

# Утицај компензационог менаџмента на пословне перформансе: емпиријско истраживање

## Impact of compensation management on the business performance: Empirical research

**Бранка Золак Пољашевић\***

Универзитет у Бања Луци, Економски факултет, Бања Лука

**Гордана Илић\*\***

Универзитет у Бања Луци, Економски факултет, Бања Лука

**Дарко Милуновић\*\*\***

Универзитет у Бања Луци, Економски факултет, Бања Лука

**Сажетак:** Компензациони менаџмент представља процес креирања, имплементације и одржавања система награђивања, који је усмјерен на побољшање организационог, групног и индивидуалног учинка. Креирање подстицајне компензационе политике јесте комплексна активност и представља изазов за менаџмент људских ресурса. Фокус овог рада односи се на сагледавање везе између компензационог менаџмента и пословне успјешности. У овом раду предмет емпиријског истраживања биле су пословне организације из Републике Српске које имају више од 250 запослених. Емпиријски подаци везани за компензациони менаџмент прикупљени су уз помоћ анкетног упитника, док су емпиријски подаци везани за пословну успјешност генерисани из финансијских извјештаја посматраних организација. Примјеном адекватних метода статистичке анализе утврђена је статистичка значајност посматраних релација између квалитета компензационог менаџмента и дефинисаних индикатора пословне успјешности. Такође, утврђено је да организације које на адекватан начин управљају компензацијама, у просјеку остварују статистички значајно веће финансијске перформансе. Овакви резултати указују на значај управљања компензацијама, односно избора адекватних компензационих инструмената, те оптимизације њихове висине и структуре.

**Кључне речи:** компензације, стимулације, бенефиције, нематеријални мотиватори, успјешност пословања

**Abstract:** Compensation management is a process of creation, implementation and maintenance of the reward system, which is focused on improvement of the organizational, group and individual performance. Creating of incentive compensation policy is a complex activity and challenge for human resource management. This paper focuses on the relationship between compensation management and business performance. The subject of empirical research were companies from the Republic of Srpska, which employ more than 250 workers. Empirical data related to compensation management were collected by using a questionnaire, whereas empirical data related to the business performance were generated from the financial statements of the observed companies. Applied methods of statistical analysis showed that there is a statistically significant correlation of the

\* ✉ branka.zolak-poljasevic@ef.unibl.org

\*\* ✉ gordana.ilic@ef.unibl.org

\*\*\* ✉ darko.milunovic@ef.unibl.org

observed relationships between compensation management and defined indicators of business performance. Furthermore, it was found that organizations which managed compensation in an adequate way have a statistically significantly higher financial performance. The results show the importance of compensation management, selection of appropriate compensation instruments, and optimization of their level and structure.

**Keywords:** compensation, incentives, benefits, intangible motivators, business performance

---

## **Увод**

Компензациони менаџмент обухвата формулацију и имплементацију стратегија и политика помоћу којих се запослени награђују на правичан, непристрасан и досљедан начин, а које уједно помажу организацији да оствари своје циљеве. Савремене организације увиђају да сложенији систем награђивања, који подразумева разноврстан компензациони пакет, представља јак мотивациони фактор за запослене, односно пружа већу шансу организацији да оствари своје пословне циљеве. Висина и структура компензација су изузетно важна питања за већину запослених. Као што истиче Томас (Thomass, 2009, стр. 200; цитирано у Фабрис, 2013, стр. 466), „постоје појединци који дају предност интристичним факторима, али за већину људи висина плате је одлучујући фактор при избору посла“. С друге стране, управљање компензацијама јесте централна активност менаџмента људских ресурса, јер компензације су трошак за организацију, а у зависности од фактора као што су величина или дјелатност организације, трошкови рада понекад представљају значајан износ укупних пословних трошкова (Штангл Шушњар и Бербер, 2014). Када су у питању материјалне компензације, једна од најважнијих одлука коју менаџмент организације треба да донесе приликом развоја адекватног система награђивања јесте утврђивање висине основне плате за различите послове у организацији (Torrington, Hall & Taylor, 2007). Сви други материјални подстицаји надовезују се на основну плату, тако да њихово дјеловање често зависи од тога како је концепиран тај први и основни облик надокнаде (Илић, 2014). Наравно, приликом одлучивања о висини основне плате за поједине послове у организацији, као и о висини и структури осталих материјалних компензација, менаџмент се сусреће и с одређеним рестриктивним факторима, интерног и екстерног карактера (величина и дјелатност организације, организациона култура, технологија и процеси, стратегија и организација, национална култура, економско, социјално и политичко окружење, кретања на тржишту, конкуренција, законска регулатива и слично). Без обзира на ограничавајуће факторе, организације треба да теже успостављању сложенијег система награђивања, који би задовољио више аспирација и потреба запослених. Такође, приликом доношења одлука о врстама, висини и структури компензација потребно је водити рачуна о интерној и екстерној правичности система награђивања. Интерна правичност система награђивања утиче на задовољство запослених, њихову радну мотивацију, понашање и радну успјешност. С друге стране, екстерна правичност система награђивања утиче на конкурентност организација на тржишту рада, односно на

њихову способност привлачења и задржавања квалитетних људских ресурса (видети: Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2011; Torrington et al., 2007).

