

UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU SARADNJU

DOKTORSKA DISERTACIJA

**UTICAJ MODELA NAGRAĐIVANJA MENADŽERA I ZAPOSLENIH
NA PERFORMANSE ORGANIZACIJA U SRBIJI**

Mentor:
Prof. dr Danilo Golijanin

Kandidat:
mr Marijana Kucurski

Beograd, novembar 2015. godine

Komisija za odbranu doktorske disertacije:

Mentor:

Prof. dr Danilo Golijanin

Članovi komisije:

Prof. dr Zoran Petrović

Prof. dr Radojko Lukić

Redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beograd

Datum odbrane doktorske disertacije:

SADRŽAJ:

Abstrakt

Abstract

UVODNA RAZMATRANJA

Uvod	12
1.1. Predmet i cilj	13
1.2. Teorijski okvir i metode istraživanja	13
1.3. Predmet obrade	14

I DEO

MODEL PLATA I STRATEŠKE PERSPEKTIVE

Model plata i strateške perspektive	19
1.1. Strateški ciljevi	20
1.2. Strateške politike	21
1.3. Tehnike plaćanja	22
1.4. Plata kao podrška poslovnoj strategiji	23
1.5. Oblikovanje strategije ukupne zarade	25

II DEO

KONKURENCIJA UNUTAR KOMPANIJE

Konkurencija unutar kompanije	27
2.1. Unutrašnja struktura plata	28
2.1.1. Spoljašnji i unutrašnji faktori	29
2.1.2. Strukture plata	31
2.2. Analiza posla	33
2.2.1. Postupci analiza posla	33
2.2.2. Prikupljanje informacija	36
2.2.3. Ocena analize posla	37
2.2.3.1. Pouzdanost	37
2.2.3.2. Valjanost	37
2.2.3.3. Prihvatljivost	37
2.2.3.4. Praktičnost	38
2.2.3.5. Ocena	38
2.2.4. Značaj analize posla	38
2.2.5. Sistematizacija radnih mesta	39
2.2.5.1. Pravilnik o organizaciji i sistematizacija poslova preduzeća „Precision“ Čačak	39

2.2.5.2.	Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova akcionarskog društva „Jedinstvo“ Apatin	43
2.2.5.3.	Značaj sistematizacije radnih mesta	61
2.3.	Vrednovanje rada: procena posla	61
2.3.1.	Utvrđivanje svrhe	62
2.3.2.	Odluka o jednom naspram više planova	63
2.3.3.	Odabir između alternativnih metoda	63
2.3.3.1.	Rangiranje	63
2.3.3.2.	Klasifikacija	64
2.3.3.3.	Bodovna metoda	64
2.4.	Strukture zasnovane na osobi	65

III DEO

KONKURENCIJA IZVAN KOMPANIJE

Konkurencija izvan kompanije	70
3.1. Definisane konkurencije	71
3.1.1. Činioci tržišta rada	72
3.1.1.1. Granični proizvod i prihod	72
3.1.1.2. Ponuda radne snage	73
3.1.2. Prilagođavanje potražnje	74
3.1.2.1. Nadoknada razlika	74
3.1.2.2. Delotvornost plate	75
3.1.2.3. Signaliziranje	75
3.1.3. Prilagođavanje ponude	75
3.1.3.1. Bezuslovna plata	76
3.1.3.2. Ljudski resursi	76
3.1.3.3. Konkurencija poslova	77
3.1.4. Relevantna tržišta	77
3.1.4.1. Zanimanje	77
3.1.4.2. Geografski položaj	77
3.1.4.3. Konkurentni na tržištu proizvoda	78
3.1.5. Alternativne politike konkurentne plate	78
3.1.6. Posledice odluka o visini i kombinaciji plate	79
3.1.6.1. Delotvornost	79
3.1.6.2. Pravednost	80
3.1.6.3. Usklađenost	80
3.2. Oblikovanje nivoa plata, kombinacije i strukture plata	80
3.2.1. Svrha istraživanja	81
3.2.2. Definisane relevantnih tržišnih konkurenata	81
3.2.3. Osmišljavanje istraživanja	81
3.2.3.1. Ko se mora uključiti u istraživanje?	82
3.2.3.2. Koliko poslodavaca se mora obuhvatiti istraživanjem?	82
3.2.3.3. Koje poslove treba uključiti?	82
3.2.3.4. Koje podatke prikupljati?	82
3.2.4. Tumačenje rezultata istraživanja i izrada tržišne linije	84

IV DEO

DOPRINOS ZAPOSLENIH, ODREĐIVANJE POJEDINAČNIH PLATA

Doprinos zaposlenih, određivanje pojedinačnih plata	85
4.1. Radni učinak	86
4.1.1. Motivacija zaposlenih	86
4.1.1.1. Maslovljeva teorija motivacije	87
4.1.1.2. Herzbergova dvofaktorska teorija	88
4.1.1.3. Druge teorije motivacije	89
4.2. Sistem potpune nagrade	90
4.3. Ocenjivanje radnog učinka	92
4.3.1. Podsticaji	92
4.3.2. Uputstvo za ocenjivanje radnog učinka zaposlenih	94
4.4. Jedinična cena rada	99
4.4.1. Jednični troškovi rada u svetu i kod nas	101

V DEO

BENEFICIJE ZA ZAPOSLENE

Beneficije za zaposlene	107
5.1. Izbor beneficija	108
5.2. Kompanija u kojoj svako želi da radi	111

VI DEO

POSEBNE PLATE

Posebne plate	114
6.1. Supervizori	115
6.2. Korporativni direktori / članovi upravnog odbora	115
6.3. Plate izvršnih menadžera	116
6.4. Plate zaposlenih u prodaji	117
6.5. Plate naučnika i inženjera u industrijama visoke tehnologije	117
6.6. Plate privremenih radnika	118
6.7. Plate zaposlenih u internet kompanijama	118

VII DEO

MEĐUNARODNI SISTEM PLATA

Međunarodni sistemi plata	119
7.1. Razlike u upravljanju	120
7.1.1. Društveni sporazum	121
7.1.2. Kultura	121
7.1.3. Sindikati	122
7.1.4. Vlasništvo i tržište kapitala	125

7.1.5.	Samostalnost menadžera	126
7.2.	Upoređivanje životnih troškova	126
7.2.1.	Upoređivanje životnih troškova u Beogradu i svetskim gradovima	128
7.3.	Nacionalni sistemi: sistem plata u Japanu, Nemačkoj i Americi	135
7.4.	Gini (Džini) koeficijent – mera nejednakosti	139
7.4.1.	Izračunavanje Gini indeksa	140
7.4.2.	Prednosti Gini koeficijenta kao mere nejednakosti	142
7.4.3.	Nedostaci Gini koeficijenta kao mere nejednakosti	142
7.4.4.	Problemi prilikom korišćenja Gini koeficijenta	143
7.4.5.	Opšti problemi merenja Gini koeficijentom	143
7.4.6.	Upoređivanje prihoda na osnovu Gini indeksa u svetu	144
7.4.7.	Pregled Gini koeficijenata u zemljama	148

VIII DEO

SAP – SYSTEM, APPLICATIONS AND PRODUCTS IN DATA PROCESSING - ECM

SAP – System, Applications and Products in Data processing – ECM	152
8.1. ECM – Enterprise Compensation Management	153
8.2. Osnova SAP ECM softvera	154
8.2.1. Salary Benchmarking	156
8.2.2. Određivanje budžeta	158
8.2.3. Planiranje	158
8.2.4. Upoređivanje – calibration	158
8.2.5. Isplata	158

IX DEO

SINDIKAT

Sindikati	159
9.1. Savez samostalnih sindikata Srbije	160
9.1.1. Savez samostalnih sindikata Srbije	161
9.1.2. Prava i obaveze člana samostalnog sindikata u Savezu samostalnih sindikata Srbije	162

X DEO

VLADA I PRAVNA PITANJA VEZANA ZA ZAPOSLENE

Vlada i pravna pitanja vezana za zaposlene	164
10.1. Zakon o radu	164
10.2. Pravilnik o radu	165
10.3. Zakon o zapošljavanju i osiguranju za slučaj nezaposlenosti	167
10.4. Zakoni o radu u Evropskoj uniji	169

XI DEO

MODELI NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIH I UTICAJ NA ORGANIZACIONE PERFORMANSE

Modeli nagrađivanja zaposlenih i uticaj na organizacione performanse	173
11.1. Uticaj modela nagrađivanja na troškove rada	176
11.1.1. Kontrola visine plata: odozgo prema dole.....	176
11.1.2. Kontrola visine plata: odozdo prema gore	177
11.2. Modeli nagrađivanja	178
11.2.1. Model nagrađivanja zaposlenih i uticaj na poslovanje organizacije – Minimalna zarada	179
11.2.2. Model nagrađivanja zaposlenih i uticaj na poslovanje oragnizacije – Fiksna i varijabilna zarada	180
11.2.3. Model nagrađivanja zaposlenih i uticaj na poslovanje oragnizacije – Ocena na osnovu učinka	182
11.2.4. Model nagrađivanja menadžera i uticaj na poslovanje organizacije	183

XII DEO

ZAPOSLENI U SRBIJI

Zaposleni u Srbiji	185
12.1. Modeli nagrađivanja menadžera i zaposlenih u Srbiji	186
12.2. Zaposleni i registrovane stope nezaposlenosti	189
12.2.1. Broj zaposlenih po zemljama u svetu	190
12.2.2. Pregled svetske stope nezaposlenosti	199
12.3. Struktura zaposlenih i nezaposlenih u Srbiji i uporedna analiza sa drugim zemljama Evrope u periodu od 2000. do 2010. godine	211
12.3.1. Regionalna struktura nezaposlenosti	212
12.3.2. Regionalna struktura zaposlenosti	214
12.3.3. Ženska radna snaga	221
12.3.4. Muška radna snaga	226
12.4. Tok broja zaposlenih prema sektorima delatnosti u Srbiji u periodu od 2001. do 2009. godine	229
12.4.1. Poljoprivreda, šumarstvo i vodoprivreda	233
12.4.2. Ribarstvo	234
12.4.3. Vađenje ruda i kamena	235
12.4.4. Prerađivačka industrija	236
12.4.4.1. Proizvodnja prehrambenih proizvoda i pića	237
12.4.4.2. Proizvodnja duvanskih proizvoda	238
12.4.4.3. Proizvodnja tekstilnih prediva i tkanina	238
12.4.4.4. Proizvodnja odevnih predmeta i krzna	239
12.4.4.5. Proizvodnja kože i predmeta od kože, obuće	239
12.4.4.6. Prerada i proizvodi od drveta i plute	240
12.4.4.7. Proizvodnja celuloze, papira i prerada papira	240
12.4.4.8. Izdavanje, štampa i reprodukcija	241
12.4.4.9. Proizvodnja koksa i derivata nafte	241

12.4.4.10. Proizvodnja hemikalija i hemijskih proizvoda	242
12.4.4.11. Proizvodnja proizvoda od gume i plastike	242
12.4.4.12. Proizvodnja proizvoda od ostalih minerala	243
12.4.4.13. Proizvodnja osnovnih metala	243
12.4.4.14. Proizvodnja metalnih proizvoda osim mašina	244
12.4.4.15. Proizvodnja ostalih mašina i uređaja	244
12.4.4.16. Proizvodnja kancelarijskih i računskih mašina	244
12.4.4.17. Proizvodnja drugih električnih mašina i aparata	245
12.4.4.18. Proizvodnja radio, TV i komunikacione opreme	245
12.4.4.19. Proizvodnja preciznih i optičkih instrumenata	246
12.4.4.20. Proizvodnja motornih vozila i prikolica	246
12.4.4.21. Proizvodnja ostalih saobraćajnih sredstava	247
12.4.4.22. Proizvodnja nameštaja i sličnih proizvoda	247
12.4.4.23. Reciklaža	248
12.4.5. Proizvodnja električne energije, gasa i vode	248
12.4.6. Građevinarstvo	249
12.4.7. Trgovina na veliko i malo, opravka	250
12.4.8. Hoteli i restorani	251
12.4.9. Saobraćaj, skladište i veze	251
12.4.10. Finansijsko posredovanje	252
12.4.10.1. Finansijsko posredovanje	252
12.4.10.2. Osiguranje i penzijski fondovi	253
12.4.10.3. Drugi poslovi u finansijskom posredovanju	254
12.4.11. Poslovi sa nekretninama, iznajmljivanje	254
12.4.12. Državna uprava i socijalno osiguranje	255
12.4.13. Obrazovanje	257
12.4.14. Zdravstveni i socijalni rad	258
12.4.15. Druge komunalne, društvene i lične usluge	259
12.5. Struktura zaposlenih u Srbiji u periodu od 2010. do 2014. godine	259
12.5.1. Pregled broja zaposlenih po delatnostima	266
12.5.1.1. Poljoprivreda, šumarstvo i vodoprivreda	267
12.5.1.2. Ribarstvo	268
12.5.1.3. Prerađivačka industrija	269
12.5.1.4. Snabdevanje električnom energijom, gasom i parom.....	269
12.5.1.5. Snabdevanje vodom i upravljanje otpadnim vodama	270
12.5.1.6. Građevinarstvo.....	270
12.5.1.7. Trgovina na veliko i malo, popravka motornih vozila	271
12.5.1.8. Saobraćaj i skladištenje	271
12.5.1.9. Usluga smeštaja i ishrane	272
12.5.1.10. Informisanje	272
12.5.1.11. Finansijske delatnosti, delatnost osiguranja	273
12.5.1.12. Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti	273
12.5.1.13. Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti	274
12.5.1.14. Državna uprava i obavezno socijalno osiguranje	274
12.5.1.15. Obrazovanje	275
12.5.1.16. Zdravstvena i socijalna zaštita	275
12.5.1.17. Umetnost, zabava i rekreacija	276
12.5.1.18. Ostale uslužne delatnosti	276

XIII DEO

ODREĐIVANJE NIVOA PLATA U SRBIJI

Određivanje nivoa plata u Srbiji	277
13.1. Analiza nivoa plata po opštinama	278
13.2. Analiza plata po delatnostima	284
13.2.1. Uporedna analiza plata po delatnostima i kretanje broja zaposlenih u istim delatnostima	287
13.3. Analiza plata u javnim i privatnim preduzećima	288
13.4. Kupovna moć u Srbiji	290
13.4.1. Rast potrošačkih cena	295
13.4.2. Analiza prosečne zarade po delatnostima i potrošačke korpe.....	296

XIV DEO

ANALIZA PLATA NA GLOBALNOM NIVOU

Analiza plata na globalnom nivou	298
--	-----

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	310
------------------------------------	-----

LITERATURA	315
-------------------------	-----

PREGLED PRILOGA	320
------------------------------	-----

Abstrakt

Glavni činilac ekonomske, društvene i materijalne sigurnosti svakog pojedinaca je plata. Bilo da je iskazana u novcu ili nekim drugim uslugama i pogodnostima koje zaposleni dobijaju od svog poslodavca, ona predstavlja naknadu za vreme provedeno na poslu i za ostvareni rad. Iako je za menadžere plata trošak, oni sa njom utiču na ponašanje zaposlenih odnosno na poslovanje preduzeća. Definisanjem osnovne plate, kao i beneficija za zaposlene, menadžeri direktno utiču na stavove zaposlenih, njihov odnos prema kupcima, želju za usavršavanjem i dopunskim obrazovanjem...

„Kako preživeti od plate do plate?“ je skoro svakodnevno pitanje najvećeg broja građana Srbije. Trenutna ekonomska situacija u Srbiji u prvi plan stavlja zarade zaposlenih i njihov odnos sa potrošačkom korpom. Dok u razvijenim zemljama, 20-30% zarade mesečno odlazi na troškove domaćinstva u Srbiji je potrebno više od polovine mesečnih primanja (55%) za zadovoljenje osnovnih egzistencijalnih potreba.

I pored aktivne politike Vlade Republike Srbije, svaki deseti građanin Srbije je u potrazi za poslom – preko 766 hiljada nezaposlenih se trenutno nalazi na Birou za zapošljavanje i projektovana stopa nezaposlenosti za ovu godinu od strane Međunarodnog monetarnog fonda je 20,7%.

Cilj ovog rada je predstavljanje faktora koji utiču na formiranje zarada zaposlenih koje su podrška poslovnoj strategiji preduzeća. Ukoliko je veća usklađenost organizacije i sistema plata, preduzeće će poslovati uspešnije. Najnovija i aktuelna gledišta vezana za konceptualna, metodološka, analitička i praktična pitanja koja se odnose na modele zarada zaposlenih i njihov uticaj na poslovne performanse, biće prezentovana u ovom radu.

Ključne reči: plata, beneficije, radni učinak, zaposleni, nezaposleni, potrošačka korpa, sindikat

Abstract

The main factor of the economic, social and material security of each individual is salary. Whether it is expressed in money or in some other services and benefits that employees receive from their employer, it is a compensation for the time spent at work and the work accomplished. Although salary for managers is cost, those with it influence the behavior of employees or on the business of the company. By defining the basic salaries and benefits for employees, managers directly influence the attitudes of employees, their relationship with customers, a desire for training and supplementary education.

„How to survive from paycheck to paycheck?" is the everyday question of the largest number of citizens of Serbia. The current economic situation in Serbia, puts the spotlight on employees' wages and their relationship with the consumer basket. While in developed countries, 20-30% of monthly salary goes to household expenses in Serbia, it takes more than half of the monthly income (55%) to meet basic needs.

Despite the active policy of the Government of the Republic of Serbia, every tenth citizen of Serbia is looking for a job - over 766 thousand unemployed is currently located at the employment office and the unemployment rate projected for this year by the International Monetary Fund is 20.7%

The aim of this paper is to present the factors that influence forming of employees' salaries, which support the business strategy of the company. If a greater coordination of the organization and salary system is achieved, the company will operate successfully. The latest and current point of view related to the conceptual, methodological, analytical and practical issues relating to models of employees' salaries and their impact on business performance, will be presented in this paper.

Key words: salary, benefits, work performance, employees, unemployed, the consumer basket, the union

Uvod

Šta je plata?

Za neke ljude plata je mera pravednosti. Za nekog to je naknada za vreme provedeno na poslu. Za neke to je naknada za ostvareni rad. Za menadžere plata je izdatak kojim utiču na ponašanje zaposlenih i poboljšanje poslovanja preduzeća. Način na koji su ljudi plaćeni utiče na kvalitet njihovog posla: njihov stav prema klijentima, njihovu spremnost na prilagodljivost i učenje novih veština ili predlaganje inovacija, pa čak i na njihovo zanimanje za sindikate ili pravne aktivnosti protiv poslodavca. Plata ima glavnu ulogu u ekonomskoj i društvenoj sigurnosti svakog pojedinca jer ona obično predstavlja glavni izvor njihove materijalne sigurnosti. Ona može biti iskazana u novcu ili nekim drugim uslugama i pogodnostima koje zaposleni dobijaju od svog poslodavca.

Možemo definisati platu 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 plata obično odražava vrednost posla ili veština, a zanemaruje različitosti svakog zaposlenog. Međutim, zaposleni mogu primati više zbog iskustva i/ili rezultata. Određeni platni sistemi osnovnu platu postavljaju kao funkciju veštine ili obrazovanja koje zaposleni poseduje. Visinu plate poslodavac prati na osnovu promena u ukupnim troškovima života, ali i u odnosu na konkurenciju kao i u odnosu na promene veština zaposlenih.

Plate u Srbiji su predmet svakodnevnih razgovora – da li su dovoljne za preživljavanje ili normalan život tokom meseca ili njihova visina nije realna. Da li je moguće da za prosečnom srpskom zaradom platimo život? „Život“ sve nas različito košta. Svako od danas različito i shvata „život“ – da li je to prosečan život, kvalitetan život ili nešto treće? Ipak, u ovom radu reč je o prosečnom životu, prosečnoj plati... Srbija je izložena poskupljenjima izazvanim objektivnim rastom cena na svetskom tržištu hrane i energenata, ali je i posledica nedovoljne konkurentnosti na tržištu Srbije. Sa druge strane, životni standard u Srbiji je još uvek izuzetno nizak – bez obzira na pomake u odnosu na prethodne godine. Sa prosečnom neto zaradom u Srbiji, ne mogu da se pokriju troškovi standardne potrošačke korpe. Ipak, kada pogledamo statističke podatke i stvaran život, dolazimo do zaključka da je realni život mnogo skuplji nego što to statistika pokazuje. Građani su prinuđeni da pored regularnog posla dolaze do dopunskih izvora – radom na crno, doznakama iz inostranstva, dobijanjem bankarskih kredita ili od rođaka sa sela koji dostavljaju proizvode koji ne moraju da se kupuju na zelenoj pijaci. Koliko je naš životni standard nizak govori i pokazatelj da je više od 45% primanja prosečnog domaćinstva u Srbiji potrebno za zadovoljavanje egzistencijalnih potreba. U razvijenim zemljama taj procenat se kreće između 20-30%. Ukoliko na ovih 45% dodamo i troškove stanovanja, grejanja i komunalija – preko 55% prosečnih primanja odlazi na pokrivanje osnovnih egzistencijalnih potreba.

U ovom radu će biti prikazani načini kako je moguće doći do visine plate koju poslodavac treba da isplati svom zaposlenom na osnovu njegovih veština, stručnosti, na osnovu poslovanja preduzeća itd. Takođe, u radu je izvršena detaljna analiza prosečnih bruto i neto zarada u Srbiji, kao i kretanja broja zaposlenih odnosno nezaposlenih u Srbiji.

1.1. Predmet i cilj

Predmet istraživanja ovog rada sastoji se u određivanju modela i značaja zarada zaposlenih, analiza prosečnih zarada zaposlenih kao i analiza broja zaposlenih i nezaposlenih u Srbiji. Ovako definisan predmet istraživanja nastao je kao rezultat određenih polazišta kao što su:

- da bi se odredio model i značaj zarada zaposlenih neophodno je prvo proučiti šta sve utiče na formiranje zarada zaposlenih;
- postojanje novih tržišnih uslova u domenu zarada postavlja pitanje visina prosečnih zarada zaposlenih;
- u cilju prilagođavanja preduzeća sa ekonomskom situacijom potrebno je prilagođavanje troškova preduzeća (troškova zarada).

U skladu sa definisanim polazištima analizirana je ponuda i potražnja na „tržištu zapošljavanja“ kao i prosečne bruto, odnosno neto zarade zaposlenih u Srbiji.

S obzirom na kompleksnost teme istraživanja postavljeno je više društvenih i naučnih ciljeva kao što su:

- Model plata predstavlja podršku poslovnoj strategiji preduzeća; Organizacija je uspešnija ukoliko je veća usklađenost organizacije i sistema plata;
- Prosečne zarade u Srbiji ne zadovoljavaju potrebe stanovništva;
- Implementacija sistema menadžmenta, menadžment kvaliteta i marketinga doprineće većoj tražnji usluga, većim prihodima i ostvarenju ukupnog boljeg finansijskog rezultata.

Kompletna trenutna ekonomska situacija u prvi plan stavlja zarade zaposlenih kao i modele njihovog formiranja. Naučni značaj leži u spoznaji predmeta istraživanja i u njegovom opisu i klasifikaciji. U doktorskoj tezi će biti prezentovana najnovija i najaktuelnija gledišta vezana za konceptualna, metodološka, analitička i praktična pitanja koja se odnose na modele zarada zaposlenih, tako da će ovo istraživanje imati višestruk društveni i naučni značaj.

1.2. Teorijski okvir i metode istraživanja

Imajući u vidu definisani predmet, polazišta i ciljeve istraživanja formulisan je odgovarajući teorijsko – metodološki okvir koji će omogućiti da se izradom doktorske teze postignu relevantni i ispravni zaključci i rezultati, koji će ostvariti poseban naučni i društveni doprinos. Samim tim teorijsko – metodološki okvir, sazajno i logički u potpunosti prati i podržava planirano istraživanje, obezbeđujući da se sprovodi u okvirima definisanog predmeta istraživanja.

Teorijski okvir istraživanja postavljen je kroz odgovarajući hipotetički okvir, koji se sastoji iz opšte, posebnih i pojedinačnih pretpostavki istraživanja. Najpre je postavljena generalna hipoteza istraživanja koja sadržinski kompletno obuhvata definisani predmet, a zatim su iz nje izvedene odgovarajuće posebne i pojedinačne hipoteze, koje usmeravaju i orijentišu istraživanje ka ostvarenju posebnih i pojedinačnih ciljeva.

Opšta hipoteza istraživanja formulisana je na sledeći način:

- Adekvatan model zarada zaposlenih utiče na povećanje produktivnosti zaposlenih i ostvarivanje većeg profita preduzeća.

U saglasnosti sa napred definisanom generalnom pretpostavkom istraživanja, postavljene su i odgovarajuće **posebne hipoteze**, koje logički proizilaze iz opšte. One su zasnovane na sledećim pretpostavkama:

- Model plata predstavlja podršku poslovnoj strategiji preduzeća. Organizacija je uspešnja ukoliko je veća usklađenost organizacije i sistema plata;
- Prosečne zarade u Srbiji ne zadovoljavaju potrebe stanovništva;
- Troškovi zarada zaposlenih utiču na ukupan broj zaposlenih odnosno nezaposlenih u Srbiji.

Ispitivanje validnosti definisanog hipotetičkog okvira zahteva primenu odgovarajuće naučne metodologije koja će omogućiti dolaženje do relevantnih i tačnih podataka kao i njihovu obradu i povezivanje u određene misaone postupke i zaključke. Od opštih naučno – istraživačkih metoda u radu će se koristiti:

- **Analiza** - koja će obezbediti da se složeniji sistemi i pojave bolje sagledaju tako što će se raščlaniti na sastavne delove, i na taj način otkriti veza između podsistema;
- **Sinteza** - koja će omogućiti povezivanje sastavnih delova pojave i sistema u celinu, na osnovu čega će se doneti ispravni zaključci o njihovom odnosu;
- **Indukcija** – kao postupak zaključivanja od posebnog ka opštem;
- **Dedukcija** – kao postupak logičkog zaključivanja od opšteg ka posebnom, prilikom čega se izvođenje zaključaka vrši tako što se na osnovu opštih osobina, zajedničkim za grupu pojava, izvode stavovi koji se odnose na određene i posebne pojave;
- **Generalizacija** - na osnovu shvatanja posebnih osobina, uticaja i odnosa pojava, donosi se generalni tj. opšti zaključak;
- **Specijalizacija** - kao metod logičkog objašnjenja kod koga u procesu naučnog zaključivanja i mišljenja dolazi do identifikovanja posebnih i specifičnih veza na osnovu opštih odredbi.

Osim navedenih metoda naučno istraživačkog postupka, prilikom izrade doktorske teze koristiće se i odgovarajuće tehnike istraživanja, kao što su:

- analiza sadržaja raznih izvora – knjiga, članaka, izvora prava, internet sajtova;
- metod komparacije prilikom pravljenja poređenja statističkih podataka u različitim vremenskim periodima;
- statistički metod kod prikupljanja, obrade i analize različitih tipova podataka.

1.3. Predmet obrade

Rad je podeljen u sledeće tematske celine:

I deo – Model plata i strateške perspektive

U ovom poglavlju pojašnjen je pojam plata zaposlenih i kako one utiču na funkcionisanje zaposlenih i organizacije. Prezentovani su strateški ciljevi i politike zarada, kao i tehnike plaćanja i načini oblikovanja ukupne zarade zaposlenih.

II deo – Konkurencija unutar kompanije

Razni su činioci unutar kompanije koji utiču na formiranje zarada. Menadžeri moraju izvršiti detaljnu analizu svih faktora koji utiču na plate (spoljašnjih i unutrašnjih) kao i izvršiti analizu posla. U ovom poglavlju akcentat je stavljen na strukture plata, analizu posla, vrednovanje rada, sistematizaciju radnih mesta kao i utvrđivanje struktura zasnovanih na osobi.

III deo – Konkurencija izvan kompanije

Šta sve van kompanije utiče na određivanje zarada zaposlenih prezentovano je u ovom poglavlju. Definisana je konkurencija i njen uticaj na zarade, ponuda radne snage, prilagođavanje ponude poslodavaca u skladu sa trenutnim stanjem na tržištu... U ovom delu reč je i o posledicama odluka o visini i kombinacijama plate, kao i o oblikovanju nivoa zarada, kombinacija i strukturama plata.

IV deo – Doprinos zaposlenih, određivanje pojedinačnih plata

U ovom delu je obrađen radni učinak, odnosno doprinos zaposlenih. Kako izračunati radni učinak, koji su načini za određivanje i ocenjivanje radnog učinka, ali i šta utiče na radni učinak zaposlenih. Kako su zaposleni motivisani – prezetnovane su razne teorije motivacije, kako bi se bolje razumela motivisanost zaposlenih.

V deo – Beneficije za zaposlene

Dosta je polemika da li uopšte beneficije utiču na radni učinak i o tome je reči u ovom poglavlju. Prezentovano je i interesantno istraživanje o radnom učinku naših zaposlenih građana, koliko vremena efektivno rade na radnom mestu, koliko dana su bolesni, koliko koriste slobodne dane...

U ovom delu je i prezentovana kompanija u kojoj bi svako želo da radi – Google.

VI deo – Posebne plate

Za određene skupine zaposlenih ne možemo se držati određene matrice za formiranje plata. To su posebne skupine zaposlenih, na čije određivanje zarada utiče dosta različitih faktora, pa samim tim su njihove zarade specifične. U ovom poglavlju je prezentovano je formiraje zarada za: supervizore, korporativne direktore, izvršne menadžetre, zaposlene u prodaji, naučnike i inženjere u industrijama visoke tehnologije, privremene radnike, kao i zaposlene u internet kompanijama.

VII deo – Međunarodni sistem plata

Deo Međunarodni sistem plata prezentuje razlike u upravljanju, formiranju zarada zaposlenih na globalnom nivou. Kako društveni sporazumi, kultura, sindikati, tržište kapitala, menadžeri utiču na formiranje zarada.

U ovom delu je izvršeno upoređivanje životnih troškova u Beogradu i nekoliko svetskih gradova.

Takođe, prezentovani su sistemi plata u Japanu, Nemačkoj i Americi kao i sistem nejednakosti, odnosno Gini (Džini) koeficijent.

VIII deo – SAP-System, Applications and Products in data processing – ECM

SAP je kompjuterski sistem koji omogućuje programe za brzo i efikasno određivanje plata zaposlenih. Potrebni su određeni inputi kako bi se napravila dobra početna osnova i program sam omogućuje određivanje plata zaposlenih, ali i brzo i efikasno poslovanje preduzeća i olakšava posao menadžerima.

IX deo – Sindikat

Bitan faktor koji utiče na formiranje zarada zaposlenih je sindikat. U ovom poglavlju je prezentovan Savez samostalnih sindikata Srbije i njihovo učešće u formiranju zarada, kao i prava i obaveze članova sindikata.

Takođe, prezentovan je i Opšti kolektivni ugovor Saveza samostalnih sindikata u kome se mogu videti sve obaveze koje poslodavac treba da izvrši prema zaposlenom, kao i obaveze zaposlenog prema poslodavcu.

X deo – Vlada i pravna pitanja vezana za zaposlene

Kako Vlada utiče na formiranje zarada i kakvu politiku zapošljavanje sprovodi naša Vlada, obrađeno je u ovom delu rada. Poseban akcenat je stavljen Zakon o radu, kao i na neophodna pravna dokumenta koja treba svaka organizacija da poseduje.

Pored Zakona o radu, obrađen je i Zakon o zapošljavanju i osiguranju za slučaj nezaposlenosti. Izvršna je i analiza Zakona o radu u Evropskoj uniji.

XII deo – Modeli nagrađivanja zaposlenih i uticaj na oragnizacione performanse

Najvažniji deo rada koji objedinjuje unutrašnje i spoljašnje faktore koji utiču na formiranje modela zarada. U ovom poglavlju je predstavljeno kako modeli nagrađivanja utiču na troškove rada. Takođe, predstavljeni su modeli nagrađivanja zaposlenih i menadžera i kako oni utiču na poslovanje oragnizacija.

XII deo – Zaposleni u Srbiji

Deo rada u kome su prezentovani modeli nagrađivanja zaposlenih u Srbiji, izvršena je detaljna analiza kretanja broja zaposlenih i nezaposlenih, kako po gradovima u Srbiji, tako i po sektorima delatnosti. Takođe, izvršena je i uporedna analiza sa drugim zemljama Evrope, kao i odnos ženske i muške radne snage.

XIII deo – Određivanje nivoa plata u Srbiji

Detaljna analiza nivoa plata u Srbiji izvršena je po opštinama, delatnostima kao i javnim i privatnim preduzećima. Akcenat je stavljen na visine plata u okviru delatnosti, kretanje broja zaposlenih koje je uslovljeno sa visinom plate, kao i različitim novima zarada u različitim gradovima/opštinama u Srbiji.

Takođe, u ovom delu je prezentovana i kupovna moć građana Srbije, zvanična minimalna i prosečna potrošačka korpa, kao i kretanje potrošačkih cena. Izvršena je i uporedna analiza visina zarada i potrošačke korpe.

XIV deo – Analiza plata na globalnom nivou

U ovom poglavlju izvršena je analiza zarada, kao i produktivnosti zaposlenih, na svetskom nivou. Takođe, izvršena je i uporedna analiza prosečnih zarada, časova rada za određena zanimanja u više različitih zemalja.

*"Plate ne isplaćuje poslodavac.
Poslodavac samo upravlja novcem, a mušterija isplaćuje plate"*

Henry Ford

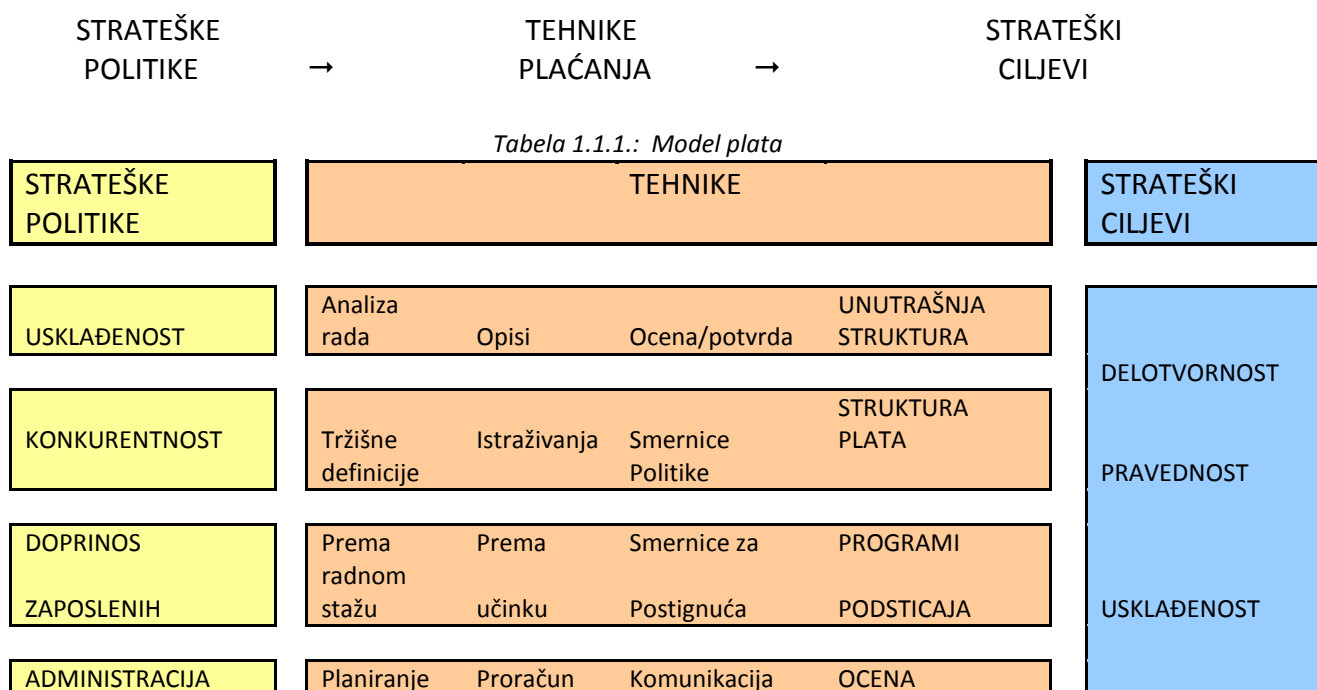
I DEO

Model plata i strateške perspektive

I Model plata i strateške perspektive

Nagrađivanje zaposlenih predstavlja proces kojim se zaposlenima obezbeđuje kompenzacija za njihov obavljeni rad. Nagrađivanje zaposlenih u osnovi je kombinovanje aktivnosti: upravljanje performansama zaposlenih, upravljanje kompetencijama zaposlenih i upravljanje motivacijom zaposlenih a sve u cilju postizanja organizacionih ciljeva. Dakle, „Plata se odnosi na sve oblike finansijskog prihoda i opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposleni dobijaju kao deo svog radnog odnosa.“¹ Model plata sastoji se od tri glavna elementa:

1. strateških ciljeva plate
2. strateških politika
3. tehnika plata.



1.1. Strateški ciljevi

Model, sistem plata je tako koncipiran da bi se ostvarili strateški ciljevi preduzeća. Strateške ciljeve preduzeća možemo posmatrati kroz delotvornost poslovanja, pravednost i usklađenost. „Delotvornost se može opisati mnogo određenije: (1) poboljšanje kvaliteta,

¹ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 31-32, prilagođeno na srpski jezik

udovoljavanje klijentima i deoničarima, i (2) kontrola troškova rada.“² Pravednost se ogleda u pravednom postupanju prema svim zaposlenima. Poslodavci treba da pravedno postupaju prema svim zaposlenima, da prepoznaju i ocene učinak zaposlenog i da ga adekvatno nagrade. Sa druge strane, usklađenost kao strateški cilj predstavlja primenu državnih zakona o zaradi zaposlenih. Zakoni su promenljivi i preduzeće je obavezno da se prilagođava svim promenama koje zakon predviđa.

„Ciljevi imaju nekoliko svrha. Prvo usmeravaju osmišljavanje modela plata. Uzmimo poslodavca čiji je cilj nagraditi izuzetan rad. Taj će cilj odrediti politiku plata (tj. plata za rad) kao i elemente plana plaćanja (tj. učinak i/ili neučinak). Nekom drugom poslodavcu cilj može biti razviti fleksibilnu radnu snagu koja će stalno učiti kroz osmišljavanje posla, obuku i tehnike stvaranja timova. Sistem plata koji je u skladu s njegovim ciljevima mogao bi biti politika isplate plata koje su otprilike kako kod konkurenata, a zatim nastaviti sa povećanom obukom ili usavršavanjem. Ovaj sistem plata može se u velikoj meri razlikovati od prvog primera kome je u centru rad. Dakle, različiti ciljevi vode do različitih sistema plata.“³

1.2. Strateške politike

Osnove na kojima se gradi sistem plata predstavljaju strateške politike. One služe kao smernice ka ostvarivanju strateških ciljeva preduzeća. Strateške politike posmatramo kroz:

poređenje unutar organizacije → upoređivanje poslova ili razlika u obučenosti unutar jedne organizacije; poslovi i veštine zaposlenih upoređuju se u terminima njihovog relativnog doprinosa ciljevima organizacije; takođe, poređenje unutar organizacije odnosi se i na visine plata zaposlenih koji rade isti posao i za one koji rade različite poslove – potrebno je odrediti koja je odgovarajuća razlika u plati za ljude koji obavljaju različite poslove; potrebno je obratiti pažnju da odnos zarada unutar organizacije utiče na odluku zaposlenih da ostanu u organizaciji; takođe ovaj odnos utiče na zaposlene da teže usavršavanju i većim odgovornostima; ukoliko organizacija motiviše svoje zaposlene da teže ka usavršavanju i napredovanju, kao i za povećanom odgovornošću u radu sa komitentima, platni sistem direktno utiče na sposobnost radne snage a samim tim i na uspeh cele organizacije;

konkurenciju → preduzeće često upoređuje zarade svojih zaposlenih sa zaradama kod konkurencije; organizacije se sve više tvrde da njihove sisteme plata pokreće tržište i da se one prilagođavaju promenama koje nastaju; svaka organizacija svoj sistem zarada može prilagoditi na način na koji to njoj odgovara: na primer, preduzeće može ponuditi veće zarade nego njegova konkurencija želeći tako da privuče stručnjake za rad; „Odluke o konkurentnosti izvan organizacije – i koliko i u kojim oblicima – imaju dvostruki učinak na ciljeve: (1) osigurati iznos plate dovoljan da privuče i zadrži zaposlene – ako zaposleni ne smatraju svoju platu konkurentnom u odnosu na platu za isti posao u drugim organizacijama, veće su mogućnosti da

² isto, str. 37

³ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 39, prilagođeno na srpski jezik

će otići; i (2) nadzirati troškove rada da bi cene proizvoda organizacije ili usluge ostale konkurentne.“⁴

doprinos zaposlenih → odnosi se na relativan naglasak na rad – koliki će naglasak biti na radu važna je odluka politike jer direktno utiče na stav zaposlenih kao i na njihov odnos prema radu;

uprava → uprava je najvažnija strateška politika – možemo napraviti najbolji sistem plata, ali ukoliko nemamo odličan menadžerski tim u preduzeću, ne možemo očekivati da sistem funkcioniše. „Nacrt najboljeg sistema na svetu potpuno je beskoristan bez stručnog vođstva. Menadžeri biraju koje će oblike plaćanja uključiti i u kakav odnos staviti platu u odnosu na konkurenciju. Oni komuniciraju sa zaposlenima i procenjuju ispunjava li sistem svoje ciljeve. Oni se moraju zapitati: jesmo li sposobni privući stručne zaposlene? Možemo li ih zadržati? Imaju li naši zaposleni osećaj da je sistem pravedan? Da li zaposleni razumeju kako se njihova plata formira? Kako uspešnije firme, s boljom finansijskom dobiti i većim udelom na tržištu, plaćaju svoje zaposlene? Jesu li sistemi koje te firme koriste drugačiji od onih koje koriste manje uspešne firme? Kakvi su naši troškovi rada u odnosu na konkurenciju? Odgovori na ova pitanja bitni su za usklađivanje ili novi nacrt sistema, prilagođavanje promenama i izdavanje potencijalnih područja za dalja istraživanja.“⁵

1.3. Tehnike plaćanja

Tehnike plaćanja povezuju četiri strateške politike sa strateškim ciljevima. Unutrašnji poredak se uspostavlja kroz analizu obavljenog posla i ljudima koji su potrebni za njega. Te informacije se skupljaju, organizuju i ocenjuju i na osnovu tih ocena stvara se struktura posla – koja opisuje odnose između poslova i veština ili stručnosti unutar preduzeća. Navedena struktura se temelji na relativnoj važnosti posla u postizanju ciljeva organizacije. Cilj je uspostaviti strukturu koja je u skladu sa ciljevima organizacije. „Konkurencija se uspostavlja postavljanjem platne razlike organizacije u odnosu na iznos koji konkurencija plaća za sličan posao i oblike plaćanja koji koriste. Ukupna plata određena je definisanjem relevantnih tržišta rada na kojem poslodavac konkuriše, sprovođenjem istraživanja o tome koliko i kako plaćaju drugi poslodavci i korišćenjem tih informacija u konjunkciju sa odlukama politike organizacije o strukturi plata. Struktura plata utiče na sposobnost organizacije da privuče i zadrži stručnu radnu snagu i nazire svoje troškove rada.“⁶

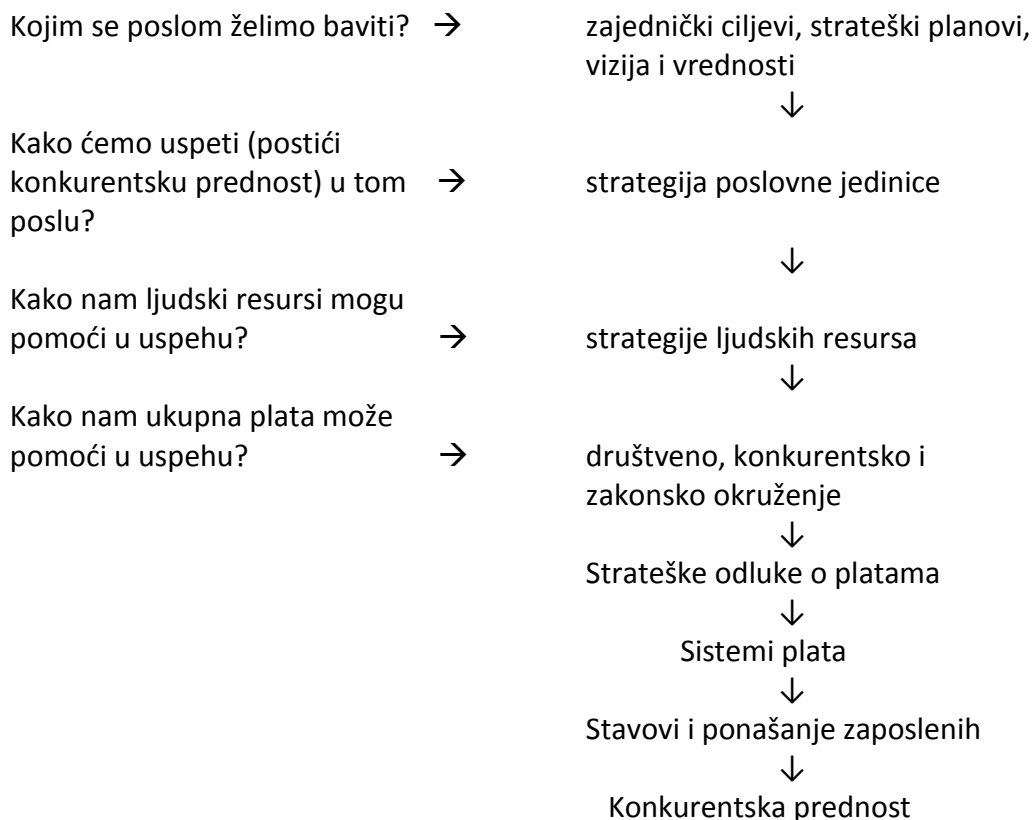
⁴ isto str.40

⁵ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 41, prilagođeno na srpski jezik

⁶ isto str.42

1.4. Plata kao podrška poslovnoj strategiji

Menadžeri moraju da oblikuju sistem plata tako da podržava strateške planove preduzeća. Organizacija je uspešnija ukoliko je veća usklađenost organizacije i sistema plata. Organizacija svoju strategiju određuje kroz ustupke odabirajući čime će se baviti (a čime neće).



