

# PRIMJENA MODELA UKUPNE NAGRADE U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA U BOSNI I HERCEGOVINI

## SAŽETAK

Ljudi su u središtu suvremenih poslovnih modela. Menadžeri malih i srednjih poduzeća (MSP) imaju zadatak kreirati efikasne kompenzacijske pakete s ciljem privlačenja, zadržavanja i motiviranja zaposlenika. Za ostvarivanje ovih ciljeva na raspolaganju su različiti oblici materijalnih i nematerijalnih nagrada. U cilju utvrđivanja stanja nagrađivanja u MSP i ispitivanja mogućnosti primjene suvremenih koncepta nagrađivanja provedeno je istraživanje među menadžerima MSP u Bosni i Hercegovini. Kao okvir za istraživanje korišten je model ukupne nagrade koji integrira financijske i nefinancijske nagrade. U okviru modela analizirane su izravne materijalne kompenzacije, beneficije, nagrade vezane za učenje i razvoj zaposlenika, te nagrade vezane za radnu okolinu. Rezultati ukazuju da MSP djelomično implementiraju model ukupne nagrade kojeg karakterizira snažna primjena kolektivnih relacijskih nagrada (radna okolina). Transakcijske nagrade i individualne relacijske nagrade također su implementirane u određenoj mjeri, ali uz značajna odstupanja u razvijenosti pojedinih tipova nagrada u tim kategorijama. Dodatna analiza pojedinačnih kategorija upućuje na rastući trend korištenja individualnog varijabilnog nagrađivanja u okviru izravnih materijalnih kompenzacija. Općenito, istraživanje ukazuje na prisutnost različitih elemenata nagrađivanja u sektoru MSP. Kategorijama nematerijalnih nagrada vezanih za radnu okolinu menadžeri MSP nastoje unaprijediti standard zaposlenika i njihovu angažiranost, uslijed nedostatka financijskih resursa. Pred menadžerima MSP je izazov da, uz objektivna ograničenja u upravljanju MSP, dodatno razvijaju različite kategorije ukupne nagrade s ciljem maksimiziranja potencijala kompenzacija kao upravljačkog sredstva u MSP-u.

**Ključne riječi:** mala i srednja poduzeća, materijalne kompenzacije, model ukupne nagrade, nagrađivanje zaposlenika, nematerijalne kompenzacije

## 1. UVOD

Jedan od ključnih izvora održive konkurentske prednosti su ljudi, njihovi potencijali i kreativnost. Ljudski potencijali predstavljaju ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivaciju i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo (Bahtijarević-Šiber, 1999: 16). Nova filozofija menadžmenta propagira povratak čovjeku kao kompleksnom

i jedinstvenom, emocionalnom i iracionalnom, a ne isključivo racionalnom biću. Kroz tu filozofiju ističe se kako su upravo ljudi jedinstven, najvažniji resurs na kojem se temelji ključna strategijska i konkurentska prednost poduzeća (Lesko Bošnjak i Klepić, 2007: 15). Upravljanje nagrađivanjem, kao jedna od funkcija i aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala (MLJP), ima ključnu ulogu u ostvarivanju glavnih cilje-

va MLJP-a. Fokus rada je upravo na otkrivanju specifičnosti funkcije nagrađivanja i njegove uloge u MSP. Nove filozofije menadžmenta i rastući značaj aktivnosti nagrađivanja u realizaciji organizacijskih ciljeva izdvajaju kompenzacijski menadžment kao jedinstveno istraživačko područje. Istraživanje fenomena kompenzacija u sektoru malog i srednjeg gospodarstva, kojega značajnim dijelom čine poduzeća bez formalizirane funkcije ljudskih resursa, predstavlja poseban istraživački izazov.

Kompenzacijski menadžment odnosno upravljanje nagrađivanjem obuhvaća oblikovanje, provođenje i održavanje sustava nagrađivanja koji pomaže poduzeću da ostvari strateške ciljeve (Galetić, 2015: 50). Odlučivanjem o plaćama i glavnim područjima politike nagrađivanja menadžeri dugoročno usmjeravaju ponašanje zaposlenika u željenom smjeru u funkciji realizacije poslovne strategije poduzeća. Temeljni ciljevi kompenzacijskog menadžmenta odnose se na pridobivanje, zadržavanje i motiviranje kvalitetnih ljudskih resursa koji će osigurati ostvarenje ciljeva poduzeća (Buble i Bakotić, 2013: 42). Dakle, ciljevi kompenzacijskog menadžmenta prvenstveno su usmjereni na izgradnju privlačnog kompenzacijskog paketa i veću konkurentnost u borbi za kompetentne zaposlenike (Galetić, 2015: 51). Prema Milkowichu i Newmnu (2005: 26) menadžeri osim što kompenzacije smatraju troškom, koriste ih i da bi utjecali na ponašanje zaposlenika i poboljšali učinkovitost tvrtke. Ta potencijalna sposobnost utjecanja na ponašanje zaposlenika i, posljedično na njihovu proizvodnost i djelotvornost organizacije, dodatno opravdava i naglašava važnost plaće i kompenzacija u širem smislu.

Zbog udjela u ukupnom broju poduzeća, te njihovog doprinosa zaposlenosti i kreiranju dodane vrijednosti, MSP ima posebnu ulogu u nacionalnim ekonomijama, a prema njima se usmjerava veliki istraživački interes. U 2020. godini u Europskoj uniji (EU) bilo je aktivno nešto više od 21 milijun MSP, što je činilo 99,8% svih poduzeća u nefinancijskom poslovnom sektoru EU. Od ukupnog broja mikro poduzeća zauzimaju 93%. Nadalje, MSP sudjeluju sa 65% u ukupnoj zaposlenosti te generiraju 53%

dodane vrijednosti unije (European Commission, 2021). Ekonomijom Bosne i Hercegovine također dominiraju MSP. Razvrstavanje poduzeća u klase prema veličini korištenjem kriterija „broj zaposlenih“ pokazuje da najveći udio u ukupnom broju razvrstanih poduzeća, čak 74%, imaju mikro poduzeća (0 – 9 zaposlenih). Mala poduzeća (10 – 49 zaposlenih) u ukupnom broju sudjeluju sa 17,7%, srednja poduzeća (50 – 249 zaposlenih) sa 5,8%, dok je udio velikih poduzeća (250 i više zaposlenih) samo 1%. Razvrstavanje poduzeća prema klasama na osnovu poslovnih prihoda pokazuje da 90,9% poduzeća ostvaruje prihode manje od 4 milijuna KM na godišnjem nivou, 5,8% poduzeća ostvaruje prihode od 4 do 20 milijuna KM, a samo 1,6% poduzeća ima prihode 20 i više milijuna KM (Agencija za statistiku BIH, 2021). MSP sektor upošljava 64% ukupno zaposlenih u poslovnom sektoru Bosne i Hercegovine. Istovremeno, u prosjeku MSP doprinose sa 60% u godišnjoj dodanoj vrijednosti poslovnog sektora.