Дизајнирање и имплементација ефикасног система награђивања заиста је комплексан задатак (Armstrong, 2009), који захтијева вријеме и познавање организационих ресурса, организационе културе, стила управљања и структуре запослених. Овдје је ријеч о факторима који су специфични за сваку појединачну организацију, те се може рећи да не постоји универзалан приступ управљању компензацијама. Дефинисану компензациону политику и успостављени систем награђивања потребно је периодично пратити, како би се процијенило да ли дају жељене резултате, а они најчешће подразумевају побољшање индивидуалних, групних и/или организационих учинака. Уколико је ефекат примјене одређеног система награђивања незадовољавајући, менаџмент треба да размотри промјену тог система, или бар промјену структуре компензационог пакета (Илић, Золак Пољашевић и Вученовић, 2012, стр. 38).

Компензациони менаџмент представља интересантно подручје истраживања. Основни истраживачки проблем који је сагледан у овом раду тиче се анализе односа између компензационог менаџмента и пословне успјешности исказане одговарајућим финансијским индикаторима. Основу овог рада чини емпиријско истраживање које је проведено на репрезентативном узорку великих организација које послују у Републици Српској. У истраживању се пошло од претпоставке да квалитет компензационог менаџмента, превасходно изражен разноврсношћу заступљених компензационих инструмената, има позитиван утицај на успјешност пословања. У хипотетички модел су укључена тестирања интензитета и облика повезаности између квалитета компензационог менаџмента и четири одабрана финансијска индикатора пословне успјешности. Такође, тестирано је и да ли се посматрани индикатори успјешности статистички значајно разликују међу групама организација које имају различит квалитет компензационог менаџмента. У поступку тестирања хипотеза примјењене су одговарајуће статистичке методе, и то корелациона и регресиона анализа, те анализа варијансе (АНОВА). Обрада прикупљених података је извршена помоћу статистичког програмског пакета СПСС.

Иако је намјера аутора овог рада да се презентују резултативеденог истраживања и истакну нова научна сазнања о интензитету и природи везе између компензационог менаџмента и посматраних индикатора пословне успјешности, то није и не треба да буде његова једина сврха. Наиме, кроз комуникацију са пословним сектором, научна сазнања до којих се дође у академској заједници треба да се постепено шире и прелијевају у праксу. Наравно, у циљу потпунијег разумијевања ове области и њене афирмације у пракси, потребно је спроводити даља истраживања, а нека од њих су назначена у самом раду.

## 1. Модели методе истраживања

Као што је истакнуто у уводу, основни проблем који се сагледава у овом истраживању везан је за анализу односа између компензационог менаџмента и пословне успјешности, при чему је компензациони менаџмент третиран као независна варијабла.

Како су информације о компензацијама најчешће повјерљиве, овим истраживањем утврдиће се примјена одређених стимулативних компензационих инструмената не улазећи детаљно у њихову висину и структуру. Дакле, у овом истраживању независна варијабла је посматрана кроз присуство стимулативних елемената система награђивања који се састоје од индивидуалних (плаћање по учинку, бонуси, повишице и провизије), групних (учешће у користима/уштедама) и организационих стимулација (учешће у профиту, учешће у власништву), бенефиција које надилазе законски оквир, те нематеријалних компоненти система награђивања, које се користе у сврху подстицања радне мотивације и усмјеравања понашања и резултата запослених према остварењу циљева организације (дизајнирање посла према потребама/преференцијама појединаца, обogaћивање и проширење посла, партиципација запослених у доношењу одлука, флексибилно радно вријеме, усмена признања и похвале, могућност за развој и напредовање у каријери). Степен заступљености посматраних компензационих инструмената установљен је на бази питања на које су испитаници могли да одговоре позитивно (1) или негативно (0).