„Navedena šema prikazuje sistem plata osmišljen za podršku poslovnoj strategiji organizacije koji se ujedno mogu prilagoditi sociopolitičkim, takmičarskim i zakonskim pritiscima okoline. Krajnja je svrha – ‘i šta onda?’ pitanje – osvojiti i zadržati konkurentsku prednost.“⁷

Ako je osnovna pretpostavka strateške perspektive uskladiti sistem plata sa poslovnom strategijom, tada će različite poslovne strategije imati različite pristupe. Na sledećem prikazu možete uočiti kako se sistem plata može prilagoditi različitim poslovnim strategijama. „Inovator ističe nove proizvode i kratko vreme odgovora na tržišne trendove. Pristup sistemu plata kao sistemu koji podržava poslovnu strategiju daje manje značenje vrednovanju veština i poslova, a veće podsticaju inovacija. Strategija smanjenja troškova usredsređena na delotvornost ističe veće rezultate uz manje uloga i minimalne troškove, podsticanje povećanja proizvodnje i detaljno specifikovanje pojedinih poslova. Poslovna strategija usredsređena na potrošače najveću važnost pridaje zadovoljstvu potrošača i na tome temelji plate zaposlenih. Različite poslovne strategije zahtevaju različite pristupe platama. Jedna veličina ne odgovara svima.“⁸

⁷ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 54, prilagođeno na srpski jezik preuzetno od B. Gerhart, „Pay Strategy and Firm Performance“, u: Compensation in Organizations: Current Research and Practice, S.L. Rynes i B. Gerhart, urednici (San Francisco; Jossey-Bass, 2000.)

⁸ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 55-56, prilagođeno na srpski jezik preuzetno od M. Poter, „What is Strategy?“, Harvard Business Review, studeni-prosinac 1996. str.61-

Tabela 1.4.1.: Izrada sistema plata prema poslovnoj strategiji⁹

Strategija	poslovni odgovor	Usklađivanje Programa ljudskih resursa	sistem plata
INOVATOR Povećanje Složenosti proizvodnje i Skraćivanje životnog ciklusa Proizvoda	a) vodeća proizvodnja b) prebacivanje na masovno prilagođavanje i inovaciju c) vremenski ciklus	predanost Okretnim Inovativnim ljudima, sklonima Riziku	a) nagrađivanje inovacija u procesu b) plata na temelju tržišnih kretanja c) fleksibilni - generički opisi poslova
SMANJENJE TROŠKOVA Usredsređenost na delovanje	a) izuzetna operativnost b) pronalaženje ekonomičnih rešenja	učiniti više s manjim	a) usmeriti se na troškove rada konkurencije b) povećati varijabilno plaćanje c) naglasiti produktivnost d) usredsrediti se na kontrolu sistema i radne specifikacije
POTROŠAČ U SREDIŠTU INTERESA Povećanje Očekivanja Potrošača	a) bliskost sa potrošačima b) prenošenje rešenja potrošačima c) brzo kretanje na tržištu	oduševiti potrošače, Premašiti Očekivanja	a) podsticaji za zadovoljstvo potrošača b) vrednovanje posla i veština na temelju kontakta sa potrošačima

78; J.Jackson, "Why Being Different Parts", Financial Times, 23.lipnja 1997., str B1, M. Treacy i F. Wiersma, The Discipline of Market Leaders (Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.), V.Pucik, N.Tichy i C.Barnett, urednici, Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization (Wiley, 1992.); L.R.Gomez-Mejia, "Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy and Firm Performance", Strategic Management Journal, listopad 1992, str.44-56.

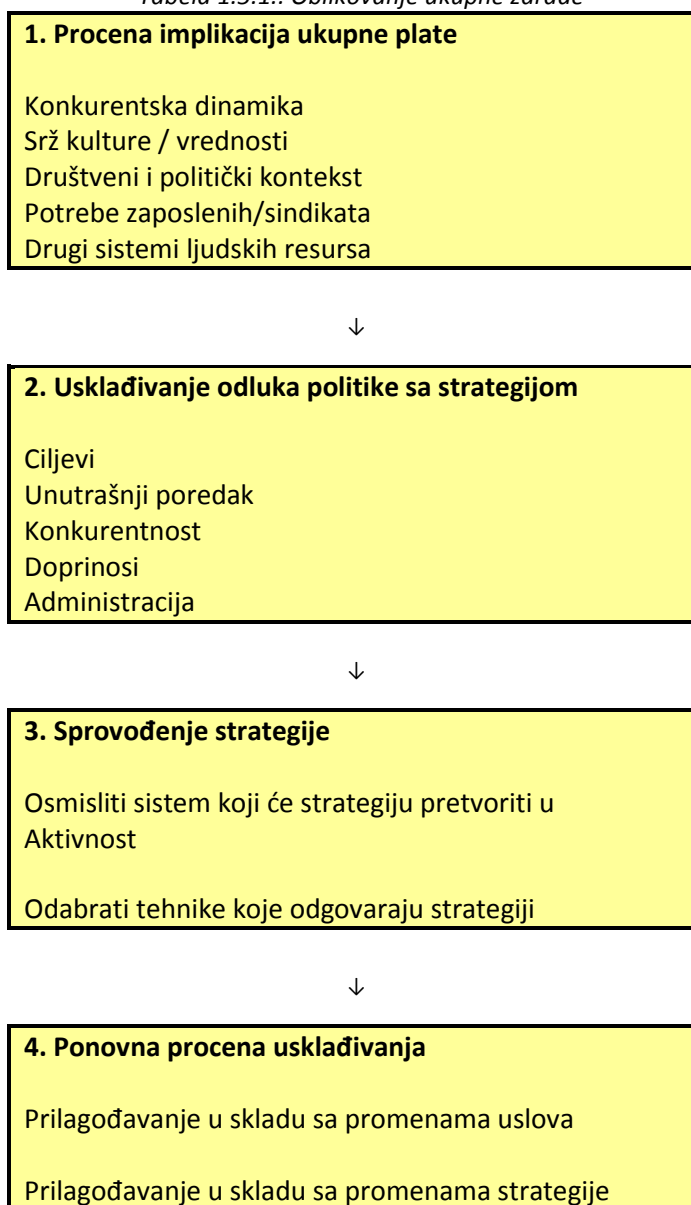
⁹ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 55-56, prilagođeno na srpski jezik

1.5. Oblikovanje strategije ukupne zarade

Prilikom oblikovanja strategije ukupne zarade zaposlenih razlikujemo četiri osnovna koraka:

1. Procena implikacija ukupne plate
2. Usklađivanje odluka politike sa strategijom
3. Sprovođenje strategije
4. Ponovna procena usklađivanja.

Tabela 1.5.1.: Oblikovanje ukupne zarade¹⁰



¹⁰ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 54, prilagođeno na srpski jezik

Kada procenjujemo neko preduzeće, sistem njegovih zarada, moramo imati u vidu sve činjenice koje utiču na poslovanje preduzeća – konkurentsku dinamiku, kulturu, društveni i politički kontekst, potrebe zaposlenih, kao i ostale sisteme ljudski resursa. Konkurentska dinamika pretpostavlja razumevanje industrije u kojoj preduzeće posluje i kako preduzeće namerava da se nosi sa konkurencijom. Jednu od važnijih komponenti konkurentске dinamike čine globalni pritisci.

Sistem plata odražava vrednosti koje podržavaju odnos između poslodavca i zaposlenih. U najvećem broju preduzeća osnovne vrednosti upravljaju poslovnim ponašanjem poslodavca i odražavaju se u sistemu plata, tako da možemo reći da je sistem plata odraz reputacije organizacije.

Prilikom oblikovanja strategija plata moramo imati u vidu činjenicu da se svi zaposleni međusobno razlikuju. „Pojedinci se pridružuju organizaciji, donose odluke o ulaganju, osmišljavaju nove proizvode, slažu delove i prosuđuju o kvalitetima rezultata. Pojedinci primaju i platu. Glavno ograničenje sadašnjeg sistema plata je stepen zanemarivanja pojedinačnih stavova i želja: stariji, više plaćeni radnici možda bi želeli izbeći poreze stavljanjem svoje plate u penzione fondove, dok mlađi zaposleni možda imaju veće potrebe za gotovinom da bi mogli kupiti kuću, brinuti se za porodicu ili finansirati obrazovanje. Možda bi parovi u kojima oboje rade i zdravstveno su osigurani i više od svojih potreba, veći deo svojih plata iskoristili za brigu o deci, osiguranje automobila, finansijsko savetovanje ili druge pogodnosti, na primer fleksibilno radno vreme. Zaposleni sa malom decom ili roditeljima koji o njima zavise možda bi želeli pokrivanje troškova za brigu o deci ili starijim osobama.“¹¹

Strategiju plate čini pet odluka: postaviti ciljeve, odrediti unutrašnji poredak, konkurentnost, doprinosi i upravljanje. Ovaj korak zahteva odluke o plati koje će se uklapati u poslovanje i okruženje organizacije. Cilj je doneti pravilne odluke o plati na osnovu odluke organizacije o načinu na koji će boriti sa svojom konkurencijom.

Treći korak predstavlja formiranje sistema plata, odnosno pretvaranje teorije u praksu. Zaposleni izvode osnovnu strategiju iz odnosa sistema plata prema njima.

Četvrt korak, predstavlja i poslednji korak a odnosi se na ponovnu procenu i usklađivanje. Ovim korakom potvrđujemo da se strategija plata mora menjati u skladu sa uslovima poslovanja.

¹¹ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 63, prilagođeno na srpski jezik

II DEO

Konkurencija unutar kompanije

II Konkurencija unutar kompanije

Jednu od bitnih strateških politika predstavlja poređenje zarada unutar organizacije. Zahvaljujući ovoj politici dolazimo do zaključka u kakvom su međusobnom odnosu plate i odgovornosti zaposlenih u organizaciji. U najvećem broju kompanija postoji veliki broj raznovrsnih poslova koje zaposleni obavljaju. Različite delatnosti određuju i različite poslove u organizaciji – ali je potrebno napraviti razliku u vrednovanju tih poslova: da li postoje neki više ili manje bitni poslovi za poslodavca? Da li postoje neki zaposleni čija bi plata trebala da bude veća ili manja od drugih plata u organizaciji? Koliko su važne karakteristike zaposlenih – njihova stručnost, znanje ili veštine ili iskustvo? Koliko su važne karakteristike posla, uslovi pod kojima se posao obavlja ili vrednost proizvedenog? Da li finansijski položaj poslodavca utiče na plate zaposlenih? Dakle, potrebno je definisati kako se određuje zarada za raznovrsne poslove u organizaciji i kako ona utiče na rad i stavove zaposlenih.

2.1. Unutrašnja struktura plata

Strukture plata tipično su osmišljene procenom načina na koji se rad organizacije sprovodi, prema njegovoj relativnoj vrednosti, zatim veštinama i znanju koje je potrebno za njegovo obavljanje. Ovo se radi kroz procedure prihvatljive svim uključenim stranama. Ukoliko su korišćene procedure ili konačna plata neprihvatljive menadžerima ili zaposlenima, verovatno je da će doći do negodovanja. *Unutrašnja struktura* (unutrašnja pravednost) predstavlja odnose između poslova – veština – stručnosti u okviru jedne organizacije. Odnosi čine strukturu plata koja može podržati protok radne snage, koja je pravedna prema zaposlenima i usmerava njihov rad prema ciljevima organizacije. „Struktura plata odnosi se na raspon stopa plata za različite poslove ili veštine unutar jedne organizacije. Broj nivoa, razlike u plati između nivoa kao i korišćeni kriterijumi za određivanje tih razlika čine strukturu.“¹²

Tok rada odnosi se na proces stvaranja roba i usluga, kao i isporuku kupcu. Tok rada organizacije održava njenu organizaciju. Izazov je osmisлити strukturu plate koja će podržavati delotvoran tok rada. Ako se unutrašnja struktura plata temelji na radu i veštinama potrebnim za obavljanje posla i ako se na neki način ljudi mogu uključiti u odlučivanje o strukturi plata, onda se ovakva struktura smatra pravednom. „Dva su izvora pravednosti bitna: *procedure* za određivanje strukture plata, koje se nazivaju *proceduralna pravda* i *stvarni rezultati* tih procedura, tj. sama struktura plata, koja se naziva *distributivna pravda*.“¹³ Primenjena na unutrašnju strukturu, proceduralna pravda odnosi se na način na koji se donose odluke o organizaciji i upravljanju kao i doslednost na primenu procedura. Sa druge strane, distributivna pravda odnosi se na razumnost razlika u internom sistemu plata među svim zaposlenima. Na osnovu raznih istraživanja došlo se do saznanja da percepcija zaposlenih o pravednosti procedure znatno utiče na njihovo prihvatanje rezultata. Naime, zaposleni i menadžeri su spremni i prihvatiti nižu platu ukoliko veruju da je način na koji se došlo do tog rezultata

¹² Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 83, prilagođeno na srpski jezik

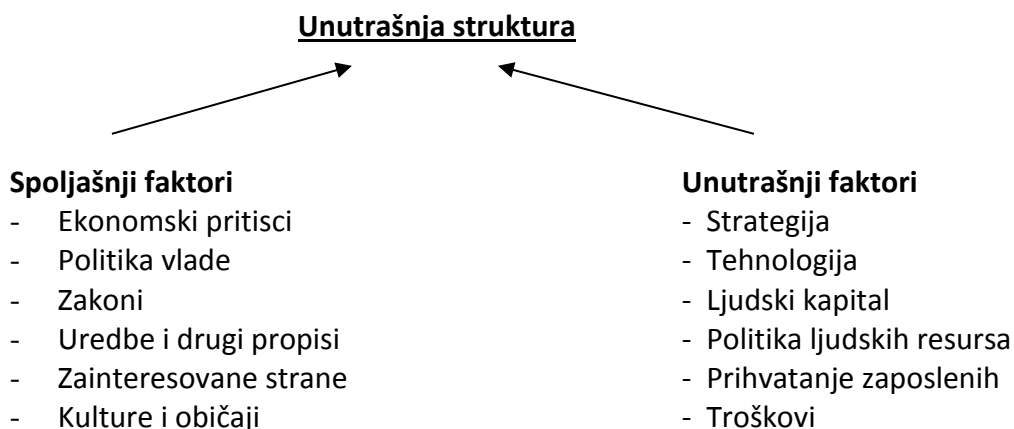
¹³ Isto, str. 85, prilagođeno na srpski jezik

pravedan. Takođe, istraživanja navode da je veća mogućnost da se procedure određivanja plata zaposlenih smatraju pravednim ukoliko:

- se primenjuju dosledno na sve zaposlene
- zaposleni učestvuju u procesu
- su uključene procedure žalbi
- koriste se aktuelni podaci.

2.1.1. Spoljašnji i unutrašnji faktori

Unutrašnju strukturu oblikuju spoljašnji i unutrašnji faktori (faktori organizacije). U spoljašnje faktore ubrajamo: ekonomske pritiske, politiku vlade, zakone, uredbe i druge propise, zainteresovane strane kao i kulture i običaje. Sa druge strane, u faktore organizacije ubrajamo: strategiju, tehnologiju, ljudski kapital, politiku ljudskih resursa, prihvatanje zaposlenih kao i troškove.



Spoljašnji faktori:

Ekonomski pritisci predstavljaju razlike u plati između nivoa poslova u vrednostima iskorišćenja vezanih za različite poslove. Određeni posao plaćen je više ili manje od drugog zbog razlika u relativnoj produktivnosti posla i/ili razlika u iznosu kojim kupac vrednuje rezultat. Samim tim, razlike u produktivnosti daju opravdanje za unutrašnju strukturu plata. „Povećanje frekvencija i ubrzanje promena, kao i povećanje tzv. stope difuzije promene (brzine kojom novi proizvodi i usluge osvajaju tržište) imaju za rezultat da sredina u kojoj organizacije obavljaju svoju misiju postaje sve turbulentnija i kompleksnija.“¹⁴ Organizacije se moraju menjati, moraju menjati tok rada a zaposleni stalno usvajati nove veštine. Burni, nepredvidivi spoljašnji uslovi zahtevaju strukturu plata koje će podržavati okretne organizacije i kompleksne ljude.

¹⁴ Prof. Dr Branislav Mašić, „Strategijski menadžment“, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd 2001.godina, str. 12

Vladina politika, zakoni i uredbe – vlada svojom politikom, odnosno raznim zakonima i uredbama pokušava da reguliše ekonomske snage kako bi ostvarila socijalni mir. Vlada propisuje minimalnu zaradu zaposlenog. Bez obzira da li se organizacija slaže ili ne sa politikom koju vlada sprovodi, ona se mora prilagođavati.

Zainteresovane strane – kao zainteresovane strane obuhvatamo sindikate, političke stranke i druge koji su zainteresovani za uspostavljanje unutrašnje strukture plata. Među zainteresovanim stranama sindikati su najizraženiji.

Kulture i običaji – kulturološki uticaji širom sveta oblikuju strukture plata. Na primer, mnogi japanski poslodavci u unutrašnjoj strukturi plata naglasak stavljaju na dužinu radnog staža. Ali, pritisci globalne konkurencije kao i sve starija radna snaga učinili su određivanje plate prema radnom stažu previše skupom. Zbog toga, mnogi japanski poslodavci menjaju svoje stavove.

Unutrašnji faktori:

Strategija – različite poslovne strategije zahtevaju podršku u različitim strukturama plata. Ukoliko strukture plata nisu usklađene sa poslovnom strategijom organizacije vrlo je moguće da postanu prepreka uspehu organizacije.

Ljudski kapital – glavni uticao na unutrašnje strukture plata ima upravo ljudski kapital, odnosno obrazovanje, iskustvo, znanje, sposobnosti i veštine koje zaposleni poseduju. Što je jača veza između veština i iskustva i strateškog cilja organizacije, to će veće plate te veštine zahtevati.

Oblikovanje rada – tehnologija za proizvodnju roba i usluga utiče na oblikovanje organizacije, posao koji treba obaviti i veštine/znanja potrebne za taj posao. Stoga je primenjena tehnologija još jedan ključni element organizacije koji utiče na strukture plata.

Politike ljudskih resursa – politike ljudskih resursa utiču na strukture plata. Većina organizacija novac veže uz unapređenje da bi motivisala zaposlene da se prijavljuju za poslove viših nivoa. Međutim, u nekim organizacijama ponuda posla višeg nivoa smatra se već dovoljnim podsticajem pa se nudi mala ili nikakva razlika u plati. Ako se razlike u platama smatraju ključnim mehanizmom za motivisanje zaposlenih a prihvatanje većih odgovornosti, tada struktura plata mora olakšati tu politiku.

Tržište rada unutar jedne kompanije kombinuje spoljašnje i unutrašnje elemente. Naime, ovo tržište rada odnosi se na pravila i procedure koje određuju platu za različite poslove unutar jednog preduzeća i raspoređuje zaposlene na različite poslove. „U mnogim organizacijama pojedinci se zapošljavaju samo za određene poslove ulaznog nivoa (inženjera će zaposliti odmah po završetku školovanja; viši inženjer mora imati nekoliko godina iskustva), a kasnije se raspoređuju (napredovanjem ili premeštanjem) na druge poslove. S obzirom da se

poslodavac takmiči na spoljašnjem tržištu za ljude koji će popuniti te ulazne nivoe, njihova je plata povezana sa spoljašnjim tržištem. Mora biti dovoljno visoka da privuče kvalitetne kandidate. Suprotno tome, plate za poslove koji su viši od ulaznog nivoa (oni koji se popunjavaju unutar organizacije putem napredovanja ili premeštanja) zaštićeni su od spoljašnjih snaga i pod većim uticajem unutrašnjih činilaca kao što su strategija organizacije, tehnologija, potreban ljudski kapital i drugi sistemi ljudskih resursa. Spoljašnji činioci imaju dominantan uticaj na platu za ulazne poslove, no razlike u platama za ostale poslove više odražavaju unutrašnje činioce organizacije.¹⁵

2.1.2. Strukture plata

Menadžer, da bi stvorio strukturu koja podržava tok rada i usmerava rad zaposlenih prema ciljevima organizacije, može uticati na činioce kojima je određena unutrašnja struktura plata. Odnosno, on može uticati na broj nivoe rada, razlike u platama između nivoe kao i na kriterijume za određivanje nivoe i razlika. Jedna od karakteristika bilo koje strukture plata je njena hijerarhijska priroda: broj nivoe i njihovi odnosi. Strukture plata održavaju tok rada u organizaciji tako da razlikujemo organizacije koje su više hijerarhijske sa višestrukim nivoima i one koje su sažete u svega nekoliko nivoe. Razlike u platama između nivoe su od velike važnosti za upravljanje platama jer „obuhvataju one između susednih nivoe na putu izgradnje karijere, između voditelja i članova timova, između zaposlenih koji jesu i onih koji nisu članovi sindikata između menadžera i ostalih zaposlenih.“¹⁶

Razlikujemo dve vrste kriterijuma za određivanje broja nivoe i veličine razlika između plata: prema vrsti posla i prema osobi. Struktura prema vrsti posla zasniva se na sadržaju rada – obavljenim zadacima, očekivanom ponašanju i očekivanim rezultatima. Struktura prema osobi interes usmerava na zaposlenog: njegovo znanje ili veštine, njihovu primenu u poslu koji obavlja i njegovu pretpostavljenu stručnost.

Usklađena struktura plata mora podržavati način na koji se posao obavlja. Ona mora da se uklapa u poslovnu strategiju organizacije ali i biti pravedna prema zaposlenima. Što je bolja unutrašnja usklađenost veća je pretpostavka da će takva organizacija voditi ka uspehu. Sa druge strane, loše usklađene strukture postaju prepreka ka uspehu organizacije.

Strukture plata mogu se kretati od ujednačenih do hijerarhijskih. Ujednačene strukture mogu imati manje nivoe i manje razlike među susednim nivoima između najmanje i najviše plaćenog zaposlenog. U sledećoj tabeli predstavljene su razlike između ujednačenih i hijerarhijskih struktura.

¹⁵ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 91-92, prilagođeno na srpski jezik

¹⁶ Isto, str. 95, prilagođeno na srpski jezik

Tabela 2.1.1. : Strateški izbor: hijerarhijsko u odnosu na ujednačeno¹⁷

	Hijerarhijsko	Ujednačeno
Nivoi	Puno	malo
Razlike	Velike	male
Kriterijumi	osoba ili vrsta posla	osoba ili vrsta posla
Podrška	po meri	opuštenija
Rad organizacije	pojedinačni rad	timski rad
Pravednost	radni učinak	jednak odnos
Ponašanje	mogućnost napredovanja	saradnja

Postavljamo pitanje: zašto je bitna unutrašnja struktura? Zašto zaposlene ne bismo plaćali onoliko koliko je njima potrebno da bi dolazili u kompaniju i obavljali svoj posao? Pre svega, unutrašnja struktura je bitna radi postizanja i održavanja strateške konkurentske prednosti. Takođe, „još jedan razlog zbog kog moramo obratiti pažnju na unutrašnje strukture je činjenica da određene organizacije pojedine poslove vrednuju više ili manje nego što je njihova vrednost na tržištu. Na primer, vrhunski stručnjaci za plate mogu imati veću vrednost u kompaniji koja se bavi platama, nego u izrazito proizvodnoj firmi. Konsultantska firma može za određeni posao plaćati iznose daleko veće od tržišnih, ukoliko on više doprinosi ciljevima organizacije.“¹⁸

Zahvaljujući unutrašnjoj strukturi plata u preduzeću možemo osetiti određene posledice: dodatnu obuku, veće iskustvo, manji tok zaposlenih, lakše napredovanje, lakši rad, manje žalbe na plate, manje zastoje u poslu koji su povezani sa platama. Unutrašnja struktura plata može dovesti do boljeg radnog učinka organizacije. Veličina razlika između početne plate i najvišeg nivoa plata koje zaposleni može dobiti, dodatno motiviše zaposlene na dodatnu obuku radi sticanja iskustva potrebnog za napredovanje. Pravilno osmišljene i vođene razlike u platama unutar organizacije podstiču zaposlene na ostanak u organizaciji, povećanje svoje stručnosti i obučenosti, saradnju između zaposlenih i prihvatanje veće odgovornosti. “Nekoliko autora tvrdi da mišljenje zaposlenih o pravednosti strukture plata utiče na njihovo ponašanje na radnom mestu. Autori su se već davno složili da odstupanja od prihvatljive strukture plata uzrokuje fluktuaciju zaposlenih, žalbe i smanjenu motivaciju. No, tu slaganje prestaje. Jedna grupa tvrdi da ukoliko se ne isplaćuju pravedne (tj. velike) razlike među poslovima, pojedinci mogu razviti neprijateljstvo prema poslodavcu, opirati se promenama, promeniti posao ukoliko je moguće, postati depresivni i izgubiti žar i zanos koji donosi visoku produktivnost i lično zadovoljstvo u poslu. Ostali, uključujući i radničke sindikate, nagovaraju na male razlike, u uverenju da ravnopravnija struktura podstiče timski rad, visoki nivo predanosti organizaciji i poboljšani radni učinak. Oni ukazuju na činjenicu da što su veće razlike među platama, to je veća verovatnoća da će zaposleni biti za sindikate, a da manje razlike u platama između zaposlenih i poslodavca donose veći proizvodni kvalitet.“¹⁹

¹⁷ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, “Plaće i modeli nagrađivanja”, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 98, prilagođeno na srpski jezik

¹⁸ Isto str. 101

¹⁹ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, “Plaće i modeli nagrađivanja”, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str 102, prilagođeno na srpski jezik a preuzeto od E.Robert Livernash „The Internal Wage Structure“, u: New Concepts in Wage Deterination, urednici

2.2. Analiza posla

Analiza posla predstavlja proces prikupljanja informacija o prirodi određenog posla. Zahvaljujući analizi posla možemo saznati šta je sve potrebno za obavljanje nekog posla. Analiza posla daje osnovne informacije za pripremu opisa poslova i procenu. Sadržaj posla se prepoznaje preko analize posla – sadržaj posla je stavka za opis i vrednovanje posla. Kažemo da analiza posla ima svoje dve najvažnije primene:

- uspostavlja sličnost i razlike u sadržaju poslova
- pomaže uspostavljanju pravedne i usklađene unutrašnje strukture poslova.

Ako su poslovi jednakog sadržaja, onda bi i plate zaposlenih na tim poslovima trebale da budu jednake. S druge strane, ukoliko se sadržaji poslova razlikuju, onda su te razlike zajedno sa tržišnim stopama konkurenata deo razloga za razlike u platama.

2.2.1. Postupci analize posla

Prilikom analize posla, za početak moramo razlikovati nekoliko termina: zadatak, posao i grupa poslova. *Zadatak* predstavlja najmanju jedinicu analize i on predstavlja konkretan posao/zadatak koji pojedinac obavlja. Skup zadataka koje pojedinac obavlja čini njegovo radno mesto. Identična radna mesta čine *posao* a slični poslovi čine *grupu poslova*. Američka savezna vlada, jedan od najvećih korisnika podataka analize posla, razvija je postupan pristup sprovođenja konvencionalne analize posla. „Njeni postupci, navedeni u sledećoj tabeli, obuhvataju pripremu preliminarnih informacija, razgovore sa onima koji obavljaju posao i njima nadređenim osobama, te korišćenje informacija za stvaranje i proveru opisa posla. Čitajući navedene korake stvaramo sliku vrlo stabilnog radnog mesta, jasno razgraničenog od ostalih poslova, sa malo preklapanja. Na tom se radnom mestu poslovi kreću stabilnom progresijom hijerarhije većih odgovornosti, a jasan je i odnos među poslovima. Jasno je i kako se kvalifikovati za napredovanje na posao višeg nivoa. Premda neki smatraju da takva tradicionalna, stabilna struktura polako nestaje iz okoline radnog mesta, u mnogim velikim organizacijama u manjoj ili većoj meri takve strukture ipak opstaju.“²⁰

G.W.Taylor i F.C. Pierson (New York: McGraw-Hill, 1957), str. 143-172. i od Elliot Jaques, „In Praise of hierarchies“, Harvard Business Review, januar-februar 1990, str. 32-46.

²⁰ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 118, prilagođeno na srpski jezik preuzeto od Američko ministarstvo rada, Deo upravljanja radnom snagom, Manpower Administration, Handbook for Analyzing Jobs (Washington, DC: US Government Printing Office, 1972); Robert J. Harvey, „Job Analysis“ u: Handbook of Industrial and Organizational Psychologists Press, sveska 2, urednici M.D. Dunnette i L.Hough (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991), str.72-157 i Steven G. Allen, Robert L. Clark i Sylvester J.Schieber, „Has Job Security Vanished in Large Corporations?“, NBER radni materijal 6966 (1999).

Tabela 2.2.1.: Opšti postupci za konvencionalnu analizu posla²¹

Korak	Šta treba zapamtiti ili učiniti
1. Pripremiti preliminarne informacije o poslu	<ul style="list-style-type: none"> a) Pregledati postojeće dokumente radi globalnog upoznavanja s poslom: njegovom misijom, glavnim obavezama ili funkcijama, uzrocima toka rada. b) Prirediti preliminaran popis dužnosti koji će služiti kao okvir za vođenje razgovora. c) Zabeležiti glavne nejasnoće, višeznačnosti ili sve što treba razjasniti tokom procesa prikupljanja podataka.
2. Sprovesti inicijalni obilazak šireg mesta rada	<ul style="list-style-type: none"> a) Inicijalni obilazak trebao bi analitičara upoznati s planom rada, oruđem i opremom koja se koristi, opštim uslovima na radnom mestu, kao i sa svakodnevnim sprovođenjem glavnih dužnosti. b) Inicijalni obilazak posebno je koristan kod poslova kod kojih je pogled iz prve ruke na složenu ili nepoznatu opremu ispitaniku štedi hiljadu reči potrebnih za opisivanje nepoznatog ili tehničkog dela. c) Za nastavak se preporučuje da ispitanik - odgovorna osoba prvog nivoa bude vodič po mestu rada.
3. Sprovesti razgovore	<ul style="list-style-type: none"> a) Preporučuje se da prvi razgovor bude sa odgovornom osobom prvog nivoa koja ima bolji pregled posla i usklađenost glavnih dužnosti. b) Zbog rasporeda se ne preporučuje više od dva razgovora dnevno, ne duže od 3 sata svaki.
Beleške o završenim Razgovorima	<ul style="list-style-type: none"> a) Ispitanici se smatraju stručnjacima za svoj posao već samom činjenicom da obavljaju taj posao (u slučaju nosioca funkcije) ili su odgovorni za dobro obavljanje posla (u slučaju odgovorne osobe prvog nivoa). b) Nosilac funkcije s kojim se razgovara treba biti tipični predstavnik zaposlenih koji zna posao (ne pripravnik koji tek uči niti istaknuti zaposleni te radne jedinice). c) Kad god je moguće, ispitanici bi se trebali odabrati da bi se dobila odgovarajuća zastupljenost prema rasi/polu.
4. Sprovesti drugi obilazak šireg mesta rada	<ul style="list-style-type: none"> a) Drugi obilazak mesta rada bi trebao razjasniti, potvrditi i na svaki drugi način doterati informacije dobijene tokom razgovora. b) Preporučuje se da i u drugom obilasku vodič bude isti ispitanik - odgovorna osoba prvog nivoa, kao i kod prvog obilaska.
5. Konsolidacija dobijenih Informacija	<ul style="list-style-type: none"> a) Faza konsolidacije obuhvata spajanje podataka dobijenih iz nekoliko izvora (odgovorna osoba, zaposlena osoba, obilasci i pisani materijal o poslu) u jedinstven i sveobuhvatan opis posla.

²¹ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 117-118, prilagođeno na srpski jezik preuzeto od Američko ministarstvo rada, Deo upravljanja radnom snagom, Manpower Administration, Handbok for Analyzing Jobs (Washington, DC: US Government Printing Office, 1972); Robert J. Harvey, „Job Analysis“ u: Handbook of Industrial and Organizational Psychologists Press, sveska 2, urednici M.D. Dunnette i L.Hough (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991), str.72-157

	<p>Iskustvo nam govori da je za svaki minut razgovora potreban jedan minut utvrđivanja. Prilikom planiranja, za konsolidaciju treba računati najmanje 5 sati.</p> <p>Tokom faze konsolidacije, stručnjak za određeni posao morao bi analitičaru biti na raspolaganju radi mogućih dodatnih informacija. Tu ulogu može ispuniti odgovorna osoba koja je učestvovala u ispitivanju.</p> <p>Provera početnog preliminarnog popisa obaveza i pitanja - sve mora biti odgovoreno ili potvrđeno.</p>
6. Proveriti opis posla	<p>Faza provere obuhvata okupljanje svih ispitanika radi određivanja tačnosti i potpunosti konsolidovanog opisa posla.</p> <p>Proces provere odvija se tokom zajedničkog sastanka. Otkucane ili čitko napisane kopije opisa posla (narativni opis radnog mesta i popis zadataka) podele se odgovornoj osobi prvog nivoa i nosiocima funkcija sa kojima je obavljen razgovor.</p> <p>Red po red, analitičar posla prolazi kroz ceo opis posla i beleži moguće propuste, nejasnoće ili potrebna pojašnjenja.</p> <p>Prikupljanje svih materijala na kraju sastanka provere.</p>

Dakle, tipična analiza počinje pregledom već prikupljenih informacija da bi se stvorio okvir za dalju analizu. Dobra analiza prikuplja dovoljno informacija za odgovarajuće prepoznavanje, određivanje i opis posla. Obično se prikupljaju informacije koje su podeljene u dve kategorije:

1. informacije vezane sa poslom i
2. informacije vezane za zaposlenog.

U sledećoj tabeli, koja vrši kategorizaciju podataka zaposlenih kao karakteristike zaposlenika, unutrašnjih i spoljnih odnosa, vidimo podatke koji su obično potrebni za analizu posla:

Tabela 2.2.2.: Tipični podaci potrebni za analizu posla²²

Podaci povezani sa poslom	
<i>Identifikacija posla</i>	<i>Sadržaj posla</i>
Naziv	Zadaci
Deo u kome se nalazi taj posao	Aktivnosti
Broj ljudi koji obavljaju taj posao	Ograničenja aktivnosti
	Kriterijumi performansi
	Kritični događaji
	Problematični zahtevi
	Radni uslovi
	Uloge

²² Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 120, prilagođeno na srpski jezik

Podaci povezani sa zaposlenim	
<i>Karakteristike zaposlenih</i>	<i>Unutrašnji odnosi</i>
Stručno/tehničko znanje	Šef i ostali nadređeni
Manuelne veštine	Saradnici
Verbalne veštine	Podređeni
Pismene veštine	Spoljni odnosi
Kvantitativne veštine	Dobavljači
Mehaničke veštine	Kupci
Konceptualne veštine	Nadzorni organ
Menadžerske veštine	Stručnjaci/industrija
Voditeljske veštine	Zajednica
Interpersonalne veštine	Sindikati/udruženje zaposlenih

2.2.2. Prikupljanje informacija

Postoji više načina na koji možemo prikupiti informacije koje su nam potrebne za analizu posla. Najčešći način prikupljanja informacija o poslu je zamoliti ljude koji ga obavljaju da popune upitnik. Ponekad će analitičari razgovarati sa zaposlenim osobama i njihovim nadređenima kako bi bio siguran da oni razumeju pitanja i da su odgovori tačni. Analitičar može i beležiti svoja zapažanja posmatrajući nečiji rad. Prednost upitnika i razgovora je u tome što uključenost zaposlenih povećava njihovo razumevanje procesa. Ali, rezultati su dobri koliko i zaposleni koji su obuhvaćeni upitnikom. "Ukoliko su ispušteni važni vidovi posla ili zaposlena osoba ne shvata ili ne može izraziti važnost određenih vidova, ni rezultat – opis posla – neće biti potpun. Pogledamo li broj poslova u organizaciji, možemo videti kako je teško očekivati od jednog analitičara razumevanje svih tipova rada i važnost određenih vidova posla. Različiti ljudi različito uočavaju stvari – što može dovesti do razlika u tumačenju ili naglašavanju. Ceo proces je podložan naklonostima i favorizovanju. Kao rezultat te potencijalne subjektivnosti, kao i velike količine vremena koje proces oduzima, konvencionalne metode ustupaju mesto kvantitativnijem prikupljanju podataka."²³

Sve češće analitičari upućuju zaposlene na određene web stranice na kojima popunjavaju upitnike – ovakav pristup naziva se kvantitativnom analizom posla jer se rezultati mogu aritmetički analizirati. Ovakvi upitnici obično zahtevaju ocenu svake stavke bez obzira da li je sastavni deo posla ili ne. Rezultati se koriste za pravljenje profila posla zasnovanog na kriterijumima plata. Ukoliko isti posao obavlja više osoba, za izradu profila može se uporediti nekoliko ispitanika ili se odrede prosečni odgovori. Profili se mogu upoređivati između osoba zaposlenih na istim ili različitim poslovima.

Prikupljanje informacija za analizu posla razgovorima jedan-na-jedan može biti nezahvalan posao. Bez obzira koliko dobro obavili svoj posao, ljudi nisu uvek zadovoljni

²³ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 126, prilagođeno na srpski jezik preuzeto od Roberta Harvey, „Incumbent vs. Superior Perception of Jobs“, Prezentacija na konferenciji SIOP-a u Majamiju, Florida, 1990.

rezultatom – opisom posla. Odluka o izvoru podataka zavisi o tome ko može dati tačne i prihvatljive podatke. Najveću stručnost o poslu imaju zaposlene osobe i njihovi nadređeni: oni su, dakle, glavni izvor podataka.

Opis posla predstavlja verbalnu sliku posla. Posao je definisan titulom i njegovim odnosom sa ostalim poslovima. Odnos pokazuje kako se taj posao uklapa u organizaciju: ko su podređeni, a ko nadređeni kao i prirodu spoljašnjih i unutrašnjih odnosa.

2.2.3. Ocena analize posla

Postoji nekoliko ocena analize posla: pouzdanost, valjanost, prihvatljivost, praktičnost i ocena.

2.2.3.1. Pouzdanost

Merenje se smatra pouzdanim ukoliko merenjem i danas i sutra dobijemo iste rezultate, ili ukoliko se ono što jedna osoba izmeri poklapa se sa merenjem koje izvrši druga osoba. Međutim, ovo ne dokazuje da su merenja tačna već da samo daju isti rezultat. „Pouzdanost je mera doslednosti rezultata među različitim analitičarima ili različitim metodama ili različitim izvorima podataka ili tokom vremena.“²⁴ Istraživanja pokazuju da su različita mišljenja poslodavca i zaposlenog o pouzdanosti podataka dobijenih analizom posla.

2.2.3.2. Valjanost

Skoro da ne postoji način statističkog prikaza do koje mere je analiza posla tačna, posebno za složene poslove. Zbog toga, valjanost/vrednost ispituje jedinstvo rezultata između informacija i metode. Ako nekoliko nosilaca funkcije na upitnik odgovori na sličan način, tada je veća verovatnoća da su njihove informacije tačne. Međutim, potpis rezultata ne garantuje njihovu vrednost.

2.2.3.3. Prihvatljivost

Ukoliko menadžeri i zaposleni nisu zadovoljni prikupljenim podacima i procesom, manja je verovatnoća da će prihvatiti predloženu strukturu posla nastalu kao rezultat procesa analize poslova ili stope plata koje eventualno pripadaju toj strukturi. Analitičar koji podatke prikuplja razgovorom „jedan na jedan“ nije baš uvek prihvaćen zbog potencijalne subjektivnosti i favorizovanja.

²⁴ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 135, prilagođeno na srpski jezik

2.2.3.4. Praktičnost

Praktičnost se odnosi na korisnost prikupljenih informacija. Za svrhu određivanja plata, analiza posla, odnosno, prikupljanje informacija povezanih sa poslom, pomaže pri odluci koliko svaki posao treba platiti. Takođe, ona pomaže pri odluci o sličnosti ili različitosti s drugim poslovima. Ukoliko analiza taj posao obavi na pouzdan, kvalitetan i prihvatljiv način, tada je tehnika i praktično primenljiva.

2.2.3.5. Ocena

Koliko detalja je potrebno za donošenje odluka o platama? „Dovoljno za potrebe postavljanja pojedinačnih plata, podsticanje stalnog učenja, povećanje iskustva i veština radne snage i smanjivanje nezadovoljstva platama na najmanju moguću meru. Rizik ispuštanja tog detalja su nezadovoljni zaposleni koji odbijaju kupce lošom uslugom, gomilaju sudske tužbe ili se tuže na nesposobnost menadžera da obrazlože svoje odluke. Odgovor na neprikladnu analizu nije nikakva analiza, već korisnija analiza.“²⁵

2.2.4. Značaj analize posla

Analiza posla predstavlja osnovu za obavljanje skoro svih zadataka i funkcija menadžmenta ljudskih resursa u kompaniji. Ona je neophodna jer:

- služi kao osnov za definisanje kriterijuma na osnovu kojih se vrši selekcija zaposlenih za određeno radno mesto
- služi kao osnov za definisanje psiholoških mernih instrumenata koji će se koristiti prilikom selekcije zaposlenih
- pomaže menadžerima u definisanju dužnosti, aktivnosti i odgovornosti zaposlenih
- služi kao podloga za korekciju ponašanja zaposlenih
- obezbeđuje zaposlenima informaciju o tome šta se od njih očekuje na dotičnom radnom mestu
- definiše sistem odgovornosti
- definiše odnose nadređenosti i podređenosti
- definiše relativnu vrednost posla i sistem nagrađivanja
- služi kako osnov za kreiranje razvoja karijere u kompaniji
- predstavlja osnov za pravljenje sistematizacije radnih mesta.²⁶

²⁵ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 137, prilagođeno na srpski jezik

²⁶ www.linkgroup.com, maj 2010.

2.2.5. Sistematizacija radnih mesta

Na osnovu definisanih ciljeva organizacije i neophodnih zaposlenih za postizanje tih ciljeva, vrši se njihova organizacija u posebne organizacione strukture. Postoji nekoliko modela organizacionog strukturiranja: funkcionalni model, divizioni model i matični model. U našim uslovima, najčešći je funkcionalni model koji odlikuje funkcionalna podjela rada, grupisanje sličnih aktivnosti, vertikalna koordinacija u cilju usaglašavanja aktivnosti i centralizovano odlučivanje. Iz organizacione šeme proističe sistematizacija radnih mesta koja se donosi posebnim aktom, tzv. Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta, opisuje strukturu i broj izvršilaca, uslove za zasnivanje radnog odnosa, raspoređivanje zaposlenih, ovlaštenja i odgovornosti, zaštitu prava zaposlenih... Na osnovu ovog dokumenta, svakom zaposlenom prilikom zasnivanja radnog odnosa izdaje se rešenje o raspoređivanju na određeno radno mesto sa svim pravima i obavezama koje mu pripadaju.