S obzirom na karakteristike MSP-a, pred menadžerima je poseban izazov da, uz raspoložive menadžerske vještine i poduzetničke sposobnosti, barem djelomično implementiraju suvremene koncepte nagrađivanja, koje će prethodno prilagoditi MSP-u. Uslijed financijskih i organizacijskih ograničenja MSP često nisu u mogućnosti implementirati najbolje prakse upravljanja ljudskim potencijalima. To se posebno odnosi na nagrađivanje zbog troškovnog aspekta tih aktivnosti. Stoga, uz otkrivanje specifičnosti nagrađivanja u MSP sektoru, cilj rada je istražiti mogućnosti primjene modela ukupne nagrade u MSP-u, kao suvremenog i sveobuhvatnog koncepta nagrađivanja.

## 2. NAGRAĐIVANJE U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

Nagrađivanje zaposlenika u MSP u značajnoj mjeri je neformalnog karaktera. Osim toga prakse nagrađivanja često su bazirane na ad hoc pristupu (Wilkinson, 1999). Pored izostanka klasične procjene poslova i formalnih platnih struktura, istraživanje u MSP Jugoistočne Europe ukazuju na različit stupanj formaliziranosti

određenih aspekata nagrađivanja. Gilman i sur. (2002) ukazuju na određenu razinu formaliziranosti beneficija, kao i na nešto nižu formaliziranost sustava varijabilnog nagrađivanja. Psychogios i sur. (2016) ističu tri ključna faktora koja determiniraju stupanj formaliziranosti menadžmenta ljudskih potencijala, te nagrađivanja kao njenog dijela, u MSP Jugoistočne Europe. To su geografski opseg poslovanja, pripadajući sektor i veličina poduzeća. Neformalni karakter kompenzacijskih praksi potvrđen je i u istraživanju nagrađivanja u MSP u Bosni i Hercegovini (Načinović Braje i Bosnić, 2017). Istraživanje ukazuje da većina malih poduzeća nema odjel za ljudske potencijale, a prakse upravljanja ljudskim potencijalima i nagrađivanja nisu formalizirane. Odluke o ključnim aspektima nagrađivanja su centralizirane, a menadžeri ih uglavnom donose samostalno. Isto istraživanje ukazuje da više od polovice poduzeća obuhvaćenih istraživanjem nema dokumentirane opise posla na osnovu provedenog postupka analize posla.

Istraživački interes, također, usmjeren je na otkrivanje internih i eksternih faktora koji najviše utječu na sustave nagrađivanja u MSP. Istraživanja upućuju na značajnu ulogu konkurencije (Rainnie, 1989, prema Gilman i sur., 2002) i tržišta (Gilman i sur., 2002) u nagrađivanju zaposlenika. U ranije navedenom istraživanju nagrađivanja u MSP u BIH ispitana je važnost i utjecaj različitih faktora na utvrđivanje plaće zaposlenika u malim poduzećima (Načinović Braje i Bosnić, 2017). Analizom je utvrđeno da prema percepciji menadžera vrijednost (težina) posla i radni doprinos/učinak najviše utječu na utvrđivanje visine plaće, dok konkurentske prakse imaju najmanji utjecaj. Važnost ispitivanja različitih faktora i prirode njihovog utjecaja dodatno je naglašena zbog aktualnih makroekonomskih poremećaja i opće zanemarenosti uloge MSP-a u tranzicijskim ekonomijama.

Što se tiče pojedinačnih elemenata nagrade i različitih aspekata nagrađivanja, u kategoriji materijalnih nagrada, autori veliki interes usmjeravaju u ispitivanje karakteristika varijabilnog- poticajnog nagrađivanja. Prilagodljivost i prilika za sudjelovanje u budućem rastu kroz

razne elemente kompenzacijskog sustava su glavni motivatori za zaposlene u MSP. Pružanje zaposlenicima poticajnih kompenzacijskih planova usklađenih sa ciljevima poslovanja (i vlasnika poduzeća) postaje kritično za organizacijski uspjeh (Siflet, 2004). Od materijalnih nagrada, MSP često koriste plaćanje prema učinku uz osnovnu plaću (Zheng i sur., 2007). Ranija istraživanja varijabilnog nagrađivanja su ukazivala da manje od polovice MSP-a nudi varijabilne nagrade zaposlenicima, a samo trećina koristi plaćanje po učinku (Gilman i sur., 2002). Newman i Sheikh (2014) ističu rastući trend primjene sustava nagrađivanja prema učinku u MSP-a. King-Kauanui i suradnici (2006) potvrđuju pozitivan utjecaj primjene vrednovanja učinka zaposlenika i varijabilnog nagrađivanja na efikasnost MSP. Iako ne spadaju među često korištene oblike poticajnog nagrađivanja, istraživanja ukazuju da na rast MSP još snažniji pozitivni učinak imaju nagrade u obliku sudjelovanja u kapitalu (Brush i sur., 2001; Arbaugh i sur., 2004). Ugoani (2017) potvrđuje pozitivnu korelaciju između različitih aspekata nagrađivanja, kao što su osnovna plaća, varijabilno nagrađivanje, dugoročno poticajno nagrađivanje, sudjelovanje u dobiti, sudjelovanje u vlasništvu i beneficije, i razine produktivnosti MSP. Udemba (2020) prema rezultatima istraživanja sustava nagrađivanja MSP potvrđuje pozitivnu ulogu materijalnih kompenzacija u unapređenju performansi zaposlenika MSP. Također, utjecaj kompenzacija i praksi nagrađivanja na organizacijske performanse potvrđuju i rezultati istraživanja na uzorku od 400 proizvodnih MSP u Indiji. Rezultati analize upućuju na statistički značajne razlike za financijske i nefinancijske performanse kod MSP koji usvajaju formalne kompenzacije i prakse nagrađivanja zaposlenika (Ravi i Santosh Kumar, 2015, prema Radišić i sur., 2017). Anele i suradnici (2017) dokazuju da povećanja u plaćama, poticajima i bonusima utječu na promjene stavova zaposlenika i njihov odnos prema radu.

