organizational governance and employee pay: how ownership structure affects the firm's compensation strategy. *Strategic Management Journal*, 26(4), 377-384.
329. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
330. Whitley, R. (2000). The institutional structuring of innovation strategies: business systems, firm types and patterns of technical change in different market economies. *Organization Studies*, 21(5), 855-886.
331. Williams, M. L., Brower, H. H., Ford, L. R., Williams, L. J., & Carraher, S. M. (2008). A comprehensive model and measure of compensation satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 639-668.
332. Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. V. (1973). Guidelines for developing international marketing strategies. *The Journal of Marketing*, 37(2), 14-23.
333. Woods, P. R., Barker, M. C., & Troth, A. C. (2012). Cross-cultural management performance elements in the expatriate context. *International Journal of Business Research*, 12(3), 95-108.
334. WorldatWork. (2007). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals*. New Jersey: John Wiley & Sons.
335. Wray, G. (1996). The Role of Human Resources in Successful Outsourcing. *Employment Relations Today*, 23(1), 17-23.
336. Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
337. Yang, D. H., Kim, S., Nam, C. & Min, J. W. (2007). Developing a decision model for business process outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3769-3778.
338. Yeganeh, H., & Su, Z. (2011). The effects of cultural orientations on preferred compensation policies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(12), 2609-2628.
339. Zakić, N., & Vukotić, S. (2011). Promene sistema ljudskih resursa pri realizaciji menadžmenta poslovnih procesa. *Ekonomika*, 57(2), 137 – 145.
340. Zimanji, V., & Slavić, A. (2003). Prevencija i načini prevladavanja kulturnog šoka u međunarodnoj poslovnoj saradnji. *Strategijski menadžment*, 7(1-2), 154-159.

Izvori sa interneta:

341. The Central and Eastern European International Research Team CEEIRT. (2013). Preuzeto 12.09.2013., sa <http://www.ceeirt-hrm.eu>.
342. Post (Hardship) Differential Percentage of Basic Compensation. (2013). Rates Effective on: 12/01/2013. Preuzeto 01.12.2013., sa <http://aoprals.state.gov/Web920/hardship.asp>.
343. Heaps, W. (2011). *Global Salary Grades or Global Salary Structure?*. Preuzeto 15.08.2014., sa <http://internationalhrforum.com/2011/03/14/global-salary-grades-or-global-salary-structure>.
344. Public employment and management: Human Resources Management: Country Profiles. (2012). Preuzeto 10.08.2014., sa <http://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>.
345. Employment and Benefits in the European Union. (2007). Preuzeto 12.08.2014., sa <http://www.sorainen.com/UserFiles/File/Publications/briefing.Employment-benefits-in-the-European-Union.2007-05-01.Clifford-Chanse-LLP.eng.andisb-agrisr.pdf>.
346. Hay Group. (2011.). *The Wall Street Journal/Hay Group 2010 CEO Compensation Study*. Preuzeto 15.11.2012. sa http://www.haygroup.com/downloads/ww/misc/wsj_2010_ceo_compensation_study_5-17-11_web.pdf.

347. Harris H. (2013). *The Role of International Human Resource Management*. Preuzeto 20.10.2014. sa www.global-excellence.com/getfile.php?g=49.
348. Jones, M. (2009): *Executive Compensation: A Guide to the Board of Directors. Executive Action Learning Seminars, International Institute of Management*. Preuzeto 07.11.2013. sa <http://www.iim-edu.org/executiveseminars/executive-education-executive-seminars-ceo-courses-ceo-executive-compensation-best-practices-course.pdf>
349. Cranet. (2014). *Methodology*. Preuzeto 10.01.2014., sa <http://www.cranet.org>.
350. The World Bank (2014). *Indicators*. Preuzeto 30.08.2014., sa <http://data.worldbank.org/indicator>.

Prilog 1

Upitnik o politici i praksi upravljanja ljudskim resursima **CRANET projekat**

KAKO POPUNITI OVAJ UPITNIK

Ovaj upitnik je sastavljen tako da popunjavanje bude što jednostavnije i brže. Kod većine pitanja odgovor se označava zaokruživanjem ponuđenog odgovora. Samo nekoliko traženih informacija zahteva dodatnu proveru.