Kako bi se bolje razumela analiza posla, odnosno sistematizacija radnih mesta, u okviru naredna dva priloga, predstavljeni su pravilnici o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji preduzeća „Precision“, Čačak i „Jedinstva“, Apatin. Firme posluju u različitim delatnostima, tako da se mogu videti dve potpuno različite sistematizacije poslova.

2.2.5.1. Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji preduzeća „Precision“ Čačak

Preduzeće „Precision“, Čačak je privatno preduzeće koje se bavi trgovinom poslovne galanterije, školskog pribora i putnog programa. Autori Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji preduzeća su g.din Mojsije Cerović i Marijana Grujović. Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji preduzeća „Precision“ Čačak, predstavljen je u sledećem prilogu broj 1. Ova sistematizacija radnih mesta detaljno opisuje svako radno mesto, potrebne veštine zaposlenih kao i broj izvršilaca. Svaka sistematizacija prilagođena je preduzeću i predstavlja osnovu za određivanje analize posla, odnosno početnu osnovu za određivanja nivoa zarada zaposlenih.

„Na osnovu člana 24. Zakona o radu („Sl. Glasnik RS 24/05, 61/05, 75/14) direktori preduzeća „PRECISION“ d.o.o. Čačak, dana 26.09.2014..godine, donose

P R A V I L N I K **o** **organizaciji i sistematizaciji poslova**

Član 1.

Ovim Pravilnikom, u skladu sa Zakonom, uređuje se organizacija rada i sistematizacija poslova i radnih zadataka u privrednom društvu „PRECISION“ d.o.o. Čačak (u dalje tekstu: Društvo).

Organizacija Društva se utvrđuje kao jedinstvena za Društvo sa jedinstvenim organima a organizacioni delovi unutar društva organizuju se prema poslovima, u zavisnosti od vrste posla koji se obavljaju i drugih okolnosti bitnih za obavljanje tih poslova.

Sistematizacijom poslova utvrđuju se: vrsta i naziv poslova (radna mesta), poslovi koji se obavljaju, vrsta i stepen stručne spreme, potrebna znanja, radno iskustvo i drugi posebni uslovi i broj izvršilaca za obavljanje utvrđenih poslova.

Član 2.

Nazive poslova, utvrđene ovim Pravilnikom, opredeljuju poslovi koji se obavljaju, složenost tih poslova, odgovornost za obavljanje poslova, stručna sprema i drugi uslovi za obavljanje tih poslova.

Član 3.

Pored opštih uslova, utvrđenih Zakonom, svako lice da bi radilo na poslovima utvrđenim ovim Pravilnikom, mora ispunjavati i posebne uslove utvrđene ovim Pravilnikom.

Poslovi utvrđeni ovim Pravilnikom osnova su za zasnivanje radnog odnosa i za raspoređivanje zaposlenih.

Član 4.

Broj izvršilaca utvrđen ovim Pravilnikom, popunjava se tako da obezbedi uspešno obavljanje delatnosti društva, za koje je društvo registrovano i druge poslove u funkciji obavljanja delatnosti, kao što su: knjigovodstveni, finansijski, poreski, spoljnotrgovinski, komercijalni i administrativni poslovi.

Član 5.

Poslovi i radni zadaci u Društvu sistematizovani su u grupi poslova, kao radna mesta prema organizacionoj šemi – tabeli i to:

Tabela 2.2.3.: Sistematizacija poslova

Br.	naziv posla	poslovi koji se obavljaju	posebni uslovi za obavljanje poslova	zanimanje iz JNZ	broj zaposlenih
				šifra zanimanja/ naziv zanimanja	
1	2	3	4	5	6
I	Direktor	- organizuje i vodi poslovanje - stara se o zakonitosti rada - odgovara za zakonitost rada - raspolaže novčanim sredstvima - obavlja i druge poslove utvrđene zakonima, osnivačkim aktom i pravilima društva	- VII stepen stručne spreme - radno iskustvo od najmanje 3 godine na rukovodećim poslovima - organizatorske sposobnosti - viši ili konverzacioni nivo engleskog jezika	80.66.10	2
		- obavlja poslove u vezi sa plasmanom	- VI/IV stepen stručne spreme		

II	<p>Referent u komercijalnom sektoru:</p> <p>-komercijalista</p>	<p>robe na tržištu</p> <ul style="list-style-type: none"> - fakturisanje prodate robe - stara se o blagovremenoj isporuci porudžbina - vodi evidenciju naplaćenih i nenaplaćenih potraživanja - daje predloge za tuženje i naplatu putem izvršenja na osnovu verodostojne isprave (računa, otpremnice) - vrši obilazak stalnih i povremenih kupaca - vodi evidenciju realizacije plana prodaje shodno godišnjem planu prodaje društva - obavlja druge poslove predviđene zakonima, osnivačkim aktom društva i pravilima društva 	<p>ekonomskog smera</p> <ul style="list-style-type: none"> - radno iskustvo najmanje 2 godine na komercijalnim poslovima - znanje rada na računaru 	61.64.53	3
III	<p>Knjigovođa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - kontira knjigovodstvena dokumenta - usklađuje stanje analitike sa glavnom knjigom - priprema bilans stanja, uspeha i tokova gotovine - vođenje blagajne - obračun zarada, naknade za zarade i druga primanja - obračun troškova i prihoda - za poslove koje obavlja odgovoran je za zakonitost, tačnost i efikasnost 	<ul style="list-style-type: none"> - VII/VI stepen stručne spreme ekonomsko-finansijskog smera - radno iskustvo najmanje 1 godina - znanje rada na računaru 	506722	3
IV	<p>Magacioner</p>	<ul style="list-style-type: none"> - obavlja poslove prijema robe u magacin i izdavanje robe - vodi evidenciju ulaska i izlaska robe iz magacina - vrši kvalitativni i kvantitativni pregled robe - sastavlja izveštaje o stanju robe u magacinu - vrši reklamaciju nekvalitetne robe, robe sa skrivenim manama i nedostacima - vrši sortiranje robe po robnim grupama - podnosi izveštaj komercijalnom direktoru o stanju robu u magacinu, zalihama - za poslove koje obavlja odgovoran je za zakonitost, tačnost i efikasnost - odgovoran je manjak i višak robe koja se nalazi u magacinu, kao i za finansijsko stanje magacina - obavlja druge poslove predviđene zakonima, osnivačkim aktom društva i pravilima društva 	<ul style="list-style-type: none"> - IV stepen stručne spreme - najmanje 3 godine radnog iskustva na poslovima magacionera - poznavanje rada na računaru 	40.64.61	2
	<p>Vozač teretnog motornog vozila</p>	<ul style="list-style-type: none"> - vozi teretno motorno vozilo a povremeno i putnički automobil - održava navedena vozila 	<ul style="list-style-type: none"> - IV stepen stručne spreme - najmanje 1 godina radnog iskustva 	405604	1

V		- vodi evidenciju o korišćenju i upotrebi vozila kojima upravlja, registraciji i tehničkog pregleda vozila - stara se da vozila budu ispravna, tehnički pregledana, snabdevena putnim nalogom - obavlja druge poslove predviđene zakonima, osnivačkim aktom društva i pravilima društva	- vozačka dozvola B i C kategorije		
VI	Grafičar	-vrši šivenje, cantragovanje, koričenje, falcovanje, sečenje materijala - odgovara za kvalitet artikala - obavlja druge poslove predviđene zakonima, osnivačkim aktom društva i pravilima društva	- III stepen stručne spreme - radno iskustvo najmanje 1 godinu na istim ili sličnim poslovima	30.36.00	15

Član 6.

Poslovi i radne zadatke direktora društva obavlja ukupno dva izvršioca.

Član 7.

Broj izvršilaca utvrđen u članu 5. i 6. ovog Pravilnika menja se u skladu sa potrebama i obimom posla.

Odluku o broju izvršilaca donosi direktor.

Član 8.

Opis poslova utvrđenih organizacionom šemom u članu 5. ovog Pravilnika i uslova za obavljanje tih poslova utvrđuje se pojedinačno za svako radno mesto.

Član 9.

Radni odnos sa pripravnikom može se zasnovati za poslove za koje je ovim Pravilnikom predviđena srednja, viša ili visoka stručna sprema.

Odluku o zasnivanju radnog odnosa sa pripravnikom donosi direktor, komercijalni direktor na osnovu plana kadrova.

Član 10.

Zarada, naknade zarade i druga primanja zaposlenih koji obavljaju poslove utvrđene ovim Pravilnikom uređuju se Zakonom, aktom poslodavca i ugovorom o radu.

Član 11.

Zbog dinamike poslova i pojave novih poslova u manjem obimu, svi zaposleni izvršioци u zavisnosti od prirode svojih poslova, po nalogu direktora obavljаće poslove koji odgovaraju prirodi posla koji obavljaju kao i njihovim stručnim i radnim sposobnostima.

Član 12.

Danom stupanja na snagu ovog Pravilnika prestaje da važi Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji rada i sistematizaciji radnih mesta od 02.08.2008. godine kao i aneks Pravilnika o radu od 03.05.2011. godine.

Član 13.

Ovaj Pravilnik stupa na snagu danom isticanja na oglasnu tablu.“

2.2.5.2. Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova akcionarskog društva „Jedinstvo“ Apatin

Akcionarsko društvo „Jedinstvo“, Apatin je preduzeće koje se bavi poljoprivrednom proizvodnjom. Pravilnik je napisan marta 2007. godine. Možete videti kako je organizovano preduzeće koje se bavi poljoprivredom u prilogu broj 2.:

“Na osnovu člana 24. Zakona o radu (Sl. Glasnik RS br. 24/05 i 61/05) i odredaba Statuta Akcionarskog društva „JEDINSTVO“ Apatin, generalni direktor društva dana 30. 03. 2007. godine donosi

PRAVILNIK O ORGANIZACIJI I SISTEMATIZACIJI POSLOVA AKCIONARSKOG DRUŠTVA „JEDINSTVO“ APATIN

I OPŠTI DEO

Član 1.

Ovim pravilnikom, u skladu sa zakonom, u AD „Jedinstvo“, Apatin (i daljem tekstu: Društvo) uređuju se poslovi i radni zadaci, organizacioni delovi kod poslodavca, vrsta poslova, vrsta i stepen stručne sprema i drugi posebni uslovi za rad na tim poslovima (stručni ispit, znanje jezika i dr.), kao i druga pitanja vezana za obavljanje poslova i radnih zadataka.

Član 2.

Odluku o potrebi zasnivanja radnog odnosa sa zaposlenim, donosi generalni direktor društva. Radni odnos se zasniva ugovorom o radu koji se zaključuje u pismenoj formi.

Član 3.

O pojedinačnim pravima, obavezama i odgovornostima odlučuje generalni direktor društva ili zaposleni koga on ovlasti.

Član 4.

Pre donošenja odluke o izboru zaposlenog, kao poseban uslov za zasnivanje radnog odnosa može se ustanoviti prethodna provera radnih sposobnosti i probni rad.

Način provere radnih i stručnih sposobnosti odrediće generalni direktor društva.

U slučaju iz prethodnog stava ovog člana, ugovorom o radu biće utvrđena dužina trajanja probnog rada i načina provere radnih i stručnih sposobnosti.

Probni rad iz prethodnog stava može da traje najduže šest meseci.

Za vreme probnog rada poslodavac i zaposleni mogu da otkažu ugovor o radu sa otkaznim rokom.

Otkazni rok iz prethodnog stava ovog člana iznosi najmanje pet radnih dana.

Član 5.

Društvo može u slučaju potrebe da angažuje pojedine radnike i stručnjake za stručne i druge poslove na osnovu posebnih ugovora o delu ili preko Omladinske zadruge, a u skladu sa Zakonom.

Član 6.

Radni odnos može da se zasnjuje sa licem koje prvi put zasniva radni odnos, u svojstvu pripravnika, za zanimanje za koje je to lice steklo određenu školsku spremu, kada je to kao uslov za rad na određenim poslovima utvrđeno Zakonom ili ovim Pravilnikom.

U slučaju iz prethodnog stava ovog člana, ugovor o radu se zaključuje na određeno vreme, a najduže na godinu dana.

Član 7.

U društvu se formiraju sledeći organizacioni delovi vezani za uži krug delatnosti u okviru upisanih delatnosti društva:

- Stručne službe;
- Radna jedinica „BILJNA PROIZVODNJA“;
- Radna jedinica „SILOSI I SUŠARA“
- Radna jedinica „STOČARSTVO I RIBNJAK“

Član 8.

Sastavni deo ovog Pravilnika čini opis poslova na radnim mestima po organizacionim delovima preduzeća (prilog Pravilnika).

Za obavljanje poslova radnog mesta koji su utvrđeni ovim Pravilnikom može se primiti u radni odnos samo lice koje ispunjava uslove za obavljanje poslova radnog mesta utvrđene ovim Pravilnikom.

II ZAVRŠNE ODREDBE

Član 9.

Za sve što nije regulisano ovim Pravilnikom, primenjivaće se odredbe Zakona o radu. Ako su neke odredbe ovog Pravilnika suprotne zakonu, primenjivaće se odgovarajuće odredbe zakona.

Član 10.

U skladu sa odredbama ovog Pravilnika, izvršiće se raspored zaposlenih na odgovarajuće poslove u roku od trideset dana od stupanja na snagu Pravilnika.

Član 11.

Izmene i dopune ovog Pravilnika mogu se vršiti u postupku i na način kako je donet, a u skladu sa Zakonom o radu i ukazanom potrebom.

Član 12.

Ovaj Pravilnik stupa na snagu danom objavljivanja na oglasnoj tabli društva, a po njegovom donošenju.

Opis poslova:

Generalni direktor

1. Organizuje i vodi poslovanje društva;
2. Stara se o zakonitosti rada društva;
3. Odgovara za zakonitost rada društva;
4. Obavlja poslove koji saveznim Zakonom, Statutom i drugim opštim aktima društva nisu stavljeni u delokrug drugih organa društva;
5. Obavlja druge poslove utvrđene saveznim zakonom i Statutom;
6. Odlučuje o ovlašćenjima, obavezama i odgovornostima rukovodilaca;
7. Daje smernice rukovodiocima organizacionih jedinica za ostvarivanje poslovne politike;

8. Odlučuje o trajnoj poslovnoj saradnji i povezivanju sa dugim privrednim društvima;
9. Donosi investicione odluke;
10. Zastupa društvo sa svim ovlašćenjima, bez ograničenja.

Stručna sprema: VII stepen- poljoprivredni fakultet.

Radni iskustvo: 3 godine.

STRUČNE SLUŽBE

PROIZVODNO TEHNIČKI RUKOVODILAC

1. Tehničko-tehnološka organizacija i koordinacija rada u proizvodnji u skladu sa kapacitetima i na osnovu plana proizvodnje;
2. Koordinacija rada radnih jedinica i briga o pravovremenoj realizaciji planiranih zadataka o kvalitetu i rokovima realizacije;
3. Obezbeđenje uslova za maksimalno i racionalno korišćenje raspoloživih kapaciteta i davanje proizvodnih naloga i stručnih uputstava i smernica za rad radnih jedinica odeljenja i pojedinih službi i neposrednih saradnika;
4. Rešavanje operativne i stručne problematike i praćenje i analiziranje realizacije proizvodnih planova i zadataka proizvodnih jedinica;
5. Rukovodi procesom proizvodnje, dorade i prometa na veliko semenskom robom;
6. Kontrola poštovanja tehnološke i radne discipline;
7. Učešće u izradi proizvodnih i investicionih planova;
8. Predlaganje uvođenja promena i savremenih tehničkih rešenja;
9. Saradnja sa naučnim i stručnim institucijama u cilju preduzimanja mera za unapređenje i osavremenjivanje proizvodnje;
10. Obavlja i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca

Stručna sprema: VII stepen Poljoprivredni fakultet

Radno iskustvo: 3 godine

RUKOVODILAC FINANSIJKO-RAČUNOVODSTVENIH POSLOVA

1. Organizuje, koordinira i odgovara za finansijske, računovodstvene, i poslove plana i analize;
2. Izrađuje periodične i godišnje finansijske izveštaje;
3. Organizuje vođenje knjigovodstva po važećim standardima i odgovara za njegovu zakonit, urednost, ažurnost i tačnost;
4. Koordinira obračun i isplatu primanja zaposlenih;
5. Sastavlja predloge periodičnih i godišnjih proizvodno-finansijskih planova i podnosi ih nadležnima na usvajanje;
6. Prati izvršenje usvojenih planova i po nalogu vrši rebalans;
7. Vrš periodične i godišnje analize poslovanja i u skladu sa tim sastavlja izveštaje;
8. Obavlja i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca.

Stručna sprema: VII stepen Ekonomski fakultet

Radno iskustvo: 3 godine

SARADNIK ZA PRAVNE POSLOVE

1. Vršiti savetodavnu ulogu pri primeni zakonskih propisa u Društvu
2. Radi na izradi opštih akata Društva i pojedinačnih akata u vezi sa pravima, obavezama i odgovornostima zaposlenih;
3. Prati zakonske propise i sudsku praksu;
4. Zastupa Društvo u parničnom, vanparničnom, upravnom postupku i drugim sporovima (privredni prestupi i prekršaji);
5. Radi na izradi ugovora i kontroli istih;
6. Radi na regulisanju imovinsko-pravnih odnosa Društva;
7. Učestvuje u rada organa Društva;
8. Sačinjava prijave potraživanja u stečajnu masu dužnika, krivične prijave i odštetne zahteve;
9. Vršiti pripremu rešenja i ugovora iz oblasti radnih odnosa, privremenih i povremenih poslova, pripremanje elemenata i učestvovanje u postupku prestanka radnog odnosa, praćenje rokova iz radnih odnosa;
10. Dostavljanje podataka Nacionalnoj službi za zapošljavanje, penzijsko i invalidsko i zdravstveno osiguranje.
11. Vođenje kadrovske evidencije u skladu sa zakonom i priprema podataka za automatsku obradu;
12. Obavlja i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca.

Stručna sprema: VII stepen pravni fakultet

Radno iskustvo: 3 godine

Posebni uslovi: položen pravosudni ispit

KOMERIJALNI REFERENT

1. Ugovara i vodi nabavku i prodaju za potrebe Društva i stara se o pratećoj dokumentaciji;
2. Prati plaćanja i potraživanja;
3. Vršiti organizaciju transporta robe;
4. Komercijalne aktivnosti vodi u skladu sa proizvodno finansijskim planom;
5. Obavlja i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: IV, V, VI, VII stepen ekonomska i druga škola

Radno iskustvo: 3 godine

REFERENT ZA BEZBEDNOST I ZDRAVLJE NA RADU I PROTIVPOŽARNU ZAŠTITU

1. Organizuje, sprovodi i unapređuje bezbednost, zdravlje na radu zaposlenih i zaštitu od požara, radi povećanja stepena bezbednosti zaposlenih i imovine preduzeća i odgovoran je za obavljanje navedenih poslova u preduzeću
2. Učestvuje u izradi normativnih akata iz oblasti bezbednosti i zdravlja na radu i zaštite od požara i stara se o njihovoj promeni
3. Učestvuje u pripremi akta o proceni rizika
4. Organizuje preventivna i periodična ispitivanja uslova radne okoline i učestvuje u opremanju i uređivanju radnog mesta u cilju obezbeđivanja bezbednih i zdravih uslova rada

5. Organizuje preventivne i periodične preglede i ispitivanje opreme za rad
6. predlaže mere za poboljšanje uslova rada, naročito na poslovima sa povećanim rizikom
7. Vršiti kontrolu i obilazak objekata radi sagledavanja propusta u primeni preventivnih mera i daje pismeni nalog za otklanjanje uočenih nedostataka iz oblasti bezbednosti i zdravlja na radu i PPZ; saraduje i koordinira rad sa službom medicine rada po svim pitanjima u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu; U slučaju kada utvrdi neposrednu opasnost po život ili zdravlje zaposlenog, zabranjuje rad pri svakoj delatnosti;
8. Vršiti kontrolu ispravnosti, funkcionalnosti i označenosti svih uređaja, instalacije za dojavu, PP aparata, hidranta i druge opreme za PPZ kojom raspolažemo;
9. Organizuje otklanjanje utvrđenih nedostataka konstatovanih kod pregleda, a naloženih rešenjem od strane inspeksijskih organa;
10. Saraduje i koordinira sa službom medicine rada po svim pitanjima iz oblasti bezbednosti i zdravlja na radu;
11. Vodi sve evidencije u skladu sa Zakonom o bezbednosti i zdravlja na radu i PPZ;
12. Priprema uputstva za bezbedan rad i kontroliše njihovu primenu;
13. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca

Stručna sprema: VI ili VII stepen viša poljoprivredna ili poljoprivedni fakultet smer mehanizacija

Radno iskustvo: 1 godina

Posebni uslovi: ispit iz bezbednosti zdravlja na radu i ispit iz protivpožarne zaštite

OPERATER RAČUNARSKE OPREME I PROGRAME

1. Održava fizičke i logičke veze između računara u mreži, obezbeđujući nesmetani tok podataka od servera ka klijentima i obrnuto;
2. Obavlja periodično snimanje i arhiviranje sigurnosnih kopija bitnih podataka za slučaj nepredviđenog kvara medijuma na kojem se podaci nalaze;
3. U slučaju oštećenja operativnog sistema na nekom od računara preduzima potrebne mere da se oštećenja otklone;
4. Instalira novonabavljene računarske komponente i prilagođava veze programa ciljnom operativnom sistemu;
5. Periodično obavlja čišćenje računara, naročito sistema za hlađenje procesora jedinice za napajanje, pokretnih delova štampača i glava za štampanje
6. Izrađuje programe po ukazanoj potrebi a u cilju unapređenja poslovanja svih odeljenja i sektora Stručnih službi
7. Obučava korisnike programa na računarima za korišćenje programa koje je izradio, kao i standardnih kancelarijskih aplikacija
8. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca

Stručna sprema: IV, V ili VI stepen stručne spreme

Radno iskustvo: 1 godina

REFERENT KNJIGOVODSTVA

1. Vodi robno, materijalno i troškovnom knjigovodstvo ;
2. Ispostavlja izvode otvorenih stavki i vrši usaglašavanje potraživanja i obaveza;
3. Učestvuje u izradi mesečnih izveštaja, periodičnih obračuna i završnih računa;
4. Odgovara za urednost, ažurnost i tačnost knjigovodstva;

5. Priprema i dostavlja statističke izveštaje;
6. Obavlja i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: IV, V ili VI stepen ekonomska ili druga škola

Radno iskustvo: 1 godina

REFERENT OBRAČUNA ZARADA I BLAGAJNIK

1. Vršiti obračun zarada zaposlenih, naknada i drugih primanja zaposlenih
2. Sastavlja obrasce o zaradama zaposlenih za utvrđivanje penzijskog osnova radnika M-4 i drugo;
3. Vodi kartice zarada i trajno ih čuva;
4. Sastavlja rekapitulacije zarada zaposlenih i rada mašina po mestima i nosiocima troškova;
5. Vodi blagajnu Društva;
6. Radi obračun i slaže sa radnim nalogima;
7. Obavlja i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: IV, V, VI ekonomska i druga škola

Radno iskustvo : 1 godina

REFERENT FINANSIJA

1. Obrađuje ulazna robna dokumenta;
2. Likvidira račune i izrađuje naloge plaćanja;
3. Obračun PDV-a;
4. Usaglašava knjigovodstvene i finansijske kartice sa komitentima;
5. Sastavlja dnevne finansijske preglede;
6. Evidentira i analizira likvidnost;
7. Evidentira i analizira troškove;
8. Vodi evidenciju o izdatim i primljenim menicama i drugim HOV;
9. praćenje kredita
10. Obavlja i druge poslove i radne zadatke po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stepen stručne sprema: IV, V ili VI ekonomska ili druga škola

Radno iskustvo: 1 godina

POSLOVNI SEKRETAR

1. Operativno rukovodi radom poslovne jedinice po nalogu direktora preduzeća
2. Organizuje sastanke i službena putovanja
3. Organizuje nabavku i vodi stanje kancelarijskog materijala i reprezentacije
4. Distribuirati prispelu poštu, faksove i mejlove
5. Vršiti prijem i slanje pošte
6. Vodi evidenciju o dolascima zaposlenih na posao
7. Vodi karnet liste zaposlenih
8. Prati i obezbeđuje izvršenje popravki kvarova u radnom okruženju, kao i servisiranje opreme (štampača, fotokopir aparata, računara)
9. Obavlja i ostale poslove po nalogu neposrednog rukovodioca

Stručna sprema: IV, V ili VI stepen stručne spreme

Radno iskustvo: 1 godina

HIGIJENIČAR

1. Održava higijenu radnog prostora u poslovnoj zgradi i oko nje kao i ostalih radnih prostorija;
2. Vršiti trebovanje sredstava za održavanje higijene i odgovoran je za aparate, sredstva za čišćenje i sva ostala sredstva koja koristi;
3. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca.

Stručna sprema: I, II, III, IV stepen bez obzira na smer

Radno iskustvo: bez radnog iskustva

RADNA JEDINICA BILJNA PROIZVODNJA

RUKOVODILAC RADNE JEDINICE BILJNA PROIZVODNJA

1. Rukovodi poslovanjem radne jedinice;
2. Organizuje i usklađuje proces rada radne jedinice;
3. Koordinira rad svih tehničko-mehanizatorskih i magacinskih službi;
4. Učestvuje u izradi planova razvoja radne jedinice i kontroliše izvršenje postavljenih zadataka;
5. Preduzima mere radi obezbeđenja potrebnih uslova za normalno odvijanje proizvodnje u radnoj jedinici, kao i za maksimalno i racionalno korišćenje raspoloživih kapaciteta;
6. Vršiti nadzor nad sprovođenjem zakona, opštih akata i odluka organa upravljanja i u okviru svog delokruga rada obezbeđuje njihovo izvršenje;
7. Vršiti ocenu radne uspešnosti zaposlenih;
8. Obezbeđuje uslove zaštite na radu i zaštite od požara;
9. Obavlja i ostale poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: VI ili VII stepen Poljoprivredni fakultet smer ratarstvo

Radno iskustvo: 3 godine

TEHNOLOG U BILJNOJ PROIZVODNJI

1. Učestvuje u planiranju i analizi biljne proizvodnje;
2. Učestvuje u definisanju i rukovodi pravilnim sprovođenjem tehničko-tehnoloških standarda u procesu rada;
3. Vršiti nadzor i kontrolu na sprovođenju utvrđenih operativnih planova rada;
4. Kontroliše i evidentira radove po rokovima, kvalitetu i kvantitetu;
5. Propisuje uputstva za određene procese rada;
6. Odgovoran je za sprovođenje operativnih planova i tehničko –tehnoloških standarda;
7. Odgovoran je za primenu zakonskih propisa iz delokruga svog rada;
8. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: VII stepen Poljoprivredni fakultet- smer ratarstvo

Radno iskustvo: 1 godina

TEHNOLOG ZAŠTITE BILJA

1. Planira zaštitu bilja i poljoprivrednih proizvoda;
2. Analizira biljne bolesti i štetočine i nabavlja zaštitna sredstva;
3. Izrađuje operativne planove rada;
4. Predlaže tehnologije zaštite bilja i organizuje mere zaštite bilja;
5. Stara se o nabavci pesticida, njihovom skladištenju i zalihama;
6. Učestvuje u vršenju obuke zaposlenih u primeni sredstava zaštite bilja i poljoprivrednih proizvoda;
7. Odgovoran je za primenu zakonitosti iz oblasti zaštite bilja;
8. Obavlja i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: VII stepen Poljoprivredni fakultet- smer zaštita bilja

Radno iskustvo: 1 godina

POSLOVOĐA U BILJNOJ PROIZVODNJI

1. Sprovodi organizaciju rada poslovne jedinice;
2. Vršiti neposrednu kontrolu kvaliteta i kvantiteta korišćenja poljoprivredne mehanizacije;
3. Vršiti neposrednu kontrolu primene tehnologije biljne proizvodnje;
4. Neposredno sprovodi i kontroliše rad zaposlenih, vodi evidenciju o radu;
5. Učestvuje u izradi planova i programa u poslovnoj jedinici i obezbeđuje njihovo sprovođenje;
6. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: IV, V, VI stepen poljoprivredna škola

Radno iskustvo: 1 godina

TEHNOLOG POLJOPRIVREDNE MEHANIZACIJE

1. Planira eksploataciju poljoprivredne mehanizacije i opreme i održavanja poljoprivredne mehanizacije;
2. Uvođenje u rad novih radnika, učestvovanje u praćenju, obučavanju i proveru radne sposobnosti;
3. Zadužuje vozača za motorna vozila i priključne mašine, brine da mehanizacija bude pravilno smeštena u vansezonskom periodu;
4. Raspoređuje vozila, zadužuje vozače, vrši zaprimanje novonabavljenih osnovnih sredstava, daje predloge za otuđivanje osnovnih sredstava, brine o ostvarivanju naknade štete od OZ- a za osigurana osnovna;
5. Koordinira rad službe za održavanje mehanizacije;
6. Vršiti trebovanje rezervnih delova, opreme, alata i tehničkog materijala neophodnih za izvršenje planiranih aktivnosti;
7. Evidentira nastale štete na opremi i preduzima mere otklanjanja istih;
8. Odgovara za tehničku ispravnost mašina, tačnost i ažurnost dokumentacije i ekonomičnost u rada;
9. Obavlja i ostale poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: VII stepen Poljoprivredni fakultet smer mehanizacija

Radno iskustvo: 1godina

POSLOVOĐA MAŠINSKE RADIONICE

1. Učestvuje u izradi operativnog plana rada, neposredno organizuje rad u mašinskoj radionici;
2. U saradnji sa tehnologom mehanizacije vrši pravljenje specifikacija potrebnih rezervnih delova;
3. Kontroliše kvalitet rada radnika u mašinskoj radionici;
4. Prima poslove na popravku putem naloga i prodaje nakon opravke;
5. Vršu evidenciju utrošaka rezervnih delova, evidenciju prisutnosti radnika na radu, obračun zarade, daje stručna uputstva radnicima pri opravci mašina, raspored radnika po smenama;
6. Sa operativnim tehnologom poljoprivredne mehanizacije izrađuje plan opravke i prioritet opravke;
7. Vodi računa o čistoći i uslovima rada radnika u radionici;
8. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: IV, V, VI stepen

Radno iskustvo: 1 godina

MAGACIONER REPROMATERIJALA

1. Organizuje rukovodi poslovima prijema, smeštaja i isporuka roba;
2. Vodi svu potrebnu evidenciju roba u skladištu i radi potrebnu dokumentaciju i izveštaje za istu;
3. Vodi potrebnu dokumentaciju o primljenoj i izdatoj robi;
4. Vršu isporuku i prijem robe u magacin;
5. Neposredno organizuje utovar i istovar robe;
6. Izveštava o promenama nastalim na robi;
7. Vršu redovna sravnjenja magacinske evidencije sa knjigovodstvom;
8. Materijalno i finansijski je odgovoran za robu kojom raspolaže;
9. Odgovoran je za pravilan smeštaj i čuvanje robe;
10. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: IV stepen stručne spreme

Radno iskustvo: 1 godina

MAGACIONER REZERVNIH DELOVA, GORIVO I MAZIVO

1. Organizuje i rukovodi poslovima prijema, smeštaja i isporuka oba;
2. Vodi svu potrebnu evidenciju roba u skladištu i radi potrebnu dokumentaciju i izveštaje za istu;
3. Vodi potrebnu dokumentaciju o primljenoj i izdatoj robi;
4. Vršu isporuku i prijem robe u magacin;
5. Neposredno organizuje utovar i istovar robe;
6. Izveštava o promenama nastalim na robi;
7. Vršu redovna sravnjenja magacinske evidencije sa knjigovodstvom;
8. Materijalno i finansijski je odgovoran za robu kojom raspolaže;

9. Odgovoran je za pravilan smeštaj i čuvanje robe;
10. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: IV stepen stručne spreme

Radno iskustvo: 1 godina

POMOĆNIK MAGACIONERA REZERVNIH DELOVA GORIVA I MAZIVA

1. Pomaže u poslovima prijema, smeštaja i isporuke obe;
2. Pomaže kod evidencije roba u skladištu;
3. Stara se o higijeni magacina i prostora oko istog;
4. Izveštava o promenama nastalih na robij;
5. Odgovoran je za pravilan smeštaj i čuvanje robe;
6. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: III stepen bez obzira na smer

Radno iskustvo: 1 godina

ADMINISTRATOR

1. Pomaže kod pripreme zarade radnika;
2. Vodi evidenciju lica koja su angažovana na privremenim i povremenim poslovima;
3. Trebovanje kancelarijskog materijala za potrebe radne jedinice;
4. U sezoni radi u magacinu repromaterijala;
5. Stara se o blagovremenom dostavljanju i prijemu dokumentacije na radnoj jedinici;
6. Obavlja i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: IV stepen bez obzira na smer

Radno iskustvo: 1 godina

MAJSTOR NA ODRŽAVANJU

1. Vršiti opravku i održava poljoprivrednu mehanizaciju i priključna vozila neposredno izvršava poslove iz domena svojih kvalifikacionih mogućnosti (električari, bravari, mehaničari, strugari, i ostali)popravka, održavanje i kontrola rada mašina i uređaja i odgovoran je za ispravnost istih;
2. Vršiti kontrolu tehničke ispravnosti vozila i motornih sredstava;
3. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: III ili IV stepen

Radno iskustvo: 1 godina

RUKOVODILAC I ODRŽAVALAC POLJOPRIVREDNIH MAŠINA

1. Neposredno obavlja sve agrotehničke operacije;
2. Vršiti poslove utovara i istovara proizvoda;
3. Vršiti pripremu poljoprivrednih, pogonskih i priključnih mašina i kontroliše njihovu ispravnost;
4. Odgovoran je za tehničku ispravnost, pravilno rukovanje i održavanje mašina kojima radi;
5. Obavlja i ostale poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: III ili IV stepen stručne spreme

Radno iskustvo: 1 godina

VOZAČ

1. Upravlja vozilom;
2. Vršiti tehničko održavanje i stara se o higijeni poverenih mu vozila;
3. Stara se o ispravnosti vozila i bezbednosti ljudi i tereta;
4. Odgovoran je za robu koju prevozi;
5. Vodi evidenciju o vožnji i vozilima;
6. Obavlja i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: III ili IV stepen

Radno iskustvo: 1 godina

LOŽAČ

1. Kontroliše rad postrojenja za centralno grejanje;
2. Stara se o blagovremenom zagrevanju prostorija na temperaturu 18-20 C;
3. Vršiti održavanje sistema postrojenja zagrevanja;
4. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: I, II ili III stepen stručne spreme

Radno iskustvo: 1 godina

HIGIJENIČAR

1. Održava higijenu radnog prostora u poslovnoj zgradi i oko nje kao i ostalih poslovnih prostorija;
2. Vršiti trebovanje sredstava za održavanje higijene i odgovoran je za aparate, sredstva za čišćenje i sva ostala sredstva koja koristi;
3. Radi i drug poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: I, II, III ili IV stepen bez obzira na smer

Radno iskustvo: bez radnog iskustva

RADNA JEDINICA SILOSI I SUŠARA

RUKOVODILAC RADNE JEDINICE SILOSI I SUŠARA

1. Rukovodi i koordinira radom radne jedinice;
2. Koordinira rad svih tehničko-tehnoloških i magacinskih službi;
3. Organizuje i odgovoran je za kvalitetan rad u pogonima mešaone, sušare i silosa i pravilnu primenu tehnologije sušenja i lagerovanja robe i dorade semena;
4. Učestvuje u izradi planova razvoja radne jedinice i kontroliše izvršenje postavljenih zadataka;
5. Preduzima mere radi obezbeđenja potrebnih uslova za normalno odvijanje proizvodnje u radnoj jedinici, kao i za maksimalno i racionalno korišćenje raspoloživih kapaciteta;
6. Nalaže i odgovoran je za sprovođenje zadatih tehničko tehnoloških standarda u procesu mešaone, sušare, silosa i selektorske stanice. ;
7. Vršiti nadzor nad sprovođenjem zakona, opštih akata i odluka organa upravljanja i u okviru svog delokruga rada obezbeđuje njihovo izvršenje;
8. Vršiti ocenu radne uspešnosti zaposlenih;
9. Obavlja i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca

Stručna sprema: VII stepen Poljoprivredni fakultet- smer mehanizacija

Radno iskustvo: 3 godine

TEHNOLOG RADNE JEDINICE SILOSI I SUŠARA

1. Sprovodi tehnološki proces sušenja, skladištenja, dorade semena kao i remonta i održavanja pogona radne jedinice;
2. Stara se i odgovoran je za stanje i kvalitet uskladištene robe;
3. Vršiti obračun žitarica na sušenju, skladištenju i doradi;
4. Planira potreban broj radnika na određeno vreme;
5. Sprovodi mere dezinfekcije, dezinskcije i deratizacije;
6. Stara se o ispravnosti i funkcionalnosti mašina i uređaja na radnoj jedinici;
7. Kontroliše evidenciju uskladištene robe uzoraka, dnevnik selektorske stanice, dnevnik rada sušara, dnevnik merenja temperature u silosima kao i knjigu eleviranja;
8. Kontroliše evidenciju rada radnika, i obračun zarada koju vode poslovođe;
9. Obavlja i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: VII stepen Poljoprivredni fakultet- smer mehanizacija

Rano iskustvo: 1 godina

TEHNOLOG U MEŠAONI STOČNE HRANE – NUTRICIONISTA

1. Organizuje i vodi proizvodnju koncentrovane stočne hrane, vrši koordinaciju svih poslova, kontroliše realizaciju planova proizvodnje;
2. Zadužen je za kontrolu kvaliteta sirovina i gotovih proizvoda prema odredbama Zakona i normativa, (vizuelna, laboratorijska i organoleptička kontrola) i za sastavljanje recepta;
3. Stara se i odgovoran je za sprovođenje zadatih tehničko tehnoloških standarda u procesu rada mešaone;
4. Stara se i odgovoran je za kvalitet i kvantitet roba koje se lageruju i isporučuju iz pogona mešaone;
5. Stara se o ispravnosti i funkcionalnosti uređaja u mešaoni;
6. Kontaktira sa inspekcijским i stručnim službama u oblasti proizvodnje stočne hrane i vodi računa o razvoju i unapređenju rada u mešaoni;
7. Vodi potrebne evidencije, radi obračune i analize u cilju praćenja i unapređenja pogona mešaone;
8. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: VI i VII stepen Viša poljoprivredna ili poljoprivredni fakultet, smer stočarski-nutricionista

Radno iskustvo: 1 godina

POSLOVOĐA RADNE JEDINICE SILOSI I SUŠARA

1. Sprovodi organizaciju rada radne jedinice;
2. Neposredno sprovodi i kontroliše rad zaposlenih;
3. Vodi evidenciju o radu;
4. Učestvuje u izradi planova i programa radne jedinice i obezbeđuje njihovo sprovođenje;
5. Vršiti neposrednu kontrolu primene tehnologije sušenja, skladištenja i dorade semenske robe;

6. Vršiti neposrednu kontrolu kvaliteta i kvantiteta korišćena opreme i mehanizacije u radnoj jedinici;
7. Obavlja i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: III ili IV stepen stručne spreme

Radno iskustvo: 1 godina

RUKOVALAC PULTA

1. Rukuje pogonom mešaone i peletrike;
2. Zadužen je za blagovremenu pripremu sirovina za nesmetanu proizvodnju stočne hrane u rinfuzi, džakovima i u džakiranim paletama;
3. Odgovoran je za pravilan rad mašina i opreme sa kojom rukuje; ;
4. Preduzima mere na otklanjanju uočenih nedostataka u radu opreme
5. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: III stepen stručne spreme mašinskog ili metalškog smer

Radno iskustvo: 1 godina

VAGAR

1. Vršiti merenje svih sirovina koje ulaze i izlaze iz radne jedinice;
2. Vodi evidenciju robe koja prođe preko vage i izdaje dokument o robi, vrši savnjivanje primljenih oba;
3. Vršiti uzorkovanje robe radi laboratorijskih analiza;
4. Održava čistoću vage i prostora za merenje;
5. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: III stepen stručne spreme bez obzira na smer

Radno iskustvo: 1 godina

LABORANT

1. Vršiti i odgovoran je za pravilno uzorkovanje roba kao i za pravilnu i pouzdanu obradu uzoraka prilikom prijema, isporuke kao i prilikom tehnoloških postupaka sa robom na radnoj jedinici;
2. Na uzetim uzorcima vrši potrebne analize, evidentira ih i izveštava nadležne o sadržaju iste i odgovoran je za rezultate iste;
3. Po nalogu tehnologa vodi odgovarajuće evidencije i izdaje potrebnu dokumentaciju;
4. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: IV stepen stručne spreme

Radno iskustvo: 1 godina

MAGACIONER RADNE JEDINICE SILOSI I SUŠARA

1. Organizuje rukovodi poslovima prijema, smeštaja i isporuke roba;
2. Vodi svu potrebnu evidenciju roba u skladištu i radi potrebnu dokumentaciju i izvršava istu;
3. Vodi potrebnu dokumentaciju o primljenoj i izdatoj robi;
4. Vršiti isporuku i prijem robe u magacin;
5. Neposredno organizuje utovar i istovar robe;

6. Stara se o higijeni magacina i prostora oko istog;
7. Izveštava o promenama nastalim na robi;
8. Vršu redovna sravnjenja magacinske evidencije sa knjigovodstvom;
9. Materijalno i finansijski odgovara za robu kojom raspolaže;
10. Odgovoran je za pravilan smeštaj i čuvanje robe;
11. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: IV stepen stručne spreme bez obzira na smer

Radno iskustvo: 1 godina

MAJSTORI NA ODRŽAVANJU

1. Vršu opravku i održavanje sistema na radnoj jedinici sušara i silosa i izvršava poslove iz domena svojih kvalifikacionih mogućnosti (električar, mašinbravar, mehaničar) popravka, održavanje i kontrola rada mašina i uređaja i odgovoran je za ispravnost istih;
2. Ukuje svim ostalim automatskim komandama, uređajima i opremom na objektima;
3. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: III stepen stručne spreme mašinskog ili elektrotehničkog smera

Radno iskustvo: 1 godina

MANIPULATIVNI RADNIK

1. Obavlja manipulativne poslove na pripremi i opsluživanju procesa proizvodnje stočne hrane u mešaoni, sušenju žitarica i dorade semena;
2. Manipulacije sa robama unutar radne jedinice kod prijema isporuka roba;
3. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: I, II, III, IV stepen stručne spreme bez obzira na smer

Radno iskustvo: 1 godina

VOZAČ TRAKTORA I VILJUŠKARA

1. Neposredno obavlja sve potrebne operacije sa traktorom i viljuškarom;
2. Vršu poslove utovara i istovara proizvoda;
3. Vršu pripremu poljoprivrednih pogonskih i priključnih mašina i kontroliše njihovu ispravnost;
4. Odgovoran je za tehničku ispravnost, pravilno rukovanje mašina na kojima radi;
5. Obavlja i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: III stepen mašinskog smera

Radno iskustvo: 1 godina

HIGIJENIČAR

1. Održava higijenu radnog prostora u poslovnoj zgradi i oko nje kao i ostalih radnih prostorija;
2. Vršu trebovanje sredstava za održavanje higijene i odgovoran je za aparate, sredstva za čišćenje i sva ostala sredstva koja koristi;
3. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: I, II, III, IV stepen bez obzira na smer

Radno iskustvo: bez radnog iskustva

RADNA JEDINICA STOČARSTVO I RIBNJAK

RUKOVODILAC RADNE JEDINICE STOČARSTVO I RIBNJAK

1. Rukovodi poslovanjem radne jedinice, koordinira rad svih tehničkih, mehanizatorskih i magacinskih službi;
2. Kontrolira sprovođenje planova proizvodnje i organizacije rada;
3. Učestvuje u izradi planova razvoja radne jedinice i kontrolira izvršenje postavljenih zadataka;
4. Preduzima mere radi obezbeđenja potrebnih uslova za normalno odvijanje proizvodnje u radnoj jedinici, kao i za maksimalno i racionalno korišćenje raspoloživih kapaciteta;
5. Neposredno organizuje proizvodnju u skladu sa proizvodno finansijskim planom i propisanom tehnologijom;
6. Izdaje radne zadatke u radnoj jedinici, prati proizvodnju i preduzima mere za sprečavanje nastanka štete, otklanja nastalu štetu i procenjuje istu;
7. Vršiti nadzor nad sprovođenjem zakona, opštih akata i odluka organa upravljanja i u okviru svog delokruga rada obezbeđuje njihovo izvršenje;
8. Vršiti ocenu radne uspešnosti zaposlenih;
9. Obavlja i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: VII stepen Poljoprivedni fakultet- smer stočarstvo

Radno iskustvo: 3 godine

TEHNOLOG RIBNJAKA

1. Vodi i koordinira proizvodni proces, nadzire i usklađuje rad;
2. Odgovoran je za usklađivanje organizacije proizvodnog procesa sa tehnologijom;
3. Vodi proizvodnju i tov ribe, zajedno sa pretpostavljenim pravi godišnji plan nasada;
4. Vodi evidenciju nasada i ulova (iz lova) svih jezera, kontrolu prirasta, zdravstvenog stanja, i kvaliteta ribe;
5. Preduzima preventivne mere i vodi evidenciju o uginuću;
6. Vodi evidenciju o broju nasađenih glava posebno po jezerima;
7. Vršiti selekciju i negu matica, pripremu matičnjaka, rastilišta i mladičnjaka za mrest i uzgoj mladi;
8. Kontrolira dezinfekciju jezera i određuje količine po hektaru;
9. Kontrolira obavljanje radova na svim poslovima na ribnjaku, daje uputstva i preporuke poslovođi i radnicima;
10. Obavlja i ostale poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: VII stepen Poljoprivedni fakultet – smer stočarstvo

Radno iskustvo: 1 godina

VETERINAR

1. Organizuje i vršiti zdravstvenu zaštitu stoke i ribe i preduzima sve potrebne veterinarske mere;
2. Organizuje i koordinira rad u stočarskoj proizvodnji, poslove ishrane, kontrolira kvalitet i utrošak stočne hrane;

3. Organizuje poslove lečenja, prati zdravstveno stanje stoke, organizuje izdavanje lekova, bioloških i farmaceutskih preparata, organizuje poslove dezinfekcije i dezinsekcije objekata i predmeta, vodi evidenciju o utrošenim lekovima i farmaceutskim preparatima;
4. Organizuje prijem stoke za tov, po potrebi preuzima telad za tov od poslovnih partnera, organizuje merenje i isporuku tovnje junadi;
5. Dostavlja izveštaje komercijali i knjigovodstvu o ulazu i izlazu stoke, brojnomo stanju, kao i duge podatke i izveštaje vezane za stočarsku proizvodnju, prirast, uginuće;
6. Vršio obračun zarade radnika, vodi druge evidencije o prisutnosti na radu radnika;
7. Predlaže plan nabavke i utrošaka lekova;
8. Obavlja i ostale poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: VII stepen Veterinarski fakultet

Radno iskustvo: 1 godina

POSLOVOĐA RIBNJAKA

1. Sprovodi organizaciju rada radne jedinice;
2. Neposredno sprovodi i kontroliše rad zaposlenih;
3. Vodi evidenciju o radu;
4. Učestvuje u izradi planova i programa u radnoj jedinici i obezbeđuje njihovo sprovođenje;
5. Vršio neposrednu kontrolu primene tehnologije proizvodnje;
6. Vršio neposrednu kontrolu kvaliteta i kvantiteta korišćenja građevinske i poljoprivredne mehanizacije na ribnjaku;
7. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: IV stepen poljoprivredni tehničar, veterinarski tehničar i dr.