Ulogu varijabilnih i stimulativnih dijelova kompenzacijskih paketa istražuju i radovi posvećeni kompenzacijama menadžera MSP. Stimulativni dijelovi kompenzacija su posebno atraktivni za

privlačenje i motiviranje izvršnih menadžera u MSP, zato što smanjuju početne investicije u plaće menadžera i značajan dio njih odgađaju za razdoblje nakon ostvarenja ciljanih rezultata. Oni imaju jasnu percepciju veze između svog angažmana i organizacijskih performansi, kao i naknadne veze između ostvarenih performansi i njihovih individualnih kompenzacija (Aaron i sur., 2014). MSP moraju dizajnirati kompenzacijske pakete kako bi poticale i nagradile poduzetničke akcije koje determiniraju organizacijski uspjeh. Ovi paketi mogu biti ključ za privlačenje i zadržavanje prijeko potrebnih talenata izvršne razine za postizanje dugoročnog uspjeha. Ipak, fleksibilnost i vitka organizacijska struktura MSP mogu im omogućiti brzu prilagodbu promjenjivom poslovnom okruženju (Latham, 2009, prema Aaron i sur., 2014). Varijabilni dio nagrađivanja predstavlja posebno zanimljiv istraživački segment nagrađivanja u sektoru MSP-a.

U uvjetima recesije i uslijed financijskih ograničenja MSP mogu koristiti nematerijalne strategije motiviranja kao alternative financijski zahtjevnim kompenzacijama. Barrett i Mayson (2007) ukazuju da rastuća MSP češće od ostalih organizacija kombiniraju materijalne i nematerijalne nagrade s ciljem poticanja posvećenosti zaposlenika organizaciji. Jedno od istraživanja nematerijalnog aspekta nagrađivanja potvrđuje pozitivnu vezu između organizacijskih performansi i kvalitete radnog života, zaposleničke participacije i organizacijske kulture koja podržava osobni i profesionalni razvoj (Cegarra-Leiva i sur., 2012). Dokazana neformalnost može biti prednost u MSP gdje dijeljenje informacije između vlasnika/ menadžera i zaposlenika rezultira visokim stupnjem participacije zaposlenika u odlučivanju (Richbell i sur., 2010). Različiti intrinzični faktori mogu značajno utjecati na ponašanje zaposlenika. Anele i suradnici (2017) u istraživanju MSP sektora utvrđuju statistički značajnu vezu između odgovornosti i autonomije s jedne strane, te stavova zaposlenika i njihovog odnosa prema radu, s druge strane. Ogunyomi i Bruning (2015) istražujući utjecaj različitih praksi ljudskih potencijala na financijske i nefinancijske performanse MSP,

otkrivaju značajne utjecaje nematerijalnih aspekata nagrađivanja na organizacijske performanse u cjelini. Rezultati su u skladu s nalazima Georgiadisa i Pitelisa (2012) prema kojima je posvećivanje veće pažnje razvoju osoblja, između ostalog, povezano sa učinkom MSP uslužnih poduzeća u UK. Udemba (2020) potvrđuje utjecaj nagrada vezanih za učenje i razvoj te odnosa među zaposlenicima na unapređenje performansi zaposlenika MSP. Teo i suradnici (2011) također otkrivaju direktan i indirektan utjecaj sustava upravljanja ljudskim resursima, uključujući i kompenzacije kojima se unapređuje ljudski kapital, na performanse istraživanih proizvodnih MSP u Australiji. Navedeni rezultati naglašavaju posvećenost poslodavaca blagostanju i dobrobiti zaposlenih, odnosno njihovom zdravlju i sigurnosti, kao i mogućnostima njihovog razvoja u budućnosti. Rezultati sugeriraju da osim zadovoljavanja zahtjeva regulatornih tijela za minimalnim zdravstvenim i sigurnosnim standardom, vlasnici/ menadžeri MSP-a mogu utjecati na performanse tako što će posvetiti više pažnje dobrobiti svojih zaposlenika kroz razne prakse. Dakle, zdravlje i dobrobit zaposlenih smatra se važnim za ukupnu organizacijsku efikasnost i predstavlja ulaganje u ljudski kapital (Ogunyomi i Bruning, 2015). Posljednjih godina nematerijalne kompenzacije dobivaju sve veću ulogu u kompenzacijskim paketima.

### 3. MODEL UKUPNE NAGRADE

Moderni kompenzacijski sustavi vežu se za primjenu modela ukupne nagrade koji podrazumijeva integraciju različitih teorija nagrađivanja u jedinstvenu cjelinu. Model objedinjuje financijske i nefinancijske nagrade. Posljednjih godina autori su razvili brojne teorijske okvire i modele ukupne nagrade koji prikazuju različite strukture nagrađivanja i kompenzacijske pakete, uz zajednički polazni koncept kombiniranja financijskih i nefinancijskih nagrada. Prema Armstrongu i Murlisu (2004: 12) model ukupne nagrade sastoji se od različitih komponenti svrstanih u dvije osnovne grupe: transakcijske i relacijske nagrade. Transakcijske (materijal-

ne) nagrade obuhvaćaju osnovnu plaću, plaću vezanu za učinak, kompetencije ili doprinos, novčani bonus, udio u vlasništvu i beneficije. Relacijske (nematerijalne nagrade) podrazumijevaju priznanje, odgovornost, značajan posao, autonomiju, mogućnost za uporabu i razvoj vještina, mogućnost za razvoj karijere i kvalitetu radnog života. Transakcijski aspekt modela čine nagrade kojima se može pridružiti objektivna vrijednost novca, dok se relacijski aspekt modela odnosi na internu i motivacijsku vrijednost. Model ukupne nagrade temelji se na suvremenom pogledu na motiviranje i nagrađivanje zaposlenika prema kojemu nema razlika između materijalnih i nematerijalnih nagrada, te su obje u funkciji istog psihološkog procesa. Brown i Armstrong (1999) model ukupne nagrade dijele prema dvjema dimenzijama: transakcijske/relacijske i individualne/kolektivne. Prema tom modelu komponente ukupne nagrade su podijeljene u četiri osnovne grupe: kompenzacije, beneficije, učenje i razvoj i radna okolina.