Ovaj upitnik sadrži pitanja o politici i praksi upravljanja ljudskim resursima (HRM) u organizaciji ili delu organizacije (odeljenje, poslovna jedinica, departman itd) u kojoj ste Vi zaduženi za kadrovska pitanja.

Molim Vas označite organizacionu jedinicu u vezi koje odgovarate na postavljena pitanja

- a. Da li je Vaša organizacija deo neke veće grupe kompanija/ institucije 1 Da 0 Ne
- b. Ako jeste, da li odgovarate za celu Grupu u Vašoj zemlji 1 Da 0 Ne

Ovaj upitnik je sastavljen tako da se koristi za istovremeno dobijanje podataka od zaposlenih u privatnom i javnom sektoru u 40 zemalja, zato formulacija nekih pitanja Vam može zvučiti malo nepoznato.

HVALA VAM NA SARADNJI!

DEO I: HRM AKTIVNOSTI U ORGANIZACIJI

1. Otprilike koliko imate zaposlenih (kadrova na platnom spisku) u Vašoj organizaciji?

Ukupno _____ Od toga muškaraca _____ Od toga žena _____

2. Navedite udeo sledećih kategorija zaposlenih:

A. Menadžeri _____% radne snage

B. Stručno/ tehničko osoblje _____% radne snage

C. Administrativno osoblje _____% radne snage

D. Fizički radnici _____% radne snage

UKUPNO **100%**

3. Navedite sledeće informacije o Vašoj radnoj snazi:

A. Godišnja fluktuacija _____ % fluktuacije godišnje 999 ne znam
(Fluktuacija se računa kao % od ukupne radne snage koji su napustili organizaciju u prethodnoj godini)

B. Starosna struktura _____ % radnici ispod 25 godina 999 ne znam

_____ % radnici između 25 i 45 godina 999 ne znam

_____ % radnici od 45 godina i više 999 ne znam

C. Izostanci s posla / bolovanje - prosečno _____ dana po zaposlenom godišnje 999 ne znam

D. Nivo stručne spreme _____% radne snage ima visoko obrazovanje 999 ne znam

4a. Imate li odeljenje za ljudske resurse (HR odeljenje)?

Da 1 Ne 0

4b. Ako ga imate, otprilike koliko ljudi radi u odeljenju za ljudske resurse (HR odeljenju)?

Ukupno _____ Od toga muškarci _____ Od toga žene _____

4c. Ako ga nemate, ko ima najveća ovlašćenja vezano za kadrovska/HR pitanja (Označite samo jedan odgovor)

A. Generalni direktor 1

B. Direktor za administrativne poslove 2

C. Finansijski direktor 3

D. Direktor za proizvodnju 4

E. Direktor za marketing/ prodaju 5

F. Drugo (Navedite) 6

5. Da li osoba odgovorna za pitanje ljudskih resursa ima mesto u upravnom odboru ili odgovarajućem najvišem rukovodstvu firme?

Da Ne

6. Odakle je regrutovana osoba odgovorna za kadrovska (HR) pitanja?
(Naznačite samo jedan odgovor)

- A. Iz kadrovske / HR odeljenja 1
- B. Iz kruga ne-HR specijalista iz Vaše organizacije 2
- C. Iz kruga HR specijalista van Vaše organizacije 3
- D. Iz kruga ne-HR specijalista van Vaše organizacije 4

7. U kolikoj meri vršite „outsourcing“ (angažujete honorarne saradnike za izvršavanje sledećih poslova)?

	Ne vršite "outsourcing"			Kompletno "outsourcing"	
A. Obračun zarada	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
B. Penzije	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
C. Beneficije	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
D. Obuka i razvoj	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
E. Izmeštanje / redukovanje radne snage	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
F. HR informacioni sistemi	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
G. Regrutovanje	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
H. Selekcija	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
I. Obrada rutinskih upita primljenih od rukovodilaca i zaposlenih (npr: HR call centar)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