Radno iskustvo: 1 godina

MAGACIONER RADNE JEDINICE RIBNJAK

1. Organizuje rukovodi poslovima prijema, smeštaja i isporuke roba;
2. Vodi svu potrebnu evidenciju roba u skladištu i radi potrebnu dokumentaciju i izveštaje za listu;
3. Vodi potrebnu dokumentaciju o primljenoj i izdatoj robi;
4. Vršio isporuku i pijem robe u magacin;
5. Neposredno organizuje utovar i istovar robe;
6. Stara se o higijeni magacina i prostora oko istog;
7. Izveštava o promenama nastalim na robi;
8. Vršio redovna sravnjenja magacinske evidencije sa knjigovodstvom;
9. Materijalno i finansijski je odgovoran za robu kojom raspolaže;
10. Odgovoran je za pravilan smeštaj i čuvanje obe;
11. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: IV stepen stručne spreme bez obzira na smer

Radno iskustvo: 1 godina

RUKOVALAC I ODRŽAVALAC POLJOPRIVREDNIH I GRAĐEVINKIH MAŠINA

1. Neposredno obavlja sve agrotehničke operacije;

2. Vršu poslove utovara i istovara proizvoda;
3. Vršu pripremu poljoprivrednih, pogonskih, priključnih mašina i građevinskih mašina i kontroliše njihovu ispravnost;
4. Odgovoran je za tehničku ispravnost, pravilno rukovanje i održavanje mašina kojima radi;
5. Obavlja i ostale poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: III i IV stepen mašinskog smera

Radno iskustvo: 1 godina

MAJSTOR NA ODRŽAVANJU

1. Vršu opravku i održava poljoprivrednu i građevinsku mehanizaciju i priključna vozila neposredno izvršava poslove iz domena svojih kvalifikacionih mogućnosti (električari, bravari, mehaničari, strugari i ostali) popravka, održavanje i kontrola rada mašina i uređaja i odgovoran je za ispravnost istih;
2. Vršu kontrolu tehničke ispravnosti vozila i motornih sredstava;
3. Radi i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: III i IV stepen stručne spreme mašinskog metalnog ili elektrotehničkog smera

Radno iskustvo: 1 godina

RIBAR NA JEZERIMA

1. Vršu lov ribe i mlađi, utovar i istovar riba na radnoj jedinici;
2. Održavanje nasipa i ribarskih mreža;
3. U zimskom periodu razbijanje leda o otvaranje odušaka;
4. Obavlja i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: I, II, III, IV stepen bez obzira na smer

Radno iskustvo: bez radnog iskustva

RADNIK U STOČARSTVU

1. Vršu snabdevanje stočnom hranom i slamom po odeljenjima (utovar, prevoz i istovar) hrani i neguje stoku;
2. Održava higijenu u objektima (deratizacija, dezinfekcija, dezinsekciju, regulisanje mikroklimе);
3. Pomaže pri veterinarskim intervencijama;
4. Pomaže pri raznim poslovima popravki na radnoj jedinici;
5. Obavlja i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: I, II, III, IV stepen stručne spreme bez obzira na smer

Radno iskustvo: 1 godina

DOMAR NA FARMI

1. Stanuje na farmi i boravi i u vreme kada nisu prisutni ostali zaposleni na farmi;
2. Čuva objekte u krugu farme i junad u tovu;
3. Prijavljuje neposrednom rukovodiocu oštećenja na objektima farme i kvarove na elektroinstalacijama;
4. O primećenim promenama pri obilasku tovne junadi obaveštava nadležnog rukovodioca;

5. Prilikom obilaska tovne junadi interveniše u skladu sa svojim znanjem i sposobnostima radi sprečavanja nastanka štete kod tovne junadi;
6. Obavlja i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca;

Stručna sprema: I. II, III i IV stepen stručne sprema bez obzira na smer

Radno iskustvo: 1 godina”

2.2.5.3. Značaj sistematizacije radnih mesta

Sistematizacija radnih mesta predstavlja osnovu za model nagrađivanja zaposlenih na osnovu učinka. Obzirom da ovaj model nagrađivanja direktno utiče na pozitivno poslovanje preduzeća, Pravilnik o sistematizaciji radnih mesta predstavlja jedan izuzetno važan pravni akt svakog preduzeća. U navedenim priložima primećuje se detaljna analiza radnih mesta, opis poslova zaposlenih, potrebno obrazovanje i određeno radno iskustvo na poslovima i zadacima. – ukoliko je sistematizacija radnih mesta postavljena ovako detaljno, svaki zaposleni tačno zna koji je njegov opis posla i šta se od njega očekuje na radnom mestu. Za svako preduzeće je neophodno da ima svoju sistematizaciju radnih mesta, prilagođenu svojim zahtevima. Ukoliko je sistematizacija detaljna i dobro objašnjena, utoliko su manje mogućnosti za nastanak greški na radu zaposlenih i model nagrađivanja na osnovu učinka biće pravedan i realan.

Sistematizacija radnih mesta poslodavcima može predstavljati i sredstvo sa pomoću koga mogu da izvrše deselekciju zaposlenih koji ne postižu odgovarajuće rezultate. Naime, ona predstavlja pravni okvir pomoću koga poslodavci mogu raspoređivati svoje kadrove na radna mesta koja zaposlenima odgovaraju na osnovu njihovih kvalifikacija. Poslodavac oblikuje sistematizaciju radnih mesta, potrebne kvalifikacije zaposlenih na osnovu potreba organizacije. Ukoliko se određeni zaposleni ne uklapa u postojeću sistematizaciju, on može biti premešten na drugo radno mesto (koje odgovara njegovim kvalifikacijama), obično je to niža pozicija sa značajno nižim zaradama. Praksa je pokazala, da u najvećem broju slučajeva kada je radnik premešten na hijerarhijski niže radno mesto sa manjim primanjima, zaposleni se odlučuje da da otkaz o radu. Na ovaj način, a u skladu sa Zakonom, poslodavac može vršiti selekciju zaposlenih bez bilo kakvih troškova organizacije.

2.3. Vrednovanje rada: procena posla

Procena posla je proces sistematskog određivanja relativne vrednosti poslova radi stvaranja strukture posla za organizaciju. Procena se temelji na kombinaciji sadržaja posla, traženih veština, vrednosti za organizaciju, kulture organizacije i spoljašnjeg tržišta. Perspektive se razlikuju u zavisnosti da li se temelji procena posla na sadržaju ili vrednosti posla. Struktura na temelju sadržaja posla odnosi se na veštine potrebne za taj posao, dužnosti i odgovornosti. Struktura na temelju vrednosti posla odnosi se na relativan doprinos veština, dužnosti i odgovornosti ciljevima organizacije. Karakteristike posla su važne, ali one nisu jedina osnova za platu. Vrednost posla može se uključiti u spoljno tržište ili neki drugi sklop naknada prihvaćen kolektivnim pregovaranjem ili nekim drugim oblikom procesa pregovaranja ili čak vladinom

odredbom (na primer: minimalne zarade). Ne samo što različiti posmatrači mogu sadržaj različito opisati i vrednovati, već vrednost koju dodaje isti posao može u jednoj organizaciji biti veća ili manja nego u drugoj. Vidovi sadržaja posla dobijaju vrednost na temelju svog odnosa na tržišnim naknadama. Obzirom da viši nivo veština ili spremnost za užu saradnju sa kupcima često određuje više naknade na tržištu rada, tada nivo veština i priroda kontakata sa klijentima postaju korisni kriterijum za uspostavljanje razlika među poslovima. Ukoliko neki vid sadržaja posla, na primer uslovi na poslu, nije povezan sa naknadom na spoljašnjem tržištu rada, tada taj vid nije uključen u procenu posla. Posmatrano iz te perspektive, vrednost sadržaja posla temelji se na onome što se može odrediti na spoljašnjem tržištu.

Menadžeri smatraju da je procena posla proces kojim se pokušava dobiti prihvatanje razlika u platama među poslovima. To je za njih administrativna procedura kojom se strane uključuju i predaju. Proces zahteva davanje i uzimanje – odnosno, razmenu gledišta. Zaposleni, predstavnici sindikata i menadžeri „pogađaju se oko pravila igre“ za određivanje relativnog posla.

Glavne odluke procene posla su:

1. utvrđivanje svrhe
2. odluka o jednom naspram više planova
3. odabir između alternativnim metodama
4. uključivanje relevantnih zainteresovanih strana
5. ocena korisnog rezultata.²⁷

2.3.1. Utvrđivanje svrhe

Procena posla je deo procesa uspostavljanja unutrašnje strukture plata. Ovaj proces podržava tok rada tako što integriše platu za svaki posao sa njegovim relevantnim doprinosima organizaciji i uspostavljajući platu za nove, jedinstvene ili promenljive poslove.

Procena posla može smanjiti rasprave i nezadovoljstvo razlikama u platama između poslova uspostavljanjem već prihvaćene strukture koja smanjuje mogućnost da sreća, favorizovanje i naklonost imaju bilo kakvu ulogu u određivanju plate. Organizacija vrši usmeravanje ponašanja zaposlenih prema ciljevima organizacije. Procena posla pokazuje zaposlenima šta organizacija vrednuje u njihovom poslu, šta podržava strategiju i uspeh organizacije. Procena posla može pomoći i zaposlenima u prilagođavanju promenama u organizaciji poboljšavanjem njihovog razumevanja vrednosti posla koji obavljaju i zašto se za vrednost može promeniti.

Ako svrha procene posla nije istaknuta, zaposleni se vrlo lako mogu izgubiti u složenim procedurama, pregovorima i birokratiji. Proces vrednovanja posla postaje sam po sebi kraj umesto put za postizanje cilja. Uspostavljanjem ciljeva procena posla postaje racionalan i sistematski proces.

²⁷ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, “Plaće i modeli nagrađivanja”, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 146, prilagođeno na srpski jezik

2.3.2. Odluka o jednom naspram više planova

Vrlo retko će poslodavac istovremeno proceniti sve poslove u organizaciji. Češća je pojava da će poslodavac vrednovati povezane skupove posla (na primer proizvodnju, marketing, komercijalu). Mnogi poslodavci za različite tipove rada imaju različite planove procene jer veruju da je sadržaj rada previše različit da bi se mogao prikladno vrednovati samo jednim planom. „Na primer, proizvodni poslovi mogu se razlikovati po radnim uslovima, manipulativnim veštinama i znanju potrebnom za statističku kontrolu kvaliteta. No, inženjerski i marketinški poslovi u tome se ne razlikuju, niti su za njih kriterijumi posebno važni. Za njih su relevantni drugi faktori kao što su tehničko znanje i veštine i kontakti sa kupcima. Stoga zaposlenima jedan plan možda neće biti prihvatljiv ukoliko se priličan broj kriterijuma iz plana ne može primeniti na njihov posao.“²⁸

2.3.3. Odabir između alternativnih metoda

Najčešće metode procene posla su: rangiranje, klasifikacija i bodovna metoda. Sve tri počinju sa pretpostavkom da je tačna analiza posla prenesena u korisne opise poslova. U sledećem prikazu nalazi se uporedna analiza navedenih metoda:

Tabela 2.3.1.: Uporedna analiza metoda procene posla²⁹

Metoda:	prednosti	nedostaci
Rangiranje	brza, jednostavna, laka za objašnjavanje	postaje nespretno sa povećanjem broja poslova
Klasifikacija	grupiše u jedan sistem veliki raspon poslova	opisi mogu ostaviti previše mesta za manipulisanje
Bodovanje	činioci plate temelj su za upoređivanje; činioci plate pokazuju šta se vrednuje.	može postati birokratsko i ograničeno pravilima

2.3.3.1. Rangiranje

Rangiranje predstavlja raspored opisa poslova od najvišeg do najnižeg na temelju globalne definicije relativne vrednosti ili doprinosa uspehu organizacije. Rangiranje je najjednostavnija, najbrža i, barem na početku, najjeftinija metoda koju zaposleni najlakše razumeju, a i nju je najlakše objasniti. Međutim, ova metoda ne govori zaposlenima šta je važno u njihovom poslu.

Uobičajena su dva načina rangiranja:

²⁸ Isto, strana 147

²⁹ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 148, prilagođeno na srpski jezik

- a) *alternacijsko rangiranje* – stavlja naizmenično opise poslova do obe krajnosti; procenitelji se dogovaraju koji je posao najvredniji, a koji je najmanje vredan, zatim sledeći najvredniji i najmanje vredan i tako dok se ne poređaju svi poslovi
- b) *poređenje u parovima* – koristi matricu za poređenje svih mogućih parova poslova; Posao na najvišem položaju stavlja se u memoriju matrice. Po završetku svih poređenja, posao koji je najčešće ocenjen kao „vredniji“ postaje najviše rangiran posao, i tako dalje.

Rangiranje ima svojih nedostataka. Često su kriterijumi za rangiranje poslova loše definisani, vrednovanja postaju subjektivna mišljenja koja je ponekad nemoguće opravdati u terminima povezanosti sa poslom. Procenitelji koji koriste ovu metodu moraju jako dobro poznavati svaki posao pojedinačno. Iako se rangiranje, na prvi pogled, čini jednostavno i brzo, na duge staze je teško braniti rezultate.

2.3.3.2. Klasifikacija

Opis posla se upoređuje sa opisom klase radi odabira klase najprikladnije za taj posao. Opis svake klase pokriva dovoljno detalja o poslu, a ipak dovoljno opšte da „ubacivanje“ opisa posla u za njega prikladnu klasu nije previše jednostavno. Klase se, zatim, mogu dalje opisivati dodavanjem standardnih poslova koji spadaju u svaku klasu. Standardni posao ima sledeće karakteristike:

- njegov sadržaj je poznat i ostao je relativno stabilan tokom vremena
- brojni, različiti poslodavci obično imaju taj posao, dakle nije jedinstven za jednog poslodavca.

Problem može nastati prilikom pisanja opisa klase, kada poslove iz nekoliko porodica poslova treba da pokrijemo jednim planom. Iako, veća specifikacija definicije klase poboljšava pouzdanost procene, istovremeno ograničava laku klasifikaciju raznovrsnih poslova. Uključivanje naziva standardnih poslova za svaku klasu čini opise konkretnijim.

Poslovi u okviru jedne klase smatraju se jednakim (sličnim) i biće tako plaćeni. Poslovi u različitim klasama trebali bi i da budu drugačije plaćeni.

2.3.3.3. Bodovna metoda

„Bodovne metode imaju tri zajedničke karakteristike: (1) kriterijume procene, (2) numeričku lestvicu stupnjeva kriterijuma i (3) težinu koja održava relativnu važnost svakog kriterijuma. Relativna vrednost svakog posla, te stoga i njihovo mesto u strukturi plata, određeno je ukupnim brojem bodova koji mu je dodeljen.“³⁰

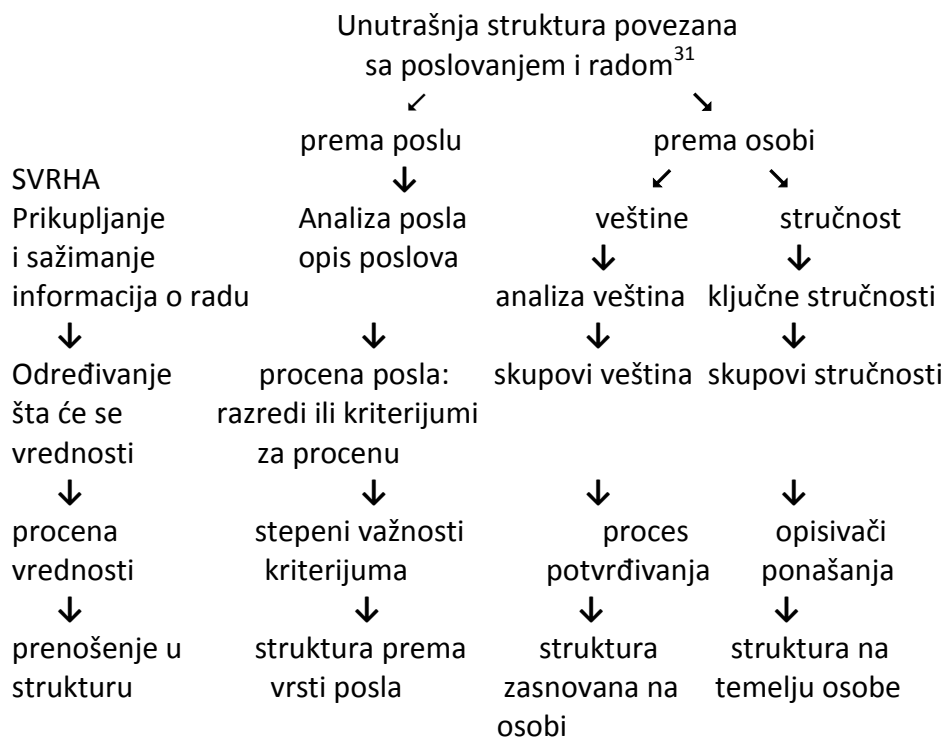
Bodovi planovi su najčešće korišćen pristup uspostavljanju strukture plata u Sjedinjenim Američkim Državama.

³⁰ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 151, prilagođeno na srpski jezik

2.4. Strukture zasnovane na osobi

Postavka unutrašnje strukture plata mora biti u skladu sa strategijom i vrednostima organizacije, nacrtom toka rada i brigom za pravedan odnos prema zaposlenima. Radni odnosi unutar same organizacije važan su deo unutrašnje strukture. Strukture prihvatljive zainteresovanim stranama utiču na zadovoljstvo platama, spremnost na prihvatanje odgovornijih poslova, ulaganje truda u učenje i dodatnu obuku i sklonost ostanku u organizaciji. Sa druge strane, smanjuju se pritužbe povezane sa platom.

Tehnike za uspostavljanje strukture unutrašnjeg poretka obuhvataju analizu posla, procenu posla i pristupe na temelju osobe za planove zasnovane na veštinama, odnosno stručnostim



Navedena struktura ističe sličnosti u osnovnoj logici pristupa zasnovanih na osobi prema pristupima zasnovanim na poslu. Bez obzira na osnovu strukture, potrebno je pronaći način za prikupljanje i sažimanje podataka o poslu, određivanje vrednosti za organizaciju, kvalifikovanje te vrednosti i prenošenje te vrednosti na unutrašnje strukture. „Strukture zasnovane na veštinama povezuju platu sa dubinom i širinom veština, sposobnostima i znanjima pojedinca koje se odnose na posao. Strukture zasnovane na veštinama plaćaju pojedincima sve njihove priznate veštine bez obzira jesu li za posao koji obavljaju potrebne sve ili samo neke od njih.

³¹ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 177, prilagođeno na srpski jezik

Nasuprot tome, plan zasnovan na poslu plaća sve zaposlene za posao koji im je dodeljen bez obzira na veštine koje poseduju.³²

Zaposleni vole potencijal više plate koja dolazi sa znanjem. A podsticanjem zaposlenih da sami preuzmu odgovornost za svoj profesionalni razvoj, planovi zasnovani na veštinama pružaju im veću mogućnost nadzora svog profesionalnog života. Planovi zasnovani na osobi potencijalno mogu razjasniti nove standarde i očekivanja u ponašanju. Tekući radni zadaci, uz planove zasnovane na veštinama, podstiču zaposlene na preuzimanje odgovornosti za celi radni proces i njegove rezultate, sa manje uplitanja nadređenih.

Menadžeri se prilikom analize posla suočavaju sa sledećim pitanjima:

Koje podatke prikupljati?

Kojim se metodama koristiti?

Koga uključiti?

Koliko su korisni rezultati za svrhu određivanja plata?

Analiza veština je sistemski proces identifikacije i prikupljanja podataka o veštinama potrebnim za obavljanje posla u organizaciji. Planove zasnovane na veštinama, generalno, zaposleni dobro prihvataju jer vrlo lako uočavaju povezanost plana, rada i visine plate. Stoga su planovi jaka motivacija pojedincima za proširenje veština. Međutim, pristupi temeljeni na veštinama mogu biti samo kratkoročne inicijative za određena okruženja. Ovi pristupi mogu pažnju zaposlenih ponovo usmeriti na učenje novih veština i prilagoditi radikalno drugačijem poslovnom okruženju. Mogu promeniti i mišljenje zaposlenih o njihovom poslu. No, kao i bilo koja tehnika plata, tako i analiza veština nije prikladna za sve situacije. Prihvatljivost može varirati, zavisno o tome koliko je dugo plan u upotrebi i da li je prihvaćenost plana važna za organizaciju, za zaposlene ili i za jedne i druge. Temeljne stručnosti neke organizacije obično nastaju iz vizije organizacije ili njene strategije za postizanje konkurentске prednosti. Jedna analiza je pokazala da većina organizacija, odabira stručnosti sa sledeće liste 20 temeljnih stručnosti.³³

Dvadeset najvažnijih stručnosti

1. Usmerenost ka uspehu
2. Briga za kvalitet
3. Inicijativa
4. Međuljudsko razumevanje
5. Usmerenost na usluge kupcima
6. Uticaj i učinak
7. Svesnost organizacije
8. Izgradnja mreža
9. Direktivnost

³² isto

³³ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 194-197, prilagođeno na srpski jezik preuzeto od Zingheim, Ledford i Schuster, „Competencies and Competency Models”, raising the Bar: Using Competencies to Enhance Employee Performance (Scottsdale, AZ: American Compensation Association, 1996).

10. Timski rad i saradnja
11. Razvoj drugih
12. Vođstvo tima
13. Tehnička ekspertiza
14. Traženje informacija
15. Analitičko razmišljanje
16. Konceptualno razmišljanje
17. Samokontrola
18. Samopouzdanje
19. Poslovna usmerenost
20. Fleksibilnost.

Iako pojam stručnosti može imati vrednost identifikovanja onoga što razlikuje prosečan od izuzetnog rada tj. radnog učinka, još uvek ostaju rasprave o mogućnosti pretvaranja stručnosti u merljivu, objektivnu osnovu za platu.

Kao i kod procene na osnovu posla, krajnji rezultat plana na temelju osobe je unutrašnja struktura rada u organizaciji. Ta struktura mora biti usklađena sa politikom unutrašnjeg poređenja organizacije koja podržava poslovne operacije. Odnosno, menadžeri moraju voditi brigu o tome da struktura ostane usklađena ponavljanjem procene rada/veština/stručnosti kada je potrebno. Ukoliko to ne učine, rizikuju održavanje struktura koje nisu povezane s logikom rada i radnog učinka što dovodi do naklonosti i favorizovanja.

Kako god bio plan oblikovan, ključno je pitanje pravednosti njegovog sprovođenja. Detalji plana, moraju biti opisani u priručniku koji sadrži sve informacije potrebne za primenu plana (na primer: definicije kriterijuma, detalje sistema veština, stručnosti ili metoda kvalifikacija...). Priručnikom se osigurava sprovođenje plana prema namerama autora.

„Od ključne je važnosti prihvatanje procesa od strane zaposlenih ako se organizacija imalo nada da će zaposleni konačan rezultat – platu, prihvatiti kao pravednu. Da bi se izgradili uslovi za prihvatanje, važna je komunikacija sa svim zaposlenima čiji su poslovi obuhvaćeni procesom. Ta komunikacija je moguća kroz informativne sisteme, brošure i na druge načine.“³⁴

U sledećoj tabeli, možete jasno uočiti upoređivanje sva tri pristupa zasnovanih na poslu, veštini i stručnosti:³⁵

Tabela 2.4.1.: Upoređivanje pristupa zasnovanih na poslu, veštini i stručnosti

	Pristup zasnovan na poslu	Pristup zasnovan na veštini	Pristup zasnovan na stručnosti
Šta se vrednuje	Činjenici plate	Blokovi veština	Kompetentnost

³⁴ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 201, prilagođeno na srpski jezik preuzeto od Cynthia Lee, Kenneth S. Law i Philip Bobko, „The Importance of Justice Perceptions on Pay Effectiveness: A Two-Year Study of Skill-Based Pay Plan“, Journal of Management 25(6) (1999), str.851-873.

³⁵ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 205-207, prilagođeno na srpski jezik

Klasifikacija vrednosti	Težina činilaca	Nivoi veština	Nivoi kompetentnosti
Mehanizmi prenošenja u platu	Dodela bodova koji odražavaju kriterijum platne strukture	Potvrda i cena veština na spoljnom tržištu	Potvrda i cena kompetentnosti na spoljnom tržištu
Struktura plate	Temelji se na obavljanom poslu/tržištu	Temelji se na potvrdi veština/tržištu	Temelji se na razvijenoj kompetenciji/tržištu
Povećanje plata	Promocija	Sticanje veština	Razvoj kompetencije
Fokus menadžera	Povezivanje zaposlenih i posla Promocija i premeštaj Kontrola troškova putem plate za posao i povećanje proračuna	Delotvorno korišćenje veština Omogućiti obuku Kontrola troškova putem obuke, potvrda i radnih zadataka	Treba biti siguran da kompetencija dodaje vrednost Mogućnost razvoja kompetencije Kontrola troškova putem potvrde i dodele zadataka
Fokus zaposlenih	Tražiti napredovanje radi veće plate	Traženje veština	Traženje kompetencije
Postupci	Analiza posla Vrednovanje posla	Analiza veština Potvrda veština	Analiza kompetencije Potvrda kompetencije
Prednosti	Jasna očekivanja Osećaj napretka Plata na temelju vrednosti obavljenog posla	Stalno učenje Fleksibilnost Smanjena radna snaga	Stalno učenje Fleksibilnost Lateralno kretanje
Ograničenja	Potencijalna birokratija Potencijalna nefleksibilnost	Potencijalna birokratija Zahteva kontrolu troškova	Potencijalna birokratija Zahteva kontrolu troškova

Dakle, povišice se dobijaju unapređenjem na odgovornije radno mesto u strukturama koje su utemeljene na poslu ili sticanjem vrednijih veština/stručnosti u strukturama koje se temelje na osobi. Logično je da će se zaposleni usmeriti na načine napredovanja (iskustvo, radni učinak) ili sticanjem potrebnih veština ili stručnosti (obuka, učenje). Menadžeri čiji poslodavci

koriste planove zasnovane na poslu fokusiraju se na smeštanje odgovarajućih ljudi na odgovarajuća radna mesta. Prelazak na planove utemeljen na veštinama/stručnosti okreće tu proceduru – menadžer mora odgovarajući posao dodeliti odgovarajućim ljudima, tj. onima s pravim veštinama i stručnostima. Pristup na temelju posla kontroliše troškove plaćanja samo vrednosti obavljenog posla, bez obzira na veće veštine koje zaposleni poseduje – troškovi se kontrolišu preko plata ili radnih zadataka i proračuna. Suprotno tome, planovi zasnovani na veštinama/stručnosti plaćaju zaposlene za najviši nivo veština/stručnosti koji su dostigli, bez obzira na posao koji obavljaju. Time se fleksibilnost maksimalno povećava. No, ti planovi podstiču zaposlene da prikupe potvrde za najviše nivoe. Ukoliko poslodavac ne upravlja nivoima sticanja veština/stručnosti ili ne zapošljava manje ljudi, organizacija može iskusiti veće troškove rada nego konkurencija koja koristi pristup na temelju posla. Ključ je u nadoknadi većih iznosa većom proizvodnjom. Osim potencijalno viših iznosa i viših troškova obuke, planovi veština/stručnosti mogu imati i dodatni nedostatak – planovi utemeljeni na poslu postaju složeni i naporni.

III DEO

Konkurencija izvan kompanije

III Konkurencija izvan kompanije

Glavna odluka pri smišljanju strategije plata jeste – da li imitirati to što konkurencija radi sa platama ili postoji prednost kada smo različiti? Konkurentnost uključuje odluku o kombinaciji oblika plate (dodaci, deonice, fleksibilne pogodnosti...) najboljoj za poslovnu strategiju.

Ponuda i potražnja za radnom snagom imaju glavnu ulogu u određivanju nivoa plata poslodavca. Međutim, svaka organizacija mora tokom vremena stvoriti dovoljno prihoda za pokrivanje troškova, uključujući plate. Iz toga zaključujemo da je nivo plata poslodavca ograničen njegovom sposobnošću konkurisanja na tržištu proizvoda/usluga. Dakle, uslovi na proizvodnom tržištu u velikoj meri određuju koliko organizacija može platiti. Proizvodna potražnja i stepen konkurentnosti ključni su činoci proizvodnog tržišta. Oba utiču na sposobnost organizacije da promeni cenu svojih roba i usluga. Ako se cene mogu promeniti bez smanjenja prodaje, onda je sposobnost poslodavca da postavi viši nivo plata ograničena. Iako uslovi na tržištu ograničavaju nivo plata potreban za privlačenje dovoljnog broja zaposlenih, proizvodno tržište stavlja konačnu odluku na maksimalan nivo plate koju poslodavac može postaviti. Ako poslodavac plaća više od maksimuma, mora ili preneti potrošačima viši nivo plate kroz veću cenu ili držati fiksne cene i veći deo ukupnog prihoda nameniti pokrivanju troškova rada.

3.1. Definisane konkurencije

Spoljašnja konkurencija se ogleda u praksi kao određivanje nivoa plata iznad, ispod ili jednake konkurentskoj i kao razmatranje kombinacije oblika plata u odnosu na kombinaciju konkurenta. Ono što je jako bitno u odnosu na konkurentsku platu jeste kontrola troškova i privlačenje i zadržavanje zaposlenih. Što je veći odnos između konkurentskih plata, veći su relativni troškovi za osiguranje sličnih proizvoda i usluga. Dakle, moglo bi se pomisliti da će sve organizacije isti posao jednako plaćati. Međutim, to nije tako. Različiti poslodavci postavljaju različite nivoe plata – oni namerno biraju platu višu ili nižu od plate koju drugi plaćaju za isti posao – zato za određeni posao na tržištu rada nema jedne tržišne cene.

Konkurenciju uslovljava:

- takmičenje na tržištu rada za ljude različitih veština
- takmičenje na tržištu proizvoda i usluga, što direktno utiče na finansijske uslove organizacije
- karakteristike jedinstvene za svaku organizaciju i njene zaposlene (poslovnu strategiju, tehnologiju, iskustvo radne snage).

Svi ovi činoci utiču na odluke o nivoima plata i kombinacijama.

3.1.1. Činioci tržišta rada

Ekonomisti opisuju dva osnovna tipa tržišta: određenih cena i berza. Trgovine koje navode cenu svakog proizvoda ili oglasi koji navode početnu platu za neki posao, predstavljaju tržišta određenih cena. "Ako su podsticaji koje nudi poslodavac (ukupna plata) i veštine koje nudi zaposleni međusobno prihvatljivi, pada dogovor. To može biti formalan ugovor o kakvom se pregovara sa sindikatima, profesionalnim sportistima i menadžerima, ili to može biti kratko pismo, ili samo rukovanje kojim se podrazumeva dogovor. Sve te aktivnosti zamenjuju tržište rada; rezultat je podudaranje ljudi i poslova na određenoj ceni."³⁶

Tržište rada se temelji na četiri osnovne pretpostavke:

1. poslodavci uvek nastoje povećati dobit
2. ljudi su homogeni i samim tim međusobno zamenljivi
3. plate predstavljaju sve troškove povezane sa zapošljavanjem: osnovna plata, dodaci, godišnji odmor, pogodnosti itd.
4. tržišta sa kojima se suočavaju poslodavci su konkurentna, dakle za jednog poslodavca nema prednosti u plaćanju iznad ili ispod tržišne cene.

Menadžeri za plate često kažu da ih pokreće tržište, tj. da plaćaju konkurentno u odnosu na tržište ili čak predvode tržište. Razumevanje tržišta rada zahteva analizu ponude i potražnje rada. Potražnja se usredsređuje na aktivnosti poslodavca: koliko zaposlenih traži i koliko može i želi platiti. Ponuda se usredsređuje na potencijalne zaposlene: njihove kvalifikacije i platu koju su spremni prihvatiti u zamenu za svoje usluge.

3.1.1.1. Granični proizvod i prihod

Pretpostavimo da dva diplomirana marketing menadžera otvore svoju marketing agenciju koja ima 10 klijenata. U jednom trenutku zaposle treću osobu koja dovede još 5 klijenata. Granični proizvod (promena rezultata povezana sa dodatnom radnom jedinicom) u ovom slučaju zapošljavanja je pet. Šta se dešava kada zapošljavanje novog člana, umeto pet donese četiri klijenta? Ovo smanjenje granične produktivnosti rezultat je činjenice da svaki dodatni zaposleni ima progresivno manji udeo u ostalim fiksnim troškovima (proizvodnim uslovima). Kratkoročno, drugi fiksni troškovi (zakup poslovnog prostora, struja, voda, telefoni...) su nepromenljivi. Što više zaposlenih dolazi u firmu bez promene fiksnih troškova, to se više smanjuje granična proizvodnja. Dakle, "granični proizvod rada predstavlja dodatni rezultat povezan sa zapošljavanjem jedne dodatne jedinice ljudskih resursa, dok su ostali proizvodni uslovi ostali nepromenjeni. Odnosno, *granični prihod od rada* je dodatni prihod nastao zapošljavanjem jedne dodatne jedinice ljudskih resursa, dok su ostali proizvodni uslovi ostali nepromenjeni."³⁷ U slučaju navedenog primera, granični prihod je prihod nastao svakim dodatnim marketing menadžerom. Primera radi, mesečna plata jednog marketing menadžera iznosi 100,000 dinara. Ukoliko je granični prihod jednog marketing menadžera veći od 100,000

³⁶ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 223, prilagođeno na srpski jezik

³⁷ Isto, strana 226.

dinara dobit se povećava dodatnim zapošljavanjem. Isto tako, ukoliko je granični prihod manji od 100,000 dinara, poslodavac će izgubiti novac zapošljavanjem novog marketing menadžera. Ukoliko imamo u vidu da je osnovna pretpostavka tržišta rada da poslodavci žele povećati dobit, poslodavac će nastaviti da zapošljava marketing menadžere sve dok granični prihod zadnjeg zaposlenog ne bude jednak troškovima povezanim sa njegovim zapošljavanjem. Obzirom da se ostali potencijalni troškovi kratkoročno neće rešiti, nivo potražnje koja maksimizira dobit granica je na kojoj je granična dobit zadnjeg zapošljavanja jednaka plati tog zaposlenog.

Menadžeri da bi koristili model graničnog proizvoda i prihoda moraju odrediti nivo plate određene uslovima tržišta i odrediti granični prihod koji će stvoriti svaki novi zaposleni. Time će znati koliko zaposlenih može zaposliti.

“Model pruža vredan analitički okvir, no previše pojednostavljuje stvaran svet. U većini organizacija gotovo je nemoguće izmeriti robu ili usluge koje proizvede jedan zaposleni s obzirom da je većina proizvodnje rezultat združenih snaga zaposlenih različitih veština. Čak i tamo gde se plaća po komadu, teško je odvojiti doprinos rada od ostalih resursa. Dakle, ni granični proizvod niti granični prihod ne mogu se precizno izmeriti. Međutim, menadžeri treba da imaju meru koja odražava vrednost.”³⁸

3.1.1.2. Ponuda radne snage

Na savršeno konkurentnom tržištu, tržište određuje cenu a poslodavac može po toj ceni zaposliti koliko god želi zaposlenih. Taj model pretpostavlja da mnogi ljudi traže posao, da poseduju tačne informacije o ponudi poslova i da nema nikakvih prepreka kretanju među poslovima. Opet, ova pretpostavka uveliko pojednostavljuje stvaran svet. Promenom pretpostavki menja se i ponuda. Na primer, pretpostavlja se da će sa povećanjem plate više ljudi spremno prihvatiti taj posao. Međutim, ukoliko je stopa nezaposlenosti niska, veće plate neće povećati ponudu jer svi koji žele raditi već rade. Ako se konkurenti brzo prilagode većoj plati, poslodavac se može suočiti sa višim nivoom plate, ali ne i sa većom ponudom radne snage.

Poslodavcu koji dominira lokalnim tržištem rada, može se dogoditi da uprkos povećanju plata ne privuče kandidate jednostavno zato što je ponuda na tržištu „presušila“. Dakle, dominantan poslodavac ima relativno slobodne ruke u odlučivanju visine plate jer postoji malo konkurenata na lokalnom tržištu. Međutim, kada je lokalna ponuda rada jednom iscrpljena, mala povećanja plata neće privući više kandidata.

³⁸ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, “Plaće i modeli nagrađivanja”, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 227, prilagođeno na srpski jezik

3.1.2. Prilagođavanje potražnje

Zašto bi poslodavac platio više od iznosa za koji teorija tvrdi da je određen tržištem? Postoje tri teorije koje se bave ovom pojavom: nadoknada razlika, delotvornost plate i signaliziranje.

Tabela 3.1.1: Teorije i implikacije potražnje za radnom snagom³⁹

Teorija	Predviđanje	Razlog
Nadoknada razlika	Rad sa negativnim karakteristikama zahteva veću platu za privlačenje radnika	Procena posla i kriterijumi procene moraju uočiti te negativne karakteristike
Delotvornost plate	Plate iznad tržišnih povećaće delotvornost privlačenjem radnika koji će raditi bolje i neće hteti da napuste preduzeće	Programi popunjavanja osoblja moraju biti u mogućnosti odabrati najboje zaposlene; rad mora biti organizovan tako da maksimalno iskoristi trud zaposlenih
Signaliziranje	Politike plata signaliziraju vrste ponašanja koje poslodavci žele	Uobičajeni postupci odlučivanja o platama moraju željno ponašanje prepoznati povišicama, većim dodacima i drugim oblicima plata

3.1.2.1. Nadoknada razlika

Ako posao ima negativne karakteristike, odnosno ako je neophodna skupa obuka, sigurnost posla je nestabilna, radni uslovi nisu odlični ili su mogućnosti za uspeh vrlo male, tada poslodavac mora ponuditi veće plate da bi nadoknadio te negativne karakteristike.

Te razlike u platama objašnjavaju prisutnost različitih iznosa plata na tržištu. Iako je ova ideja privlačna, teško ju je podržati zbog teškoća u merenju i kontrolisanju svih činilaca koji ulaze u kalkulaciju neto prednosti.

³⁹ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 229, prilagođeno na srpski jezik

3.1.2.2. Delotvornost plate

Teorija delotvornost plate kaže da ponekad visoke nadoknade mogu povećati delotvornost i zapravo sniziti troškove rada ako:

- privuku kandidate visokog kvaliteta
- smanje protok radne snage
- povećaju napore radnika
- smanje „zabušavanja“
- smanje potrebu nadziranja zaposlenih.

Dakle, delotvornost se povećava zapošljavanjem kvalitetnijih zaposlenih ili motivisanjem postojećih da rade bolje i više.

3.1.2.3. Signaliziranje

Teorija signalizacije kaže da poslodavci namerno izrađuju visine plata i kombinacije kao deo strategije koja signalizira i budućim i sadašnjim zaposlenima kakvo se ponašanje od njih očekuje. Politika plaćanja niže osnovne plate od tržišne, ali davanje velikodušnih dodataka ili mogućnosti obuke, šalje drugačiji signal i verovatno privlači drugačije ljude od politike poklapanja sa tržišnom platom bez plate na temelju radnog učinka. Poslodavac koji kombinuje nižu osnovnu platu i više dodatke može slati signal da želi zaposlene koji vole rizik. Odnos ljudi u organizaciji koji imaju pravo na dodatke pokazuje primenjuje li se isti sistem plata na sve zaposlene ili samo na vodstvo firme i pomaže u prenošenju očekivanja radnog učinka.

3.1.3. Prilagođavanje ponude

Tri teorije: безусловna plata, ljudski kapital i konkurencija poslova usredsređuju se više na razumevanje ponašanja zaposlenih nego poslodavaca:⁴⁰

Tabela 3.1.2.: Uporedni prikaz teorija prilagođavanja ponuda

Teorija	Predviđanje	Razlog
Bezuslovna plata	Tražitelji posla neće prihvatiti poslove čija je plata ispod izvesnog nivoa, bez obzira na atraktivnost ostalih vidova posla	visina plata utiće na mogućnost pribavljanja nove radne snage
Ljudski resursi	Vrednost pojedinačnih veština i sposobnosti funkcija je vremena	visoka plata podstiče ljude na obuku za teže poslove

⁴⁰ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 233, prilagođeno na srpski jezik

	i troškova utrošenih u njihovo sticanje.	
Konkurencija poslova	Radnici se takmiče kroz kvalifikacije za poslove sa utvrđenim nadnicama	s povećanjem teškoća pri zapošljavanju poslodavci mogu očekivati veće troškove za obuku novih zaposlenih.

3.1.3.1. Bezuslovna plata

Osoba koja traži posao, ima visinu bezuslovne plate ispod koje neće prihvatiti ponudu za posao, bez obzira kako privlačne bile druge karakteristike posla. Ako visina plate ne dosegne barem donju granicu njihovog standarda, nikakve druge karakteristike posla ne mogu nadoknaditi razliku.

Jednom prilikom, studenti četvrte godine jednog privatnog fakulteta u Srbiji na vežbama iz predmeta Menadžment ljudskih resursa odgovarali su na pitanje: Koja je minimalna plata za koju bi pristali da radite? Iako niko od studenata nije imao dana radnog iskustva (niti prakse) preko 50% je očekivalo platu duplo veću od prosečne zarade u Srbiji⁴¹, dok je oko 10% njih očekivalo platu više nego dva puta veću od prosečne zarade u Srbiji! Samo 2% studenata je predložilo da radi par meseci volonterski da bi stekli neophodan minimum znanja za početak rada!