Ukupna nagrada obuhvaća sve tipove nagrade- direktne i indirektna, intrinzične i ekstrinzične (Manas i Graham, 2003). U kontekstu sve raznovrsnije radne snage ovaj koncept daje mogućnost individualizacije kompenzacijskih paketa koji odgovaraju različitim potrebama zaposlenika (O'Neal, 1998). Definicije ukupne nagrade obično obuhvaćaju ne samo tradicionalne, kvantitativno mjerljive elemente plaće, varijabilne plaće i beneficije, nego i nematerijalne nenovčane elemente poput mogućnosti za napredovanje i veću odgovornost, karijerne mogućnosti, učenje i razvoj, unutarnje motivacije koju pruža sam rad i kvaliteta radnog okruženja koju pruža organizacija (Thompson, 2002, prema Armstrong, 2010: 40). Ukupna nagrada predstavlja cjelokupnu vrijednost koju organizacija može ponuditi zaposlenicima; uključujući izravne i neizravne financijske nagrade, pozitivne karakteristike samog posla, karijerne mogućnosti, socijalne aktivnosti povezane s radnim mjestom i niz drugih pogodnosti i usluga koje pruža poslodavac (Reilly i Brown, 2008). Model ukupne nagrade se može promatrati kao strategija za optimalno ispunjavanje potreba i zaposlenika i organizacije (Medcof i Rumpel, 2007).

Rastući interes posljednjih godina usmjeren prema modelu ukupne nagrade ukazuje na potrebu provedbe istraživanja i studija koje uključuju širok spektar nagrada koje stoje na raspolaganju poslodavcima; ispitujući njihovu relativnu vrijednost iz perspektive zaposlenika, ali i njihov relativni utjecaj na organizacijske performanse. Snaga i vrijednost modela ukupne nagrade je upravo u tome što pruža priliku za mobiliziranje rezultata dosadašnjih istraživanja u učinkovitije modele prakse. Taj kapacitet nadogradnje na prethodna saznanja je snaga pristupa modela ukupne nagrade (Medcof i Rumpel, 2007). Navedene prednosti modela, između ostalih, objašnjavaju odabir modela ukupne nagrade kao polazišnog koncepta za formiranje osnovnih kategorija nagrađivanja u provedenom istraživanju.

Literatura vezana za istraživanja, u kojima je korišten model ukupne nagrade, ukazuje da se najčešća istraživačka pitanja odnose na ispitivanje povezanosti ukupne nagrade i angažmana zaposlenika, kao i ispitivanje korelacije između ukupne nagrade i organizacijskih performansi i/ili relativnog utjecaja njenih pojedinih kategorija na organizacijske performanse (Bloom i Michael, 2002; Brown i sur., 2016; CIPD, 2015; Heintzman i Marson 2005; Hoole i Hotz, 2016; Prouska i sur., 2016; WorldatWork, 2010). Osim toga model ukupne nagrade često je korišten u ispitivanju preferencija različitih komponenata nagrade iz perspektive aktualnih zaposlenika ili potencijalnih zaposlenika na tržištu rada, uključujući različite varijable kao što su dob, spol, određena industrija ili sektor (Bussin i van Rooy, 2014; Galetić i sur., 2015; Medcof i Rumpel, 2007; Nianber, 2010; Šandrak Nurkić, 2017). Prouska i suradnici (2016) su proveli istraživanje primjene modela ukupne nagrade u MSP sektoru zemalja Jugoistočne Europe, te ispitali relativni utjecaj različitih kategorija modela na organizacijske performanse. Rezultati ukazuju da MSP implementiraju modele ukupne nagrade koje karakterizira slabija primjena individualnih transakcijskih nagrada, a snažnija primjena transakcijskih kolektivnih te relacijskih nagrada. Potvrđen je pozitivan utjecaj tri kategorije nematerijalnih nagrada vezanih za radno

okruženje na organizacijske performanse. To su prakse usklađivanja poslovnog i privatnog života, mehanizmi participacije zaposlenika i organizacijska kultura koja podržava osobni i profesionalni razvoj zaposlenika.

Model ukupne nagrade kao krovni koncept i okvir za ispitivanje sustava nagrađivanja, koji integrira materijalne i nematerijalne nagrade, smatra se odgovarajućim u kontekstu MSP sektora koji u uvjetima limitiranih financijskih mogućnosti često koristi nematerijalne strategije nagrađivanja za privlačenje, zadržavanje i motiviranje kvalitetnih zaposlenika.

#### 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Istraživanje funkcije nagrađivanja kroz koncept modela ukupne nagrade u MSP provedeno je korištenjem primarno prikupljenih podataka. Istraživanje je provedeno među menadžerima MSP-a metodom on-line ankete. Uzorak čine 33 poduzeća iz Bosne i Hercegovine. Za definiranje kriterija MSP sektora izabrani su entitetski Zakoni o računovodstvu i reviziji jer su jedino

po njima kriteriji definiranja ujednačeni na teritoriju cijele Bosne i Hercegovine. Prema entitetskim Zakonima o računovodstvu i reviziji<sup>1</sup>, kao osnovu za definiranje MSP sektora, MSP su ona koja ne prelaze granične postavljene kriterije (pokazatelje) u sljedeća dva od tri uvjeta: ukupna aktiva 4.000.000,00 KM; ukupan prihod 8.000.000,00 KM i 250 prosječno zaposlenih na godišnjoj razini. Istraživanje je provedeno u ožujku i travnju 2022. godine. Anketiranje menadžera MSP-a smatra se opravdanim zbog potvrđene centraliziranosti odlučivanja o nagrađivanju kod većine poduzeća populacije, kao i zbog činjenice da oni najčešće jedini imaju kompletnu sliku o kompenzacijama za različite grupe zaposlenika, zbog pristupa podacima i direktne involviranosti u kreiranje kompenzacijskih sustava. Korišteni upitnik ima 6 dijelova. Prva dva dijela sadrže pitanja vezana za opće podatke o ispitaniku i poduzeću. U nastavku struktura upitnika slijedi 4 kategorije modela ukupne nagrade (Brown i Armstrong, 1999), a to su izravne materijalne kompenzacije, beneficije, učenje i razvoj i radna okolina. U sljedećoj tablici je prikazan profil poduzeća iz istraživanja.

**Tablica 1** Profil analiziranih poduzeća

Obilježje	Udio u uzorku
Broj zaposlenika	1-20 zaposlenika 63,6%; 21-50 zaposlenika 15,2%; 51-100 zaposlenika 12,1%; 101-250 zaposlenika 9,1%
Godišnji prihod	0 – 1.000.000 KM (oko 500.000 EUR) 27,3%; 1.000.000 KM (oko 500.000 EUR) – 2.000.000 KM (oko 1.000.000 EUR) 18,2%; 2.000.000 KM (oko 1.000.000 EUR) – 4.000.000 KM (oko 2.000.000 EUR) 27,3%; 4.000.000 KM (oko 2.000.000 EUR) – 6.000.000 KM (oko 3.000.000 EUR) 6,1%; 6.000.000 KM (oko 3.000.000 EUR) – 8.000.000 KM (oko 4.000.000 EUR) 21,1%
Struktura vlasništva	Privatno vlasništvo jedne osobe 54,5%; Privatno suvlasništvo više osoba 39,4 %; Državno vlasništvo 6,1%
Starost poduzeća	1-10 godina 36,4%; 11-20 godina 24,2%; 21-30 godina 30,3%; više od 30 godina 9,1%