Успјешност пословања може се процјењивати на различите начине, помоћу бројних квантитативних и квалитативних показатеља. У овом истраживању, успјешност пословања, као зависна варијабла, ограничава се на финансијски резултат редовне активности. У оквиру финансијског резултата редовне активности посебно ће се посматрати и анализирати пословни резултат. Надаље, ови резултати ће се исказати по запосленом. Као додатни индикатор зависне варијабле посматраће се и стопа поврата на уложено у људске ресурсе. Поврат на улагања у људске ресурсе (енгл. Human Resource Return on Investment – HR ROI) јесте мјера која нам говори о профитабилности улагања у људске ресурсе. Поврат на улагања у људске ресурсе се примјењује у различитим облицима. Може се примјенити за израчунавање општег показатеља исплативости улагања у људске ресурсе, али и људски капитал (енгл. Human Capital Return on Investment – HC ROI), те за анализу профитабилности или исплативости улагања у појединачне програме и активности менаџмента људских ресурса. Фиценз (Fitz-Enz, 2009, стр. 51) понудио је формулу за израчунавање опште исплативости улагања у људске ресурсе. Матис и Џексон (Mathis & Jackson, 2010, стр. 65) понудили су варијацију формуле којом се изражава принос на улагања у људске ресурсе, а који се јавља као резултат редовних или оперативних активности организације. С друге стране, Филипс,

Стон и Филипс (Phillips, Stone & Phillips, 2001, стр. 236) понудили су формулу за израчунавање исплативности улагања у поједине активности или програме менаџмента људских ресурса, која се заснива на процјењеним користима и трошковима одређених програма менаџмента људских ресурса. На бази рјешења за израчунавање поврата на уложено у људске ресурсе, које су понудили поменути аутори, креирали смо формуле за израчунавање стопе поврата на уложено у људске ресурсе, које ће се рачунати на нивоу посматраних међуфазних резултата исказаних билансом успјеха. За ниво пословног резултата користиће се израз:

$$\text{Стопа поврата на уложено у људске ресурсе} = \frac{\text{пословни резултат} + \text{трошкови зарада, накнада зарада и осталих личних расхода}}{\text{трошкови зарада, накнада зарада и осталих личних расхода}}$$

На нивоу резултата редовне активности, стопа поврата на уложено у људске ресурсе израчунаће се помоћу израза:

$$\text{Стопа поврата на уложено у људске ресурсе} = \frac{\text{резултат редовних активности} + \text{трошкови зарада, накнада зарада и осталих личних расхода}}{\text{трошкови зарада, накнада зарада и осталих личних расхода}}$$

У сагледавању односа између дефинисаних варијабли пошло се од претпоставке да квалитет компензационог менаџмента, превасходно изражен разноврсношћу заступљених компензационих инструмената, има позитиван утицај на успјешност пословања ( $X_1$ ). Ова хипотеза је тестирана сагледавањем утицаја независне варијабле на четири индикатора зависне варијабле. Другим ријечима, сагледан је утицај квалитета компензационог менаџмента на пословни резултат по запосленом ( $X_{1,1}$ ), на резултат редовне активности по запосленом ( $X_{1,2}$ ), на стопу поврата на улагања у људске ресурсе на нивоу пословног резултата ( $X_{1,3}$ ), те на стопу поврата на улагања у људске ресурсе на нивоу резултата редовне активности ( $X_{1,4}$ ). Такође, тестирана је и претпоставка да међу организацијама које имају различит ниво квалитета компензационог менаџмента постоји статистички значајна разлика у посматраним индикаторима пословне успјешности ( $X_{1,5}$ ).

Да би се постављене хипотезе могле тестирати, извршено је емпиријско истраживање. Предмет истраживања биле су пословне организације из Републике Српске, које су у посматраној 2014. години запошљавале више од 250 запослених. Према званичним подацима надлежних институција, у посматраној пословној години у Републици Српској било је 87 регистрованих субјеката који су задовољили дефинисани критеријум везан за број запослених. Потребно је нагласити да су из даље анализе искључене јавне здравствене установе, које нису

биле предмет посматрања у овом истраживању, те се дошло до популације коју чини 71 пословни субјекат. Она је у цјелости обухваћена овим истраживањем. У овом истраживању подаци о квалитету компензационог менаџмента прикупљени су помоћу анкетног упитника као основног истраживачког инструмента. Подаци из финансијских извјештаја, тачније, биланса успјеха, који су били потребни за израчунавање индикатора зависне варијабле (пословни приходи и расходи, финансијски приходи и расходи, трошкови зарада, накнада зарада и осталих личних расхода, као и број запослених) добијени су посредством Агенције за посредничке, информатичке и финансијске услуге Републике Српске (АПИФ), која је надлежна за успостављање и вођење регистра пословних субјеката.