3.1.3.2. Ljudski resursi

Teorija ljudskih resursa, možda najuticajnija ekonomska teorija za objašnjavanje razlika u visini plata, temelji se na pretpostavci da visoke zarade idu onima koji poboljšavaju svoju potencijalnu produktivnost ulaganjem u same sebe (sticanjem dodatnog obrazovanja, obuka i iskustva). Teorija pretpostavlja da su ljudi zapravo plaćeni prema vrednostima svog graničnog proizvoda. Poboljšanje proizvodnih sposobnosti ulaganjem u obuku povećaće granični proizvod. Vrednost veština i sposobnosti pojedinaca je funkcija vremena, troškova i resursa utrošenih u njihovo sticanje. Dakle, posao koji zahteva dugu i skupu obuku treba imati viši nivo plate od posla koji zahtevaju manje ulaganja. Porastom visine plate, povećava se i broj ljudi koji žele premostiti tu prepreku, što stvara ulazno kretanje ponude.

⁴¹ Prosečna zarada u Srbiji u tom trenutku je bila oko 45,000 RSD a prosečna zarada u gradu u kom žive pomenuti studenti je bila oko 24,000 RSD (2009.godina).

3.1.3.3. Konkurencija poslova

Varijacija modela ljudskog kapitala je model konkurentnosti poslova koji kaže da se ljudi na tržištima rada ne takmiče za platu. Plata za poslove je navedena i stvara se grupa kandidata. Potencijalni poslodavci kandidate u skupu rangiraju prema kvalitetu njihovog ljudskog potencijala. Što dublje poslodavac zalazi u skup kandidata, nalazi više pojedinaca kojima je potrebna obuka i koju su manje produktivni, čak i ako primaju istu platu kakvu bi primao višerangirani kandidat. U skladu sa tim, ukupni troškovi (plata plus obuka) povezani sa svakom dodatnom radnom jedinicom u skupu, povećavaju sa porastom potražnje na tržištu. Te varijacije mogu objasniti identične ponude koje su dobili drugorangirani i trećerangirani kandidati nakon što su prvorangirani kandidati odbili ponudu.

Brojni drugi činioci utiču na ponudu radne snage: geografske prepreke mobilnosti među poslovima, zahtevi sindikata, nedostatak informacija o oglašavanju novih radnih mesta, nivo razlika uključen u posao, kao i stopa nezaposlenosti.

3.1.4. Relevantna tržišta

Svaka organizacija deluje na više tržišta rada sa jedinstvenom ponudom i potražnjom. Zbog toga menadžeri moraju odrediti tržišta koja su relevantna za svrhu određivanja plata i na tim tržištima zauzeti odgovarajuće konkurentske položaje. Tri činioca koja se obično koriste za određivanje relevantnog tržišta rada su: zanimanje, geografski položaj i konkurenti.

3.1.4.1. Zanimanje

Veštine, znanje i kvalifikacije potrebne za zanimanje važne su jer ograničavaju mobilnost među drugim zanimanjima. Kvalifikacije ne obuhvataju samo obuku i obrazovanje, nego i dobijanje dozvole za rad i zahteve potvrđivanja.

3.1.4.2. Geografski položaj

Kvalifikacije deluju zajedno sa geografskim položajem u daljem definisanju relevantnog tržišta rada. Vrhunski menadžeri zapošljavaju se na globalnom nivou: softverski inženjeri, zahvaljujući velikoj potražnji, zapošljavaju se na globalnom nivou. Većina visokoobrazovanih stručnjaka sa akademskim obrazovanjem obično se zapošljavaju na nacionalnom ili regionalnom nivou. Tehničari i operativci obično se zapošljavaju regionalno, dok se kancelarijsko osoblje zapošljava na lokalnom nivou. Međutim, geografski raspon tržišta nije fiksna. On se menja u zavisnosti od spremnosti radnika na promenu mesta stanovanja ili putovanje do posla.

3.1.4.3. Konkurenti na tržištu proizvoda

Osim zanimanja i geografskog položaja, privredno područje na kojem firma konkuriše takođe utiče na relevantna tržišta rada stavljanjem u odnos traženih kvalifikacija i određenih tehnologija. Upoređivanjem na tržištu rada takođe se usmeravaju na uporedne troškove rada.

Postavlja se pitanje kako poslodavci da odaberu relevantno tržište. Ako se tržišta pogrešno definišu, samim tim biće i pogrešna procena visina plata konkurencije, odnosno doćiće do pogrešno postavljanja ponude kompanije. Ipak, menadžeri vode računa, kako o svojim konkurentima (njihovim proizvodima, lokaciji, veličini...) tako i o poslovima – potrebnom znanju i veštinama, kao i o njihovoj važnosti za uspeh organizacije.

3.1.5. Alternativne politike konkurentne plate

Konkurentnost plate utiče na sposobnost organizacije za postizanje svojih ciljeva nagrađivanja, što onda utiče na radni učinak organizacije. Moguće rezultate alternativnih politika možete videti u sledećoj tabeli:⁴²

Tabela 3.1.3.: Analiza alternativnih politika plata

Politika	Ciljevi nagrađivanja				
	sposobnost privlačenja	sposobnost zadržavanja	smanjenje troškova rada	nezadovoljstvo platom	povećanje produktivnosti
Plata iznad tržišne	+	+	?	+	?
Plata kao tržišna	=	=	=	=	?
Plata ispod tržišne	-	?	+	-	?

Prilikom upoređivanja plata moramo imati u vidu ne samo visinu osnovne plate već i dodatke, podsticaje, sigurnost zaposlenja, pogodnosti ili druge oblike plate. Dakle, uvek moramo imati u vidu da je osnovna plata samo deo plate. Na osnovu nekih istraživanja dolazi se do zaključka da menadžeri veruju da raspodelom novca manje u osnovnu platu a više u varijabilne oblike više dobijaju, odnosno da delotvornije utiču na ponašanje zaposlenih.

Kada treba da biraju između navedenih alternativnih politika, menadžeri se najčešće odlučuju da sprovode politiku kao što je tržišna, tvrdeći da neprilagođavanje platama konkurencije izazvalo bi nezadovoljstvo među postojećim zaposlenima i ograničilo bi sposobnost

⁴² Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 243, prilagođeno na srpski jezik

organizacije za privlačenje novih zaposlenih. Politika plata prema konkurenciji pokušava organizaciji osigurati manje-više jednake troškove plate kao što su i troškovi konkurenata na proizvodnom tržištu, odnosno jednaku sposobnost privlačenja kandidata. Iako ova politika izbegava postavljanje poslodavca u nepovoljan položaj kod utvrđivanja cena proizvoda, ne mora poslodavcu osigurati konkurentsku prednost na njegovim tržištima rada. Politika plata iznad tržišnih, maksimalno povećava sposobnost privlačenja i zadržavanja zaposlenih, a na najmanju meru svodi nezadovoljstvo zaposlenih platom. Politika plata iznad tržišnih može imati i negativan učinak. Ona može prisiliti poslodavca na povećanje plata i već postojećim zaposlenima da bi se izbegao poremećaj unutrašnjeg poretka. Sa druge strane, politika plata ispod tržišnih može sprečiti kompaniju u privlačenju potencijalnih zaposlenih. Međutim, ako plata zaostaje za tržišnom, ali postoji "obećanje" o budućoj dobiti (akcije ili slično), takvo obećanje može povećati predanost zaposlenih i negovati timski rad, što povećava produktivnost.

3.1.6. Posledice odluka o visini i kombinaciji plate

Glavne posledice konkurencije van kompanije su: uticanje na tekuće troškove organizacije kao i na stavove i radno ponašanje zaposlenih. Takođe, konkurentnost ukupne plate:

- sadrži operativne troškove – troškove rada
- povećava broj kvalifikovanih radnika
- povećava kvalitet i iskustvo
- smanjuje kretanje radne snage
- povećava mogućnost ostanka van sindikata
- smanjuje zastoje u poslu povezane sa platom.

Politika konkurentnosti direktno utiče na ciljeve plate: delotvornost, pravednost i usklađenost.

3.1.6.1. Delotvornost

Plata predstavlja trošak organizacije, dakle, svaka odluka koja utiče na visinu i kombinaciju je važna. „Razne teorije iznose pretpostavke o učincima relativnih visina plata na delotvornost organizacije. Neke preporučuju politike vođstva (politika iznad tržišnih) radi smanjenja zabašavanja i zapošljavanja kvalifikovanih kandidata. Druge – granična proizvodnja – preporučuju prilagođavanje. Model korisnosti čak podržava politiku zaostajanja. Praktično ni jedno istraživanje ne predlaže pod kojim okolnostima treba izabrati alternativu kombinacije plata.“⁴³

⁴³ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 249, preuzeto od Briana S. Klass i John A. McClendon, "To Lead, Lag or Match: Estimating the Financial Impact of Pay Level Policies", Personnel Psychology 49 (1996), str 121-140. prilagođeno na srpski jezik

Visina plate i kombinacija indirektno utiču na prihode kroz kvalitet pridružene radne snage i nivoa produktivnosti i iskustva onih koji ostaju. Smanjenje kretanja visokokvalitetnih zaposlenih, povećanje nivoa iskustva, povećana mogućnost ostajanja izvan sindikata, mogućnost smanjenja žalbi povezanih sa platom i zastoja u poslu, primeri su ponašanja na koje bi eventualno mogla uticati odluka o visini plata. Sloboda izbora oblika plata ponuđena zaposlenima mogla bi biti povezana sa delotvornošću. Međutim, ukoliko pogrešno odaberu dolazi do smanjenja rezultata.

3.1.6.2. Pravednost

Zadovoljstvo platom direktno je povezano sa visinom plate: što više – to bolje! Međutim, osećaj pravednosti koji zaposleni ima povezan je i sa iznosom koji dobijaju drugi zaposleni. Šta se dešava kada svi zaposleni na istim radnim zadacima dobijaju istu platu osim jednog koji dobija malo više?!

3.1.6.3. Usklađenost

Nije dovoljno reći da poslodavac mora plaćati jednako ili iznad zakonske minimalne plate. Firma se mora usklađivati sa trenutnim zakonima i zakonskim odredbama koji se bave regulisanjem ove oblasti. Osim visine plate, zakonima su regulisani i drugi oblici plate (zdravstveno, penziono osiguranje)

3.2. Oblikovanje nivoa plata, kombinacije i strukture plata

Glavne odluke uključene u određivanje spoljne konkurentnosti plate i oblikovanje odgovarajućih struktura plate su:

1. specifikacija spoljne politike plata poslodavca
2. definisanje svrhe istraživanja
3. odabir relevantnih tržišnih konkurenata
4. plan istraživanja
5. tumačenje rezultata istraživanja i stvaranja tržišnog pravca
6. oblikovanje pravaca politike plata koji će održati spoljnu politiku plata
7. ravnoteža konkurentnosti i unutrašnjeg poretka pomoću raspona, jedinstvene stope i/ili razreda.

3.2.1. Svrha istraživanja

Istraživanje je sistematski proces prikupljanja i prosuđivanja o platama koje plaćaju drugi poslodavci. Poslodavac vodi ili učestvuje u istraživanjima iz nekoliko razloga:

- da bi prilagodio visinu plate promenljivim platama konkurenata,
- da bi odredio kombinaciju oblika plate relevantne konkurentima,
- da bi utvrdio ili odredio cene svoje strukture plata
- da bi analizirao probleme povezane sa platom
- da bi procenio troškove rada konkurenata na tržištu proizvoda.

Većina organizacija redovno prilagođava plate zaposlenih. Ta se prilagođavanja mogu zasnivati na opštem porastu stopa plata usled takmičenja za ljude na tržištu. Ili se mogu zasnivati na radnom učinku, sposobnosti plaćanja, troškovima života ili radnom stažu. Neophodno je posmatrati promene konkurentskih iznosa plata radi održavanja ili prilagođavanja vlastitog iznosa plata – visina plata kompanije u odnosu na konkurenciju.

Prilagođavanje različitim oblicima plate koje koristi konkurencija (osnovna plata, dodatak, akcije, pogodnosti) i relativna važnost koju pridaju svakom obliku ređa je od prilagođavanja celokupnoj visini plate.

Mnogi poslodavci istraživanje tržišta koriste za vrednovanje vlastitih rezultata procene posla.

3.2.2. Definisane relevantnih tržišnih konkurenata

Istraživanje tržišta rada razlikuje se od uobičajenog statističkog tačnog uzorka populacije. Istraživanje plata usredsređuje se na užu populaciju, a relevantna populacija zavisi od svrhe istraživanja. Za određivanje visina plate, kombinacija i struktura, relevantno tržište rada obuhvata one poslodavce koji konkurišu za zaposlene, sa naglaskom na posebne veštine koje zahteva tržište proizvoda/usluga.

Relevantno tržište obuhvata:

1. poslodavce koji konkurišu za isto zanimanje ili veštine
2. poslodavce koji konkurišu za zaposlene unutar istog geografskog područja
3. poslodavce koji konkurišu istim proizvodima i uslugama.

Postavlja se pitanje kako uzajamno delovanje kvalifikacija i geografskog područja određuje raspon relevantnih tržišta rada. Porastom važnosti i složenosti kvalifikacija rastu i geografska ograničenja. Konkurencija teži nacionalizaciji za menadžerske i profesionalne veštine, dok lokalno ili regionalno za činovničke i proizvodne veštine.

3.2.3. Osmišljavanje istraživanja

Osmišljavanje istraživanja zahteva odgovor na sledeća pitanja:

1. Ko se mora uključiti u istraživanje?
2. Koliko se poslodavaca mora obuhvatiti istraživanjem?
3. Koje poslove treba uključiti?
4. Koje podatke prikupljati?

3.2.3.1. Ko se mora uključiti u istraživanje?

S obzirom da troškovi plata jako utiču na profitabilnost, menadžer plata je odgovoran za sprovođenje istraživanja. Spoljne konsultantske firme obično se koriste kao zaštita treće strane protiv sudskih parnica radi određivanja cena. "Zapošljavanje spoljnog konsultanta umesto internog sprovođenja istraživanja donosi zakonsku zaštitu, ali gubi izvesnu kontrolu nad odlukama koje odlučuju o kvalitetu i korisnosti podataka. Sporazum o prihvatanju kojim se zabranjuje razmena podataka o industrijama uklanja mogućnost upoređivanja industrija ili tržišta proizvoda. To možda nije važno za administrativne poslove, ali za industrijske grane su važne prilikom upoređivanja plata za druge veštine/stručnosti i poslove."⁴⁴

3.2.3.2. Koliko poslodavaca se mora obuhvatiti istraživanjem?

Nema preciznih pravila o broju poslodavaca koje treba obuhvatiti istraživanjem. Velike kompanije sa vodećom politikom mogu podatke razmeniti sa svega nekoliko konkurenata sa najvišim platama. Malena organizacija na području kojim dominiraju dva ili tri poslodavca može se odlučiti za istraživanje samo manjih konkurenata. Nacionalna istraživanja koja sprovode konsultantske kompanije često obuhvataju više od 100 poslodavaca. Klijenti tih konsultanata često dogovaraju posebne analize koje daju iznose visine plata po odabranim granama industrije, geografskim područjima i/ili nivoima plata.

3.2.3.3. Koje poslove treba uključiti?

Potrebno je stvari postaviti što je jednostavnije moguće – odabrati onoliko poslodavaca i poslova koliko je neophodno za ispunjenje svrhe. Što je istraživanje složenije, manja je verovatnoća da će drugi poslodavci hteti da učestvuju.

Retko da su svi poslovi među organizacijama identični. Za mnoge organizacije, način na koji određuju svoje poslove i temeljna tehnologija, deo je njihove konkurentske prednosti.

3.2.3.4. Koje podatke prikupljati?

Obično se traže tri osnovna tipa podataka:

1. informacije o prirodi organizacije
2. informacije o sistemu ukupnih primanja
3. specifični podaci o platama svakog nosioca funkcije obuhvaćenog istraživanjem. njihovo korišćenje:⁴⁵

Tabela 3.2.1.: Analiza primera i obrazloženja na osnovu prirode organizacije, sistema ukupnih primanja i specifičnim podacima o platama svakog nosioca

Temeljni elementi	Primeri	Obrazloženje
Priroda organizacije		

⁴⁴ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 263, preuzeto od Charlie Trevor i Mary E. Graham, "Discretionary Decisions in Market Wage Derivatives: What Do Managers Rely Upon and Does It Really Matter?", radni material, University of Wisconsin, Madison, 2000; Brian Klaas i John A. McClendon, "To Lead, Lag or Match: Estimating the Financial Impact of Pay Level Policies", Personnel Psychology 49 (1996), str. 121.

⁴⁵ Isto, 271

Identifikacija	Kompanija, ime, adresa, osoba za kontakt	Dalji kontakt
Finansijsko poslovanje	Sredstva, prodaja, profit (nakon oporezivanja), protok gotovine	Pokazuje prirodu tržišta proizvoda/usluga, sposobnost plaćanja, veličinu i finansijsku izdrživost
Veličina	Centri profita, proizvodne linije	Važnost specifičnih skupova posla za poslovni uspeh
Struktura	Ukupan broj zaposlenih Organizacijski prikazi	Učinak na tržište rada Pokazuje kako je poslovanje organizovano i koliko su važni upravljački poslovi
Priroda sistema ukupnih primanja		
Gotovinski oblici	Osnovna plata, raspored povećanja plata, kratkoročni i dugoročni podsticaji, dodaci, prilagođavanje na troškove života, diferencijali za prekovremeni rad i rad u smenama	Pokazuje ponuđenu kombinaciju plate; koristi se za uspostavljanje uporedne osnovne plate
Nenovčani oblici	Kombinacija pogodnosti i usluga, osobito nivo pokrivanja i doprinosi za medicinsko i zdravstveno osiguranje i penziono osiguranje	
Nosilac funkcije i posao		
Datum	Stvarni datum istraživanja	Treba ažurirati iznose sa tekućim datumom
Posao	Odgovarajući generički opis posla	Pokazuje nivo sličnosti s ključnim poslovima istraživanja
Pojedinac	Broj podređenih zaposlenih i nivo odgovornosti Godine od sticanja akademskog zvanja, obrazovanje, datum zaposlenja	Opisuje raspon odgovornosti pokazuje obučenosť i držanje nosilaca funkcije
Plata	Stvarni iznosi plaćeni svakom pojedincu, ukupna zarada, poslednja povišica, dodaci, podsticaji	

3.2.4. Tumačenje rezultata istraživanja i izrada tržišne linije

Nakon prikupljanja svih podataka za istraživanje, sledeći korak je analiza rezultata i izrada tržišne linije uz pomoć statistike. "Pre dvadeset godina, Belcher je razgovarao sa profesionalcima želeći otkriti kako se zapravo analiziraju podaci istraživanja. Evo njegovog izveštaja; svaka organizacija koristi vlastite metode pročišćavanja informacija iz istraživanja; koristi različita istraživanja za različite svrhe; koristi i različite metode za istraživanja kompanije. U tim metodama analize ne mogu pronaći ništa zajedničko prema industrijama, veličini kompanije ili prisutnosti sindikata. Primera radi, neki nisu radili ništa osim pročitali celo istraživanje, neki su istaknuli podatke o industrijama, drugi geografske konkurente (udaljenost putovanja do posla), neki su provodili poređenja sa manje od pet poslodavaca, neki su istakli samo velike kompanije, neki su izbacili podatke velikih kompanija.

Njegov zaključak je i danas tačan: raznolikost pravila u analizi podataka istraživanja. Nadamo se da raznolikost održava fleksibilnost u bavljenju različitim okolnostima. Bojimo se da raznolikost održava protivtačnost i nedostatak logike povezane sa poslovanjem i radom."⁴⁶

Prvi korak po dobijanju izveštaja o istraživanju je provera tačnosti podataka, kao i provera anomalija (tj. poslodavac čiji se rezultati znatno razlikuju od ostalih).

Obzirom da održavaju odluke poslodavaca, zaposlenih, sindikata i vladinih agencija, plate konkurenata neprestano se menjaju. Konkurenti svoje plate ne prilagođavaju u isto vreme. Mnogi poslodavci platu svakog zaposlenog prilagođavaju datumu njegovog zaposlenja. Kako se promene plata dešavaju a istraživanju treba oko tri meseca za prikupljanje i analizu podataka, podaci o platama se obično ažuriraju da bi se unapred izračunale konkurentne plate za trenutak sprovođenja odluka. Iznos za ažuriranje temelji se na nekoliko činjenica, uključujući između ostalog i trendove u predviđanjima tržišne ekonomije, mogućnosti za ekonomiju u kojoj poslodavac obavlja svoju delatnost, kao i procenu menadžera.

⁴⁶ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 275, preuzeto od Pismo D.W.Belchera G.T.Milkovichu, u vezi sa D.W.Belcherom, N.Brucoe Ferrisom i John O'Neillom, "How Wage Surveys Are Being Used", Compensation and Benefits Review, 1985, str.34-51.

IV DEO

Doprinos zaposlenih, određivanje pojedinačnih plata

IV Doprimos zaposlenih, određivanje pojedinačnih plata

4.1. Radni učinak

Uspeh organizacije zavisi od ponašanja zaposlenih a svaki poslodavac želi takvo ponašanje zaposlenih koje će dovesti do boljeg rezultata kompanije. Radni učinak zaposlenih zavisi od tri opšta činioca:⁴⁷

Radni učinak zaposlenih = $f(S,K,M)$ gde je

S – veština i sposobnosti za obavljanje zadataka

K – poznavanje činjenica, pravila, principa i procedura

M – motivacija za rad.

Dakle, preduslov za uspeh organizacije je zapošljavanje visoko sposobnih i veštih zaposlenih i njihovo zadržavanje u kompaniji (S). Sledeći korak je znanje posla, pravila, principa i procedura (K). Da bi zaposleni svoje znanje i veštine usmerili ka uspehu kompanije, moramo pronaći načine da ih motivišemo (M).

Da bi smo dobro procenili zaposlene i njihov učinak, da bi smo mogli da ih adekvatno nagradimo, moramo znati da izmerimo njihov rad. Najjednostavniji primer je plata po komadu – relativno je lako izmeriti broj jedinica odrađenog posla i pomnožiti sa cenom za taj posao i dobiti zaradu. Međutim, neki radni učinak može da bude stabilan tokom vremena a isto tako može i da varira. U takvim slučajevima, firme traže zaposlene koji mogu da se prilagode potrebama firme za fleksibilnošću. Razna istraživanja pokazuju da će firme lakše pronaći zaposlene sposobne za prilagođavanje, fleksibilnost i predanost firmi ako u paketu plate nude širi raspon nagrada, ne samo novac.

4.1.1. Motivacija zaposlenih

Znamo šta poslodavci žele – da zaposleni obavljaju svoj posao tako da doprinose uspehu organizacije. Međutim, šta žele zaposleni? Kako su oni motivisani? Šta je važno određenoj osobi, zaposlenom? Koje potrebe zaposlenih treba da zadovolje poslodavci, da bi uspešno obavljali svoj posao i doprineli uspehu organizacije?

Postoji nekoliko teorija motivacije koje se bave ljudima i njihovim željama i potrebama.

⁴⁷ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 306-307, preuzeto od Rodney A.MC.Cloy, John P.Campell I Robert Cuedeck, "A Confirmatory Test of a Model of Performance Determinants", Journal of Applied Psychology 79(4) (1994), str.493-505.

4.1.1.1. Maslovljeva teorija motivacije

Američki psiholog Abraham Maslov, razvrstao je ljudske potrebe u pet grupa:

1. Fiziološke potrebe – potrebe za hranom, vodom, vazduhom...
2. Potrebe za sigurnošću – stalan posao, sigurnost porodice, zdravlje...
3. Potreba za pripadanje – porodica, prijatelji, ljubav...
4. Potreba za uvažavanjem – samopoštovanje, uspeh, poštovanje drugih...
5. Potreba za samoaktuelizacijom – samoostvaranje, kreativnost, rešavanje problema, razvoj kapaciteta

Grafik 4.1.1.: Maslovljeva teorija potreba



48

Maslovljeva teorija potreba ističe da je prvo potrebno zadovoljiti osnovne fiziološke potrebe da bi mogli da zadovoljavamo ostale potrebe i to sledećim redosledom: potrebe za sigurnošću, zatim potrebe za pripadanjem, potrebe za samopoštovanjem pa tek na kraju dolazi zadovoljenje potreba za samoostvarenjem. Potrebe nikad nisu do kraja ispunjene i one deluju ciklično – nakon zadovoljenja potreba nižeg reda, prelazimo na zadovoljenje potreba višeg reda.

Ukoliko dovedemo u vezu Maslovljevu teoriju potreba sa platom prema učinku dolazimo do sledećih zaključaka⁴⁹:

- Osnovna plata mora biti dovoljno visoka da pojedincima omogući ekonomska sredstva za zadovoljenje osnovnih životnih potreba;

⁴⁸ www.najstudent.net – februar 2015.godine

⁴⁹ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 311

- Program u vreme rizika neće motivisati s obzirom da ograničava sposobnost zaposlenih za zadovoljenje potreba nižeg nivoa;
- Planovi udela u uspehu mogu motivisati do mere do koje pomažu zaposlenima u ostvarenju potreba višeg reda;
- Plata na temelju rada može da demotiviše zaposlene ukoliko deluje na kapacitet zaposlenog za zadovoljenje dnevnih životnih potreba;
- Podsticajna plata motiviše do mere do koje je povezana sa učinkom, priznanjem ili odobravanjem.

4.1.1.2. Herzbergova dvofaktorska teorija

Motivaciono-higijenska teorija ili dvofaktorska teorija objašnjava motivaciju zaposlenih predstavljajući dva faktora: faktor zadovoljstva ili motivaciju i faktor nezadovoljstva ili higijenski faktor.

Faktori zadovoljstva (faktori motivacije) predstavljaju:

- Sam rad
- Odgovornost
- Priznanje
- Mogućnost napredovanja

Faktori nezadovoljstva (higijenski faktori):

- Plata
- Međuljudski odnosi (sa pretpostavljenima, sa kolegama)
- Tehnička kontrola
- Radni uslovi
- Politika i administracija preduzeća.

“Proučavajući uticaoj ove dve grupe faktora na zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo poslom, Herzberg je zaključio da je priroda motivacionih kvaliteta dve grupe faktora u suštini različita. To znači da se radi o dve, potpuno različite grupe faktora, od kojih jedna izaziva **zadovoljstvo**, a druga grupa - **nezadovoljstvo**. Na pozitivnu motivaciju (i povećanje produktivnosti) može uticati samo prva grupa faktora, dok regulacijom druge grupe faktora može se samo eliminisati ili smanjiti nezadovoljstvo, ali se ne može povećati zadovoljstvo.”⁵⁰

Povezivanje Herzbergove dvofaktorske teorije i plate po učinku dolazimo do sledećih zaključaka:⁵¹

- Osnovna plata mora biti dovoljno visoka da pojedincima omogući ekonomska sredstva za zadovoljenje higijenskih potreba, ali ne može motivisati rad;
- Radni učinak dobija se putem nagrada; isplate veće od onoga potrebnog za zadovoljenje osnovnih potreba;

⁵⁰ http://www.knowledge-banks.org/za_goste/lekcije/lekcija8.htm - mart 2015.godine

⁵¹ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, “Plaće i modeli nagrađivanja”, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 311

- Plate zasnovane na radu motivišu do mere do koje su povezane za zadovoljenje potreba zaposlenog za priznanjem, razonodom, postignućem i sl.;
- Drugi uticaji kao što je interpersonalna atmosfera, odgovornost, vrsta posla i radni uslovi utiču na delotvornost plate prema radu;
- Visine plate je važna – mora zadovoljiti minimalne zahteve da bi plata na temelju radnog učinka mogla delovati kao motiv;
- Sigurnosni planovi daju minimum, ali ne i višak radnog učinka. Planovi udela u uspehu biće motiv. Planovi u vreme rizika neće biti motiv;
- Drugi uslovi u radnom odnosu utiču na delotvornost plate na temelju radnog učinka.

4.1.1.3. Druge teorije motivacije

Dok se Maslovljeva teorija potreba i Herzbergova dvofaktorska teorija više usmeravaju na potrebe pojedinaca, postoje druge teorije motivacije čiji je fokus na prirodi razmene – teorija očekivanja, teorija pravednosti i teorija agenata.

Teorija očekivanja tvrdi da je motivacija proizvod očekivanja, instrumentalnosti i valensije. Očekivanje je procena zaposlenog da li je sposoban obaviti zadatke koji se od njega traže a instrumentalnost je verovanje zaposlenog da će odgovarajuće obavljen posao organizacija nagraditi. Valensija je vrednost koju zaposleni pridaje nagradi organizacije ponuđenoj za zadovoljavajuće obavljen posao.

Dovođenjem u odnos teorije očekivanja i određivanje plate prema učinku, zaključuje se:

- Zadaci i odgovornosti posla moraju biti jasno određeni;
- Ključna je povezanost između plate i rada;
- Plata prema učinku mora biti dovoljno velika da se smatra nagradom;
- Ljudi odabiraju ponašanje koje vodi najvećoj nagradi;
- Veći iznosi podsticaja bolji su od manjih;
- Način percepcije je ključan – zaposleni moraju verovati da mogu uticati na ciljeve rada;
- Važno je kako zaposleni ocene svoje sposobnosti – organizacije bi morale biti svesne potreba za obukom i sredstvima za izvršenje određenih nivoa zadataka.

Dakle, prema teoriji očekivanja, odabiramo ponašanja koja donose razmenu sa kojom smo najzadovoljniji.

Teorija pravednosti u centar zanimanja stavlja individualne osećaje pravičnosti i potrebu za poređenjem sa drugim ljudima u socijalnom okruženju. Zaposleni smatraju pravednim ako drugi oko njih nemaju povoljniju (ili manje povoljnu) ravnotežu uloženog i dobijenog (odnos rada i plate). Ukoliko postoji neravnoteža, dolazi do nezadovoljstva.

Povezivanjem teorije pravednosti i plate po učinku, dolazi se do sledećih zaključaka:

- Ključna je povezanost plate i rada – povećanje rada mora pratiti odgovarajuće povećanje plate;
- Uloženi rad i očekivani rezultat moraju biti jasno određeni i prepoznati;
- Zaposleni vrednuju adekvatnost svoje plate poređenjem sa drugim zaposlenima;

- Mere rada moraju biti jasno određene i zaposleni mora biti u mogućnosti da ih dostigne radnim ponašanjem;
- Ako plata ne odgovara očekivanjima, zaposleni će negativno reagovati;
- Važna je pravednost i doslednost u platama prema učinku za sve zaposlene u organizaciji;
- Obzirom da zaposleni ravnotežu između plate i uloženog truda vrednuju poređenjem sa drugim zaposlenima, odgovarajuća plata je važna.

Teorija agenata akcentat stavlja na platu zaposlenih, odnosno plata u ovoj teoriji je glavni element jer se koristi za održavanje reda među zaposlenima: poslodavci identifikuju važna ponašanja i važne rezultate i plaćaju specifično za postizanje željenih nivoa. Ovakvi sistemi podsticaja kažnjavaju zaposlene koji pokušavaju izbegnuti svoje dužnosti na poslu dajući im proporcionalno niže nagrade. Zaposleni više vole stalne plate nego plate prema učinku. Ukoliko se rad može tačno određivati, platu treba zasnivati na zadovoljavajućem završetku radnih obaveza. Sa druge strane, ukoliko se rad ne može tačno određivati, plata mora biti usklađena sa postizanjem organizacijih ciljeva.

Dakle, plata prema učinku i teorija agenta previđaju:

- Plata prema učinku mora biti usko povezana sa ciljevima organizacije;
- Zaposleni ne vole rizičnu platu i tražiće višu ukupnu platu u zamenu za prihvatanje plate prema učinku;
- Plata prema učinku može se iskoristiti za usmeravanje i podsticanje rada zaposlenih;
- Plata prema učinku je optimalan izbor za složene poslove kod kojih je teško nadzirati rad zaposlenih;
- Ciljevi rada moraju biti povezani sa organizacijiskim ciljevima;
- Plata prema učinku zahteva mogućnost veće ukupne plate.

4.2. Sistem potpune nagrade

Samo jedan deo ukupne nagrade koja utiče na ponašanje zaposlenih je plata. Naime, radnici visoko vrednuju i druge nagrade za posao kao davanje vlasti, priznanje ili mogućnost napredovanja. Organizacije imaju najmanje 13 opštih komponenti sistema potpunih nagrada:

1. *Novčana primanja* – plata, provizija, dodaci
2. *Pogodnosti* – godišnji odmor, zdravstveno osiguranje
3. *Društvena interakcija* – prijateljsko okruženje na radnom mestu
4. *Sigurnost* – stabilno i sigurno radno mesto i nagrade
5. *Status / priznanje* – poštovanje i važnost zahvaljujući poslu
6. *Raznolikost posla* – mogućnost iskustva sa raznim stvarima
7. *Količina posla* – prava količina posla (ni previše ni premalo)
8. *Važnost posla* – vrednost posla u društvenom kontekstu
9. *Autoritet/nadzor/samostalnost* – sposobnost uticaja na druge; kontrola nad vlastitom sudbinom

10. *Napredovanje* – mogućnost kretanja prema napred
11. *Povratne informacije* – primanje informacija koje pomažu u poboljšanju radnog učinka
12. *Radni uslovi* – bez opasnosti
13. *Mogućnost razvoja* – formalna i neformalna obuka za sticanje znanja, veština i sposobnosti

Privredna komora Beograd i Fakultet Organizacionih Nauka, sproveli su istraživanje u kome je učestvovalo 2000 stručnjaka visoke stručne spreme i dobijena je sledeća lista faktora motivacije za rad:

Tabela 4.2.1.: Faktori motivacije za rad

Podsticaji za rad:	Procenat odgovora
Zanimljivost posla	55,55%
Samostalnost u radu	54,16%
Međuljudski odnosi	30,45%
Radna disciplina	29,23%
Informisanost o poslu	27,81%
Organizovanost u radu	22,48%
Rešivo stambeno pitanje	20,94%
Uticaj u odlučivanju	20,45%
Status stručnjaka	19,11%
Podela ličnih dohodaka	18,71%

Dakle, može se zaključiti da plata nije ključni faktor motivacije za rad, već da postoji mnogo drugih faktora motivacije, kao što je zanimljivost posla, samostalnost u radu, međuljudski odnosi...

Uska povezanost postoji između motivacije i nagrada i kazni zaposlenih. Javna pohvala zaposlenog nemerljivo bolje utiče na učinak zaposlenog nego javni ukor, sarkazam, ismejavanje... Sprovedeno je puno istraživanja na ovu temu i došlo se do sledećih zaključaka⁵²:

Tabela 4.2.2.: Uporedna analiza podsticaja i rezultata zaposlenih

Podsticaj	Rang	Rezultati radnika		
		bolji	isti	lošiji
Javna pohvala	1	87,5	12,0	0,5
Ukor nasamo	2	66,3	23,0	10,5
Javni ukor	3	34,7	26,7	38,7
Ismejavanje nasamo	4	32,5	33,0	34,5
Javno ismejavanje	5	17,0	35,7	47,3
Sarkazam nasamo	6	27,9	27,5	44,7
Javni sarkazam	7	11,9	23,0	65,1

⁵² N. Majer, „Industrijska psihologija“, Privreda, Zagreb, str. 437

Dakle, ukoliko poslodavac javno pohvali zaposlenog njegov učinak je bolji, i to kod 87,5% zaposlenih dok je lošiji samo kod 0,5% zaposlenih. Međutim, ukoliko javno ukori zaposlenog samo kod 34,7% zaposlenih ukor će ih motivisati da bolje rade a kod 38,7% zaposlenih to će izazvati suprotan efekat.

Na osnovu mnogobrojnih istraživanja došlo se do zaključka da, pored izuzetaka, povezivanja plate i ponašanja zaposlenih daje bolje pojedinačne radne učinke kao i učinke cele organizacije. Nivo plata i karakteristike sistema plata utiču na odluku kandidata o početku rada u određenoj organizaciji. Ipak, plata je jedna od najvidljiviji nagrada u celom procesu pribavljanja ljudskih resursa. Zaposlene privlače organizacije koje odgovaraju njihovim sposobnostima. Dokazano je da talentovane i sposobne radnike privlače firme sa jakim vezama između plate i radnog učinka. Osvrnućemo se i na fluktuaciju zaposlenih u firmama a u vezi sa plaćanjem po učinku – protok zaposlenih je daleko viši za loše radnike ukoliko se plata zasniva na pojedinačnom radnom učinku. Sa druge strane, ukoliko firma ima grupne podsticaje za rad ili planove, velika je verovatnoća da će izazvati veći protok dobrih radnika.

4.3. Ocenjivanje radnog učinka zaposlenog

Ako želimo da plata po učinku ostvari svoj zadatak, njom se mora adekvatno upravljati. Odnosno, moramo imati tačno precizirano kako se određuju povišice: tačno ocenjivanje radnog učinka, dodeljivanje dovoljno novca za dobre rezultate da se radni učinak stvarno nagradi i osiguranje različitosti povišice za učinak kroz nivoe radnog učinka.

Paušalni dodaci se temelje na osnovu radnog učinka zaposlenog ili firme, zaposlenima se na kraju godine daje dodatak koji nije deo osnovne plate. Imajući u vidu da zaposleni moraju da zarade taj dodatak, on se smatra platom prema učinku a manje pravom. Sa druge strane, promptne nagrade su nagrade koje se mogu smatrati isto i platom prema učinku, jer se isplaćuju za odlične rezultate, poseban radni učinak često na određenim projektima ili za radni učinak koji nadmašuje očekivanja da zaslužuje posebnu nagradu. U većim firmama, vrh menadžmenta utvrđuje činjenice za koje se određuju nagrade (kao i nagrade) i one se isplaćuju odmah (promptno) na licu mesta po obavljenom odličnom poslu. Kod manjih firmi, to može biti nešto opuštenije ali i subjektivnije kada je reč o visini nagrade.

4.3.1. Podsticaji

Svi planovi podsticaja imaju jednu zajedničku karakteristiku – tačno preciziran standard kojim se određuje rad zaposlenih radi utvrđivanja nivoa podsticajne plate. Planovi na primer, određuju broj odrađenih komada u proizvodnji, broj pritužbi klijenata, broj popravki... Realna činjenica je da planovi doprinose porastu proizvodnje, smanjenju proizvodnih troškova kao i povećanju zarada zaposlenih. Međutim, oni imaju i svoje mane. Prvenstveno, oni mogu dovesti do sukoba između zaposlenih koji žele maksimalan rezultat i menadžera koji se brinu o kvalitetu.

Takođe, zaposleni mogu pružati otpor prilikom uvođenja novih tehnologija zbog straha da će uticati na proizvodne standarde. Očekivano je i povećanje pritužbi na opremu, na loše održavanje kao i povećanje protoka radne snage.

Podsticaji mogu biti fokusirani na pojedinačne podsticaje, ali i isto tako na grupu zaposlenih, timove ili pak celu kompaniju. Menadžment kompanije utvrđuje standard sa kojim se porede rezultati i u zavisnosti od rezultata tim dobija podsticaje. Najčešće se primenjuju finansijske mere kao pokazatelj radnog učinka, ali i druge:⁵³

Tabela 4.3.1.: Analiza mera fokusiranih na kupca, finansije, sposobnosti i unutrašnje procese

<i>Mere fokusirane na kupca</i>	<i>Mere fokusirane na finansije</i>
<p>Mere vremena na tržištu</p> <ul style="list-style-type: none"> - isporuka na vreme - trajanje ciklusa - uvođenje novih proizvoda <p>Mere zadovoljstva kupaca</p> <ul style="list-style-type: none"> - udeo na tržištu - zadovoljstvo kupaca - porast i zadržavanje broja kupaca - probijanje proračuna 	<p>Stvaranje vrednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - porast prihoda - novi izvori - granične dobiti - dodatna ekonomska vrednost <p>Dobit akcionara</p> <ul style="list-style-type: none"> - dobit na uloženi kapital - dobit na prodaju/zaradu - zarada po akciji - rast profitabilnosti
<i>Mere fokusirane na sposobnosti</i>	<i>Mere fokusirane na unutrašnje procese</i>
<p>Sposobnosti ljudskih resursa</p> <ul style="list-style-type: none"> - zadovoljstvo zaposlenih - stopa protoka radne snage - ukupni troškovi pribavljanja novih zaposlenih - stopa napretka razvojnih planova - stopa broj šefova/broj osoblja <p>Druge mogućnosti sredstava</p> <ul style="list-style-type: none"> - patenti/prava/odredbe - sistemi raspodele - tehnološke mogućnosti 	<p>Korišćenje izvora</p> <ul style="list-style-type: none"> - od proračunskih do stvarnih troškova - mere raspodela troškova - pouzdanost/ponovni rad - stopa tačnosti/greški - stopa sigurnosti <p>Delotvornost promene</p> <ul style="list-style-type: none"> - sprovođenje programa - delotvornost timskog rada - pokazatelj usluga/kvaliteta

Prednosti grupnih podsticaja mogu biti višestruki: pozitivan uticaj na radni učinak organizacije i pojedinaca koji može biti bolji od 5-10% godišnje, takođe lakše je odrediti mere radnog učinka nego kod pojedinačnih planova. Oni upućuju da je timski rad poželjan i upućuje zaposlene jedne na druge. Međutim, zaposlenima može biti teže da uvide kako njihov pojedinačni rad utiče na isplate plata. Može dovesti i do povećanja protoka zaposlenih među

⁵³ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 349

vrhunskim radnicima koji mogu biti obeshrabreni podelom podsticaja sa radnicima koji su u timu manje radili.

4.3.2. Uputstvo za ocenjivanje radnog učinka zaposlenog

Šta bi tačno trebalo da merimo prilikom ocenjivanja radnog učinka? Već je spomenuto da mere mogu biti različite a ocenjivanje se vrši kroz obrasce. Obrasci za ocenjivanje radnog učinka mogu se podeliti u dve grupe: rangiranje i ocenjivanje. Obrasci rangiranja zahtevaju od ocenjivača međusobno poređenje zaposlenih radi utvrđivanja relevantnih zahteva prema nekoj meri radnog učinka. Drugi model za ocenjivanje radnog učinka je ocenjivanje. Za razliku od rangiranja, prilikom koga upoređujemo zaposlene, kod ocenjivanja postoje jasno definisani standardi i zaposleni se upoređuju prema tim standardima a ne prema drugim zaposlenima. Standardi mogu biti izmereni na lestvici na kojoj ocenjivač može pronaći odgovor koji najbolje predstavlja radni učinak zaposlenih. Na taj način se varijacije u radnom učinku opisuju od lošeg prema dobrom. Deskriptori mogu biti pridevi, vrste ponašanja ili rezultati. Ukoliko su kao deskriptori koriste pridevi, klasična lestvica se kreće od dosta iznad proseka do dosta ispod proseka, ili od nedovoljno do izuzetno.

U sledećem prilogu možete videti primer kako izgleda tabela za procenu učinka u prilogu broj 3.:⁵⁴

Tabela 4.3.2.: Procena učinka referenata prodaje tokom meseca firme PRECISION, Čačak

Broj	Učinak	Nedovoljno - 5,0 %	Dovoljno 0,0%	Dobro +3,0 %	Vrlo dobro + 6,0 %	Odlično + 9,0%	Izuzetno + 12,0%
1	Ispunjenje plana prodaje						
2	Odnos prema racionalnom korišćenju radnog vremena						
3	Odnos prema saradnicima Timski rad						
4	Ažurnost, odgovornost i inventivnost u obavljanju poslova; izgled radnog prostora						
5	Kvalitet obavljenih poslova						
6	Doprinos po osnovu novih ideja, samostalnih predloga i rešenja						
7	Brzina i efikasnost obavljanja neplaniranih poslova i sprovođenja vanrednih odluka						

⁵⁴ Procena učinka referenata prodaje tokom meseca u firmi PRECISION d.o.o. Čačak

	poslodavca						
8	Ažurnost dokumentacije						
9	Priprema za obilazak terena						
10	Rezultat odlaska na teren						
11	Sređivanje uzoraka i dokumentacije po povratku sa terena						
12	Odnos prema kupcima						
13	Komentari (primedbe, pohvale) kupaca						
14	Ponašanje na poslovnom sastanku (oblačenje, maniri...)						
15	Ažurnost u vođenju konsignacije (odjave, obilazak, računi, izveštaj)						
Σ 1-15	Ukupno angažovanje tokom meseca						

*sastavni deo ove tabele je plan prodaje po mesecima

Osnovna cena rada smanjiće/povećaće se za _____%.

Ukoliko se ocenjuje prema ponašanju onda se poredi ponašanje zaposlenog prema utvrđenim standardima (kriterijumima) i tako se dolazi do njegove ocene. Osim prideva i ponašanja, i rezultati se mogu uzeti kao standard. Dakle, postavljaju se odgovarajući ciljevi kompanije i upoređuju se rezultati zaposlenih sa postavljenim standardima.