8. Ima li Vaša organizacija:

	Da, pisanu	Da, nepisanu	Ne
A. Izjavu o misiji	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. Strategiju poslovanja/ usluga	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
C. Kadrovsku /HRM strategiju	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
D. Izjavu o vrednostima organizacije	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
E. Pravilnik o uvažavanju razlika	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
F. Etički kodeks	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
G. Izjavu o socijalnoj odgovornosti firme (CSR)***	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

H. Politiku komunikacija 2 1 0

***CSR uopšteno znači takav način poslovanja koji pored uobičajenog zakonom predviđenog načina rada uzima u obzir i šira etička načela i očekivanja javnosti.

9. Ako Vaša organizacija ima strategiju poslovanja/usluge, od koje faze je osoba odgovorna za kadrovska/HRM pitanja uključena u njenu izradu (Označite samo jedan odgovor)

- A. Od početka 3
B. U toku kasnijih konsultacija 2
C. U toku implementacije 1
D. Bez konsultacija 0

10. Ko je primarno odgovoran za glavne odluke o sledećim pitanjima? (Označite jedan odgovor u svakom redu)

	Linijski menadžeri	Linijski menadžeri uz konsultacije sa HR odeljenjem	HR odeljenje uz konsultacije sa linijskim menadž.	HR odeljenje
A. Zarada i beneficije	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
B. Rekrutovanje selekcija	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
C. Obuka i razvoj	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
D. Odnosi poslodavca i zaposlenih	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
E. Povećanje i smanjenje radne snage	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

11. Koji tip HR informacionog sistema (računarski alat) imate?

- A. Mnogo odvojenih nepovezanih HR alata
(Npr: e-regrutacioni sistem, alat za vrednovanje rezultata rada) 1
B. Jedan, primarno nezavisan HR informacioni sistem 2
C. HR informacioni sistem koji je primarno integrisan u
širi upravljačko-informacioni sistem 3
D. Nemamo kompjuterizovani HR informacioni sistem 0 *

*(U ovom slučaju, pređite odmah na 14. pitanje)

12. U kojim od sledećih navedenih oblasti koristite HR informacioni sistem (HRIS)?

	Da	Ne
A. Lični podaci zaposlenih	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. Obračun zarada	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
C. Beneficije	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

- | | | | |
|---|----------------------------|----------------------------|-------|
| D. Registracija radnog vremena i prisustva | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | |
| E. Rekrutovanje i selekcija | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | |
| F. Obuka i razvoj | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | |
| G. Performans menadžment | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | |
| H. Planiranje karijere / planiranje sukcesije | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | |
| I. Raspored radnog vremena | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | |
| J. Zdravlje i bezbednost | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | |
| K. Merenje HR performansi (HR metrija) | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | |
| L. Za obezbeđenje HR informacija, politike i prakse | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | |
| M. Drugo (Navedite) | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | ----- |

--

13. Da li Vaš HRIS (HR informacioni sistem) obuhvata:

- A. Self service menadžera Da 1 Ne 0
 (online alati preko kojih menadžeri mogu da obavljaju HR procese)
- B. Self service zaposlenih Da 1 Ne 0
 (online alati preko kojih su zaposlenima dostupni njihovi lični podaci i preko kojih mogu da obavljaju jednostavne HR zadatke kao što je ažuriranje ličnih podataka)

14. Do koje mere se učinak kadrovskog odeljenja/ odeljenja za ljudske resurse vrednuje?

- | | | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Nimalo | Malo | Do izvesne mere | Do značajne mere | Do vrlo značajne mere |
| <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

15. U slučaju da se vrednuje učinak HR funkcije, čije gledište se uzima u obzir kod vrednovanja učinaka?

- | | | |
|-----------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | Da | Ne |
| A. Top menadžment | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| B. Linijski menadžment | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| C. Zaposleni | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| D. Sama kadrovska/
HR funkcija | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| E. Drugo
(Navedite) | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
-

16. Šta su po Vašem mišljenju tri najveća izazova za personalno / HR odeljenje u Vašoj organizaciji u naredne tri godine ? (Molimo navedite ih)

A _____

B _____

C _____

DEO II: STAFFING PRAKSA

1. Kako se ukupan broj zaposlenih (radnika na puno radno vreme) menjao u prethodne 3 godine u Vašoj organizaciji? Označite samo jednu rubriku

Smanjen za				Bez promena	Povećan za			
50+%	25-49%	10-24%	0-9%	0%	0-9%	10-24%	25-49%	50+%
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9

2a. Ako je broj zaposlenih smanjen, do koje mere ste koristili sledeće metode za smanjenje broja zaposlenih?