Статистичка обрада прикупљених емпиријских података извршена је помоћу статистичког програмског пакета СПСС. У сврху тестирања дефинисаних хипотеза примјењено је неколико статистичких метода, и то корелациона анализа (Пирсонов коефицијент корелације), регресиона анализа и анализа варијансе. Значајност свих посматраних релација оцијењена је на нивоу 0,05.

## 2. Резултати истраживања и тестирање хипотеза

У истраживању су учествовале 43 организације, а репрезентативност узорка је оцијењена са 60,65% посматране популације. У наставку је сагледана статистичка значајност релација између независне варијабле и дефинисаних индикатора зависне варијабле.

$X_{1,1}$  –Између квалитета компензационог менаџмента и пословног резултата по запосленом постоји статистички значајна веза, која указује на то да с побољшањем квалитета ове активности менаџмента људских ресурса долази до раста пословног резултата по запосленом.

У циљу провјере ове хипотезе проведене су корелациона и регресиона анализа. Резултати примјене ових статистичких метода приказани су у сљедећој табели.

Табела 1: Однос између квалитета компензационог менаџмента и пословног резултата по запосленом

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-18.328,24646	9.705,23043		-1.888	.066
	Skor4	<b>3.735,06128</b>	965,26211	<b>.517</b>	3.869	<b>.000</b>

$F = 14,973$ ;  $p = 0,000$ ;  $r^2 = 0,268$

Извор: Излаз из програмског пакета СПСС

На основу статистичке обраде података може се констатовати сљедеће: модел је статистички значајан ( $p = 0,000$ ); коефицијент корелације је

статистички значајан, а корелација је умјерена ( $r = 0,517$ ); при јединичном повећању скорa квалитета компензационог менаџмента долази до просјечног раста пословног резултата по запосленом за 3.735,06 конвертибилних марака. Статистичка значајност посматране релације, умјерен и статистички значајан коефицијент корелације, те резултат регресионе анализе који говори да с повећањем квалитета компензационог менаџмента долази до раста пословног резултата по запосленом, представљају основу за прихватање хипотезе  $X_{1,1}$ .

$X_{1,2}$  –Између квалитета компензационог менаџмента и резултата редовне активности по запосленом постоји статистички значајна веза, која указује на то да с побољшањем квалитета ове активности менаџмента људских ресурса долази до раста резултата редовне активности по запосленом.

Резултати тестирања ове хипотезе приказани су у наредној табели.

Табела 2: Однос између квалитета компензационог менаџмента и резултата редовне активности по запосленом

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-11.321.69989	7.883.10408		-1.436	.159
	Skor4	<b>2.412,84323</b>	784,03720	<b>.433</b>	3.077	<b>.004</b>

$F = 9,471$ ;  $p = 0,004$ ;  $r^2 = 0,188$

Извор: Излаз из програмског пакета SPSS

На основу статистичке обраде података може се констатовати сљедеће: модел је статистички значајан ( $p = 0,004$ ); коефицијент корелације је статистички значајан, али корелација није много изражена ( $r = 0,433$ ); при јединичном повећању скорa квалитета компензационог менаџмента долази до просјечног раста резултата редовне активности по запосленом за 2.412,84 конвертибилних марака. Упркос коефицијенту корелације који ни у случају ове релације није много изражен, установљена је статистичка значајност везе. Регресионом анализом је утврђено да приликом побољшања квалитета ове активности менаџмента људских ресурса долази и до побољшања резултата редовне активности по запосленом. На основу ових налаза може се констатовати да је хипотеза  $X_{1,2}$  потврђена.

$X_{1,3}$  –Између квалитета компензационог менаџмента и стопе поврата на уложено у људске ресурсе, која је израчуната на нивоу пословног резултата, постоји статистички значајна веза, која указује на то да с побољшањем квалитета компензационог менаџмента долази до раста овог индикатора пословне успјешности.

Резултати статистичке обраде емпиријских података везаних за ове варијабле приказани су у наредној табели.

Табела 3: Однос између квалитета компензационог менаџмента и стопе поврата на уложено у људске ресурсе (ниво пословног резултата)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,27200	0,33900		.802	.427
	Skor4	<b>0,15659</b>	0,03372	<b>.587</b>	4.644	<b>.000</b>
F = 21,571; p = 0,000; r <sup>2</sup> = 0,345						

Извор: Излаз из програмског пакета СПСС

На основу статистичке обраде података може се констатовати следеће: модел је статистички значајан ( $p = 0,000$ ); коефицијент корелације је статистички значајан, а корелација је изражена ( $r = 0,587$ ); при јединичном повећању скорa квалитета компензационог менаџмента долази до просјечног раста стопе поврата на уложено у људске ресурсе (ниво пословног резултата) за 0,156 мјерних јединица. Сви изложени резултати, почевши од изражене корелације, њене статистичке значајности, те резултата регресионе анализе, представљају довољну основу за прихватање хипотезе  $X_{1,3}$ .