U sledećem prilogu broj 4. prikazano je ocenjivanje zaposlenih u proizvodnji firme „Precision“ Čačak, gde možemo videti koliko svaki komad koji zaposleni radnik u proizvodnji napravi košta, kao i normu po satu. Svaki artikal koji zaposleni napravi preko minimuma, plaća se dopunski po već utvrđenom standardu:

Tabela 4.3.3.: Cene koštanja rada u firmi PRECISION, Čačak

OPIS POSLA		norma/sat	cena po komadu
ŠIVENJE			
1	Korica rokovnika B5 - ukrasni štep, foto album	30	7,83
2	Korica rokovnika 2026, agende A4	40	5,88
3	Korica rokovnika B5, agende B5	45	5,22
4	Korica rokovnika A5, VK058, agende A5, organizier A5, aplikacija za olovku - traka od 45cm, stoni planer	50	4,70
6	Korica za organizier A6	60	3,92
7	Korica za rokovnik B6	65	3,62

8	Kaiš za agende (A4, B5, A5), Korica za pasoš	70	3,36
9	Aplikacija za antiko, korica za VD sa sečenjem konca, unutrašnji džep za agendu veliki	80	2,94
10	Korica za platne kartice, aplikacija za diamond, preklop za mapu za sto, aplikacija za antiko A4, B5	90	2,61
11	Aplikacija za kapitol rokovnik B5, agenda A5, korice za VD bez sečenja konca	110	2,14
12	Aplikacija za kapitol organizier B6, korica za pasoš-levi džep	120	1,96
13	Aplikacija za kapitol organizier A6	130	1,81
14	Unutrašnji džep za agendu na pola džepa, korica za pasoš - desni džep	200	1,18
15	Unutrašnji džep za agende mali	2100	0,11
16	Unutrašnji džep za agende veliki	1500	0,16
GALANTERIJA			
17	Kompletiranje mape za sto- savijanje džepova, dorada stonog planera	27	8,70
18	Kompletiranje mape za sto	27	8,70
19	Korica za pasoš - kačenje džepova i savijanje korica	35	6,71
20	Savijanje korica	42	5,60
21	Korica za VD - kompletiranje	50	4,70
22	Kačenje džepa na organizier A5, kačenje džepa na postavu agende, kompletiranje platne kartice	55	4,27
23	Postavljanje korica na mašini, čišćenje korica, kačenje džepa na agendu B6	65	3,62
24	Agenda sa mehanizmom kompletiranje džepova	70	3,36
25	Kačenje džepa na organizier A6	77	3,05
26	Korica za pasoš - izrada džepova	88	2,67
27	Kompletiranje agendi A4	100	2,35
28	Kompletiranje džepa organizier A5, agendi B5	110	2,14
29	Kompletiranje agendi A5	120	1,96
30	Kompletiranje džepa organiziera B6	130	1,81
31	Kompletiranje džepa organiziera A6	165	1,42
32	Farbanje agendi	220	1,07
33	Lepljenje aplikacija Kapitol, Line	70	3,36
34	Lepljenje aplikacija Avangard, Anita	100	2,35
KNJIGOVZNICA			
35	Koričenje rokovnika (ekipa 4) A5, B5	300	0,78
36	Koričenje rokovnika (ekipa 4) B6	400	0,59
37	Koričenje rokovnika (ekipa 4) 2026	200	1,18
38	Lepljenje forzeca A5, B5	400	0,59
39	Lepljenje forzeca B6	600	0,39

40	Lepljenje forzeca 2026	300	0,78
41	Cantragovanje (1 osoba razbraja i cantraguje) B6	500	0,47
42	Cantragovanje (1 osoba razbraja i cantraguje) B5, A5	300	0,78
43	Cantragovanje (1 osoba razbraja i cantraguje) 2026	200	1,18
44	Cantragovanje razbrojanog bloka 2026	400	0,59
45	Cantragovanje razbrojanog bloka B5, A5	800	0,29
46	Cantragovanje razbrojanog bloka B6	1000	0,24
47	Zamena forzeca (skidanje forzeca i zamena)	150	1,57
48	Priprema knjige A5, B5, 2026 (razređivanje, mazanje, stavljanje trake, raskidanje)	90	2,61
49	Priprema knjige B6 (razređivanje, mazanje, stavljanje trake, raskidanje)	140	1,68
50	Lepljenje omotnica	400	0,59
51	Pakovanje u omotnicu	150	1,57
52	Plastifikacija B2 tabak	500	0,47
53	Šivenje rokovnika A5	120	1,96
54	Šivenje rokovnika B5	105	2,24
55	Šivenje rokovnika 2026	65	3,62
56	Šivenje rokovnika B6	130	1,81
57	Štampanje omotnice do B5	770	0,31
58	Štampanje omotnica A4	400	0,59
59	Štampanje korica do A5, B5	200	1,18
60	Štampanje korica do B6	270	0,87
61	Štampanje korica VD	350	0,67
62	Štampanje okvira na peru	400	0,59
VARENJE			
63	Varenje listova za VD	230	1,02
64	Kompletiranje VD na juviduru	80	2,94
65	Varenje standardnih VD	60	3,92
66	Varenje registratora	30	7,83
67	Varenje ataše mape	30	7,83
68	Varenje projektnih mapa	35	6,71
69	Varenje listova za VK	60	3,92
70	Varenje albuma za VK	30	7,83

Zaposlene treba uključiti u svaki korak razvoja dimenzije radnog učinka i formiranja standarda za merenje. Tako su zaposleni sigurniji u pravednost sistema.

Proces ocenjivanja radnog učinka zaposlenih može biti stresan i oduzimati puno vremena. Poteškoće se povećavaju ako sistem nije dobro razrađen ili ako odgovorna osoba nije odgovarajuće osposobljena za prikupljanje i vrednovanje podataka o radnom učinku.

Izrada dobrog sistema za ocenjivanje radnog učinka zahteva pre svega razumevanje ciljeva organizacije u ravnoteži sa relativnim dostignućima za svaki tip sistema ocenjivanja. Kako bi nadređeni mogao da dobro odradi posao ocenjivanja radnom učinka, potrebno je da sledi sledeće instrukcije:⁵⁵

Priprema za razgovor o radnom učinku

1. Voditi nedeljni dnevnik o radnom učinku pojedinca
 - Time se olakšava zadatak pisanja ocene; ocenjivač se ne mora pokušavati setiti šta je bilo pre šest meseci ili godinu dana;
 - Smenjuje se mogućnost greški u ocenjivanju
 - Služi kao dokumentacija oceni
2. Priprema za razgovor ne sme počinjati nedelju ili dve pre održavanja. Zaposleni mora stalno dobijati povratne informacije o svom radnom učinku tako da se: (a) problemi mogu rešiti pre nego što nastanu, (b) poboljšanja se mogu i ranije uvesti i (c) podrška i podrška su stalno prisutni.
3. Predvideti dovoljno vremena za pripremu ocenjivanja. Dobro smišljeno ocenjivanje biće objektivnije i pravednije. Dovoljno vremena znači: (a) stvarno vreme potrebno za razmišljanje i pisanje ocenjivanja, (b) vreme izvan ocenjivanja i (c) vreme za pregled i eventualne promene.
4. Dati zaposlenima obrazac ocenjivanja radnog učinka na popunjavanje pre razgovora. Time se zaposleni pripremaju na ono što ih čeka u razgovoru i daje im vremena za pripremu predloga budućih ciljeva, područja u kojima žele napredovati i iznošenje predloga u vezi sa njihovim poslom ili firmom.
5. Odrediti vreme koje svima odgovara za održavanje razgovora (najmanje nedelju dana unapred). Odabrati manje naporan dan.
6. Budite spremni
 - a) Morate znati šta ćete reći. Pripremite smernice (uključujući ocenjivanje i predloge budućih ciljeva)
 - b) Odlučite o mogućnostima razvoja pre razgovora. Proverite znate li potencijalne izvore i kontakte
 - c) Proverite korake u razgovoru o radnom učinku
7. Napravite u prostoriji razmeštaj kojim ćete podstaći raspravu
 - a) Uklonite prepreke između sebe i zaposlenih (na primer, veliki pisaći sto)
 - b) Dogovorite sa sekretaricom da vas nikakvi telefonski razgovori ne prekidaju

Razgovor o ocenjivanju radnog učinka (koraci)

1. Neka se sagovornik oseća ugodno. Počnite iznošenjem svrhe razgovora. Dajte zaposlenom do znanja da će to biti dvosmerni proces. Ni nadređena ni podređena osoba ne smeju dominirati raspravom.
2. Dajte opšti, ukupan utisak o ocenjivanju.

⁵⁵ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 311

3. O svakoj dimenziji raspravljajte posebno. Zamolite zaposlenog da iznese svoj utisak prvo o svom radnom učinku. Zatim objasnite svoj položaj. Ako se negde pojavi problem, zajedno pokušajte odrediti uzrok. Dok istražujete uzroke, podstičite zaposlenog na identifikaciju tri ili četiri uzroka. Zatim zajedno odlučite koji je najvažniji. Prepoznavanje uzroka je važno jer ističe plan aktivnosti koji se može poduzeti.
4. Zajedno izradite plan aktivnosti za ispravljanje problematičnih područja. Ti će planovi prirodno proisteći iz razmatranja uzroka. Budite precizni u određivanju ko, šta i kada. Osigurajte neku vrst nastavka ili povratni izveštaj.
5. Optimistično zaključite razgovor.

Predlozi tehnika komunikacije

1. Nemojte kontrolisati razgovor – neka bude dvosmeran. Radije postavljajte nedovršena pitanja nego da podmećete svoja rešenja. Na primer, umesto „Jelena, želim da svoje izveštaje ponovo napišete“ bilo bi bolje reći: „Jelena, šta bismo tu mogli napraviti?“. Izbegavajte pitanja koja za odgovor traže jednu reč.
2. Radije naglasite ponašanja i rezultate nego osobne karakteristike. Radije recite: „Primetila sam da je Vaš nedeljni izveštaj kasnio nekoliko dana u proteklih šest nedelja“, nego „Čini se da ste lenja osoba sklona kašnjenju.“
3. Pokažite brigu i zanimanje. Umesto „Šteta, ali svi smo kroz to prošli“, radije recite: „Mislim da znam kako se osećaš. I ja sam nešto slično iskusio.“
4. Dopustite zaposlenom da dovrši rečenicu ili misao. To znači biti otvoren za ideje i predloge zaposlenih. Na primer, umesto „Možda ima nečeg u tome, ali vratimo se stvarnom problemu“, radije recite „Nisam siguran da razumem kako je to povezano sa ovim problemom. Možeš li me malo bolje u to uputiti?“

Ova četiri zadnja predloga naglašavaju više analizu problema nego ocenjivanje. Naravno, ocenjivanje prošlog radnog učinka deo je analize problema, ali bi ti predlozi morali dovesti do manje odbrambene a više uloge saradnika podređenog zaposlenog. Ti će predlozi pomoći u povećanju kreativnosti i rešavanju problema. Podređenoj osobi će biti jasno kako i zašto mora da promeni svoje ponašanje na radu. Klima saradnje morala bi se širiti, što povećava motivaciju za postizanjem ciljeva radnog učinka.

4.4. Jedinčna cena rada

Jedan od osnovnih faktora koji utiče na odluke o zapošljavanju radnika i koji utiče direktno na stopu nezaposlenih je trošak rada. Naime, trošak rada sadrži zarade zaposlenih, beneficije, obavezno zdravstveno i socijalno osiguranje, poreze i to su troškovi koje snosi poslodavac. Ukoliko je trošak rada u skladu sa produktivnošću, on pozitivno utiče na stopu nezaposlenosti. Osnovna merna jedinica troškova radne snage i produktivnosti je *jedinčna cena rada* (unit labor cost).

Produktivnost, kao značajan pokazatelj uspešnosti poslovanja nekog preduzeća, predstavlja kvantitativni odnos između obima proizvodnje, usluga ili prometa i količine utrošene radne snage, odnosno:

$$P = \frac{Q}{L} = q$$

gde je:

P – produktivnost rada,

Q – obim proizvodnje,

L – broj zaposlenih

q – ostvarena proizvodnja po jedinici rada.

Takođe, produktivnost se može prikazati i inverzno, odnosno izračunavajući koliko je utrošeno rada za proizvodnju jednog proizvoda:

$$P = \frac{L}{Q} = t$$

gde je t – utrošeno vreme po jedinici proizvoda.

Izračunavanje vrednosti rada po času paralelno je izračunavanju izlaza (outputa) po času, odnosno produktivnosti. Jedinična cena rada se izračunava kao količnik troškova zaposlenih i produktivnosti rada:

$$ULC^{56} = \frac{C / H}{O / H}$$

ULC – unit labor cost – jedinična cena rada

C – labor compensation – troškovi zarada

H – hours of labor input – vreme provedeno na poslu

O – output index – index proizvodnje.

Navedena formula potvrđuje veliku povezanost između jedinične cene rada, troškova zaposlenih po času, kao i radne produktivnosti.

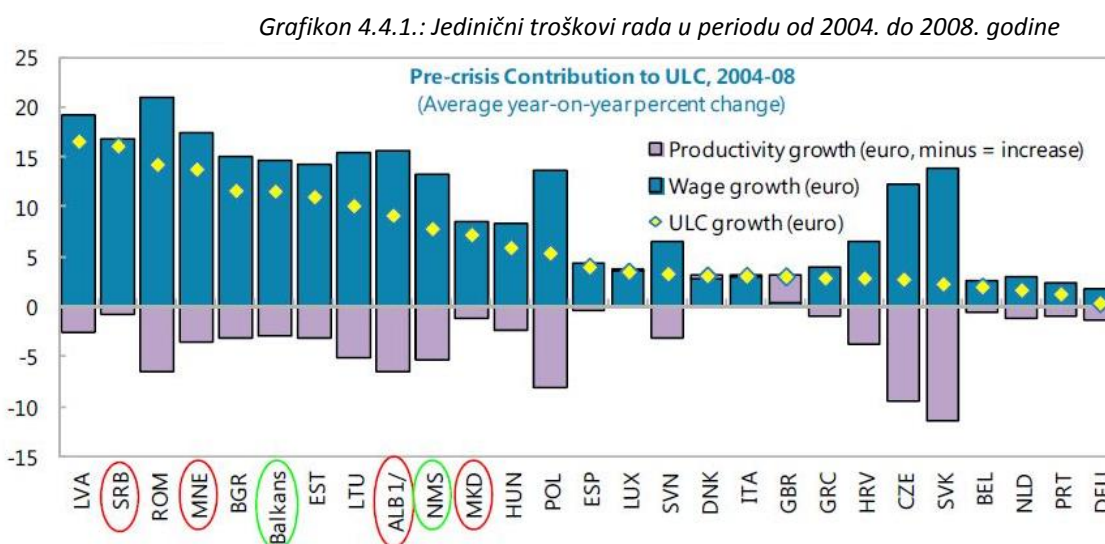
Produktivnost rada, može se posmatrati i kroz odnos bruto domaćeg proizvoda (GDP) i broja zaposlenih radnika. Promene u visini jediničnih troškova rada direktno utiču na profit preduzeća, a samim tim i na njihove potrebe za radnom snagom. „Rast jediničnih troškova rada na primer može nastati usled pada privredne aktivnosti koja nije ispraćena smanjenjem broja zaposlenih ili zarada, ali može nastati i ako postoji manjak ponude na tržištu rada. Promena jediničnih troškova rada ukazuje na nesklad rasta produktivnosti rada i rasta zarada. Porast jediničnih troškova rada je indikacija da je rast zarada bio brži od rasta produktivnosti, dok

⁵⁶ Biro of Labor Statistics – www.data.bls.gov

smanjenje jediničnih troškova rada ukazuje da je rast produktivnosti bio izvan rasta zarada.⁵⁷ Međutim, pad jediničnih troškova rada može nastati smanjenjem broja zaposlenosti, odnosno povećanje stope nezaposlenosti.

4.4.1. Jedinični troškovi rada u svetu i kod nas

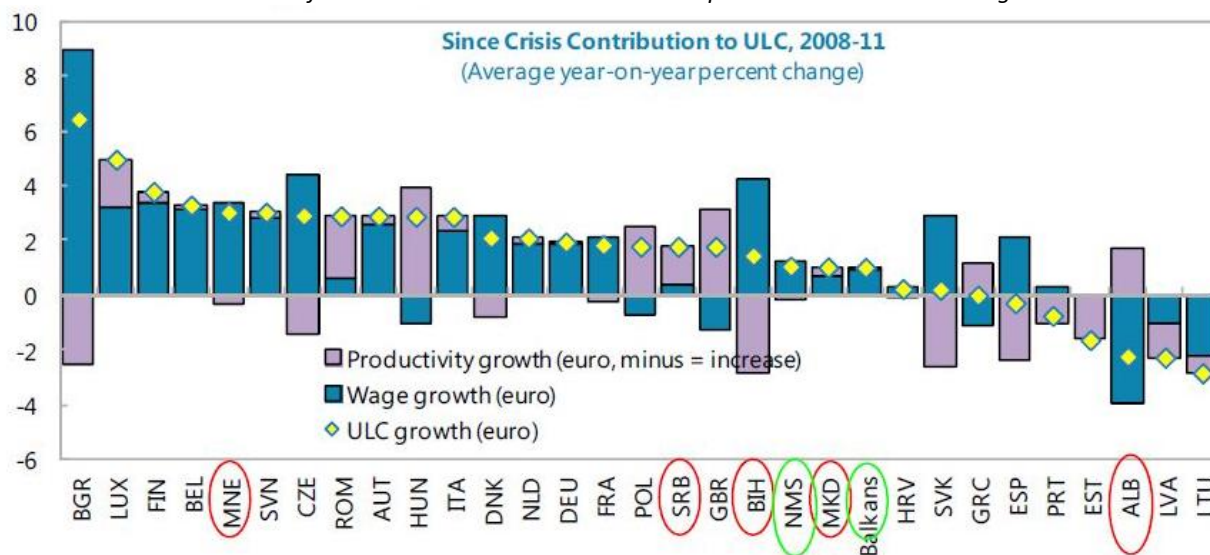
Par godina pre početka svetske ekonomske krize, okarakterisani su sa velikim prilivima kapitala, kako u naprednim ekonomijama, tako i kod zemalja čije su ekonomije u razvoju, uključujući i zemlje Balkana. Kapital je ulazio u zemlje, povećavajući zarade zaposlenih. Međutim, u najvećem broju zemalja, produktivnost nije pratila povećanje zarada, tako da je došlo do velikog povećanja jediničnih troškova rada, što je prikazano na sledećem grafikonima:⁵⁸



⁵⁷ Aleksandar Ivić „Zarade u javnom sektoru u Srbiji i njihov uticaoj na makro stabilnost i međunarodnu konkurentnost zemlje“, Srpski ekonomski forum, radni dokument Beograd, mart 2010. godine, str. 13

⁵⁸ Dimitry Kovtun, Alexis Meyer Cirkel, Zuzana Murgasova, Dustin Smith, Suchanan Tambunlertchai, „Boosting Job Growth in the Western Balkans“, International Monetary Fund, January 2014, str. 13.

Grafikon 4.4.2.: Jedinični troškovi rada u periodu od 2008. do 2011. godine

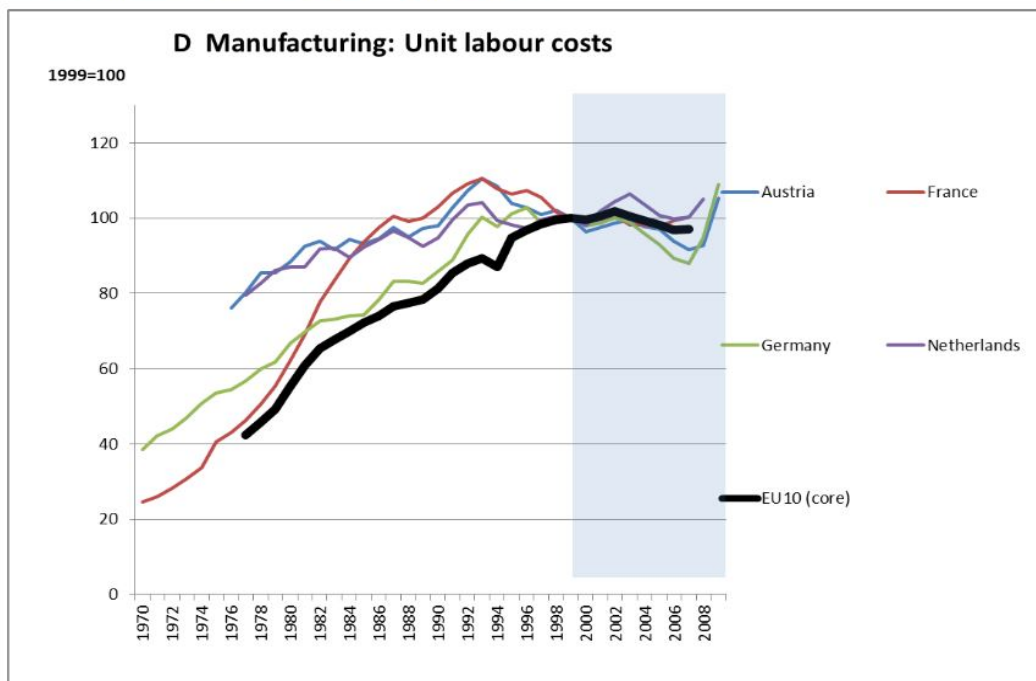


Od početka svetske ekonomske krize, 2008. godine, jedinični troškovi rada su rasli širom Evrope. U Baltičkim zemljama, kao rezultat fleksibilnog tržišta rada i značajnog smanjenja zarada, jedinični troškovi rada smanjeni. Poređenja radi, od Balkanskih zemalja, samo Albanija je osetila smanjenje jediničnih troškova rada. U Bosni i Hercegovini smanjenje jediničnih troškova rada vođeno je kroz povećanje produktivnosti a ne kroz smanjenje plata, dok je u Srbiji došlo do velikih oscilacija u kursu evra i dinara, što je uticalo na promene nivoa zarada zaposlenih.

Sledeći grafikon prikazuje trend jediničnih troškova rada naprednih evropskih ekonomija Austrije, Nemačke, Francuske i Holandije od 1970. godine (kada su imale svoje valute) do 2008. godine, koje su prilagođavale jedinične troškove rada (posebno prelaskom na evro) u poređenju sa ukupnim jediničnim troškovima 10 članica Evropske Unije (Austrija, Belgija, Danska, Finska, Francuska, Nemačka, Italija, Holandija, Švedska i Velika Britanija)⁵⁹:

⁵⁹ Richard Lewney, „Study on the cost competitiveness of European industry in the globalistaion era – empirical evidence on the basis of relative unit labour costs (ULC) at sectoral level – Final Report“, Cambridge, Septembar 2011. godine, str. 10.

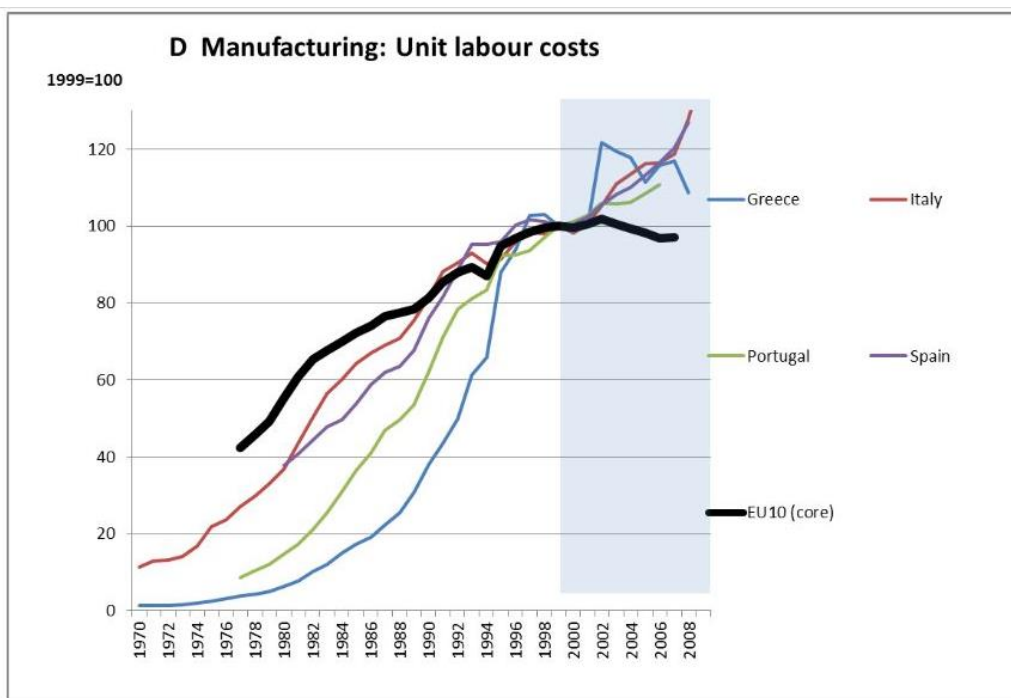
Grafikon 4.4.3.: Jedinični troškovi rada u periodu od 1970. do 2008. godine – uporedni prikaz JTR za Austriju, Francusku, Nemačku i Holandiju u poređenju sa EU10 zemljama



Dakle, može se uočiti da su Austrija, Nemačka, Francuska i Holandija držale jedinične troškove rada pod kontrolom, posebno od 1999. godine kada su prešle na jedinstvenu valutu. Sa druge strane, to ne možemo reći za „problematične“ ekonomije evro zone kao što su Grčka, Italija, Portugal i Španija. U poređenju sa 10 zemalja Evropske unije, vidimo da su njihovi jedinični troškovi radi mnogo veći, što prouzrokuje velike finansijske krize u kojima se i trenutno ove zemlje nalaze. Detaljan pregled možete videti na sledećem grafiku:⁶⁰

⁶⁰ Richard Lewney, „Study on the cost competitiveness of European industry in the globalistaion era – empirical evidence on the basis of relative unit labour costs (ULC) at sectoral level – Final Report“, Cambridge, Septembar 2011. godine, str. 10.

Grafikon 4.4.4.: Jedinični troškovi rada u periodu od 1970. do 2008. godine – uporedni prikaz JTR za Grčku, Italiju, Portugal i Španiju u poređenju sa EU10 zemljama



Jedinični troškovi rada u periodu od 1950. godine do 2011. godine prikazani su u sledećoj tabeli za određene države⁶¹. Uzimajući u obzir da je referenta 2002. godina, možemo uočiti da su najniži jedinični troškovi rada u 2011. godini u Tajvanu (84,1) a najviši u Australiji (246,4), odnosno od evropskih zemalja u Italiji (180,3). Pored Tajvana, niski jedinični troškovi rada su i u Americi (85,7), Japanu (109,7), Velikoj Britaniji (112,0). U Španiji od 2002. godine primećujemo izuzetno povećanje jediničnih troškova rada, čak 89,2% troškovi su bili veći 2008. godine, odnosno 80,1% 2009. godine u odnosu na 2002. godinu. Skoro isti odnos je u tom periodu i u Italiji. Međutim, kada je počela svetska ekonomska kriza jedinični troškovi rada u Japanu su bili 13% niži nego 2002. godine.

Tabela 4.4.5.: Jedinični troškovi rada u periodu od 1950. do 2011. godine

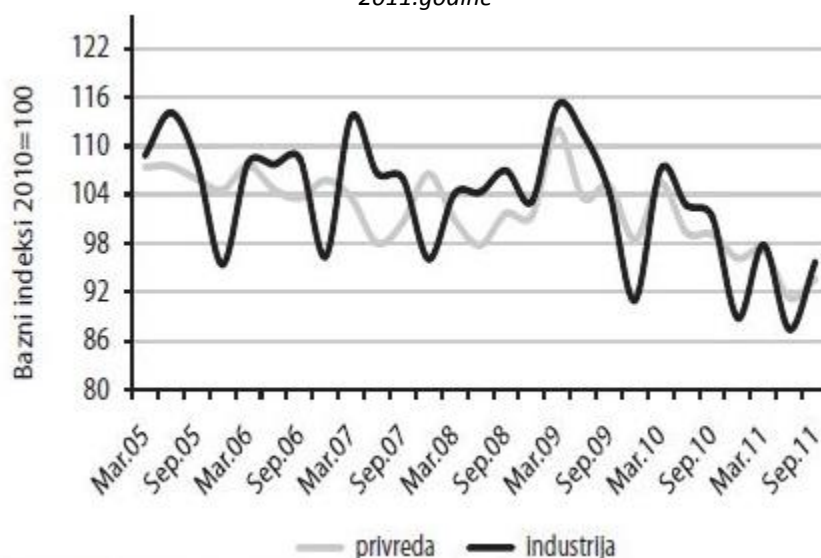
Godina	SAD	Australija	Belgija	Češka	Danska	Finska	Francuska	Nemačka	Italija	Japan	Holandija	Španija	Švedska	Tajvan	Velika Britanija
1950	31,0				11,8		15,0	11,2	21,4	13,6	15,4		23,5		10,8
1960	43,7		25,8		16,5	29,5	24,6	13,1	23,2	12,4	19,4		37,0		16,9
1970	51,4		35,9		22,9	36,3	29,4	21,4	36,2	17,4	31,7		50,2	23,3	20,7
1980	91,6		117,6		71,0	126,8	99,3	74,8	81,6	58,0	101,0	88,4	153,2	66,4	83,8
1990	107,0	118,5	119,2		111,8	207,9	126,1	109,4	132,7	93,9	116,5	128,4	200,9	139,3	100,9
1999	102,8	113,2	109,3	91,4	105,4	122,8	109,5	112,8	107,2	115,6	108,5	108,6	120,3	123,4	105,5

⁶¹ www.bls.gov - Služba za rad Sjedinjenih Američkih Država, decembar 2012. godine, „International Comparisons of Manufacturing Productivity and Unit Labor Costs Trends 2011“, podaci su prezentovani na bazi US dolara u periodu od 1950. do 2011. godine.

2000	102,8	103,5	92,6	79,1	90,0	99,3	94,3	95,5	91,3	115,1	91,6	94,6	105,0	122,6	97,3
2001	104,5	92,6	93,4	85,4	91,4	99,1	92,7	93,0	91,4	105,7	92,3	92,8	99,9	114,7	93,2
2002	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2003	99,5	121,3	120,5	117,3	123,4	115,9	118,8	117,3	126,8	100,4	121,6	123,1	116,2	96,5	108,7
2004	92,3	142,9	129,3	129,2	133,2	124,0	130,0	124,5	141,2	100,4	130,3	136,8	117,9	97,8	119,8
2005	91,1	155,6	129,8	123,1	137,3	123,7	128,8	120,2	141,7	91,1	126,3	141,1	112,1	99,5	119,9
2006	89,9	159,3	134,3	118,7	136,3	115,6	130,0	114,7	142,2	83,0	126,2	145,5	107,6	96,1	123,3
2007	88,1	181,8	147,9	131,4	154,3	118,6	140,9	121,7	157,2	77,1	134,7	165,5	121,3	88,6	133,5
2008	93,7	193,4	162,6	152,8	177,3	137,0	160,9	139,6	179,9	87,3	152,8	189,2	135,7	93,2	125,9
2009	93,7	183,3	170,9	134,4	172,9	159,0	159,1	160,6	187,7	103,1	157,7	180,1	135,6	81,1	111,2
2010	85,2	212,8	156,6	122,4	155,7	136,9	145,4	139,8	167,4	94,8	139,8	162,7	118,8	77,0	110,4
2011	85,7	246,4	162,9	122,2	163,6	147,6	153,2	143,7	180,3	109,7	144,1	164,8	131,3	84,1	112,0

I dok se u Evropi jedinični troškovi rada povećavaju, u Srbiji se smanjuju. „Jedinični troškovi rada (JTR) mereni u dinarima u drugom i trećem kvartalu 2011. godine nastavljaju da se smanjuju, što znači da se smanjuje učešće troškova radne snage u ostvarenoj dodatnoj vrednosti (predstavljeno je u sledećem grafikonu):“⁶²

Grafikon 4.4.6.: Realni jedinični troškovi rada mereni u dinarima u privredi i industriji u periodu od 2005.- 2011.godine



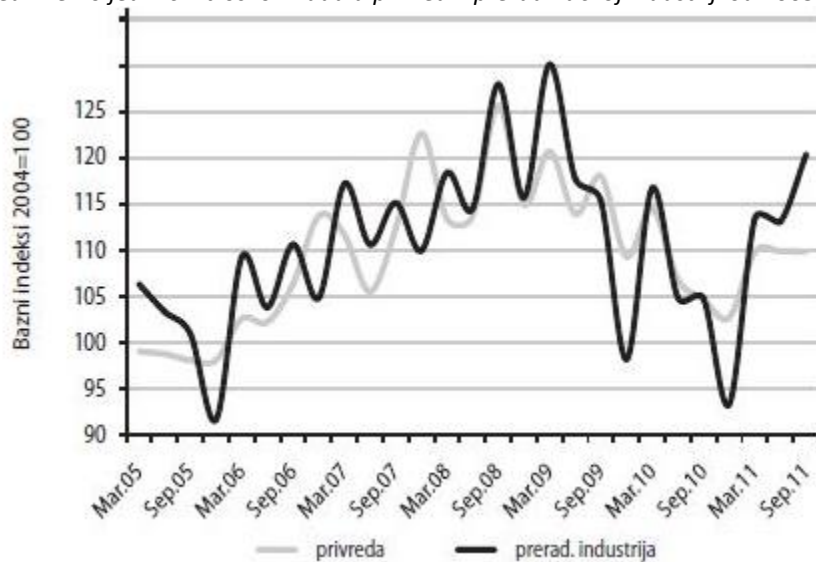
Međutim, ovaj pad troškova rada izazvan je padom zaposlenosti u Srbiji koji je bio veći i od pada proizvodnje. Detaljna analiza kretanja broja zaposlenih u Srbiji predstavljena je u XI poglavlju ovog rada.

„Jedinični troškovi rada mereni u evrima (evro-JTR), ukazuju na međunarodnu cenovnu konkurentnost domaće privrede jer definišu najveću domaću troškovnu komponentu (troškove rada) u odnosu na dodatnu vrednost. Euro – JTR izračunavamo za prerađivačku industriju, (koja proizvoda daleko najveći deo razmenjivih proizvoda) i za ukupnu provredu, što je prikazano u sledećem grafikonu. Kao repernu godinu u odnosu na koju posmatramo promenu evro-JTR koristimo 2005. godinu, zbog toga što je te godine započeo trend značajnog gubitka cenovne

⁶² Fondacija za razvoj ekonomske nauke - www.fren.org.rs

konkurentnosti domaće privrede, usled snažne apresijacije dinara, koji se završio eskalacijom ekonomske krize u Srbiji.⁶³

Grafikon 4.4.7.: Realni evro jedinični troškovi rada u privredi i prerađivačkoj industriji od 2005. do 2011. godine



Dakle, kada zarade zaposlenih rastu brže od produktivnosti, vodeći do inflacije plata, kao rezultat veće platežne moći radne snage doćiće do povećanja potrošačkih cena. Ipak, mala inflacija neće izazvati alarmatno stanje u zemljama koje proizvode robe. „Međutim, u zemljama gde jedinični troškovi rada porastu iznad 5%, to je pokazatelj da preduzeća plaćaju svoje radnike više, kako bi ih zadržali čak iako je nivo produktivnosti dostigao maksimum. Ovo je problem za zemlje koje zavise od prirodnih resursa i ne mogu proizvoditi za jeftinije izvore kako bi smanjili te troškove rada.“⁶⁴

⁶³ Fondacija za razvoj ekonomske nauke - www.fren.org.rs

⁶⁴ www.oecd-library.org

V DEO

Beneficije za zaposlene

V Beneficije za zaposlene

Kompanije tvrde da su dodatne usluge / beneficije izuzetno važne za zaposlene i njima oni olakšavaju privlačenje zaposlenih, zadržavanje i motivaciju. Ipak, istina je da nije dokazano da li čak i obična pogodnost ima pozitivan rezultat. Međutim, izuzetno je bitno voditi računa o troškovima koji nastaju kao rezultat davanja beneficija, jer godinama unazad beneficije imaju trend rasta.

Pogodnosti za zaposlene su deo ukupnih primanja zaposlenog. Pored plate to su najčešće godišnji odmor, zdravstveno i penziono osiguranje, životno osiguranje. Beneficije su nastale od strane poslodavaca, sindikata, zakonskih regulativa. Poslodavci žele zadovoljne zaposlene, produktivnost i manju fluktuaciju zaposlenih. Uštede i planovi udela u profitu sprovode se radi poboljšavanja radnog učinka i povećanja sigurnosti radnika pred penziju. Mnoge pogodnosti koje su podstakli poslodavci, trebale bi stvoriti okolinu u kojoj zaposleni vide da se menadžment zaista brine za njihovu dobrobit. Sa druge strane, vlada igra važnu ulogu u određivanju beneficija. Vlada određuje minimalnu zaradu zaposlenih, osiguranje u slučaju nezaposlenosti, penziono osiguranje, zdravstveno osiguranje, plaćanje godišnjeg odmora... Plaćanje zdravstvenog osiguranje jedna je od najvažnijih pogodnosti koje zaposleni radnici imaju i predstavljaju velike troškove za poslodavce.

Postavlja se pitanje, da li radnici znaju da cene pogodnosti koje primaju? Na žalost, postoje dokazi da zaposleni često nisu ni svesni ili potcenjuju pogodnosti koje im njihov poslodavac obezbeđuje. Zaposleni ih smatraju kao deo plate, kao da oni imaju pravo na to a da se ni jednom ne zapitaju koji je to trošak za poslodavca.

Da bi odredili prave beneficije, uvek je bitno odraditi šta želimo da postignemo sa beneficijama pa na osnovu toga da se napravi odabir pogodnosti. Da li pogodnosti treba da budu fiksno precizirane ili fleksibilne? Možda da ih određuju zaposleni? Možda je pravo rešenje ponuditi zaposlenima određenu visinu pogodnosti kao i izbor od nekoliko kategorija (na primer: životno osiguranje, pogodnosti u slučaju smrti, određene medicinske usluge, udeo u profitu...). Ukoliko ostavljamo zaposlenima izbor pogodnosti, oni sami biraju pakete koji najbolje zadovoljavaju njihove jedinstvene potrebe, više su uključeni u sam proces, ali i povećava im se svest o stvarnim troškovima pogodnosti. Sa druge strane, firma može da kontroliše troškove beneficija, jer ona određuje maksimalni iznos.

Prilikom određivanja beneficija mora se imati u vidu i ponuda konkurencije. Menadžment firme mora imati u vidu koji položaj na tržištu želi (vodeći, konkurentni ili zaostali) pa tako formirati svoju strategiju pogodnosti.

Obzirom na brzi rast pogodnosti i zapanjujuće troškove vezane za beneficije, logično se očekuje povrat tih ulaganja. Smatra se da pogodnosti za zaposlene pomažu u zadržavanju radnika, prvenstveno pogodnosti zdravstvenog i penzionog osiguranja. Pretpostavka je da ukoliko zaposleni ima akcije od firme, to motiviše zaposlene na veću produktivnost koja im se vraća kroz dividende ili povećanje vrednosti akcija.

Želje zaposlenih za različitim opcijama pogodnosti za zaposlene određene su pojedinačnim potrebama. Najtraženije su pogodnosti za koje se smatra da najbolje zadovoljavaju pojedinačne potrebe. Te su potrebe delimično podstaknute osećajima pravednosti ili nepravednosti.

S obzirom na velike vrednosti koje poslodavci izdvajaju za pogodnosti zaposlenih, sve više poslodavaca revidira svoje opcije pogodnosti radi mogućnosti smanjenja troškova. Najčešće zaposleni se zapošljavaju na proban period kada nema isplate pogodnosti, ograničavaju pokrivanje medicinskih/stomatoloških troškova na određen iznos...

5.1. Izbor beneficija

Praktično je svaka beneficija za zaposlenog pod uticajem države, odnosno zakona. Prvenstvo to su: plate zaposlenih, socijalno i penziono osiguranje i naknada za vreme nezaposlenosti. Postoji sedam kategorija pogodnosti sa kojima su svi menadžeri upoznati.⁶⁵

Tabela 5.1.1.: Pregled kategorija pogodnosti

<i>Zakonom propisane isplate</i>	Penziono osiguranje, osiguranje za invaliditet i zdravstveno osiguranje
	Naknada za slučaj nezaposlenosti
	Plata zaposlenog
	Državno osiguranje u slučaju bolesti
<i>Isplate u okviru plana penzione štednje</i>	Definisani doprinosi penzionom fondu
	Definisane isplate doprinosa
	Udeo u profitu
	Nagrada u akcijama i plan udela zaposlenog u vlasništvu
	Premije osiguranja
	Administracija i ostali troškovi
<i>Životno osiguranje i pogodnosti u slučaju smrti</i>	
<i>Isplate za medicinske pogodnosti i pogodnosti vezane sa tim</i>	Bolnica, operacije, medicinske premije osiguranja
	Bolnica za penzionere, starački dom
	Osiguranje od kratkoročne radne nesposobnosti
	Premije stomatološkog osiguranja
<i>Plaćeno vreme odmora, pauze za kafu, pauze za ručak, putovanja, pripreme i slično</i>	
<i>Plaćanje vremena koje se ne radi</i>	Plaćanje za ili umesto godišnjeg odmora
	Plaćanje za ili umesto praznika
	Plaćanje bolovanja
	Trudničko bolovanje
<i>Razne isplate pogodnosti</i>	Popusti na robe i usluge kupljene od firme od strane zaposlenog
	Topli obrok – ishrana koju firma obezbeđuje
	Troškovi obrazovanja zaposlenih
	Dečiji vrtić i slično

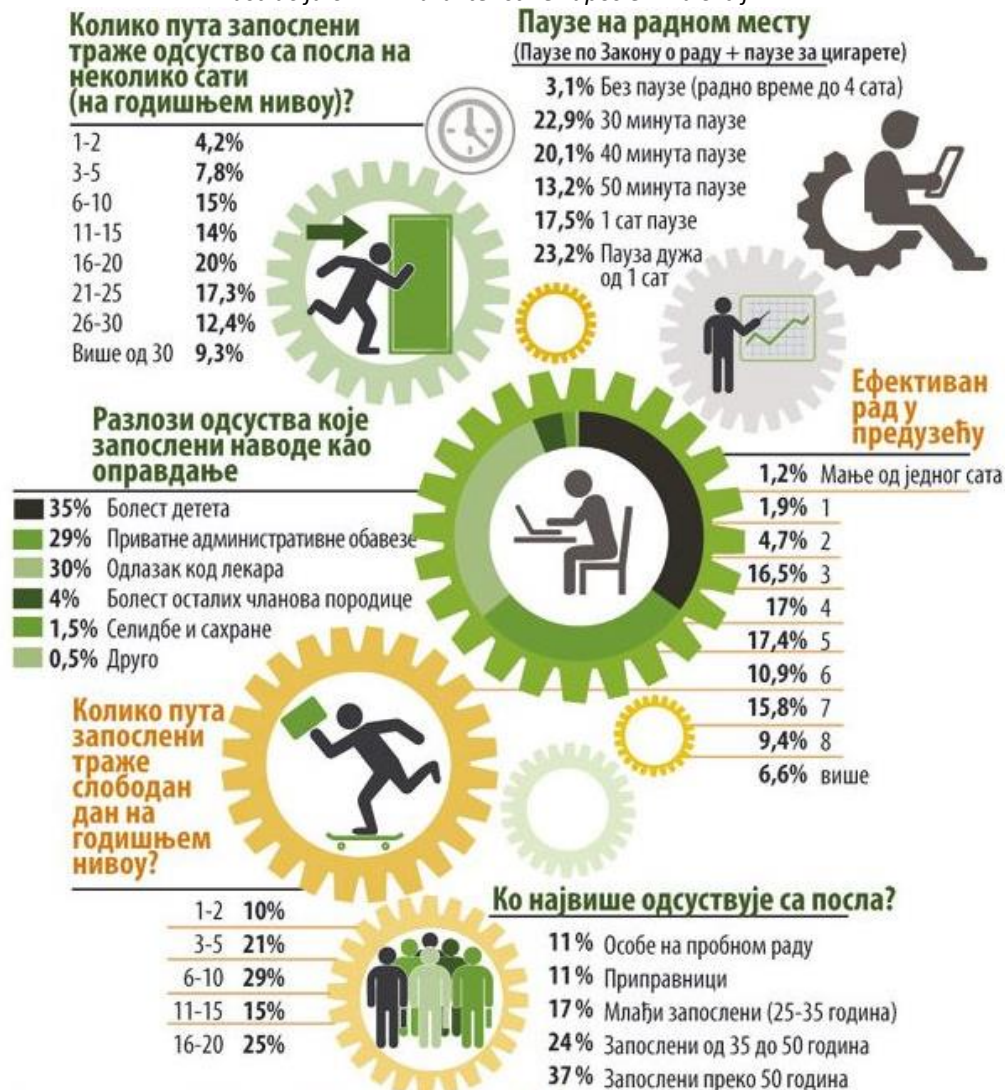
Dakle, pored zakonom definisanih pogodnosti koje firma obezbeđuje zaposlenom, skoro 87% srednjih i velikih firmi zaposlenima uplaćuje neki oblik životnog osiguranja. Takođe, 82%

⁶⁵ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 491, prilagođeno na srpski jezik

poslodavaca svojim zaposlenima obezbeđuje i stomatološko osiguranje. Skoro sve firme plaćaju zaposlenima kao da rade i kada ne rade: odlazak na doručak/ručak, pauza za kafu, cigaretu...