Izvor: Obrada autora

Iz tablice profila analiziranih poduzeća vidljivo je da prema kriteriju broja zaposlenika njih 78,8% pripada malim poduzećima koja zapošljavaju manje od 50 zaposlenika. Prema

istom kriteriju srednjih poduzeća u uzorku je 21,2%, onih koji zapošljavaju između 50 i 250 zaposlenika. Ako bi se uzorak analizirao prema kriteriju godišnjeg prihoda (prema entitetskim

<sup>1</sup> Zakon o računovodstvu i reviziji Republike Srpske (Službeni glasnik Republike Srpske broj: 94/15) i Zakon o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine (Službene novine FBiH 83/09)

Zakonima o računovodstvu i reviziji) mala poduzeća čine 45,5% (manje do 2.000.000 KM), dok je srednjih poduzeća 54,5% (2.000.000 – 8.000.000 KM). U uzorku dominiraju poduzeća u privatnom vlasništvu jedne ili suvlasništvu više osoba. Što se tiče područja djelatnosti/industrijskog sektora najveći broj poduzeća (18,2%) pripada kategoriji Trgovina na veliko i malo; popravak motornih vozila i motocikala. Slijede Prerađivačka industrija (15,2%), te Hotelijerstvo i ugostiteljstvo (12,1%). Profil ispitanika ukazuje da su u uzorku žene zastupljene 33,3%, a dominiraju dobne skupine 18-30 godina (46,9%) i 31-40 godina (34,4%). U uzorku dominiraju menadžeri sa završenim drugim ciklusom visokog obrazovanja (72,7%). Trenutna pozicija/funkcija za najveći dio ispitanika je menadžer bez vlasničkog udjela (60,6%), nakon čega slijedi vlasnik i menadžer- donositelj odluka (30,3%).

#### 4.1. Izravne materijalne kompenzacije

Istraživanje izravnih materijalnih kompenzacija provedeno je kroz ispitivanje osnovne plaće, varijabilnog nagrađivanja i zastupljenosti različitih oblika materijalnih nagrada. Za više od polovice poduzeća iz uzorka (51,50%) prosječna osnovna neto plaća iznosi manje od 1.200,00 KM mjesečno. Prosječna ocjena za osnovnu plaću je 3,51 što, prema ponuđenim rasponima korištenim u istraživanju, ukazuje da zaposlenici u prosjeku mjesečno primaju između 900,00 i 1.200,00 KM. Rezultati ispitivanja varijabilnog nagrađivanja upućuju da u čak 87,87% poduzeća iz uzorka zaposlenici mogu ostvariti neki od oblika varijabilnog dijela plaće. Kod približno trećine ispitanih poduzeća više od polovice zaposlenika ima mogućnost ostvarenja varijabilnog dijela plaće. Više od 80% zaposlenika obuhvaćeno je nekim od oblika varijabilne nagrade u 15,14% poduzeća iz uzorka. Rezultati ispitivanja prosječnog udjela varijabilnog dijela plaće upućuju da je kod 27,27 % poduzeća, koji koriste varijabilno nagrađivanje, udio varijabilne plaće u ukupnoj plaći u novcu manji od 10%. U gotovo polovice poduzeća iz uzorka udio varijabilne plaće iznosi 11-20%, dok za petinu poduzeća ovaj udio u ukupnoj plaći na

mjesečnoj razini prelazi 20% ukupne plaće u novcu na mjesečnoj razini. Analiza zastupljenosti različitih elemenata poticajnog nagrađivanja upućuje na velike razlike između individualnog i grupnog poticajnog nagrađivanja. Čak 87,09% ispitanih poduzeća koristi individualno poticajno nagrađivanje, dok tek nešto više od polovice njih (53,12%) koristi neki od oblika grupnog poticajnog nagrađivanja. Novčani bonusi su zastupljeni u 83,87% poduzeća iz uzorka, a od poduzeća koji pružaju bonuse zaposlenicima kod približno dvije trećine bonusi su dostupni za manje od polovice svih zaposlenika. Udio u vlasništvu i neke od oblika dugoročnih poticaja koristi tek četvrtina MSP iz uzorka.

#### 4.2. Beneficije

Beneficije ili pogodnosti su sastavni dio ukupnih primanja zaposlenika koje poslodavac uz plaću dodatno, u potpunosti ili djelomično, plaća svojim zaposlenicima. Beneficije se ubrajaju u neizravne materijalne kompenzacije koje u velikoj mjeri utječu na životni standard zaposlenika. Za potrebe ispitivanja raspoloživih beneficija u MSP iste su podijeljene u 3 grupe: 1) Mirovine, osobna sigurnost, zdravlje 2) Beneficije za vrijeme odsutnosti s posla i 3) Usluge zaposlenicima (Galetić, 2015: 288). Raspoloživost beneficija mjerena je tako što su ispitanici za svaku navedenu beneficiju označili kojem je postotku zaposlenika ista dostupna. Najveću prosječnu ocjenu (2,738) ostvarila je grupa Beneficije za vrijeme odsutnosti sa posla. Grupa beneficija vezanih za različite usluge zaposlenicima ima prosječnu ocjenu 2,435, dok su beneficije vezane za Mirovine, sigurnost i zdravlje prosječno najniže ocijenjene (1,465). U grupi beneficija vezanih za vrijeme odsutnosti s posla najvišu prosječnu ocjenu ima beneficija vezana za porodiljni dopust, dok su otpremnine najbolje ocijenjene u grupi Mirovine, sigurnost i zdravlje. Troškovi prehrane na poslu, pokloni za blagdane zaposlenicima i/ili djeci zaposlenika i popusti prilikom kupnje proizvoda/usluge poduzeća su beneficije sa najvećim prosječnim ocjenama u grupi Usluge zaposlenicima. Ocjene beneficija vezanih za mirovine, sigurnost i zdravlje upućuju da su im poduzeća iz uzorka

uglavnom posvećena u onoj mjeri u kojoj ispunjavanju zakonske propise i regulative. Poduzeća rijetko nude beneficije ove kategorije iznad iznosa kojim ispunjavaju minimalno propisane standarde u okviru važećih zakona. Na sličnu praksu ukazuju i odgovori ispitanika za beneficije vezane za odsutnost s posla u kojima također dominiraju zakonske beneficije. I u slučajevima u kojima se beneficije nude iznad zakonski propisanih minimuma, one se odnose samo na određeni broj zaposlenika. Ipak, rezultati vezani za dobrovoljne beneficije u grupi Usluge zaposlenicima ukazuju na to da menadžeri MSP-a percipiraju važnost različitih vrsta beneficija i njihovu ulogu u povećanju motiviranosti i angažiranosti zaposlenika.