Посљедња релација између независне подваријабле и индикатора зависне варијабле која се тестира у оквиру ове анализе, изражена је на следећи начин.

$X_{1,4}$  – Између квалитета компензационог менаџмента и стопе поврата на уложено у људске ресурсе, која је израчуната на нивоу резултата редовне активности, постоји статистички значајна веза, која указује да на то с побољшањем квалитета компензационог менаџмента долази до раста овог индикатора пословне успјешности.

Резултати до којих се дошло у поступку тестирања ове хипотезе приказани су у наредној табели.

Табела 4: Однос између квалитета компензационог менаџмента и стопе поврата на уложено у људске ресурсе (ниво резултата редовне активности)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,48289	0,39144		1.234	.224
	Skor4	<b>0,11593</b>	0,03893	<b>.422</b>	2.978	<b>.005</b>
F = 8,867; p = 0,005; r <sup>2</sup> = 0,178						

Извор: Излаз из програмског пакета СПСС

На основу статистичке обраде података може се констатовати следеће: модел је статистички значајан ( $p = 0,005$ ); коефицијент је статистички значајан, али корелација није много изражена ( $r = 0,422$ ); при јединичном повећању скорa квалитета компензационог менаџмента, долази до просјечног раста стопе поврата на уложено у људске ресурсе (ниво резултата редовне



активности) за 0,116 мјерних јединица. Као и у случају претходних тестирања, изложени резултати до којих се дошло примјеном статистичких метода основа су за констатацију да је и хипотеза  $X_{1,4}$  прихваћена.

Да би се детаљније сагледао однос између независне варијабле и посматраних индикатора зависне варијабле, урађена је и додатна анализа емпиријских података и тестирана хипотеза исказана на сљедећи начин.

$X_{1,5}$  – Међу организацијама које имају различит ниво квалитета компензационог менаџмента постоји статистички значајна разлика у индикаторима пословне успјешности.

У сврху тестирања ове хипотезе примјењена је анализа варијансе. Резултати ове анализе приказани су у наредним табелама.

Табела 5: Дескриптивне мјере за индикаторе зависне варијабле према степену квалитета компензационог менаџмента

<i>Пословни резултат</i>		<i>Mean</i>	<i>Std. Dev.</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>
КМ	0,0% – 25,0%	519,23	5.195,30	-11.147,55	7.040,04
	25,1% – 50,0%	3.006,28	3.825,07	368,46	14.570,22
	50,1% – 75,0%	38.654,59	43.894,59	1.011,57	128.174,90
	Total	15.461,03	32.062,71	-11.147,55	128.174,90
<i>Резултат редовне активности</i>		<i>Mean</i>	<i>Std. Dev.</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>
КМ	0,0% – 25,0%	476,51	4.907,41	-13.173,44	7.705,00
	25,1% – 50,0%	3.131,92	4.113,00	-433,59	14.797,63
	50,1% – 75,0%	25.273,55	36.115,89	93,30	144.637,02
	Total	10.506,11	24.729,92	-13.173,44	144.637,02
<i>Стопа поврата (пословни резултат)</i>		<i>Mean</i>	<i>Std. Dev.</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>
КМ	0,0% – 25,0%	0,99	0,42	-0,22	1,50
	25,1% – 50,0%	1,24	0,24	1,02	1,75
	50,1% – 75,0%	2,66	1,45	1,04	5,10
	Total	1,69	1,18	-0,22	5,10
<i>Стопа поврата (рез. ред. активности)</i>		<i>Mean</i>	<i>Std. Dev.</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>
КМ	0,0% – 25,0%	0,98	0,45	-0,39	1,45
	25,1% – 50,0%	1,26	0,29	0,98	1,75
	50,1% – 75,0%	2,24	1,75	1,01	6,84
	Total	1,53	1,22	-0,39	6,84

Извор: Излаз из програмског пакета СПСС

Табела 6: Тест хомогености варијабле

<i>Test of Homogeneity of Variances</i>				
	<i>Levene Statistic</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>Sig.</i>
Пословни резултат	39.215	2	40	.000
Резултат редовне активности	6.559	2	40	.003
Стопа поврата (пословни резултат)	32.082	2	40	.000
Стопа поврата (резултат ред. активности)	7.251	2	40	.002

Извор: Излаз из програмског пакета СПСС

Иако резултат тестирања хомогености варијабле показује да варијабле нису хомогене, узорци који се посматрају су приближно једнаке величине, па је у наставку урађена анализа варијансе. Уз АНОВУ је рађен Тукијев постхок тест (енгл. Tukey post-hoc test).