I dok se poslodavci trude da maksimalno zainteresuju zaposlene za posao, nudeći razne beneficije, obezbeđujući posao i platu sa pogodnostima, šta za to vreme u Srbiji rade zaposleni? Na osnovu istraživanja koje je sprovedla Mreža za poslovnu podršku BSN a koje je predstavljeno menadžerima nemačkih kompanija u Srbiji, naši radnici nisu se baš proslavili! Mi smo apsolutni evropski rekorderi po broju lažnih bolovanja i izostanaka sa posla i to čak za 35% više nego u zemljama u okruženju (Hrvatska, Slovenija, Makedonija, Rumunija, Bugarska i Grčka) odnosno za neverovatnih 59% od proseka u Evropskoj uniji. Najviše patimo od nesanice, komplikacija sa akutnom prehladom, stomaćnih tegoba i zubobolje, posebno u letnjim mesecima, kada je sezona poljskih radova u punom jeku. Srbin je na bolovanju u proseku 25 dana godišnje, dok je Slovački kolega 12 a nemački 8.

Ilustracija 6.1.2.: Karakteristike zaposlenih u Srbiji⁶⁶



⁶⁶ Ilustracija preuzeta sa sajta www.novosti.rs – mart 2015.godine

Poražavajuća je činjenica za poslodavce da samo 9,4% zaposlenih radi efektivno 8 sati. Najveći broj zaposlenih radi 5 sati (17,4%), odnosno 4 sata (17%). Sedam sati dnevno radi 15,8% zaposlenih dok čak 16,5% radi samo 3 sata dnevno. Zabrinjavajući je podatak da 1,2% zaposlenih radi manje od 1 sata dnevno, odnosno sat vremena dnevno radi 1,9% dok čitava dva sata radi 4,7% zaposlenih.


Najčešće sa posla izostaju stariji od 50 godina (njih 37%) a njih prate radnici u punoj radnoj snazi od 35 do 50 godina sa preko 24%. Najrevnosniji su na poslu osobe na probnom radu i pripravnici. Trećina zaposlenih traži između 6 i 10 dana godišnje slobodan dan mimo godišnjeg odmora a 25% zaposlenih čini to i do 20 puta godišnje.

I kada pogledamo sve ove podatke, pa kako da poslodavci zaposle i jednog radnika i još da mu sve obezbede (posao, platu, pogodnosti). Da bi stimulisali zaposlene, poslodavci najčešće vrše bolji raspored kadrova, novčano nagrađuju ili kažnjavaju zaposlene, daju stimulacije za veću produktivnost, više slobodnih dana, nagradna putovanja, usavršavanja... za uzvrat očekuju veću odgovornost prema poslu, preduzimljivost, kolegijalnost, timski rad, opštu i poslovnu kulturu.

Skoro sam slušala jednu poznanicu kako ispoljava svoje nezadovoljstvo prema poslu i poslodavcima, kako nema dobre uslove na radnom mestu i kako bi najradnije napustila firmu. Ta osoba ima 24 godine, završila je srednju školu i dugo nije mogla da pronađe prvo zaposlenje (nije imala ni dana radnog iskustva). Zaposlila se u jednoj proizvodnoj firmi, koja se isključivo bavi izvozom proizvoda u Nemačku. Dobila je posao u struci (dizajniranje robe), a posle par meseci je unapređena u jednog od menadžera u firmi. Za mali grad u kom radi, ima platu koja je 4 puta veća od prosečne plate u tom gradu (koju dobija tačno svakog prvog u mesecu) i sve zakonom propisane beneficije (plaćeno zdravstveno i penziono osiguranje, topli obrok, godišnji odmor...), naravno slobodan dan kada god poželi. Ukoliko ostaje posle radnog vremena u firmi ona, kao i ostali zaposleni, odmah dobijaju hranu i energetska pića, uz naravno plaćen prekovremeni rad. Više puta je dobila od firme putovanje u Nemačku, što službeno što provoda radi, na primer na Oktobar fest, uz naravno plaćene dnevnicu i džeparac. Kada ide na godišnji odmor, vlasnici firme joj obavezno daju 200-300 evra kao džeparac. Vlasnica firme je saznala da ona mnogo voli Coca-Colu i od tada je na radnom stolu svako jutro čeka paketić limenki Coca-Cole. Njenom ocu je ostalo par godina do penzije i vlasnik firme je ponudio da bude kod njega na platnom spisku i on mu uplaćuje penziono i zdravstveno osiguranje da ne bi bio na Birou za zapošljavanje. Ovo je samo deo beneficija za koje ja znam da su joj poslodavci obezbedili, koje je ona prihvatila kao deo zarade u potpunosti potcenjujući napore poslodavaca da joj obezbedi dobro radno mesto. Svaki komentar iz mog ugla je suvišan.

Ovaj slučaj samo potvrđuje izjavu sa početka ovog poglavlja – nije dokazano da beneficije imaju efekat.

5.2. Kompanija u kojoj svako želi da radi

Kompanija u kojoj je najbolje raditi u Americi u 2015. godini je  . U firmi koja je osnovana 1998. godine u Americi radi 28633 zaposlenih, dok širom sveta preko 52 hiljade zaposlenih. Godine 2014. dobili su 1.267.959 molbi za posao. U istraživanju, koje svake godine

sprovodi magazin Fortune⁶⁷, 89% zaposlenih se izjasnilo da skoro uvek dobija potrebnu obuku, fer promociju i izazovan posao. Značajna većina zaposlenih (94%) izjasnila se da snose veliku odgovornost, dok 95% zaposlenih je izjavilo da dobijaju puno poverenje od menadžera prilikom izvršavanja svojih poslova. Za većinu zaposlenih (84%) rad u Googlu je više nego sam posao: šansa da promene svet kroz njihovu tehnologiju daje im poseban značaj.

Google obezbeđuje školarinu za koledž u iznosu od 12.000 USD, kao i prosečnu godišnju obuku za stalno zaposlene radnike u trajanju od 30 sati. Google je pokrenuo Grow – internu platformu koja pomaže zaposlenima da nađu kurseve i radna mesta, dobiju savete i koriste druge razvojne resurse u okviru Googla. Tako Googlovi zaposleni mogu da upravljaju sopstvenim razvojem u okviru kompanije.

Njihovo radno mesto je zabavno i oni uživaju u radu sa svojim kolegama (čak 90% zaposlenih), dok 97% zaposlenih kaže da je odlična radna atmosfera. Google ima preko 30 kancelarija širom Amerike, sa glavnim sedištem u Mountain View, Kalifornija. Najveći broj zaposlenih radi u kockastom radnom prostoru i imaju pristup nekoliko jedinstvenih sadržaja koje Google pruža. Na primer, ukoliko su se umorili mogu odmoriti na ležaljka. Na svim lokacijama nalaze se kafići u kojima Googlovi zaposleni mogu da se besplatno služe sa hranom.

Zaposleni u Googlu imaju svoje sportske timove, rođendanske proslave, proslave venčanja, veridbe i dobijanja dece. Takođe imaju i svoja takmičenja Guitar Hero, Mortal Kombat i Dance Dance Revolution.

U 2014. godini Google je pokrenuo nekoliko programa za pomoć i podršku zaposlenima. Programi obuhvataju pripreme za roditeljstvo, brigu o deci, učenje o finansijama. Podrška svim zaposlenima je na raspolaganju ukoliko prolaze kroz neke teške periode. Program nudi pravnu pomoć, kredite, pronalaženje veterinaru za kućne ljubimce, pomoć za one koji su u žalosti. Google nudi na licu mesta usluge savetovanja, kao i kliničke savetnike potpuno besplatno.

Najveći broj zaposlenih, 89%, je zadovoljno sa platom koju dobija, smatra da je iznos fer, da im pruža jedinstvene beneficije, podržava njihov životni balans i pokazuje zahvalnost za njihov rad. Preko 97% zaposlenih smatra da su njihove plate odlične. Prosečna godišnja plata sa svim dodacima za radno mesto Associate Account Strategist je 50.891USD, dok softver inženjer ima prosečnu platu od 136.268USD. Kompanija plaća 90% zaposlenih zdravstveno osiguranje. Google nagrađuje dobar rad kroz bonuse od 250USD do 5000USD. Međutim, Google dopušta zaposlenima da izaberu kakav bonus žele: novac, slobodne dane, poklon vaučere, kupone za masaže, ulaznice za sportske događaje. Takođe, Google ima poseban bonus program za dobijanje bonusa od 175USD gde svaki zaposleni može nominovati svog kolegu.

Svaki zaposleni dobija u toku dana: nutritivno kvalitetan doručak i ručak, piće i grickalice tokom dana, usluge poštanske službe, popuste na kupovinu raznih karti, fitnes, sastanke za održavanje kilaže, održavanje automobila, pranje vozila, personalnu putnu uslugu, frizera. Nakon prve godine rada obezbeđen je godišnji odmor od 15 dana plus 13 slobodnih dana u okviru praznika koje kompanija obeležava. Takođe, kompanija obezbeđuje 5000USD kao beneficija za usvajanje dece.

Zdravstveno osiguranje za zaposlene u Google pokriva: stomatološke usluge, zamene recepta za lekove, alternativne tretmane (akupunktura, homeopatija, kiropraktičar), psihijatra,

⁶⁷ Fortune 100 Best Companies to work for - <http://us.greatrated.com/rankings/2015-fortune-100-best-companies-to-work-for-list>, mart 2015.godine

lečenje od steriliteta, očnog doktora. Dok u samoj firmi je obezbeđena kontrola holesterola, kontrola krvnog pritiska, kompletno biometrijsko posmatranje, lečenje od gripa, fitnes centar...

Skoro svi zaposlenih su ponosni što rade u Googlu (96%) a neverovatnih 95% zaposlenih opisuje svoje nadređene kao odlične!

VI DEO

Posebne plate

VI Posebne plate

Fudbaler madridskog Reala, Kristijano Ronaldo, zarađuje godišnje „trčeci za loptom“ 29,2 miliona evra, od čega je 13 miliona evra godišnja plata a 15,5 miliona evra zarada van terena. Ronaldov trener u Realu, Žoze Murinjo godišnje zarađuje 14,8 miliona evra. Robert Allen Iger, glavni menadžer u Walt Disney kompaniji zarađuje 29 miliona dolara godišnje, odnosno 2.038.462USD kao osnovna plata, keš bonus od 9,260,000USD, akcije od 6,336,509USD i opcione nagrade u iznosu od 8,308,647USD. Ovakvih je slučajeva mnogo i verovatno ovakve plate se ne određuju na isti način kao i plate za ostale poslove u kompanijama.

Posebne plate se određuju za posebne skupove zaposlenih, čija plata se ne može baš jednostavno odrediti, zato se oni susreću sa različitim sukobima. Sukobi (problemi, izazovi) sa kojima se oni susreću imaju važne posledice za uspeh firme. Razlikujemo sledeće, posebne skupove: supervizori, korporativni direktori, izvršni menadžeri, zaposleni u prodaji, naučnici i inženjeri, zaposleni u internet kompanijama i privremeni radnici.

6.1. Supervizori

Supervizori nalaze se u sredini između zahteva višeg menadžmenta i potreba zaposlenih. Glavni zadatak supervizora kod zarada i beneficija vrti se oko jednakosti. Moraju postojati podsticaji koji će privući zaposlene, a koji su u skladu sa zakonom o radu, na prihvatanje izazova za obavljanje posla supervizora.

Dugo su se supervizori smatrali menadžerima, ali tako je sistem nagrađivanja ponekad supervizorima određivao manje plate nego nekim zaposlenima koje on nadgleda. Međutim, vremenom se razvio sistem nagrađivanja supervizora, koji je opšte prihvaćen. U skladu sa tim sistemom, osnovna plata supervizora određuje se tako da bude veća od 5 do 30% od najbolje plaćenog njegovog podređenog radnika.

6.2. Korporativni direktori / članovi upravnog odbora

Standardan upravni odbor sastoji se od 10 članova koji nisu direktori u firmi i 3 člana koji su direktori u firmi, svaki sa prosečnim mandatom od 3 godine. Kada pogledamo unazad, obično su upravni odbori služili za potvrđivanje odluka menadžmenta i njihovi članovi su najčešće bili zaposleni koji su otišli u penziju, ili na neki drugi način povezani sa firmom. Moderni odbori su se poprilično promenili. Članovi koji su izvan kompanije obično su nepovezani bivši izvršni direktori, predstavnici važnih društvenih segmenata, glavni akcionari. Direktori izvan kompanije, obično primaju veće plate, pretpostavljamo zbog toga što je za njihov rad potreban veći podsticaj.

Osim plate u gotovini, sve učestalije nagrade direktorima povezane su sa radom kompanije. Akcionari, članove upravnog odbora, smatraju odgovornim za poslovanje kompanije. Podržavajući ovaj trend, sve je više zastupljeno povezivanje plata i radnog uspeha, veći je deo zasnovan na akcijama (u proseku 40% ukupnog primanja).

6.3. Plate izvršnih direktora

Plate izvršnih direktora najvećih svetskih kompanija, kreću se u rasponu od po nekoliko miliona dolara godišnje, plus bonusi koje dobijaju. Postavlja se pitanje, da li su plate izvršnih direktora preplaćene? Jedno objašnjenje je da plate direktora rastu kako se povećavaju i plate zaposlenih nižih nivoa. Opšte je prihvaćeno da je plata drugih direktora nižih nivoa jednaka 2/3 plate izvršnih direktora, odnosno da menadžeri u nivou tačno ispod izvršnih direktora zarađuju polovinu njihove plate. Međutim, 1980. godine glavni menadžeri su primali oko 42 puta više od prosečnog radnika a 20 godina kasnije 475 puta.

Drugi pristup usmerava se na manje razlike u platama rukovodećih i ostalih poslova, a više na pojašnjenje nivoa menadžerskih plata. Pretpostavka ovog ekonomskog pristupa je da se vrednost glavnog menadžera mora poklapati sa uspehom firme. Dakle, veličina firme (prodaja ili broj zaposlenih) najbolji je pokazatelj primanja izvršnih direktora.

Plate izvršnih direktora trebaju tako biti osmišljene da osiguraju da izvršni menadžeri prilikom odlučivanja imaju na umu ono što je najbolje u interesu deoničara. Dakle, da se koriste il neke vrste akcija ili opcija za kupovinu akcija firme od nekog budućeg datuma na iznos jednak pravednoj tržišnoj ceni u vreme izdavanja opcije. Tako, izvršni menadžeri imaju već uklopljen podsticaj za povećanje vrednosti firme. Cene deonice rastu. Izvršni menadžer izvršava opciju kako bi kupio akciju po dogovorenoj ceni. Obzirom da je u međuvremenu cena deonice narasla, izvršni menadžer profitira prodajom akcija.

Većina paketa menadžerskih plata sastoji se od pet osnovnih elemenata:

1. Osnovne plate – koje obično zavise od konkurentskih plata; obično ih odbor direktora određuje;
2. Kratkoročnog (godišnjeg) podsticaja ili dobitka – godišnji dodaci često igraju glavnu ulogu u plati izvršnih menadžera i njihov primarni cilj je motivisati bolji rad; danas, skoro 90% firmi ima ove dodatke za izvršne menadžere;
3. Dugoročnih podsticaja i planova povećanja vrednosti kapitala – danas ovi podsticaji iznose oko 40% plate izvršnog menadžera i to su najčešće akcije.
4. Pogodnosti izvršnih menadžera – oni već imaju pogodnosti koje se vezuju sa platom (penziona, zdravstveno osiguranje...); najčešće dobijaju životno osiguranje kao i dopunske pogodnosti za zdravstveno i penziona osiguranje;
5. Dodatnih menadžerskih pogodnosti – život na vrhu donosi određene pogodnosti: luksuzne kancelarije, posebno prostorije za ručanje, službeni automobil, usluge vozača, sistematski pregledi...

Možemo zaključiti da firme sve više naglašavaju podsticaje na konto osnovne plate. Takva promena naglaska signalizira sve veću važnost koja se pridaje donošenju odluka ključnih za profitabilnost i preživljavanje kompanije.

6.4. Plate zaposlenih u prodaji

Prodavci (menadžeri prodaje) su osobe koje povezuju organizaciju i potrošača roba ili usluga organizacije. Pored funkcije prodavanja, oni moraju osetiti promenljive zahteve potrošača i obezbediti brzu povratnu informaciju odgovarajućim sektorima firme. Postoji nekoliko glavnih činilaca koji utiču na plate u prodaji:

- Priroda ljudi koji se bave prodajom – kao izvor zadovoljstva ljudi koji rade u prodaji plata je dobila visoku ocenu, dok su manje bitni mogućnost napredovanja, osećaj ispunjenja, priznanje, sigurnost. Dakle primarna kod plata u prodaji je finansijski iznos (plata + beneficije);
- Organizacijska strategija - plan plata u prodaji trebao bi biti povezan sa željenim ponašanjem akvizitera sa strategijom organizacije; sama organizacija može motivisati prodaju, pravljenjem planova podsticaja: veličina prodaje na određenoj teritoriji, udeo na tržištu, broj proizvoda u trgovinama na malo, broj novih kupaca, bruto profit...
- Praksa konkurenata – spoljna konkurencija je od izuzetnog značaja; priroda posla je takva da će se zaposleni u prodaji sretati na terenu, što pruža mogućnost razgovora... Organizacija mora prepoznati strategiju nivoa plata koja izričito pokazuje ciljane plate za različite prodajne skupove i nivoe uspešnosti;
- Proizvodi za prodaju – priroda proizvoda ili usluge koja se prodaje, može uticati na oblikovanje sistema plata; proizvodi ili usluge koji sami sebe prodaju, gde prodajna sposobnost nije ključna, traže drugačije pakete plata od mogućnosti koje se nude prodavcu s istaknutijom ulogom; čini se da je osnovna plata važnija kod proizvoda koji se lako prodaju.

6.5. Plate naučnika i inženjera u industrijama visoke tehnologije

Plate naučnika i inženjera usmeravaju se na nagrađivanje njihove posebne naučne ili intelektualne obuke. Ovde se suočavamo sa jednom specijalnom situacijom. U doba visokih tehnologija, inženjer ili naučnik koji je upravo završio školu sa najnovijim saznanjima, njegovo znanje je u početku vredan izvor za inženjerske projekte, gde je izuzetno bitna primena novih tehnologija. Ali vremenom to postepeno zastareva i pojavljuju se novi naučnici sa novim saznanjima. Kako se to odražava na plate? Prvih godina su veće od proseka a nakon deset godina povišice padaju ispod proseka i nakon 20-30 godina lagano kreću se silaznom putanjom.

Delimično zbog dostizanja vrhunca u svojim karijerama, mnogi naučnici menjaju karijere i odlaze u menadžment ili privremeno napuštaju posao kako bi ažurirali svoje tehničko znanje.

6.6. Plate privremenih radnika

Privremeni radnik je svako ko radi preko agencije, omladinske zadruge, na temelju poziva. Rad putem akcije obično znači nižu platu za administrativne ili dnevne poslove. Obično, privremeni radnici mogu raditi zajedno sa radnicima na neodređeno vreme, a ipak primati niže plate i manje pogodnosti za isti posao. Često, dobri radnici mogu se iz statusa privremenog radnika prebaciti na stabilniji status.

Međutim, neki radnici privremene poslove gledaju kao niz mogućnosti za sticanje dodatnih veština i znanja. Ponekad se te mogućnosti pojavljuju u jednoj organizaciji prelaskom kroz različite poslove. Ipak, sticanje znanja može biti i brže za zaposlene koji su spremni da se odreknu tradicionalne sigurnosti posla i prihvate privremene zadatke koji brzo jačaju njihov raspon veština. Ako tako posmatramo, onda privremeni posao nije kazna ili razlog nezadovoljstva.

6.7. Plate zaposlenih u internet kompanijama

Zaposlene koji rade u internet kompanijama smatramo posebnom grupom, jer se moraju prilagođavati brzim promenama u radnoj okolini, često bez ikakvih pravila koja bi ih usmerila prema potpuno novim granicama.

U platama internet kompanija karakteristična je razlika na rano oslanjanje na akcije za privlačenje i zadržavanje talentovanih ljudi. Pre nego što internet kompanije „porastu“, one su se snažno oslonile na dugoročne podsticaje (opcije, akcije) a sve u svrhu privlačenja i motivisanja zaposlenih.

VII DEO

Međunarodni sistemi plata

VII Međunarodni sistemi plata

„Teško da na kugli zemaljskoj postoji selo ili grad u kojem na zarade ne utiču udaljena strana tržišta, čiju infrastrukturu ne finansira strani kapital, koja su inženjerske, proizvodne pa čak i poslovne veštine preuzeli od stranih zemalja, ili na čija tržišta rada ne utiče odsutnost emigranata ili prisutnost stranih useljenika.“⁶⁸

7.1. Razlike u upravljanju

U zavisnosti od sličnosti, odnosno razlika uslova poslovanja, zavisi i kako će ljudi širom sveta dobijati svoje zarade. Razlikujemo četiri glavna faktora koji utiču na zarade: *organizacijski*, *ekonomski*, *institucionalni* i *zaposleni*. Ova četiri faktora sa svojim podfaktorima izuzetno su bitna za razumevanje, kako plata na domaćem tržištu a tako i na globalnom nivou.

Dakle na uspeh organizacije i pravedan odnos prema zaposlenima kod međunarodnog sistema zarada, utiču već pomenuti faktori:

1. Organizacijski faktor
 - Autonomija
 - Protok informacija
 - Tehnologija
 - Inovacije
 - Uloga rada
 - Strateška namera
2. Ekonomski faktor
 - Konkurentna dinamika tržišta
 - Protok kapitala / vlasništvo
 - Porezi
3. Institucionalni faktor
 - Kultura / politika
 - Društvena odgovornost
 - Savezi poslodavaca
 - Sindikati
4. Zaposleni
 - Demografija
 - Znanje / veštine
 - Stavovi / odabir.

Kako je danas svet postao jedno veliko globalno selo, svakodnevnica nam je preuzimanje velikih firmi, ili kupovina firmi čija je uprava u jednoj zemlji a proizvodnja u drugoj zemlji... Svaka kompanija poseduje određen sistem plata i prilikom rada u drugoj zemlji ili zadržava svoj sistem

⁶⁸ Kevin O'Rourke, J.G. Williamson, „Globalization and History: The Evolution of a 19th Century Atlantic Economy“, Cambridge, MA: MIT Press, 1999.god, str.2

i prenosi ga u drugu zemlju ili se prilagođava postojećem sistemu. Mora se voditi računa o pomenutim faktorima i neophodno je imati ih u vidu prilikom određivanja sistema plata.

Da bi se razumeli međunarodni sistemi zarada, posebno su značajne varijacije u sledećim faktorima: društvenim sporazumima, kulturama, sindikatima, vlasništvu i tržištu kapitala i samostalnost menadžera.

7.1.1. Društveni sporazum

Odnos između zaposlenog i poslodavca, predstavlja radni odnos u kom zaposleni pruža određenu aktivnost i za to dobija zaradu. Ukoliko pogledamo širu sliku, vidimo poslodavce (vlasnike firmi) koji nekad deluju samostalno a ponekad imaju uticaj zajedno sa drugim vlasnicima, putem određenih udruženja. Sa druge strane, zaposleni ponekad deluju pojedinačno a ponekad se udružuju u sindikate i tako ostvaruju svoj uticaj. Upravo ova šira slika: zaposleni – vlasnik (poslodavac) – sindikati – udruženja poslodavaca – vlada čini društveni sporazum.

„Varijacije u društvenim sporazumima širom sveta su temelji ekonomskog i socijalnog blagostanja modernih društava. Kada razmišljate o načinima na koje su ljudi širom sveta plaćeni, posebno o razlikama u oblicima zarada, postaće jasno da različiti narodi u različitim zemljama različito razmišljaju o ulogama i odgovornostima vlade, zaposlenih, sindikata i poslodavca: ta uverenja leže u osnovi razlika između društvenih sporazumima.“⁶⁹

Dakle, da bi se razumeo sistem plata u bilo kojoj zemlji, neophodno je da razumemo društveni sistem, odnosno da razumemo ulogu vlade, zaposlenih i poslodavaca u toj zemlji. Postoje države u kojima je izuzetno visok stepen uticaja vlade na sisteme plata dok sa druge strane imamo države sa visokocentralizovanim pristupom i malim uticajem vlade. Na primer, Sjedinjene Američke Države, Velika Britanija, Kanada, Hong Kong, Argentina, Brazil, Francuska, Meksiko imaju visokocentralizovani pristup i mali uticaj vlade, dok umereno centralizovan pristup je aktuelan u Japanu, Nemačkoj, Belgiji, Češkoj, Indiji, Izraelu, Sloveniji, Slovačkoj. Visokocentralizovani pristup imaju nacionalni sistemi plata u Švedskoj, Danskoj, Austriji, Belgiji, Mađarskoj, Poljskoj. „Stepen centralizovanosti odlučivanja o platama usko se kreće uz rast uprave. Javna potrošnja kao postotak bruto domaćeg proizvoda najviši je u Švedskoj (56%), Francuskoj (55%) i Nemačkoj (55%) u poređenju sa Velikom Britanijom (39%) i SAD-om (30%).“⁷⁰

7.1.2. Kultura

Koliko zemalja na svetu, toliko pa i više različitih kultura. Izuzetno je važno da sistemi plata moraju biti tako osmišljeni da se uklapaju u različite kulture. Zato je izuzetno važan zadatak globalnog menadžera da istraži nacionalne karakteristike za koje smatra da bi mogle imati bitan uticaj na upravljanje sistemom internacionalnih plata.

„Za ovo je razmišljanje tipično korišćenje popisa nacionalnih kulturnih atributa koje predlaže Hoefstede (udaljenost moći, individualnost-kolektivnost, izbegavanje nesigurnosti i

⁶⁹ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 576

⁷⁰ Vito Tanzi, „Public Spending in the 20th Century“, Cambridge University Press, 2000. godine; M. Wolf, „The Golden Age of Government“, Financial Times, 12.jul. 2000.godine strana 17.

muškost/ženstvenost).⁷¹ „Prema tom mišljenju, „ključno je prilagođavanja postupaka vezanih za platu kulturnim specifičnostima određene zemlje domaćina.“⁷² Dakle, „narodima sa naglašenom kulturom poštovanja prema položaju i hijerarhiji (velika udaljenost moći: pripisuju se Maleziji i Meksiku) više odgovaraju hijerarhijske platne strukture. Narodi sa „malom udaljenošću od moći“ (Australija i Holandija) trebaju ravnopravnu strukturu.⁷³

Kompanije koje posluju u zemljama sa „kolektivističkom“ kulturom, kao što su Japan, Izrael, Koreja, Singapur trebale bi da koriste ravnopravne sisteme plata, odnosno male razlike između nivoa posla, jednake povišice kao i beneficije na temelju zajedničkog uspeha. Sa druge strane, firme koje posluju u Hong Kongu, Velikoj Britaniji i SAD-u, koje su više „individualističke“ kulture, bolje će poslovati ukoliko sistemi plata budu zasnovani na pojedincima i beneficije vezane za učinke pojedinaca.

7.1.3. Sindikati

Uloga sindikata je veoma bitna u međunarodnom sistemu plata, imajući u obzir koliko su sindikati zastupljeni u svetu. Od ukupnog broja radne snage 91% zaposlenih pripada sindikatima u Švedskoj, 44% u Italiji, 32,9% u Velikoj Britaniji, 24% u Japanu, 35,2% u Australiji, 14,2% u SAD-u. Bitno je napomenuti, da u nekim zemljama ne postoji toliko rasprostranjen sindikat ali je plata zaposlenih određena kolektivnim ugovorom – na primer u Francuskoj, samo 9% zaposlenih je u sindikatima, ali zato 90% radnika je pokriveno kolektivnim ugovorima.

„Britanija specificira najmanje zahteva bez minimalne plate, maksimalnog broja sati ili formalnih metoda učestvovanja zaposlenih. Francuska i Nemačka imaju najvelikodušnije socijalno osiguranje. Sindikati u bilo kojoj evropskoj naciji započeli su inicijativama za koordinaciju društvenog zakonodavstva preko nacionalnih granica.“⁷⁴

Sindikati i Vlada određuju radno vreme zaposlenih. Poslednjih nekoliko decenija, u velikom broju zemalja, radna nedelja sa 48 sati smanjila se na 40 sati (41% ukupnog broja zemalja). U Africi, 40% zemalja ima radnu nedelju od 40 sati, ali skoro polovina zemalja ima nedelju koja premašuje 40 sati (od 42 do 48 sati nedeljno). U Latinskoj Americi i Karibima, u 48% zemalja radna nedelja je 48 sati, dok u 36% zemalja radna nedelja traje od 42-45 sati. U 46% Azijskih zemalja radna nedelja traje 48 sati. U zemljama Evropske unije i razvijenim zemljama radna nedelja je 40 sati. Prosečno nedeljno radno vreme po regionima, predstavljeno je u sledećoj tabeli:⁷⁵

⁷¹ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine preuzeto od G.Hoefstede „Cultural Constraints in Management Theories“, International Review of Strategic Management 5, 1994.godina, strane 27-51.

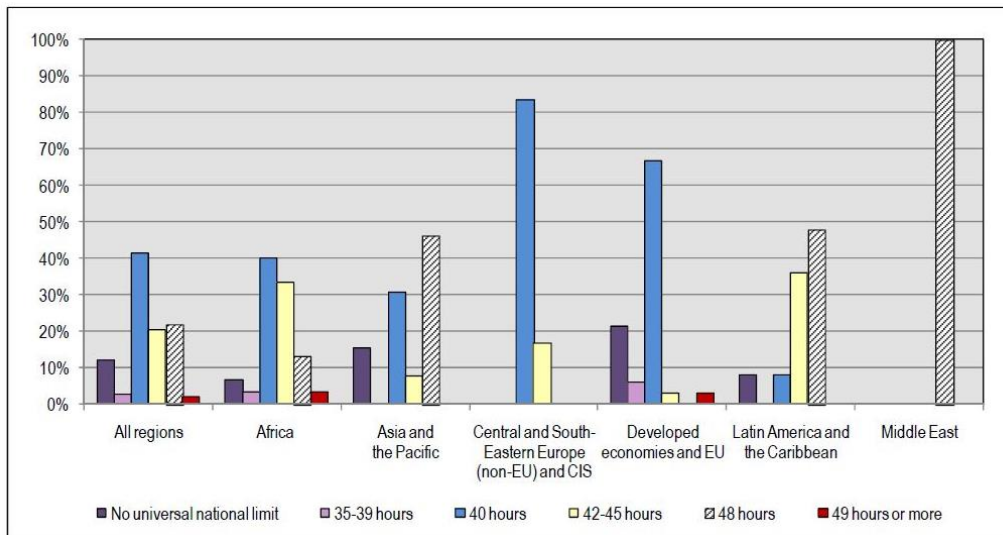
⁷² Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine preuzeto od R.Schuler i N.Rogovsky, „Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture“, Journal of International Business Studies 29, 1998.godina, strane 159-178.

⁷³ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine preuzeto od L.R. Gomez-Mejia i T.welbourne, „Compensation Strategies in a Global Context“, Human Resource Planning 14, 1994.godina, strane 29-41.

⁷⁴ Isto, strana 582.

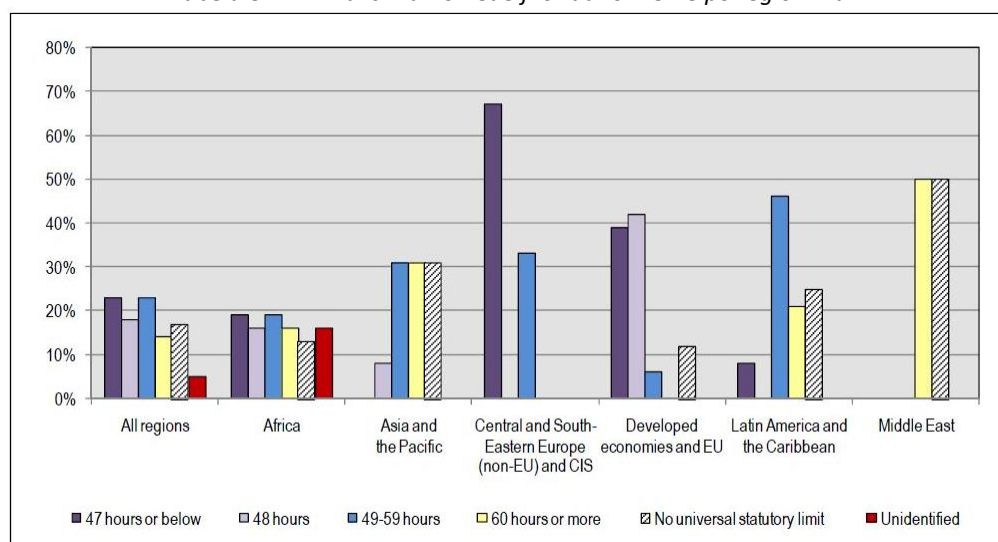
⁷⁵ International Labour Organization, „Conditions of Work and Employment Programme TMEWTA/2011 – Working time in the twenty-first century; Report for discussion at the Tripartite Meeting of Experts on Working-time Arrangements (17-21 October 2011)“, Geneva, 2011.godine, strana 13.

Tabela 7.1.1.: Prosečno nedeljno radno vreme po regionima



Preko 80% zemalja regulisalo je maksimalnu radnu nedelju, koja uključuje i prekovremeni rad. U principu, zemlje su podeljene u dve grupe: one koje su postavile maksimalnu radnu nedelju od 48 sati i manji (41% zemalja) i one koje su postavile maksimalnu radnu nedelju na 49 sati i više (37% zemalja). Veliki procenat (14%) od onih koji dozvoljavaju radnu nedelju od 49 sati i više, postavljaju kao maksimalni nedeljni limit od 60 časova, dok neke zemlje dozvoljavaju i radnu nedelju od 72 časa. U najvećem broju razvijenih zemalja i u zemljama Evropske unije, limit je 48 časova. Sa druge strane, imamo Aziju i Pacifik koje ili nemaju određeno maksimalno radno vreme ili je to visok limit od 60 časova nedeljno ili više. Pregled maksimalni časova rada po regionima može se videti u sledećem grafikonu: ⁷⁶

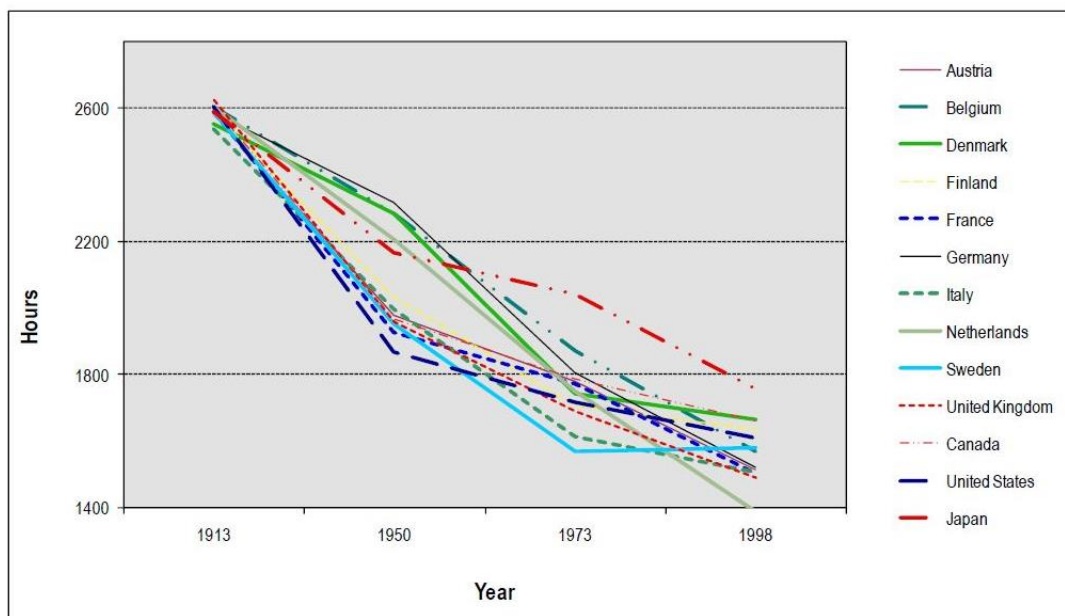
Tabela 8.1.2.: Maksimalno nedeljno radno vreme po regionima



⁷⁶ Internation Labour Organization, „Conditions of Work and Employment Programme TMEWTA/2011 – Working time in the twenty-first century; Report for discussion at the Tripartite Meeting of Experts on Working-time Arrangements (17-21 October 2011)“, Geneva, 2011.godine, strana 14.

Od industrijske revolucije pa sve do danas postoji trend pada ukupnog godišnjeg radnog vremena. Početkom dvadesetog veka, godišnje se radilo između 2500 i 3000 sati, dok je na kraju dvadesetog veka prosečno radno vreme radnika bilo ispod 2000 radnih sati godišnje u najvećem broju zemalja, mada u nekim zemljama (Holandija na primer) godišnje radnik radi oko 1500 časova. Pregled toka radnih sati po zemljama od 1913. godine možete videti na sledećem grafikonu:⁷⁷

Grafikon 7.1.3.: Kretanje broja radnih sati od 1913. godine

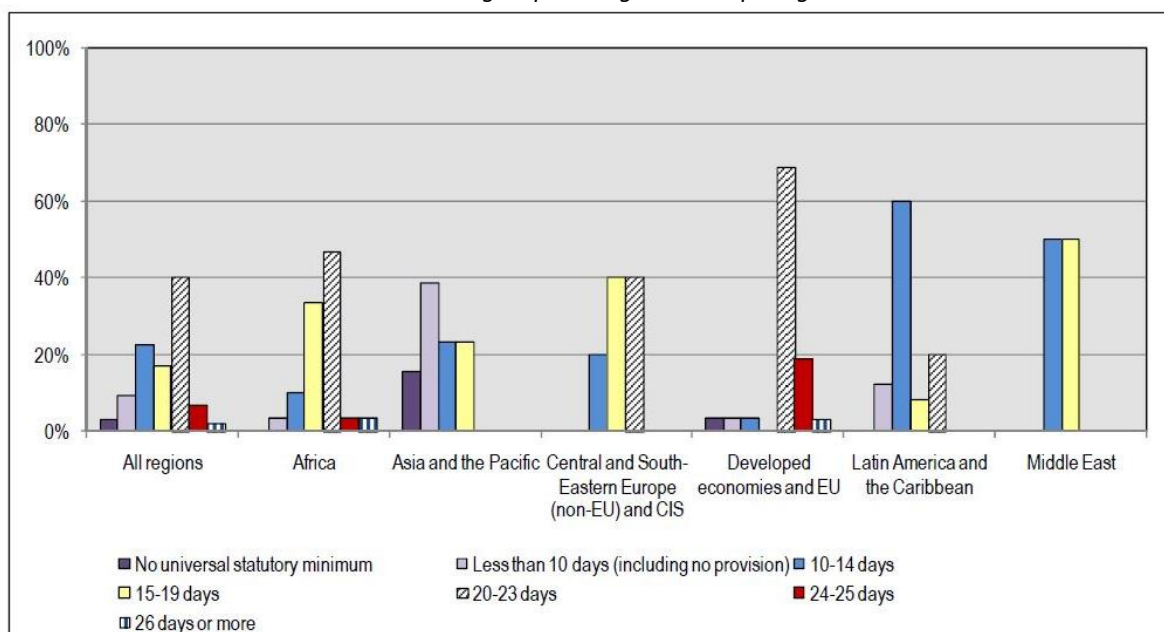


Preko 97% zemalja ima neku vrstu plaćenog odsustva zaposlenih. Zemlje Evropske Unije kao i veliki broj razvijenih zemalja, zaposlenima obezbeđuje 20 radnih dana godišnje plaćenog odsustva, odnosno godišnjeg odmora. Međutim, većina zemalja u Aziji, Pacifiku, Latinskoj Americi i Karibima (57% zemalja) nemaju zakonske odredbe koje obezbeđuje minimalno plaćeno odsustvo zaposlenih od 15 dana. Okvirno 38% pomenutih zemalja obezbeđuje svega par dana plaćenog odsustva. Pregled plaćenog odsustva po regionima, može se videti na sledećem grafikonu:⁷⁸

⁷⁷ International Labour Organization, „Conditions of Work and Employment Programme TMEWTA/2011 – Working time in the twenty-first century; Report for discussion at the Tripartite Meeting of Experts on Working-time Arrangements (17-21 October 2011)“, Geneva, 2011.godine, strana 19.

⁷⁸ International Labour Organization, „Conditions of Work and Employment Programme TMEWTA/2011 – Working time in the twenty-first century; Report for discussion at the Tripartite Meeting of Experts on Working-time Arrangements (17-21 October 2011)“, Geneva, 2011.godine, strana 16.

Tabela 7.1.4.: Pregled plaćenog odsustva po regionima



7.1.4. Vlasništvo i tržište kapitala

Vlasništvo i finansiranje kompanija širom sveta se razlikuje, što je bitno za razumevanje i upravljanje međunarodnim sistemom plata. U Sjedinjenim Američkim Državama korporativno vlasništvo i pristup kapitalu daleko je manje koncentrisano nego u većini drugih zemalja. Skoro 50% američkih domaćinstava poseduje akcije u kompanijama i to preko penzionih fondova. „U Koreji šest konglomerata kontroliše veliki deo korejske privrede, a šest je usko povezano s određenim porodicama (na primer Hyundai i Samsung). U Nemačkoj nacionalna Bundesbanka i mali broj drugih uticajnih banaka u mnogim velikim kompanijama imaju vlasničke interese. Te strukture vlasništva određene tipove platnog sistema čine gotovo besmislenima. Na primer, povezivanje dodatka za radni učinak sa sve većom vrednošću akcionara ili nuđenje akcija zaposlenima nema puno smisla u velikim konglomeratima u Nemačkoj, Koreji ili Japanu. S druge strane, udeo u vlasništvu u malim novim firmama izvan je tradicionalnih tokova, tako da one akcijama privlače nove zaposlene.“⁷⁹

Ključ razumevanja međunarodnih plata je u prepoznavanju različitosti vlasništva i da te različitosti mogu uticati na određivanje oblika plata.

⁷⁹ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine preuzeto od Lowell Turner, urednik Negotiating the New Germany: Can Social Partnership Survive?, Ithaca, New York: Cornell University Press, 1998.godine; D. Soskice, „Wage Determination: The Changing Role of Institutions in Advanced Industrialized Countries“, Oxford Review of Economic Policy 6(4), str. 36-61.