	Nimalo				Do vrlo značajne mere
A. Zamrzavanje regrutacije	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
B. Rano penzionisanje	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
C. Dobrovoljni odlazak	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
D. Tehnološki višak	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
E. Interno premeštanje (redeployment)	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
F. Nisu obnovljeni ugovori zaposlenih na određeno vreme i privremenih radnika	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
G. Outsourcing (eksternalizacija aktivnosti)	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
H. Drugo (Navedite)	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

2b. Ako ste koristili outsourcing za smanjenje broja zaposlenih u prethodne tri godine, u kojoj meri (koji %) je takva praksa smanjila broj Vaših zaposlenih?

Manje od 5%	5-9%	10-19%	20-29%	30-49%	50% i više
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

3. Označite koje od sledećih metoda regrutovanja koristite za pojedine kategorije zaposlenih!

		Menadžeri	Stručno / tehničko osoblje	Administrativno osoblje	Fizički radnici
		Da	Ne	Da	Ne
A. Interno	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0

B. Agencije za zapošljavanje / konsultanti	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0
C. Oglasi	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0
D. Usmeno (preporuke)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0
E. Preko oglasa na web stranici kompanije	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0
F. Preko oglasa na komercijalnim web stranicama	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0
G. Direktno od obrazovnih institucija	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0
H. Stalni konkursi / politika otvorenih vrata	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0
I. Centri za zapošljavanje/ Nacionalna služba za zapošljavanje	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0
J. Drugo (Navedite)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0

4. Naznačite koje od sledećih metoda selekcije koristite za pojedine kategorije zaposlenih

	Menadžeri		Stručno /tehničko osoblje		Adminis- trativno osoblje		Fizički radnici	
	Da	Ne	Da	Ne	Da	Ne	Da	Ne
A. Panel intervju	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. Pojedinačni intervju	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
C. Popunjavanje prijave	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
D. Psihometrijski testovi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
E. Assessment centri (Centri za procenu individualnih potencijala)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
F. Grafologija	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
G Preporuke	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
H. Testovi sposobnosti	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
I. Tehnički testovi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
J. Drugo (Navedite)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

5. Da li Vaša organizacija ima akcione programe namenjene sledećim kategorijama zaposlenih, kako bi se povećao njihov udeo u radnoj snazi?

:
Akcioni programi se odnose na:

Regrutovanje Obuku Razvoj karijere

Za sledeće grupe ljudi:

Da Ne Da Ne Da Ne

A. Pripadnici nacionalnih manjina	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0
B. Stariji radnici (iznad 50 godina)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0
C. Ljudi sa invaliditetom	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0
D. Žene	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0
E. Žene koje se vraćaju na tržište rada	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0
F. Nekvalifikovana radna snaga	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0
G. Mladi radnici (mlađi od 25 godina)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0
H. Drugo (Navedite)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0

6. Naznačite otprilike koliki udeo zaposlenih u Vašoj organizaciji koristi sledeće vidove organizacije radnog vremena

	Ne koristi se	5% ili manje od 5 %	6-10%	11-20%	21-50%	>50%
A. Rad vikendom (rad subotom i / ili nedeljom)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
B. Rad u smenama (rad u jednom od uzastopnih perioda na koje je 24-časovnu radni dan podeljen)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
C. Prekovremeni rad (Dodatno vreme pored normalnog radnog vremena zaposlenog, po danu ili smeni rada)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
D. Ugovor o godišnjem broju radnih časova (Sporazum o tome koliko radnih časova radnik treba da radi godišnje)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
E. Skraćeno radno vreme (Radni sati određeni od strane poslodavca ili zakonodavca kao skraćeno radno vreme)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
F. Podela posla (podela posla jednog radnika između dva ili više radnika)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
G. Fleksibilno radno vreme (kada zaposleni sami određuju kada počinju i kada završavaju rad, izuzev perioda kada svi treba da budu na radnom mestu)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
H. Privremeni radnici (Radnici koji su zaposleni na privremenoj osnovi na određeni broj radnih časova, nedelja ili meseci)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
I. Ugovori na fiksno vreme (Radnici zaposleni na fiksni broj meseca ili godina)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