Табела 7: Анализа варијансе за индикаторе зависне варијабле према степену квалитета компензационог менаџмента

<i>Пословни резултат</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
КМ	Between Groups	13.749.231.471.120	2	6.874.615.735.560	<b>9.344</b>	<b>.000</b>
	Within Groups	29.427.486.158.567	40	735.687.153.964		
	Total	43.176.717.629.687	42			
<i>Резултат редовне активности</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
КМ	Between Groups	5.604.460.891.850	2	2.802.230.445.925	<b>5.582</b>	<b>.007</b>
	Within Groups	20.081.435.273.535	40	502.035.881.838		
	Total	25.685.896.165.386	42			
<i>Стопа поврата (пословни резултат)</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
КМ	Between Groups	24.441	2	12.220	<b>14.191</b>	<b>.000</b>
	Within Groups	34.446	40	.861		
	Total	58.887	42			
<i>Стопа поврата (резултат ред. акт.)</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
КМ	Between Groups	13.353	2	6.677	<b>5.426</b>	<b>.008</b>
	Within Groups	49.221	40	1.231		
	Total	62.574	42			

Извор: Излаз из програмског пакета СПСС

Резултати ове анализе показују да међу групама организација које имају различит ниво квалитета компензационог менаџмента постоји статистички значајна разлика у висини сва четири посматрана индикатора пословне успјешности. Конкретно, пословни резултат по запосленом ( $F = 9.344$ ;  $p = 0,000$ ;  $p < 0,05$ ), резултат редовне активности по запосленом ( $F = 5.582$ ;  $p = 0,007$ ;  $p < 0,05$ ),

0,05), стопа поврата на уложено у људске ресурсе на нивоу пословног резултата ( $F = 14.191$ ;  $p = 0,000$ ;  $p < 0,05$ ), као и стопа поврата на уложено у људске ресурсе на нивоу резултата редовне активности ( $F = 5.426$ ;  $p = 0,008$ ;  $p < 0,05$ ), статистички су значајно већи код организација које имају највиши скор квалитета компензационог менаџмента (од 50,1% до 75,0%).

С обзиром на исход тестирања хомогености варијабли, поред анализе варијансе примјенили смо и алтернативни непараметарски Крускал–Валисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test). Резултати овог тестирања приказани су у сљедећој табели.

Табела 8: Крускал–Валисов тест за индикаторе зависне варијабле према степену квалитета компензационог менаџмента

Test Statistics <sup>a,b</sup>				
	Пословни резултат	Резултат редовне активности	Стопа поврата (пословни резултат)	Стопа поврата (резултат ред. активности)
Chi-Square	19.522	14.450	18.545	17.299
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.000	.001	.000	.000
a. Kruskal Wallis Test				
b. Grouping Variable: Nivo kvaliteta KM				

Извор: Излаз из програмског пакета СПСС

Као што се може видјети на основу података приказаних у табели 8, резултати примјене алтернативног непараметарског теста указују на исте закључке до којих се дошло и примјеном анализе варијансе. На основу оваквих резултата може се констатовати да је хипотеза  $X_{1,5}$  у потпуности прихваћена.

Статистичком анализом емпиријских податка је потврђено да организације које на адекватан начин управљају компензацијама у просјеку остварују знатно боље финансијске перформансе, које су статистички значајно веће у односу на перформансе у осталим организацијама. Такође, све четири тестиране релације између независне варијабле и дефинисаних индикатора зависне варијабле статистички су потврђене. На основу наведеног, може се констатовати да је полазна претпоставка, изражена хипотезом  $X_1$ , у потпуности прихваћена.

### 3. Дискусија

Према Флину (Flynn, 1998), управљање компензацијама има три основне функције: да привуче нове раднике, да подстакне радну успјешност и да развије лојалност запослених организацији. Разноврсност компензационих инструмената представља битну одлику квалитета компензационог менаџмента (видети: Jiang, Xiao, Qi & Xiao, 2009; Lyons & Ben-Ora, 2002; Tropman, 2001; Zingheim & Schuster, 2000). У корист претходне констатације свједоче и емпиријска

истраживања која су провели Азасу (Azasu, 2009), те Блекбурн и Розен (Blackburn & Rosen, 1993). На примјер, према Азасу (Azasu, 2009), организације које имају разноврснији компензациони пакет остварују бољи организациони učinak у односу на организације које имају простији систем награђивања.