### 4.3. Učenje i razvoj

U okviru istraživanja nagrada vezanih za učenje i razvoj zaposlenika istraženi su formalni sustav vrednovanja učinka zaposlenika, troškovi i trajanje obuke te metode obuke i treninga zaposlenika. Čak 71,87% ispitanih poduzeća

ima uspostavljen formalni sustav vrednovanja učinka zaposlenika. S obzirom na ranije rezultate istraživanja MSP sektora i nizak stupanj formalizacije praksi upravljanja ljudskim resursima, ovi rezultati upućuju na svjesnost kod menadžera MSP o važnosti upravljanja performansama zaposlenika u širem smislu. Ipak, tek približno dvije trećine tih poduzeća vrednuje učinke više od polovice svojih zaposlenika, dok približno tri četvrtine poduzeća rezultate vrednovanja učinka koristi konkretno za donošenje odluka u oblasti nagrađivanja zaposlenika. Ispitivanje troškova ulaganja u obuku zaposlenika upućuju da približno polovica poduzeća (45%) izdvaja manje od 3% ukupnih godišnjih troškova nagrađivanja za obuku zaposlenika. Poduzeća u prosjeku izdvajaju 4-5% ukupnih troškova nagrađivanja za obuku zaposlenika. Što se tiče dana provedenih na obuci rezultati ukazuju da zaposlenici prosječno godišnje provode 4-5 dana na obuci. U nastavku su prikazani rezultati ispitivanja u kojoj su mjeri zastupljene različite metode obuke i treninga zaposlenika.

**Tablica 2** Metode obuke/treninga zaposlenika

	N	Min	Max	M	SD
Rad uz kvalitetnog mentora	32	0	5	3,06	1,564
Rotacija posla (promjena radnog mjesta u određenim vremenskim intervalima)	32	0	5	2,19	1,378
Podrška u fakultetskom obrazovanju i drugi oblici učenja izvan posla	33	0	5	1,85	1,482
Rad na projektima u kvalitetnom timu	32	0	5	2,31	1,768
Samostalno učenje	32	0	5	2,84	1,762
e- učenje (učenje s pomoću suvremene tehnologije)	32	0	5	2,00	1,685

Napomena. 0 - Nimalo; 5 - U vrlo značajnoj mjeri; N - broj ispitanika; M - aritmetička sredina; SD - standardna devijacija

Rad uz kvalitetnog mentora je metoda obuke koja je ostvarila najveću prosječnu ocjenu od svih analiziranih metoda ( $M=3,06$ ,  $SD=1,564$ ). S druge strane najslabije je ocjenjena metoda Podrška fakultetskom obrazovanju i drugi oblici učenja izvan posla. Pretpostavka je da razlog za rijetko korištenje ove metode također leži u dosta visokim troškovima provođenja ove metode. Rotacija posla, kao metoda obuke, trebala bi biti više zastupljena s obzirom na organizacijske karakteristike malih i srednjih poduzeća, šire opi-

se posla te zahtjeve za multifunkcijski pristup obuci zaposlenika. Dodatno, rotacija posla ima pozitivne učinke promatrajući je iz perspektive nematerijalnog nagrađivanja, zbog njenog utjecaja na reduciranje monotonije koja se javlja kod zaposlenika u uvjetima stalnog ponavljanja rutinskih i repetitivnih radnih zadataka. Loše ocjene metode e- učenja djelomično se mogu objasniti sektorskom pripadnosti MSP, odnosno dominaciji niskoakumulativnih i radno intenzivnih branši. U tim sektorima je generalno



učenje pomoću suvremene tehnologije manje zastupljeno u odnosu na kapitalno intenzivne i tehnološki sofisticiranije sektore.

#### 4.4. Radna okolina

U dijelu o radnoj okolini se ispituju nematerijalne nagrade koje podrazumijevaju širok spektar

aktivnosti koje se odnose na radnu situaciju, te na psihičku i fizičku dobrobit svakog zaposlenika. Ove nagrade u najširem smislu se odnose na svaku aktivnost koja u pozitivnom smislu ima utjecaj na intelektualno, emocionalno i fizičko stanje zaposlenika, a ne ulazi u kategoriju materijalnih nagrada.

**Tablica 3** Nematerijalne komponente ukupne nagrade vezane za radno okruženje

	N	Min	Max	M	SD
Rad s ljudima koji motiviraju i potiču na bolje radne rezultate	33	1	5	3,52	1,149
Prakse koje omogućavaju sklad poslovnog i privatnog života	33	1	5	3,55	0,971
Povećanje dostojanstva i zadovoljstva zbog obavljenog posla	33	1	5	3,76	1,001
Poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima	33	1	5	3,64	1,141
Društvena odgovornost kompanije	33	1	5	3,67	1,216
Povjerenje i poštovanje među zaposlenicima	33	1	5	3,88	1,139
Otvorena i iskrena komunikacija	33	1	5	3,73	1,153
Pošten tretman zaposlenika	33	1	5	4,06	1,144
Izazivan i zanimljiv rad	32	1	5	3,78	1,099
Kompetentan menadžment i poticajno vodstvo	33	2	5	3,88	0,992
Oblikovanje posla koji zahtjeva adekvatnu pažnju i napor	32	1	5	3,56	0,982
Osiguranje dovoljno sredstava za obavljanje posla	32	1	5	4,16	1,019
Pružanje potrebne autonomije za obavljanje radnih zadataka	33	1	5	3,94	0,998
Pružanje povratne informacije o obavljenom radu	33	2	5	4,03	0,728
Priznanje postignuća zaposlenika	32	1	5	4,13	1,008
Participacija zaposlenika u donošenju odluka	33	2	5	3,76	0,902
Sigurnost posla	33	3	5	4,55	0,564
Sigurno radno okruženje	33	2	5	4,58	0,663
Sloboda kreativnosti	33	1	5	3,91	1,182

Napomena. 1 - Uopće nisu razvijene; 5 - U potpunosti su razvijene; N - broj ispitanika; M - aritmetička sredina; SD - standardna devijacija