J. Rad od kuće
(radnici koji posao obavljaju
od kuće, ali nisu u stalnoj elektronskoj vezi
sa kompanijom) 0 1 2 3 4 5

K. Teleworking
(Radnici koji rade od kuće i koji su
elektronski povezani sa kancelarijom
kompanije) 0 1 2 3 4 5

L. Kondenzovana radna nedelja
(Radnici koji standardni nedeljni fond
radnih časova odrađuju za smenjani broj dana) 0 1 2 3 4 5

DEO III: RAZVOJ ZAPOSLENIH

1. Imate li formalni sistem vrednovanja za sledeće kategorije radne snage? Ako ga imate, koliki udeo radne snage prolazi kroz redovni formalni sistem vrednovanja?

A. Menadžeri	Ne <input type="checkbox"/> 0	Da <input type="checkbox"/> 1	ako da, -----% prolazi	<input type="checkbox"/> ne znam %
B. Stručno / tehničko osoblje	Ne <input type="checkbox"/> 0	Da <input type="checkbox"/> 1	ako da, -----% prolazi	<input type="checkbox"/> ne znam %
C. Administrativno osoblje	Ne <input type="checkbox"/> 0	Da <input type="checkbox"/> 1	ako da, -----% prolazi	<input type="checkbox"/> ne znam %
D. Fizički radnici	Ne <input type="checkbox"/> 0	Da <input type="checkbox"/> 1	ako da, -----% prolazi	<input type="checkbox"/> ne znam %

2. Ako imate sistem vrednovanja, ko je formalno zadužen za obezbeđenje inputa za proces vrednovanja?

	Menadžeri		Stručno / tehničko osoblje		Adminis- trativno osoblje		Fizički radnici	
	Da	Ne	Da	Ne	Da	Ne	Da	Ne
A. Neposredni supervizor	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. Supervizorov nadređeni	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
C. Sam radnik	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
D. Podređeni	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
E. Kolege	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
F. Potrošači	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
G. Drugo (Navedite)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

3. Da li se podaci o vrednovanju koriste za donošenje odluka u sledećim oblastima:

	Da	Ne
A. Zarada	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. Obuka i razvoj	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
C. Kretanje karijere	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
D. Planiranje radne snage	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

4. Otprilike, koliki deo ukupnih godišnjih roškova zarada se trenutno troši za obuku radnika?

_____ % 999 Ne znam

5. Koliko dana navedene kategorije zaposlenih u proseku provode na obuci?

		Ne znam
A. Menadžeri	___ dana godišnje po zaposlenom	<input type="checkbox"/> 999
B. Stručno / tehničko osoblje	___ dana godišnje po zaposlenom	<input type="checkbox"/> 999
C. Administrativno osoblje	___ dana godišnje po zaposlenom	<input type="checkbox"/> 999
D. Fizički radnici	___ dana godišnje po zaposlenom	<input type="checkbox"/> 999

6a. Da li sistematski vrednujete efikasnost Vaše obuke?

Da 1 Ne 0

6b. Ako da, koje od sledećih tehnika Vaša organizacija koristi za vrednovanje efikasnosti obuke?