Позитивну везу између награђивања запослених и финансијског учинка посматраних пословних организација потврдило је и истраживање које су 1990. године провели Герхарт и Милковић (Gerhart & Milkovich, 1990), као и нешто новије истраживање, које је провео Азасу (Azasu, 2009). Позитиван утицај система награђивања на организационе и тржишне перформансе посматраних организација установио је Синг (Singh, 2004). Ли и Ли (Lee & Lee, 2007) утврђују да шест основних активности менаџмента људских ресурса, међу којима је и систем награђивања запослених, помажу посматраним организацијама да побољшају организационе перформансе као што су продуктивност запослених, квалитет производа и флексибилност организације. Такође, ови аутори су установили да ефикасан систем награђивања смањује стопу флукуације запослених. Група аутора (Nyberg, Pieper & Trevor, 2015) која је проучавала везу између подстицаја и резултата запослених у петогодишњем периоду, дошла је до закључка да је плаћање засновано на учинку позитивној вези с будућим резултатима запослених. У једном од новијих истраживања, аутори (Ogbonnaу, Daniels & Nielsen, 2017) на бази своје анализе установили су да је плаћање засновано на учинку, односно индивидуалне стимулације, директно повезано са задовољством послом, посвећеношћу запослених организацији и повјерењем у менаџмент.

Прегледом литературе установљено је да постоји низ емпиријских истраживања која указују на позитиван утицај адекватног система награђивања на различите организационе, тржишне и финансијске перформансе посматраних организација, а нека од њих су већ поменута. Међутим, наведена истраживања нису у потпуности релевантна за поређење добијених резултата. Наиме, постсоцијалистичке земље Централне и Источне Европе карактеришу значајне сличности, а међу њима је и генерални приступ управљању људским ресурсима. Стога су истраживања проведена у овим земљама много релевантнија за поређење добијених резултата. Сљедећи критеријуми о којима се водило рачуна приликом избора истраживања за дискусију резултата јесу концепцијска сличност проведених истраживања и датум публикације рада. Нажалост, преглед доступне литературе дао је само један рад који задовољава дефинисане критеријуме претраге. Концепцијски слично истраживање публиковали су Штангл Шушњар и Бербер у 2014. години, а оно је настало на основу анализе Кранетових података прикупљених током истраживачког периода 2008–2010. године. Аутори Штангл Шушњар и Бербер (2014) потврдили су да организације које награђују своје запослене стимулативним елементима система награђивања (финансијска партиципација и стимулације везане за učinak), остварују виши

ниво посматраних организационих перформанси. На бази оквирног поређења може се констатовати да су резултати ова два истраживања у сагласности, јер оба истраживања потврђују тезу да организације које имају сложенији систем награђивања остварују боље перформансе.

Методе истраживања које су примјењене у овом раду омогућиле су дјелимичан увид у посматрану проблематику, али су биле одговарајуће за тестирање постављених хипотеза. Међутим, потребно је нагласити да су бројна ограничења свакако условила избор хипотетичког модела истраживања. Једно од ограничења истраживања произлази из саме природе података везаних за компензационе инструменте. Наиме, информације о компензацијама су најчешће повјерљиве, нарочито када је у питању њихова висина и структура, што отежава истраживања у овој области. Такође, ради повећања рационалности истраживачког поступка, прикупљање података о компензационом менаџменту извршено је помоћу анкетног упитника. На овај начин стекли су се услови за прикупљање већег броја једнообразних података у релативно кратком временском периоду, али, с друге стране, овај поступак је онемогућио дубље сагледавање посматране проблематике на нивоу појединачних пословних организација. Као ограничење истраживања у погледу валидности прикупљених података може се навести и немогућност приступа појединим документима којима би се поткријепиле тврдње испитаника изнесене у анкетном упитнику.

## **Закључак**

Резултати истраживања проведеног у Републици Српској показују да између квалитета компензационог менаџмента и пословног резултата, односно резултата редовне активности по запосленом, те стопе поврата на уложено у људске ресурсе, постоји статистички значајна веза, која указује на то да с побољшањем квалитета ове активности менаџмента људских ресурса (који је превасходно изражен кроз разноврсност компензационих инструмената) долази до раста посматраних финансијских индикатора пословне успјешности. Такође, међу организацијама које имају различит ниво квалитета компензационог менаџмента постоји статистички значајна разлика у индикаторима пословне успјешности. Конкретно, организације које имају висок степен квалитета компензационог менаџмента, остварују статистички значајно већи пословни резултат и резултат редовне активности по запосленом, те стопу поврата на уложено у људске ресурсе на нивоу пословног резултата и на нивоу резултата редовне активности.