Analiza pokazuje da većina ispitanika ponudene kategorije nematerijalnih nagrada percipira kao razvijene u poduzećima iz uzorka. Kategorije sigurno radno okruženje ( $M=4,58$ ,  $SD=0,663$ ) i sigurnost posla ( $M=4,55$ ,  $SD=0,564$ ) imaju najveću prosječnu ocjenu, dok je kategorija Rad s ljudima koji motiviraju i potiču na bolje radne rezultate ostvarila najmanju prosječnu ocjenu ( $M=3,52$ ,  $SD=1,149$ ). Iako se sigurnost posla u tranzicijskim ekonomijama tradicionalno veže za velika poduzeća u državnom vlasništvu, očito menadžeri poduzeća iz uzorka uviđaju važnost ove kategorije vezane za osjećaj sigurnosti kod

zaposlenika i dodatno je razvijaju i komuniciraju. S druge strane, iz perspektive zaposlenika, stabilnost posla i sigurno radno okruženje su dodatno dobili na važnosti u uvjetima pandemije i drugih tržišnih poremećaja u posljednje dvije godine. Generalno, menadžeri kolektivne relacijske nagrade vezane za radno okruženje percipiraju kao važne za psihičku i fizičku dobrobit zaposlenika i razvijaju ih s ciljem dodatnog unapređenja radnog ambijenta u poduzeću. Provedeno istraživanje ima određena ograničenja. Dijelovi mjernog instrumenta nisu ade-

kvatno prilagođeni analiziranom sektoru zbog korištenog modela ukupne nagrade koji je, iz perspektive istraživačkog alata, dominantno korišten u velikim poduzećima. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku što onemogućuje generalizaciju zaključaka na cijeli sektor. Zbog veličine i heterogenosti MSP sektora u budućim istraživanjima potrebno je u analizu uključiti kontrolne varijable. S ciljem ispitivanja relativnih utjecaja pojedinih kategorija nagrada budući istraživački modeli trebaju uključiti u analizu i organizacijske performanse MSP.

## 5. ZAKLJUČAK

Nagrađivanje zaposlenika je ključna aktivnost menadžmenta ljudskih potencijala bez obzira na veličinu poduzeća. Kompenzacijski paketi su važan menadžerski alat u privlačenju zaposlenika, kao i u sljedećim fazama, njihovog zadržavanja i motiviranja. Raspoloživa literatura i rezultati istraživanja kompenzacija u MSP upućuju na nizak stupanj formaliziranosti praksi nagrađivanja, te na centraliziranost odlučivanja o kompenzacijama u poziciji direktora/vlasnika MSP.

S ciljem otkrivanja specifičnosti nagrađivanja u MSP-u provedeno je istraživanje među menadžerima MSP. Koristeći okvir modela ukupne nagrade ispitane su i mogućnosti primjene suvremenih koncepta nagrađivanja u analiziranom sektoru. Rezultati ukazuju na određene specifičnosti u glavnim kategorijama ukupne nagrade. U okviru izravnih materijalnih kompenzacija vidljiv je trend korištenja varijabilnog nagrađivanja, dok individualno poticajno nagrađivanje dominira u odnosu na grupno

poticajno nagrađivanje. Rezultati ispitivanja beneficija ukazuju da su menadžeri MSP uglavnom posvećeni zakonskim beneficijama u grupama beneficija vezanih za mirovine, sigurnost i zdravlje zaposlenika, kao i beneficijama odsutnosti sa posla. Ipak, analiza rezultata ukazuje na prisutnost određenih pogodnosti zaposlenicima u okviru dobrovoljnih beneficija koje se odnose na različite usluge zaposlenicima, čime se potvrđuje svjesnost menadžera o ulozi beneficija u povećanju zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika. Većina poduzeća posjeduje formalni sustav vrednovanja učinka za dio svojih zaposlenika, iako se ti rezultati u nedovoljnoj mjeri koriste za odlučivanje u oblasti nagrađivanja. Dominiraju tradicionalne metode obuke zaposlenika kao što su mentorstvo, dok su druge financijski zahtjevnije metode obuke i treninga zaposlenika manje zastupljene. Menadžeri kolektivne relacijske nagrade vezane za radnu okolinu ocjenjuju kao razvijene.

Ispitivanje mogućnosti primjene suvremenih koncepta nagrađivanja ukazuje da MSP iz uzorka implementiraju model ukupne nagrade kojega karakterizira snažna primjena kolektivnih relacijskih nagrada. Osim usklađivanja sa aktualnim trendom povezivanja nagrada sa učinkom zaposlenika, menadžeri MSP posvećuju pažnju razvijanju nematerijalnih nagrada vezanih za unapređenje radne okoline. I pored financijskih ograničenja, fleksibilnost MSP-a i njena specifična obilježja nude različite mogućnosti iskorištavanja potencijala nagrađivanja u funkciji unapređenja individualnih i organizacijskih performansi. Brojne opcije za unapređenje i razvoj nagrađivanja sadržane su u analiziranim praksama ukupne nagrade.

## LITERATURA

- Aaron, J. R., Harris, M. L., McDowell W. C. i Cline B. N. (2014). Incentive-based compensation for CEOs in small and medium enterprises: Does pay for performance matter? *Journal of Business & Entrepreneurship*, 25(1), 1-19. <https://www.researchgate.net/publication/266260923>
- Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine. (2019). Saopćenje – *Poslovne statistike* (IX/9). [https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2021/SBR\\_01\\_2020\\_Y1\\_1\\_BS.pdf](https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2021/SBR_01_2020_Y1_1_BS.pdf)
- Anele, C. A., Tamunosiki- Amadi, J. O. i Don-Solomon, A. (2017). Reward system and employee work attitude among small and medium scale enterprises in Port- Hartcourt, Rivers State. *European Journal of Business and Management*, 9(36), 94-102. <https://www.researchgate.net/publication/325628080>
- Arbaugh, J. B., Cox, L. W. i Camp, S. M. (2004). employee equity, incentive compensation, and growth in entrepreneurial firms. *New England Journal of Entrepreneurship*, 7(1), 15-24. <https://digitalcommons.sacredheart.edu/neje/vol7/iss1/5>
- Armstrong, M., i Murlis, H. (2004). *Reward Management*. Kogan Page.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. Kogan Page.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing.
- Barrett, R., i Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307-320. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000710746727>
- Bloom M. C., i Michael, J. G. (2002). The relationship among organizational context, pay dispersion and managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 45(1), 33-42. <https://doi.org/10.5465/3069283>
- Brown, D., i Armstrong, M. (1999). *Paying for contribution*. Kogan Page.
- Brown, D., Callen, A. i Robinson, D. (2016). *The relationship between Total Reward and employee engagement*. NHS Confederation Employers.
- Brush, C., Greene, P. G., Hart, M. M. i Haller, H. S. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base [and executive commentary]. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 64-78. <https://doi.org/10.5465/AME.2001.4251394>
- Buble, M. i Bakotić, D. (2013). *Kompenzacijski menadžment*. Ekonomski fakultet u Splitu.
- Bussin, M., i van Rooy D. J. (2014). Total rewards strategy for a multigenerational workforce in a financial institutions. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-11. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.606>
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M.E. i Cegarra-Navarro, J.G. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture. *Personnel Review*, 41(3), 359-379.. <http://dx.doi.org/10.1108/00483481211212986>
- Chartered Institute of Personnel and Development (2015). *Reward Strategy and Total Reward* [Fact sheet].