	Koristi se	Ne koristi se
Ukupni broj dana obuke u jednoj godini po zaposlenom	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Dostizanje ciljeva obuke i plana razvoja kadrova	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Vrednovanje reakcije polaznika odmah nakon obuke	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Merenje radnog učinka polaznika pre i odmah nakon obuke	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Merenje radnog učinka polaznika pre i nekoliko meseci posle obuke	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Neformalni feedback (povratne informacije) linijskih menadžera	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Neformalni feedback (povratne informacije) od zaposlenih	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Povrat na investicije (RoI)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

7. Do koje mere koristite sledeće metode za razvoj karijere:

	Nimalo			U vrlo značajnoj meri	
A. Specijalni zadaci/ projekti za stimulaciju učenja/ obuka na poslu	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
B. Uključivanje u kros-organizacione / kros disciplinarnе/ krosfunkcionalne zadatke	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
C. Učestvovanje u radu projektnih timova	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
D. Networking (umrežavanje)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

- | | | | | | |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| E. Formalni planovi karijere | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| F. Centri za razvoj | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| G. Planovi sukcesije | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| H. Planirana rotacija | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| I. Šeme za ubrzano napredovanje | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| J. Iskustvene sheme
(interni premeštaj u druge organizacione
jedinice unutar iste zemlje ili u inostranstvu) | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| K. Privremeni eksterni premeštaj u
druge organizacije | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| L. Coaching (rad sa ličnim trenerom) | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| M. Mentorstvo | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| N. Računarski paketi / e-learning | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| O. Drugo (Navedite) | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

8. Koje su tri najvažnije oblasti potreba za obukom u Vašoj organizaciji u sledeće tri godine?

A. _____

B. _____

C. _____

DEO IV: KOMPENZACIJE I BENEFICIJE

1. Na kom nivou se utvrđuje osnovna zarada sledećih kategorija radnika?

	Menadžeri		Stručno / tehničko osoblje		Administ- rativno osoblje		Fizički radnici	
	Da	Ne	Da	Ne	Da	Ne	Da	Ne
A. Putem kolektivnog pregovaranja na nivou zemlje ili privredne grane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Kolektivno pregovaranje na regionalnom nivou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Na nivou firme/ odeljenja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Na nivou ustanove / pogona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Individualno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Drugo (Navedite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Da li nudite nešto od navedenog:

	Menadžeri		Stručno / tehničko osoblje		Administ- rativno osoblje		Fizički radnici	
	Da	Ne	Da	Ne	Da	Ne	Da	Ne
A. Suvlasništvo firme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Podela profita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Pravo na kupovinu akcija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Fleksibilne beneficije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Stimulativna zarada (u zavisnosti od učinka)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Bonusi zasnovani na ličnim ostvarenju / performansama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Bonusi zasnovani na grupnom ostvarenju / performansama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Da li nudite nešto od sledećih shema pored zakonskih zahteva?

	Da	Ne
A. Obdanište za decu zaposlenih (subvencioniran ili ne)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. Nakanada za smeštej dece u obdaništu	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
C. Neplaćeno odsustvo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
D. Porodiljsko odsustvo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
E. Odsustvo oca radi nege deteta	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
F. Roditeljsko odsustvo *	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
G. Uplata penzijskog staža	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
H. Pauza za edukaciju / obuku	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
I. Privatno zdravstveno osiguranje	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

*Roditeljsko odsustvo znači osdustvo roditelja van porodiljskog odsustva i odsustva oca radi nege deteta, na primer za negu bolesnog deteta.

DEO V: ODNOSI POSLODAVCA I ZAPOSLENIH I KOMUNIKACIJA

1. Koji procenat ukupne radne snage Vaše organizacije je učlanjen u sindikat? (Zaokružite na najbliži celi broj)

- 1 0% 2 1%- 10% 3 11%-25% 4 26%-50%
5 51-75% 6 76-100% Ne znam

2a. Koliki je uticaj sindikata u Vašoj organizaciji?

- Nimalo Mali uticaj Do neke mere Veliki uticaj Jako veliki uticaj
 0 1 2 3 4

2b. Kako se uticaj sindikata promenio u zadnjih tri godine?