Без обзира на ограничења истраживања, која су наведена у дискусији, овим истраживањем се дошло до нових научних сазнања у погледу једне од најсложенијих активности менаџмента људских ресурса. Када је у питању дискусија резултата истраживања, у поступку тражења новијих концептуално сличних истраживања о утицају компензационог менаџмента на пословну

успјешност у транзиционим земљама Европе, које су оцијењене као најрелевантније за поређење због заједничког социјалистичког наслијеђа и бројних институционалних и културолошких сличности, пронађено је само једно истраживање које испуњава дефинисане критеријуме претраге. Сходно томе, може се констатовати да резултативеденог истраживања који су представљени у овом раду доприносе попуњавању ученог јаза у емпиријским истраживањима.

Адекватном комуникацијом с пословним сектором, научна сазнања до којих се дође у академској заједници треба да се постепено шире и прелијевају у праксу. За то је потребан одређени проток времена, али резултати овог истраживања свакако дају сигнал пословним организацијама да је компензациони менаџмент важан фактор успјешности организације.

## Литература

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11<sup>th</sup> edition). Philadelphia and London: Kogan Page Limited.

Azazu, S. (2009). Rewards and Performance of Swedish Real Estate Firms. *Compensation & Benefits Review*, 41(4), 19–28.

Blackburn, R. & Rosen, B. (1993). Total Quality Management and Human Resource Management: Lessons Learned from Baldrige Award Winning Companies. *Academy of Management Executive*, 7(3), 49–66.

Fitz-Enz, J. (2009). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance* (2<sup>nd</sup> edition). New York: AMACOM.

Flynn, G. (1998). Is your Recognition Program Understood?. *Workforce*, 77(7), 45–72.

Gerhart, B. & Milkovich, G.T. (1990). Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663–691.

Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, H. & Xiao, L. (2009). Total Reward Strategy: A Human Resource Management Strategy Going with the Trend of the Times. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 177–183.

Lee, F.H. & Lee, F.Z. (2007). The Relationships Between HRM Practices, Leadership Style, Competitive Strategy and Business Performance in Taiwanese Steel Industry. *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference*, Melbourne, Australia, 953–971.

Lyons, F.H. & Ben-Ora, D. (2002). Total Rewards Strategy: The Best Foundation of Pay for Performance. *Compensation & Benefits Review*, 34(2), 34–40.

Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2010). *Human Resource Management* (13<sup>th</sup> edition).

USA: Thomson South-Western.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management* (4<sup>th</sup> edition). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Nyberg, A.J., Pieper, J.R. & Trevor, C.O. (2015). Pay-for-performance effect on future employee performance: integrating psychological and economic principles toward a contingency perspective. *Journal of Management*, 42(7), 1753–1783.

Ogbonnaya, C., Daniels, K. & Nielsen, K. (2017). Does contingent pay encourage positive employee attitudes and intensify work?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 94–112.

Phillips, J.J., Stone, R.D. & Phillips, P. (2001). *The Human Resource Scorecard: Measuring the Return on Investment*. USA: Butterworth-Heinemann.

Singh, K. (2004). Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42, 301–317.

Thomass, K. (2009). *Intrinsic Motivation at Work*. San Francisco: Berrett Koehler Publications.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2007). *Human Resource Management* (7<sup>th</sup> edition). England: Pearson Education Limited.

Tropman, J.E. (2001). *The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Zingheim, P.K. & Schuster, J.R. (2000). Total Rewards for New and Old Economy Companies. *Compensation & Benefits Review*, 32(6), 20–23.

Илић, Г. (2014). *Основи менаџмента људских ресурса*. Бања Лука: Економски факултет.

Илић, Г., Золак Пољашевић, Б. и Вученовић, С. (2012). Анализа односа између компензационих пракси и пословних резултата. *ActaEconomica*, 10(17), 31–50.

Фабрис, Н. (2013). Модел ефикасне наднице. *Социологија*, 55(3), 461–474.

Штангл Шушњар, Г. и Бербер, Н. (2014). Стимулативне зараде и перформансе организације: истраживање на бази Кранет података у Европи. *Анали Економског факултета у Суботици*, 51(32), 73–88.

## Summary

Incentive compensation policy and the selection of the optimal level and structure of compensation instruments are an important factor that affects realization of individual, group and organizational goals. This paper presents results of the empirical research conducted in companies from the Republic of Srpska, which employ more than 250

workers. The representativeness rate of the sample is 60.65% of the observed population. Testing of the hypothesis was performed with the simple correlation, regression analysis, and Analysis of Variance (ANOVA). Applied methods of statistical analysis showed that there is a statistically significant correlation between all of the observed relationships in the hypothetical research model. In other words, based on empirical data, link between compensation management and business performance was confirmed. The research results provide new scientific knowledge and facts and contribute to the affirmation of this importance topic in practice. Furthermore, research results open new areas of research in this scientific field, and some of them are identified and described.