- European Commission, Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises, Muller, P., Devnani, S., Ladher, R. (2021). *Annual report on European SMEs 2020/2021: digitalisation of SMEs: background document*, (K,Hope,editor) Publications Office.  
<https://data.europa.eu/doi/10.2826/120209>
- Galetić, L. (2015). *Kompenzacijski menadžment*. Sinergija.
- Galetić, L., Načinović Braje, I., i Klindžić, M. (2015). Adapting reward strategies to millennials' pay preferences. *Proceedings of the 5th European Reward Management Conference*, Bruxelles, Belgija.
- Georgiadis, A., i Pitelis, C. N. (2012). Human resources and SME performance in services: Empirical evidence from the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 808–825.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561236>
- Gilman, M., Edwards, P., Ram, M., i Arrowsmith, J. (2002). Pay determination in small firms in the UK: the case of the response to the National Minimum Wage. *Industrial Relations Journal*, 33(1), 52–67. <https://doi.org/10.1111/1468-2338.00219>
- Heintzmann R., i Marson, B. (2005). People, service and trust: Is there a public service value chain? *International Review of Administrative Sciences*, 71(4), 549-575.
- Hoole, C., i Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1317>
- King-Kauanui, S., Ngoc, S. D., i Ashley-Cotleur, C. (2006). Impact of Human Resource Management: SME performance in Vietnam. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(1), 79–95. <https://doi.org/10.1142/S1084946706000271>
- Lesko Bošnjak, L. i Klepić, Z. (2013). *Osnove menadžmenta ljudskih potencijala*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru.
- Manas, T. M., i Graham, M. D. (2003). *Creating a total rewards strategy: a toolkit for designing business-based plans*. American Management Association.
- Medcof, J. W., i Rumpel, S. (2007). High technology workers and total rewards. *Journal of High Technology Management Research*, 18(1), 59-72. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hitech.2007.03.004>
- Milkovich, G. T., i Newman, J. M. (2005). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Masmedia.
- Načinović Braje, I., i Bosnić, L. (2017). Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, 23, 44-66.
- Newman, A. N., i Sheikh, A. Z. (2014). Determinants of best HR practices in Chinese SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 414-430.
- Nienaber, R. (2010). *The relationship between personality types and reward preferences* [Unpublished doctoral dissertation, University of Johannesburg].  
<https://core.ac.uk/download/pdf/54194668.pdf>
- Ogunyomi, P., i Bruning, N. S. (2015). Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *The International Journal of Human Resource Management*. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1033640>
- O'Neal, S. (1998). The phenomenon of total rewards. *ACA Journal*, 7(3), 6-18.

- Prouska, R., Psychogios, A. G. i Rexhepi, Y. (2016). Rewarding employees in turbulent economies for improved organisational performance: Exploring SMEs in the South-Eastern European region. *Personnel Review*, 45(6), 1259-1280. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-02-2015-0024>
- Psychogios, A., Szamosi, L. T., Prouska, R., i Brewster, C. (2016). A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*, 38(3), 310-331. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2014-0078>
- Radišić, M., Todorović, S., i Mirković, M. (2019). Compensations and their impact within SMEs. *XVII International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'17)*, Novi Sad, Serbia, 370-375. <http://www.iim.ftn.uns.ac.rs/is17>
- Reilly, P. i Brown, D. (2008). Employee engagement: What is the relationship with reward management? *Worldat Work Journal*, 17(4), 37-49.
- Richbell, S., Laszlo, S. i Vitai, Z. (2010). HRM in the hungarian SME sector. *Employee Relations*, 32(3), 262-280.
- Sifleet, J. D. (2003). *Beyond 401(k)s for small business owners : a practical guide to incentive, deferred compensation, and retirement plans*. John Wiley & Sons, Inc.
- Šandrur Nurkić, I. (2017). Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika: očekivanja i percepcije generacije Y. *EKON. MISAO I PRAKSA DBK*, 26(2), 637-654.
- Teo, S., Le Clerc, M. i Galang, M. (2011). Human capital enhancing HRM systems and frontline employees in Australian manufacturing SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 2522-2538. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.588034>
- Udemba, N. F. (2020). Determination of employee compensation practices of managers of small and medium enterprises in Anambra State. *International Journal of Education and Research*, 8(2), 135-148.
- Ugoani, J. N. N. (2017). Executive compensation management and productivity among small and medium enterprises in Nigeria. *American Journal of Business and Society*, 2(3), 42-51. <http://www.aiscience.org/journal/ajbs>
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, 21(3), 206-217. <http://dx.doi.org/10.1108/01425459910273062>
- WorldatWork. (2010). *The relative influence of total rewards elements on attraction, motivation and retention*. WorldatWork.
- Zheng, C., O'Neil, G., i Morrison, M. (2007). Ownership and strategic choice of HRM methods by Chinese SMEs. *Asia Pacific Journal of Economics and Business*, 11(1), 25-39.

## APPLICATION OF THE TOTAL REWARD MODEL IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

### ABSTRACT

People are becoming the centre of modern business models. Managers in small and medium enterprises (SMEs) have to create effective compensation packages in order to attract, retain and motivate employees. Various forms of material and nonmaterial rewards are available to achieve these goals. In order to understand the state of the reward system in SMEs and to explore the possibility of application modern concepts of rewarding, a survey was conducted among managers of SMEs in Bosnia and Herzegovina. A total reward model that integrates financial and nonfinancial rewards was used as a research framework. Within the model, financial rewards, benefits, learning and development opportunities and rewards related to the work environment were analysed. The results indicate that SMEs are partially implementing the total reward model characterized by strong application of collective relational rewards (work environment). Transactional rewards and individual relational rewards are also provided, but with significant differences between selected types of rewards in these categories. Additional analysis of selected categories indicates a growing trend of using individual incentive pay. In general, the research indicates the presence of different elements of total rewards in the SME sector. The result also confirm that managers use a non- financial rewards as alternative to costly financial rewards. They should pay close attention to further development of different categories of total rewards in order to maximize the potential of compensation management in SMEs.

**Keywords:** employee compensation, material compensation, nonmaterial compensation, small and medium enterprises, total reward model