- 3 Povećan 2 Isti 1 Smanjen

3. Da li priznate sindikate u kolektivnom pregovaranju?

- 1 Da 0 Ne

4. Da li imate zajednički konsultativni komitet ili savet zaposlenih?

- 1 Da 0 Ne

5. Da li je Vaša organizacija član asocijacije poslodavaca?

- 1 Da 0 Ne

6. Ako jeste, u kojoj meri usluge te asocijacije zadovoljavaju Vaše potrebe?

- Nimalo Potpuno
 0 1 2 3 4

7. U kojoj meri koristite sledeće tehnike za obaveštavanje Vaših zaposlenih o bitnim pitanjima?

- | | Nimalo | | | | U vrlo velikoj
meri |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| A. Kroz reprezentativna tela zaposlenih
(npr.: sindikati) | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| B. Verbalno, direktno zaposlenima | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| C. Pisano, direktno zaposlenima | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| D. Elektronska komunikacija | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| E. Grupno obaveštenje | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

F. Drugo, navedite

0

1

2

3

4

8. Koje kategorije zaposlenih se formalno obaveštavaju o sledećim pitanjima?

	Menadžeri		Stručno /tehničko osoblje		Adminis- trativno osoblje		Fizički radnici	
	Da	Ne	Da	Ne	Da	Ne	Da	Ne
A. Poslovna strategija	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. Finansijski rezultat	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
C. Organizacija rada	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

9. U kojoj meri se koriste sledeće metode da bi zaposleni mogli saopštiti svoje stavove menadžmentu?

	U vrlo velikoj meri				
	Nimalo				
A. Direktno višem rukovodstvu	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
B. Putem neposrednog nadređenog	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
C. Putem predstavnika sindikata	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
D. Putem saveta zaposlenih	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
E. Kroz redovne sastanke zaposlenih	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
F. Grupni brifinzi	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
G. Sheme predloga/sugestija	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
H. Ankete o stavovima zaposlenih	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
I. Elektronska komunikacija	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

DEO VI: PODACI O ORGANIZACIJI

1a. Da li Vaša organizacija pripada:

- 1 Privatnom sektoru. Ako da, da li ste otvoreno deoničarsko društvo (kotiran na berzi) Da 1 Ne 0
- 2 Javni sektor Ako da, da li ste: A. Nacionalni 1 B. Regionalni 2 C. Lokalni 3
- 3 Neprofitni sektor
- 4 Mešano (javni i privatni sektor)
5. Drugo, navedite
-

1b. Da li je kompanija u vlasništvu i/ili pod kontrolom primarno jedne porodice?

- Da 1 Ne 0

2. Molimo naznačite glavni sektor (ili usluge) u kojem poslujete (označite jedan, koji najbolje opisuje delatnost Vaše organizacije)

- A. Poljoprivreda, lov, šumarstvo, ribolov 1
- B. Energetika i vodoprivreda 2
- C. Hemijska industrija, vađenje i obrada ne-energetskih minerala 3
- D. Obrada metala, mašinski, elektro- i elektronski inženjering; kancelarijski i uređaji za obradu podataka 4
- E. Ostala proizvodnja
(npr: hrana, piće, cigarete, tekstil, odeća, papir, štampanje i izdavaštvo, prerada gume i plastike) 5
- F. Građevinarstvo I niskogradnja 6
- G. Maloprodaja, distribucija, hotelijerstvo, ugostiteljstvo, popravke) 7
- H. Transport i komunikacije (npr: željeznica, pošta, telekomunikacije itd) 8
- I. Bankarstvo, finansije, osiguranje, poslovne usluge
(npr. konsultanti, PR i oglašavanje, pravne usluge) 9
- J. Lične, kućne i rekreacione usluge 10
- K. Zdravstvene usluge 11
- L. Ostale usluge
(npr. RTV, istraživanje i razvoj, humanitarne aktivnosti itd) 12
- M. Obrazovanje uključujući univerzitete i stručno usavršavanje 13
- N. Socijalne usluge 14
- O. Javna uprava 15

3. Koji procenat troškova poslovanja otpada na troškove radne snage?

_____ % troškova poslovanja 999 □ Ne znam

4. Ako ste organizacija iz privatnog sektora, kako biste odredili bruto prihod u periodu od prošle 3 godine:

- A. Značajno iznad troškova □ 5
- B. Dovoljan za mali profit □ 4
- C. Dovoljan za pokrivanje troškova („pozitivna nula”) □ 3
- D. Nedovoljan za pokrivanje troškova □ 2
- E. Tako je mali da je napravljen veliki gubitak □ 1

5. Upoređujući sa drugim organizacijama u Vašem sektoru, kako biste ocenili učinke Vaše organizacije u sledećim oblastima?

	Slab ili najmanji u Industriji	Ispod proseka	Prosečan ili na nivou konkurencije	Bolji od proseka	Superioran
A. Kvalitet usluga	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
B. Nivo produktivnosti	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
C. Profitabilnost	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
D. Stepen inovacija	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
E. Učinak na berzi	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
F. Pitanja zaštite životne sredine	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5

6. Kako biste ocenili glavna tržišta proizvoda ili usluga Vaše organizacije? (Označite jedno)

- A. Lokalno tržište □ 1
- B. Regionalno tržište □ 2
- C. Nacionalno tržište □ 3
- D. Tržište celog kontinenta □ 4
- E. Globalno tržište □ 5

7. Da li tržište koje opslužujete trenutno: 3 □ Raste 2 □ Stagnira 1 □ Opada

8. Da li je Vaša organizacija bila uključena u neku od sledećih promena u prošle tri godine? (Označite sve što odgovara)

	Da	Ne
A. Akvizicija (preuzimanje druge organizacije)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. Preuzimanje od strane druge organizacije	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
C. Merger (spajanje)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
D. Relokacija	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
E. Demerger (razdvajanje)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

9. Ako ste označili bilo koji od navedenih promena u pitanju br. 8, kada je kadrovsko / HR odeljenje bilo uključeno u proces promena? (Označite samo jedno)

A. Od početka	<input type="checkbox"/> 3
B. Od kasnijih konsultacija	<input type="checkbox"/> 2
C. Za vreme implementacije	<input type="checkbox"/> 1
D. Nije konsultovan	<input type="checkbox"/> 0

10. U kojoj zemlji je sedište Vaše organizacije? (Upišite podatke krajnje matične kompanije ako je Vaša organizacija član jedne veće grupe)

11. Ako je Vaša organizacija deo neke veće grupe kompanija/divizija itd (uključujući i javni sektor), označite gde se u većini određuje politika u vezi sledećih pitanja

	međunarodno sedište	nacionalno sedište	poslovna jedinica/ divizija/ odeljenje	pogon/ lokalni ogranak	
A. Zarada i beneficije	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
B. Rekrutovanje i selekcija	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
C. Obuka i razvoj	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
D. Odnosi sa sindikatom	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
E. Povećanje i smanjenje radne snage	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
F. Razvoj menadžmen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	

12. Koje godine je Vaša organizacija osnovana? (napišite četvorocifren broj: YYYY)

_____ 9999 Ne znam

LIČNI PODACI

13. Da li ste Vi najviši personalni / HR menadžer u organizaciji?

Da Ne

14. Da li ste Muškarac Žena

15. Ako ste stručnjak za ljudske resurse, koliko dugo radite kao stručnjak za kadrovska/HR pitanja ili kao trener?

_____ god. 999 Pitanje se ne odnosi na mene

16a. Da li imate univerzitetsku diplomu?

Da Ne

16b. Ako je imate, koju akademsku oblast ste izučavali na najvišem nivou?

- | | | | |
|--------------------------------------|----------------------------|---------------------|----------------------------|
| A. Poslovne studije | <input type="checkbox"/> 1 | E. Pravo | <input type="checkbox"/> 5 |
| B. Ekonomiju | <input type="checkbox"/> 2 | F. Inženjering | <input type="checkbox"/> 6 |
| C. Sociologiju ili psihologiju | <input type="checkbox"/> 3 | G. Prirodne nauke | <input type="checkbox"/> 7 |
| D. Društvene nauke/ Umetnost/ Jezici | <input type="checkbox"/> 4 | H. Drugo (navedite) | <input type="checkbox"/> 8 |
-

ZAHVALJUJEMO VAM SE ŠTO STE ODVOJILI VREMENA ZA POPUNJAVANJE UPITNIKA!