7.1.5. Samostalnost menadžera

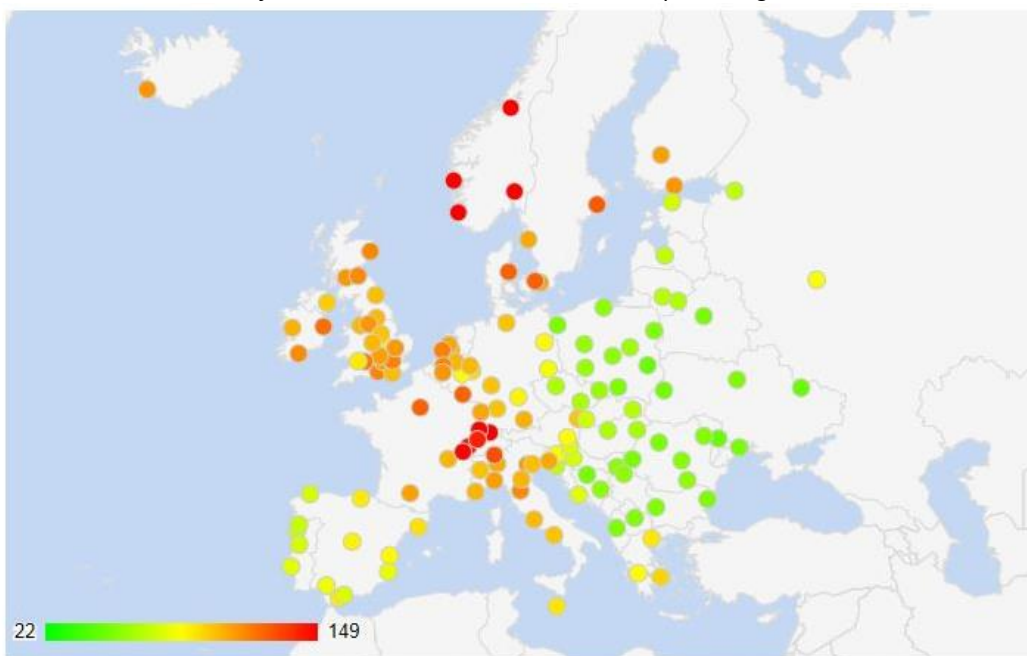
Samostalnost menadžera ogleda se u stepenu slobode menadžera u odlučivanju o izboru koji će ukupnu platu učiniti strateškim sredstvom. Menadžerska autonomija je obrnuto proporcionalna stepenu centralizacije – većina američkih i britanskih firmi. Na primer, da bi kontrolisala inflaciju i promovisala ravnopravnost, Belgija je proglasila zakon kojim su nezakonitim proglašeni svi oblici plata osim dogovorenih radnih sporazuma na nacionalnom nivou. Takođe, centralizovano određivanje plata u zemljama Evropske unije ograničava autonomiju organizacije u usklađivanju plata sa poslovnom strategijom i promenljivim tržišnim uslovima.

7.2. Upoređivanje životnih troškova

Plata od 1000 evra u Srbiji i 1000 evra u Parizu ne može se porediti – dok sa 1000 evra u Srbiji možete solidno da živite, u Parizu ne bi mogli ni iznajmljivanje stana da platite. Jako je teško napraviti dobro poređenje među zemljama uzimajući u obzir troškove života. Zanimljivo je da se pored standardni artikli iz potrošačke korpe, ali i cena Big Mac obroka (ceo svet jede u McDonald's restoranima).

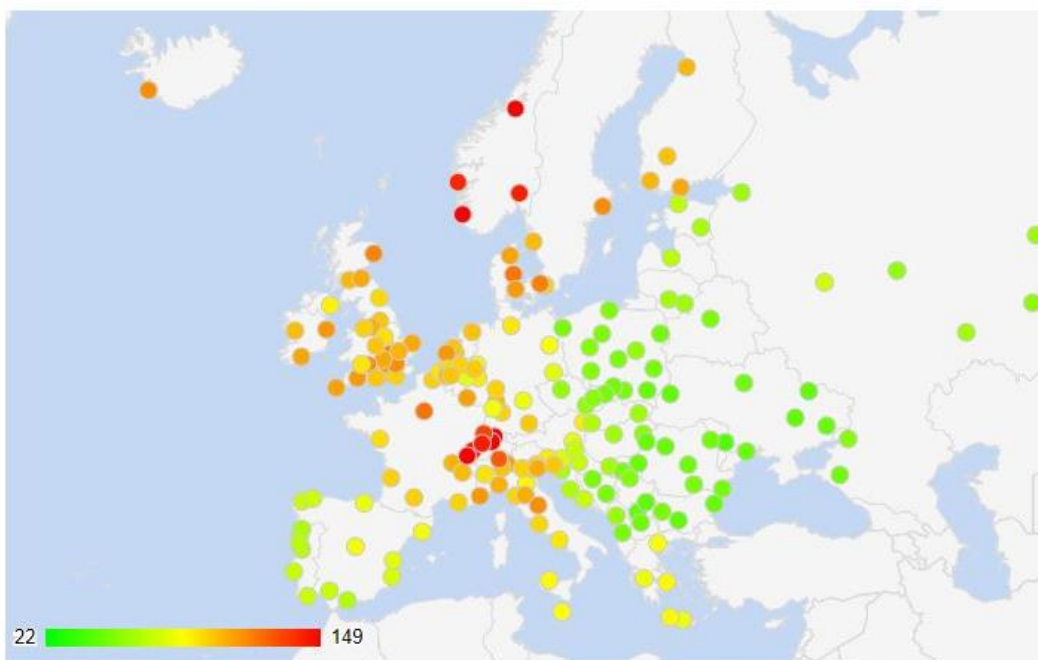
Index troškova života u 2013. i 2014. godini možete uočiti na sledećim slikama, koje slikovito prezentuju “jeftinije” zemlje (obeležene zelenom bojom), “srednje skupe” zemlje (obeležene u nijansama žute i narandžaste boje) i “skupe” zemlje obeležene crvenom bojom.

Ilustracija 7.2.1.: Index troškova života u Evropi 2013. godina⁸⁰



⁸⁰ http://www.numbeo.com/cost-of-living/region_rankings - februar 2015.

Ilustracija 7.2.2.: Index troškovi života u Evropi 2014. godina⁸¹



U sledećoj tabeli je prikaz index troškova života u 2013. i 2014. godini u više evropskih gradova. Prezentovani su indesi potrošačkih cena, iznajmljivanja, namirnica kao i lokalne kupovne moći.

Tabela 7.2.3: Uporedni prikaz indexa troškova života u 2013. i 2014. godini

Uporedni prikaz indexa troškova života u 2013. i 2014. godini	Index potrošačkih cena		Index iznajmljivanja		Index namirnica		index lokalne kupovne moći	
	2013	2014.	2013.	2014.	2013.	2014.	2013.	2014.
Stavanger, Norveška	189.23	150,36	89.30	78,75	141.27	145,41	83.86	100,42
Trondhejm, Norveška	184.79	152,89	67.54	56,08	128.51	134,73	92.19	92,49
Oslo, Norveška	170.04	141,22	76.94	62,51	125.35	131,70	94.51	94,63
Cirih, Švajcarska	166.51	157,47	80.48	73,00	125.22	166,85	143.24	124,64
Ženeva, Švajcarska	156.17	152,34	99.95	91,95	129.19	163,79	110.19	128,11
Stokholm, Švedska	126.96	113,94	48.24	47,79	89.17	105,09	91.85	97,09
Pariz, Francuska	125.02	120,68	68.57	66,90	97.93	122,73	84.74	88,48
Kopenhagen, Danska	124.90	117,24	58.67	54,46	93.11	106,98	88.80	97,83
Luksemburg, Luksemburg	124.37	108,88	68.27	66,64	97.44	94,10	137.59	131,18
Dablin, Irska	121.50	111,45	51.65	48,36	87.97	105,84	90.24	88,34
London, Velika Britanija	116.06	113,27	88.76	88,04	102.96	97,58	78.82	81,53
Firenca, Italija	114.11	105,82	49.87	41,42	83.28	98,80	63.55	61,15
Helsinki, Finska	111.76	106,92	53.43	49,79	83.76	107,70	97.93	89,96
Brisel, Belgija	111.55	103,82	42.74	42,40	78.53	97,01	97.94	89,83
Mančester, Velika Britanija	111.54	104,72	41.99	39,36	78.16	105,95	62.30	63,49

⁸¹ http://www.numbeo.com/cost-of-living/region_rankings - februar 2015.

Đenova, Italija	109.64	104,97	36.81	32,95	74.68	90,69	66.14	65,81
Malmö, Švedska	108.81	97,32	44.45	35,17	77.92	96,88	94.61	99,97
Amsterdam, Holandija	107.61	99,98	60.85	50,52	85.16	81,40	84.92	95,53
Minhen, Nemačka	105.01	98,72	49.98	47,90	78.60	90,13	113.90	105,15
Dizeldorf, Nemačka	103.12	98,76	40.31	38,58	72.97	92,12	130.54	120,09
Frankfurt, Nemačka	100.13	96,57	38.29	35,45	70.45	82,15	112.68	139,18
Beč, Austrija	99.50	90,16	43.72	36,22	72.73	90,45	92.17	94,09
Amsterdam, Holandija	96.05	86,75	21.34	17,74	60.19	71,09	46.89	41,80
Barcelona, Španija	92.82	82,13	37.99	32,85	66.51	67,12	82.23	66,67
Solun, Grčka	90.88	83,97	17.81	15,33	55.81	69,93	44.25	43,27
Madrid, Španija	88.27	82,20	43.70	38,55	66.88	69,05	97.33	68,46
Berlin, Nemačka	86.65	84,51	29.68	30,17	59.31	77,70	123.70	99,44
Ljubljana, Slovenija	83.87	77,54	29.09	25,01	57.58	65,85	58.11	59,39
Moskva, Rusija	83.78	73,94	69.79	58,63	77.06	55,86	44.90	47,11
Lisabon, Portugalija	78.70	71,23	31.05	27,34	55.83	59,99	58.46	54,64
Split, Hrvatska	77.50	72,26	16.92	14,39	48.42	65,82	37.66	37,75
Zagreb, Hrvatska	75.35	71,35	18.32	16,00	47.98	64,42	48.07	49,88
Bratislava, Slovačka	73.72	65,75	31.67	25,52	53.54	58,38	52.72	59,19
Prag, Češka	65.71	58,48	27.86	22,88	47.54	52,51	63.58	64,10
Budimpešta, Mađarska	64.42	61,31	13.25	11,81	39.86	49,26	44.26	46,64
Varšava, Poljska	61.53	58,61	26.47	24,19	44.70	49,64	64.39	63,50
Beograd, Srbija	57.22	54,88	16.80	13,29	37.82	45,61	38.62	39,64
Sarajevo, Bosna i Hercegovina	57.09	52,28	13.45	11,70	36.14	46,57	42.16	41,76
Bukurešt, Rumunija	56.79	52,12	18.31	15,66	38.32	45,60	41.13	37,19
Novi Sad, Srbija	56.69	52,85	14.20	8,69	34.60	44,65	35.69	34,38
Tirana, Albanija	53.61	51,91	12.03	11,96	33.66	43,53	32.04	33,68
Skoplje, Makedonija	53.57	49,11	12.65	11,29	33.93	39,81	31.20	32,37
Sofija, Bugarska	53.51	51,59	14.23	12,41	34.66	47,10	41.46	41,96

7.2.1. Upoređivanje troškova života u Beogradu i svetskim gradovima

Kako bi najbolje videli razliku u životnim troškovima, izvršeno je poređenje troškova života u Beogradu i nekoliko svetskih gradova.

Za isti životni standard (ukoliko iznajmljujemo stan) u Beogradu nam je potrebno 1579,78 evra a u Ljubljani 2376,28 evra. Naime, potrošačke cene u Ljubljani su 44,05% veće nego u Beogradu, cene iznajmljivanja su 79,18% veće u Ljubljani, kao i cene u restoranima (za 36,49%, Big Mec obrok je 27,80% skuplji u Ljubljani), cene u marketima (za 58,09%). Kupovna moć u Ljubljani je za 84,80% veća nego u Beogradu. Prosečna zarada u Ljubljani je više nego duplo veća nego u Beogradu i iznosi oko 1100 evra.

Malo manje novca nam je potrebno ukoliko bi živeli u Budimpešti – dakle, za isti životni standard nam je potrebno 1853,37 evra. Ukoliko poredimo cene u Beogradu i Budimpešti, potrošačke cene su veće u Budimpešti za 17,42%, cene iznajmljivanja su veće za 16,86%, cene u restoranima su veće za 5,35% (Big Mac obrok je skuplji za 26,65%), dok se cene u marketima veće za 17,76%. Kupovna moć u Budimpešti je veća za 23,79% u odnosu na Beograd. Prosečna zarada u Budimpešti je veća nego u Beogradu za 45,23% i iznosi 580,81 evro.

Tabela 7.2.4.: Uporedni troškovi u Beogradu, Ljubljani i Budimpešti

Uporedni troškovi u Beogradu, Ljubljani i Budimpešti	Beograd	Ljubljana, Slovenija		Budimpešta, Mađarska	
		Ljubljana	razlika	Budimpešta	razlika
Restorani					
Obrok	601,33 Din.	841,87 Din.	40,00%	595,93 Din.	0,90%
Obrok za 2 osobe	2.766,13 Din.	3.487,73 Din.	26,09%	3.178,28 Din.	14,90%
Obrok u McDonalds-u	470,53 Din.	601,33 Din.	27,80%	595,93 Din.	26,65%
Domaće pivo (0,5l)	150,00 Din.	300,67 Din.	100,44%	139,05 Din.	7,30%
Uvozno pivo (0,33l)	190,00 Din.	348,77 Din.	83,56%	178,78 Din.	5,91%
Kapućino	149,35 Din.	177,93 Din.	19,13%	150,76 Din.	0,95%
Koka kola/Pepsi (0,33l)	150,63 Din.	238,93 Din.	58,63%	100,47 Din.	33,30%
Voda (0,33l)	106,92 Din.	175,25 Din.	63,90%	66,82 Din.	37,51%
Marketi					
Mleko (1 litar)	95,41 Din.	116,56 Din.	22,16%	95,69 Din.	0,28%
Hleb (500g)	48,89 Din.	140,36 Din.	187,06%	73,17 Din.	49,65%
Pirinač (beli, 1kg)	134,83 Din.	198,44 Din.	47,17%	113,89 Din.	15,53%
Jaja (12kom)	161,04 Din.	239,99 Din.	49,02%	199,50 Din.	23,88%
Sir (1kg)	549,46 Din.	1.029,78 Din.	87,42%	684,54 Din.	24,58%
Piletina (1kg)	580,98 Din.	805,79 Din.	38,69%	576,84 Din.	0,71%
Jabuke (1kg)	92,09 Din.	157,85 Din.	71,41%	115,86 Din.	25,81%
Pomorandže (1kg)	113,03 Din.	196,94 Din.	74,23%	136,47 Din.	20,73%
Paradajz	125,76 Din.	173,53 Din.	37,98%	183,39 Din.	45,82%
Krompir	65,13 Din.	75,50 Din.	15,92%	78,11 Din.	19,93%
Zelena salata (1 glavica)	48,63 Din.	114,92 Din.	136,30%	82,37 Din.	69,37%
Voda (1,5l)	49,96 Din.	64,14 Din.	28,38%	41,13 Din.	17,67%
Boca vina (srednja klasa)	465,00 Din.	601,33 Din.	29,32%	437,01 Din.	6,02%
Domaće pivo (0,5l)	71,42 Din.	129,05 Din.	80,68%	94,18 Din.	31,87%
Uvozno pivo (0,33l)	99,47 Din.	162,36 Din.	63,23%	138,53 Din.	39,28%
Pakovanje cigareta (Marlboro)	260,00 Din.	469,04 Din.	80,40%	401,26 Din.	54,33%
Prevoz					
Karta u jednom pravu (gradski prevoz)	74,00 Din.	144,32 Din.	95,03%	139,05 Din.	87,91%
Mesečna karta (redovna cena)	3.300,00 Din.	4.449,86 Din.	34,84%	3.774,21 Din.	14,37%
Taxi start (normalna tarifa)	170,00 Din.	120,27 Din.	29,26%	178,78 Din.	5,16%
Taxi 1km (normalna tarifa)	70,00 Din.	114,25 Din.	63,22%	111,24 Din.	58,91%
Taxi 1 sat čekanja (normalna tarifa)	845,93 Din.	1.804,00 Din.	113,26%	1.668,60 Din.	97,25%

*Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih
na performanse organizacija u Srbiji*

Benzin (1l)	152,61 Din.	168,05 Din.	10,11%	156,95 Din.	2,84%
Volkswagen Golf 1,4 90KW ili sličan novi automobil	1.697.878,74 Din.	2.044.530,29 Din.	20,42%	2.026.154,77 Din.	19,33%
Komunalne usluge (mesečne)					
Osnovne (struja, grejanje, voda, komunalije) za stan od 85m ²	15.665,38 Din.	25959,24	65,71%	19.489,38 Din.	24,41%
1 min pripejd tarife za mobilni telefon	10,37 Din.	11,34 Din.	9,32%	13,86 Din.	33,63%
Internet (6Mbps, bez ograničenja, ADSL)	1.591,94 Din.	2.600,76 Din.	63,37%	1.587,15 Din.	0,30%
Sport i slobodno vreme					
Teretana, mesečna pretplata	2.880,54 Din.	4.638,85 Din.	61,04%	4.370,14 Din.	51,71%
Iznajmljivanje teniskog terena (1h)	1.200,61 Din.	1.142,53 Din.	4,84%	1.147,16 Din.	4,45%
Bioskop (1 karta)	410,00 Din.	721,60 Din.	76,00%	595,93 Din.	45,35%
Odeća i obuća					
Farmerke (Levis 501 ili slične)	7.490,09 Din.	8.619,10 Din.	15,07%	7.468,96 Din.	0,28%
Letnja haljina (Zara, H&M...)	3.553,96 Din.	3.607,99 Din.	1,52%	4.111,90 Din.	15,70%
Nike patike	8.182,73 Din.	10.022,21 Din.	22,48%	8.865,73 Din.	8,35%
Muške cipele	8.409,31 Din.	10.262,74 Din.	22,04%	8.899,19 Din.	5,83%
Iznajmljivanje na mesečnom nivou					
Jednosoban stan u centru grada	27.611,78 Din.	47.419,36 Din.	71,74%	30.931,49 Din.	12,02%
Jednosoban stan na periferiji	19.182,25 Din.	35.879,50 Din.	87,05%	21.373,95 Din.	11,43%
Trosoban stan u centru grada	52.761,71 Din.	90.600,75 Din.	71,72%	60.856,88 Din.	15,34%
Trosoban stan na periferiji	34.970,43 Din.	67.148,79 Din.	92,02%	44.046,84 Din.	25,95%
Kupovina nekretnina					
Cena za m ² stana u centru grada	226.776,19 Din.	297.230,03 Din.	31,07%	152.636,99 Din.	32,69%
Cena za m ² stana na periferiji	132.276,04 Din.	218.119,68 Din.	64,90%	90.051,32 Din.	31,92%
Zarada i finansiranje					
Prosečna zarada	48.097,46 Din.	133.692,60 Din.	177,96%	69.853,60 Din.	45,23%
Kamatna stopa hipoteke u %, godišnja	6,02%	3,92%	34,90%	6,96%	15,75%

Ukoliko bi živeli u Parizu a želeli da održimo isti životni standard (sa iznajmljivanjem stana) mesečno nam je potrebno 4268,93€ dok nam je u Beogradu potrebno 1579,78€. Potrošačke cene u Parizu su veće za 114,63% dok su cene iznajmljivanja veće za 421,55%. Troškovi restorana su veći za 157,50% (Big Mac obrok je skuplji za 104,48% nego u Beogradu), dok su namirnice skuplje za 156,15%. Kupovna moć u Parizu je 107,71% veća nego u Beogradu, dok je prosečna zarada veća za 461,26% i iznosi 2244,57€.

Nešto jeftiniji bi nam bio život u španskoj prestonici – mesečno nam je potrebno 2872,70€. Potrošačke cene su veće za 55,81%, cene iznajmljivanja su 199,52% skuplje u Madridu, restorani su skuplji za 81,12% (Big Mac je skuplji za 78,92%), namirnice su skuplje za 63,95%. Kupovna moć u Madridu je skoro duplo veća nego u Beogradu (99,74%). Prosečna zarada zaposlenog je 263,20% veća nego u Beogradu i iznosi 1452,48€.

Tabela 7.2.5.: Uporedni troškovi u Beogradu, Parizu i Madridu

Uporedni troškovi u Beogradu, Parizu i Madridu	Beograd	Pariz, Francuska		Madrid, Španija	
		Pariz	razlika	Madrid	razlika
Restorani					
Obrok	601,33 Din.	1.443,20 Din.	140,00%	1.202,66 Din.	100,00%
Obrok za 2 osobe	2.766,13 Din.	7.215,99 Din.	160,87%	4.810,66 Din.	73,91%
Obrok u McDonalds-u	470,53 Din.	962,13 Din.	104,48%	841,87 Din.	78,92%
Domaće pivo (0,5l)	150,00 Din.	721,60 Din.	381,07%	330,73 Din.	120,49%
Uvozno pivo (0,33l)	190,00 Din.	601,33 Din.	216,49%	360,80 Din.	89,89%
Kapućino	149,35 Din.	427,61 Din.	186,31%	211,50 Din.	41,61%
Koka kola/Pepsi (0,33l)	150,63 Din.	392,38 Din.	160,50%	222,73 Din.	47,87%
Voda (0,33l)	106,92 Din.	266,30 Din.	149,06%	151,89 Din.	42,06%
Marketi					
Mleko (1 litar)	95,41 Din.	114,17 Din.	19,66%	104,36 Din.	9,38%
Hleb (500g)	48,89 Din.	189,22 Din.	287,00%	111,18 Din.	127,39%
Pirinač (beli, 1kg)	134,83 Din.	218,89 Din.	62,34%	119,77 Din.	11,18%
Jaja (12kom)	161,04 Din.	360,80 Din.	124,04%	182,50 Din.	13,33%
Sir (1kg)	549,46 Din.	1.821,18 Din.	231,45%	1.055,77 Din.	92,15%
Piletina (1kg)	580,98 Din.	1.389,75 Din.	139,21%	733,20 Din.	26,20%
Jabuke (1kg)	92,09 Din.	317,78 Din.	245,08%	238,13 Din.	158,58%
Pomorandže (1kg)	113,03 Din.	267,87 Din.	136,98%	206,30 Din.	82,52%
Paradajz	125,76 Din.	272,91 Din.	117,00%	224,99 Din.	78,90%
Krompir	65,13 Din.	187,62 Din.	188,06%	95,23 Din.	46,21%
Zelena salata (1 glavica)	48,63 Din.	150,93 Din.	210,36%	120,27 Din.	147,30%
Voda (1,5l)	49,96 Din.	103,23 Din.	106,61%	123,55 Din.	147,27%
Boca vina (srednja klasa)	465,00 Din.	601,33 Din.	29,32%	601,33 Din.	29,32%
Domaće pivo (0,5l)	71,42 Din.	202,05 Din.	182,89%	97,42 Din.	36,39%
Uvozno pivo (0,33l)	99,47 Din.	283,83 Din.	185,35%	132,23 Din.	32,94%
Pakovanje cigareta (Marlboro)	260,00 Din.	841,87 Din.	223,79%	587,80 Din.	126,08%
Prevoz					
Karta u jednom pravu (gradski prevoz)	74,00 Din.	204,45 Din.	176,29%	180,40 Din.	143,78%
Mesečna karta (redovna cena)	3.300,00 Din.	8.069,88 Din.	144,54%	6.530,47 Din.	97,89%
Taxi start (normalna tarifa)	170,00 Din.	312,69 Din.	83,94%	348,77 Din.	105,16%
Taxi 1km (normalna tarifa)	70,00 Din.	146,73 Din.	109,61%	126,28 Din.	80,40%
Taxi 1 sat čekanja (normalna tarifa)	845,93 Din.	3.848,53 Din.	354,94%	2.435,40 Din.	187,89%
Benzin (1l)	152,61 Din.	186,41 Din.	22,15%	155,54 Din.	1,92%
Volkswagen Golf 1,4 90KW ili sličan novi automobil	1.697.878,74 Din.	2.294.083,25 Din.	35,11%	2.134.730,15 Din.	25,73%
Komunalne usluge (mesečne)					
Osnovne (struja, grejanje, voda, komunalije) za stan od 85m2	15.665,38 Din.	20.695,20 Din.	32,11%	16.636,26 Din.	6,20%
1 min pripejd tarife za mobilni telefon	10,37 Din.	17,70 Din.	70,61%	17,91 Din.	72,64%
Internet (6Mbps, bez ograničenja, ADSL)	1.591,94 Din.	3.268,92 Din.	105,34%	4.199,30 Din.	163,79%
Sport i slobodno vreme					
Teretana, mesečna pretplata	2.880,54 Din.	7.027,24 Din.	143,96%	4.890,84 Din.	69,79%
Iznajmljivanje teniskog terena (1h)	1.200,61 Din.	2.124,71 Din.	76,97%	1.277,83 Din.	6,43%
Bioskop (1 karta)	410,00 Din.	1.202,66 Din.	193,33%	1.082,40 Din.	164,00%
Odeća i obuća					
Farmerke (Levis 501 ili slične)	7.490,09 Din.	9.681,45 Din.	29,26%	8.910,65 Din.	18,97%
Letnja haljina (Zara, H&M...)	3.553,96 Din.	4.660,33 Din.	31,13%	3.398,62 Din.	4,37%
Nike patike	8.182,73 Din.	11.124,65 Din.	35,95%	8.869,65 Din.	8,39%
Muške cipele	8.409,31 Din.	11.906,38 Din.	41,59%	9.829,05 Din.	16,88%
Iznajmljivanje na mesečnom nivou					
Jednosoban stan u centru grada	27.611,78 Din.	134.984,62 Din.	388,87%	83.762,75 Din.	203,36%

*Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih
na performanse organizacija u Srbiji*

Jednosoban stan na periferiji	19.182,25 Din.	98.818,96 Din.	415,16%	60.801,39 Din.	216,97%
Trosoban stan u centru grada	52.761,71 Din.	267.197,77 Din.	406,42%	153.139,33 Din.	190,25%
Trosoban stan na periferiji	34.970,43 Din.	200.626,37 Din.	473,70%	105.233,18 Din.	200,92%
Kupovina nekretnina					
Cena za m2 stana u centru grada	226.776,19 Din.	1.162.576,05 Din.	412,65%	428.664,12 Din.	89,03%
Cena za m2 stana na periferiji	132.276,04 Din.	814.381,62 Din.	515,67%	285.031,58 Din.	115,48%
Zarada i finansiranje					
Prosečna zarada	48.097,46 Din.	269.954,18 Din.	461,26%	174.689,98 Din.	263,20%
Kamatna stopa hipoteke u %, godišnja	6,02%	3,23%	46,26%	3,22%	46,50%

Preko 3 puta više novca nam je potrebno u Sidneju nego u Beogradu, ukoliko želimo da zadržimo beogradski standard života. Naime, mesečni troškovi u Sidneju su 5131,95€. Potrošačke cene su 131,58% veće nego u Beogradu, cene iznajmljivanja su 224,85% veće kao i cene u restoranima (za 121,22%; Big Mac obrok je 51,58% skuplji u Sidneju). Cene namirnica su 164,36% više a kupovna moć stanovništva je veća za 146,20%. Prosečna zarada u Sidneju je 699,80% veća nego u Beogradu i iznosi 3.198,50 evra.

Međutim, u Njujorku nam treba još više novca – 6150,61€ za zadržavanje beogradskog standarda života. Naime, potrošačke cene su veće za 148,98%, cene iznajmljivanja za 924,00% a cene u restoranima za 171,80% (Big Mac obrok je skuplji za 82,62%). Cene namirnica su skuplje u Njujorku za 227,50%. Kupovna moć u Njujorku je za 123,06% veća nego u Beogradu. Prosečna zarada u Njujorku je 3.473,05 eura i za 768,45% veća je nego u Beogradu.

Tabela 7.2.6.: Uporedni troškovi u Beogradu, Sidneju i Njujorku

Uporedni troškovi u Beogradu, Sidneju i Njujorku	Beograd	Sidnej, Australija		Njujork, SAD	
		Sidnej	razlika	Njujork	razlika
Restorani					
Obrok	601,33 Din.	1.258,61 Din.	109,30%	1.611,15 Din.	167,93%
Obrok za 2 osobe	2.766,13 Din.	6.712,60 Din.	142,67%	8.055,75 Din.	191,23%
Obrok u McDonalds-u	470,53 Din.	713,21 Din.	51,58%	859,28 Din.	82,62%
Domaće pivo (0,5l)	150,00 Din.	503,45 Din.	235,63%	644,46 Din.	329,64%
Uvozno pivo (0,33l)	190,00 Din.	667,35 Din.	251,24%	751,87 Din.	295,72%
Kapućino	149,35 Din.	316,02 Din.	111,60%	441,81 Din.	195,82%
Koka kola/Pepsi (0,33l)	150,63 Din.	235,75 Din.	56,52%	196,52 Din.	30,47%
Voda (0,33l)	106,92 Din.	193,74 Din.	81,19%	188,49 Din.	76,28%
Marketi					
Mleko (1 litar)	95,41 Din.	118,45 Din.	24,14%	157,85 Din.	65,44%
Hleb (500g)	48,89 Din.	249,05 Din.	409,35%	289,57 Din.	492,23%
Pirinač (beli, 1kg)	134,83 Din.	244,92 Din.	81,65%	321,49 Din.	138,44%
Jaja (12kom)	161,04 Din.	354,55 Din.	120,16%	340,07 Din.	111,17%
Sir (1kg)	549,46 Din.	877,04 Din.	59,62%	1.412,31 Din.	157,04%
Piletina (1kg)	580,98 Din.	885,82 Din.	52,47%	1.101,07 Din.	89,52%
Jabuke (1kg)	92,09 Din.	336,89 Din.	265,82%	522,30 Din.	467,16%
Pomorandže (1kg)	113,03 Din.	241,60 Din.	113,75%	572,62 Din.	406,60%
Paradajz	125,76 Din.	369,72 Din.	193,98%	524,25 Din.	316,86%
Krompir	65,13 Din.	258,42 Din.	296,77%	276,87 Din.	325,10%
Zelena salata (1 glavica)	48,63 Din.	169,84 Din.	249,23%	228,03 Din.	368,88%
Voda (1,5l)	49,96 Din.	158,96 Din.	218,15%	227,39 Din.	355,10%
Boca vina (srednja klasa)	465,00 Din.	1.258,61 Din.	170,67%	1.611,15 Din.	246,48%
Domaće pivo (0,5l)	71,42 Din.	450,05 Din.	530,12%	196,92 Din.	175,71%
Uvozno pivo (0,33l)	99,47 Din.	530,14 Din.	432,99%	282,85 Din.	184,37%
Pakovanje cigareta (Marlboro)	260,00 Din.	1.678,15 Din.	545,44%	1.288,92 Din.	395,74%

*Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih
na performanse organizacija u Srbiji*

Prevoz					
Karta u jednom pravu (gradski prevoz)	74,00 Din.	335,63 Din.	353,55%	268,53 Din.	262,87%
Mesečna karta (redovna cena)	3.300,00 Din.	12.586,13 Din.	281,40%	12.029,92 Din.	264,54%
Taxi start (normalna tarifa)	170,00 Din.	302,07 Din.	77,69%	268,53 Din.	57,96%
Taxi 1km (normalna tarifa)	70,00 Din.	293,68 Din.	319,54%	133,48 Din.	90,69%
Taxi 1 sat čekanja (normalna tarifa)	845,93 Din.	4.685,40 Din.	453,87%	3.490,83 Din.	312,66%
Benzin (1l)	152,61 Din.	123,85 Din.	18,85%	94,52 Din.	38,07%
Volkswagen Golf 1,4 90KW ili sličan novi automobil	1.697.878,74 Din.	2.265.502,70 Din.	33,43%	2.470.430,00 Din.	45,50%
Komunalne usluge (mesečne)					
Osnovne (struja, grejanje, voda, komunalije) za stan od 85m2	15.665,38 Din.	18.270,52 Din.	16,63%	11.838,27 Din.	24,43%
1 min pripejd tarife za mobilni telefon	10,37 Din.	88,10 Din.	749,41%	16,83 Din.	62,24%
Internet (6Mbps, bez ograničenja, ADSL)	1.591,94 Din.	5.364,49 Din.	236,98%	5.714,14 Din.	258,94%
Sport i slobodno vreme					
Teretana, mesečna pretplata	2.880,54 Din.	6.342,42 Din.	120,18%	9.487,88 Din.	229,38%
Iznajmljivanje teniskog terena (1h)	1.200,61 Din.	1.594,24 Din.	32,79%	4.833,45 Din.	302,58%
Bioskop (1 karta)	410,00 Din.	1.615,22 Din.	293,96%	1.503,74 Din.	266,77%
Odeća i obuća					
Farmerke (Levis 501 ili slične)	7.490,09 Din.	9.094,28 Din.	21,42%	6.307,90 Din.	15,78%
Letnja haljina (Zara, H&M...)	3.553,96 Din.	6.190,51 Din.	74,19%	5.728,53 Din.	61,19%
Nike patike	8.182,73 Din.	11.540,51 Din.	41,03%	10.311,36 Din.	26,01%
Muške cipele	8.409,31 Din.	13.646,41 Din.	62,28%	15.373,06 Din.	82,81%
Iznajmljivanje na mesečnom nivou					
Jednosoban stan u centru grada	27.611,78 Din.	192.913,11 Din.	598,66%	287.044,96 Din.	939,57%
Jednosoban stan na periferiji	19.182,25 Din.	138.828,26 Din.	623,73%	183.094,99 Din.	854,50%
Trosoban stan u centru grada	52.761,71 Din.	420.997,53 Din.	697,92%	587.324,20 Din.	1013,16%
Trosoban stan na periferiji	34.970,43 Din.	251.644,61 Din.	619,59%	320.081,80 Din.	815,29%
Kupovina nekretnina					
Cena za m2 stana u centru grada	226.776,19 Din.	893.718,22 Din.	294,10%	1.115.125,81 Din.	391,73%
Cena za m2 stana na periferiji	132.276,04 Din.	584.301,37 Din.	341,73%	607.841,28 Din.	359,52%
Zarada i finansiranje					
Prosečna zarada	48.097,46 Din.	384.683,84 Din.	699,80%	417.703,96 Din.	768,45%
Kamatna stopa hipoteke u %, godišnja	6,02%	5,18%	13,98%	4,02%	33,17%

Za život u Moskvi mesečno nam je potrebno 3608,78 evra jer su potrošačke cene za 59,42% veće nego u Beogradu. Cene iznajmljivanja su veće za 440,50%, dok su cene u restoranima veće za 118,80% (Big Mac obrok je za 64,56% skuplji nego u Beogradu). Cene namirnica su skuplje za 49,08% a kupovna moć je veća nego u Beogradu za 10,29%. Prosečna zarada u Moskvi iznosi 1007,53 evra i veća je od prosečne zarade u Beogradu za 151,94%.

Ukoliko želimo isti životni standard u Varšavi, kao u Beogradu, potrebno nam je 2023,97€. Naime, potrošačke cene su veće za 11,53%, dok su cene iznajmljivanja veće za 103,10%. Cene u restoranima su veće za 7,66% (Big Mac obrok je skuplji za 10,90%) a cene namirnica su skuplje za 11,93%. Kupovna moć u Varšavi je 70,73% veća nego u Beogradu, dok je prosečna zarada za 118,74% veća i iznosi 874,76 evra.

Tabela 7.2.7.: Usporedni troškovi u Beogradu, Moskvi i Varšavi

Usporedni troškovi u Beogradu, Moskvi i Varšavi	Beograd	Moskva, Rusija		Varšava, Poljska	
		Moskva	razlika	Varšava	razlika
Restorani					
Obrok	601,33 Din.	1.491,42 Din.	148,02%	579,81 Din.	3,58%
Obrok za 2 osobe	2.766,13 Din.	5.993,26 Din.	116,67%	2.899,06 Din.	4,81%
Obrok u McDonalds-u	470,53 Din.	774,30 Din.	64,56%	521,83 Din.	10,90%
Domaće pivo (0,5l)	150,00 Din.	277,58 Din.	85,05%	231,92 Din.	54,62%
Uvozno pivo (0,33l)	190,00 Din.	401,59 Din.	111,36%	231,92 Din.	22,07%
Kapućino	149,35 Din.	402,03 Din.	169,18%	241,47 Din.	61,68%
Koka kola/Pepsi (0,33l)	150,63 Din.	140,69 Din.	6,59%	114,10 Din.	24,25%
Voda (0,33l)	106,92 Din.	109,70 Din.	2,60%	91,02 Din.	14,88%
Marketi					
Mleko (1 litar)	95,41 Din.	135,56 Din.	42,07%	82,57 Din.	13,46%
Hleb (500g)	48,89 Din.	78,63 Din.	60,81%	83,98 Din.	71,77%
Pirinač (beli, 1kg)	134,83 Din.	140,38 Din.	4,11%	99,23 Din.	26,41%
Jaja (12kom)	161,04 Din.	179,30 Din.	11,34%	200,37 Din.	24,42%
Sir (1kg)	549,46 Din.	933,85 Din.	69,96%	713,91 Din.	29,93%
Piletina (1kg)	580,98 Din.	606,96 Din.	4,47%	488,45 Din.	15,93%
Jabuke (1kg)	92,09 Din.	187,72 Din.	103,84%	85,97 Din.	6,65%
Pomorandže (1kg)	113,03 Din.	187,68 Din.	66,04%	143,11 Din.	26,61%
Paradajz	125,76 Din.	295,71 Din.	135,13%	156,25 Din.	24,24%
Krompir	65,13 Din.	100,06 Din.	53,63%	59,31 Din.	8,93%
Zelena salata (1 glavica)	48,63 Din.	155,74 Din.	220,23%	76,72 Din.	57,75%
Voda (1,5l)	49,96 Din.	100,98 Din.	102,10%	59,73 Din.	19,54%
Boca vina (srednja klasa)	465,00 Din.	1.054,55 Din.	126,78%	579,81 Din.	24,69%
Domaće pivo (0,5l)	71,42 Din.	137,92 Din.	93,11%	86,48 Din.	21,08%
Uvozno pivo (0,33l)	99,47 Din.	276,41 Din.	177,90%	123,75 Din.	24,41%
Pakovanje cigareta (Marlboro)	260,00 Din.	209,94 Din.	19,25%	405,87 Din.	56,10%
Prevoz					
Karta u jednom pravu (gradski prevoz)	74,00 Din.	102,40 Din.	38,38%	127,56 Din.	72,38%
Mesečna karta (redovna cena)	3.300,00 Din.	3.963,97 Din.	20,12%	3.188,96 Din.	3,36%
Taxi start (normalna tarifa)	170,00 Din.	886,59 Din.	421,52%	231,92 Din.	36,43%
Taxi 1km (normalna tarifa)	70,00 Din.	62,91 Din.	10,13%	69,58 Din.	0,60%
Taxi 1 sat čekanja (normalna tarifa)	845,93 Din.	1.787,64 Din.	111,32%	1.159,62 Din.	37,08%
Benzin (1l)	152,61 Din.	93,36 Din.	38,83%	151,65 Din.	0,63%
Volkswagen Golf 1,4 90KW ili sličan novi automobil	1.697.878,74 Din.	2.182.626,14 Din.	28,55%	1.987.157,48 Din.	17,04%
Komunalne usluge (mesečne)					
Osnovne (struja, grejanje, voda, komunalije) za stan od 85m2	15.665,38 Din.	15.013,87 Din.	4,16%	16.493,18 Din.	5,28%
1 min pripejd tarife za mobilni telefon	10,37 Din.	5,36 Din.	48,28%	7,81 Din.	24,71%
Internet (6Mbps, bez ograničenja, ADSL)	1.591,94 Din.	901,41 Din.	43,38%	1.269,68 Din.	20,24%
Sport i slobodno vreme					
Teretana, mesečna pretplata	2.880,54 Din.	8.539,08 Din.	196,44%	4.075,52 Din.	41,48%
Iznajmljivanje teniskog terena (1h)	1.200,61 Din.	4.160,96 Din.	246,57%	1.619,91 Din.	34,92%
Bioskop (1 karta)	410,00 Din.	942,66 Din.	129,92%	739,26 Din.	80,31%
Odeća i obuća					
Farmerke (Levis 501 ili slične)	7.490,09 Din.	10.386,22 Din.	38,67%	7.148,32 Din.	4,56%
Letnja haljina (Zara, H&M...)	3.553,96 Din.	6.928,20 Din.	94,94%	4.534,61 Din.	27,59%
Nike patike	8.182,73 Din.	9.484,39 Din.	15,91%	8.176,86 Din.	0,07%
Muške cipele	8.409,31 Din.	14.005,34 Din.	66,55%	8.625,54 Din.	2,57%
Iznajmljivanje na mesečnom nivou					
Jednosoban stan u centru grada	27.611,78 Din.	144.965,28 Din.	425,01%	55.561,73 Din.	101,22%
Jednosoban stan na periferiji	19.182,25 Din.	88.753,35 Din.	362,68%	44.005,49 Din.	129,41%

Trosoban stan u centru grada	52.761,71 Din.	319.177,81 Din.	504,94%	102.343,90 Din.	93,97%
Trosoban stan na periferiji	34.970,43 Din.	174.221,02 Din.	398,20%	71.314,75 Din.	103,93%
Kupovina nekretnina					
Cena za m ² stana u centru grada	226.776,19 Din.	745.122,31 Din.	228,57%	295.285,35 Din.	30,21%
Cena za m ² stana na periferiji	132.276,04 Din.	437.194,25 Din.	230,52%	195.686,23 Din.	47,94%
Zarada i finansiranje					
Prosečna zarada	48.097,46 Din.	121.175,29 Din.	151,94%	105.207,65 Din.	118,74%
Kamatna stopa hipoteke u %, godišnja	6,02%	14,04%	133,34%	4,65%	22,68%

Pregled troškova života u analiziranim gradovima možete najbolje videti u sledećoj tabeli:⁸²

Grafik 7.2.8.: Pregled troškova života u Varšavi, Moskvi, Njujorku, Sidneju, Madridu, Parizu, Budimpešti, Ljubljani i Beogradu



7.3. Nacionalni sistemi: sistem plata u Japanu, Nemačkoj i Americi

Nacionalni sistem predviđa varijacije među organizacijama unutar svake države. Odnosno, svaka organizacija može osmisлити postupke ukupne zarade koji su strateški u skladu sa poslovnom strategijom, jedinstveni i konkurenciji ih je teško kopirati.

Japanski nacionalni sistem temelji se na tri stuba:

1. doživotna sigurnost unutar kompanije
2. sistem plata se temelji na osnovu godina staža i napredovanja
3. sindikati kompanija (decentralizovani sindikati koji predstavljaju radnike unutar jedne firme).

⁸² Korišćeni podaci sa sajta www.numbeo.com

Nacionalni sistem plata Japana, akcentat stavlja na osobu/pojedinaca više nego na posao. Više se naglašavaju godine staža i posedovanje veština potrebnih za posao nego sam obavljani posao (radni učinak). Ukupna plata u Japanu sastoji se od osnovne plate, dodataka i beneficija. Osnovna plata iznosi 60-80% mesečne zarade zaposlenog i temelji se na kombinaciji karakteristika zaposlenog (kategorije u karijeri), godina radnog staža i radnom učinku. U Japanu se razlikuje pet kategorija zanimanja: opšta administracija, inženjeri, kancelarijski poslovi, proizvodni poslovi i privremeni poslovi. Godine radnog staža su osnova za određivanje plate. Uopšteno, plata se povisuje sa godinama sve do 50 godina starosti, a onda se smanjuje. Sa druge strane, "svaka veština je određena svojim razredom (obično 7-13) i položajem (1-9) unutar razreda. Razredi 1 i 2 obično obuhvataju početnike i više saradnike; 2,3 i 4 supervizore i upravnike; 5,6 i 7 upravnike, glavnog menadžera itd. Zaposleni napreduju prema oceni njima nadređene osobe za:

- napor – entuzijazam, sudelovanje, reagovanje
- veštine potrebne za posao – analitičnost, odlučivanje, vođstvo, planiranje, poboljšanje procesa, timski rad
- radni učinak – tipično rangiranje u stilu upravljanja pomoću ciljeva."⁸³

Na početku karijere (prve tri godine) najvažniji je napor dok kasnije je to sposobnost i radni učinak. Broj nivoa koje zaposleni godišnje prođe (i dobija platu/povišice s tim u skladu) zavisi od ocene njegovog nadređenog. Većina firmi ima definisane minimum i maksimum godina radnog staža u okviru određenih nivoa. Određivanje minimalnog razdoblja boravka unutar jednog razreda osigurava znanje zaposlenog o poslu koji obavlja, što donosi posebnu vrednost firmi. Međutim, vremenski ograničeni razredi usporavaju napredovanje izuzetnih radnika. U tradicionalnom japanskom sistemu povišice u godišnjoj plati su relativno niske i to 7% za izuzetan rad.

Kako se japanski sistem temelji na godinama radnog staža, troškovi rada se povećavaju sa porastom prosečnih godina radne snage. Stalan problem sa kojim se suočavaju japanski poslodavci nastaje zbog povećanja troškova rada zbog kumulativnih učinaka godišnjih povišica u kombinaciji sa doživotnom sigurnošću posla.

Godišnji dodaci na platu su od 20-40% u zavisnosti od radnog mesta zaposlenog, odnosno nivoa u organizaciji. Tradicionalne japanske kompanije isplaćuju dodatke dva puta godišnje i to u julu i decembru, bez obzira na finansijsku situaciju. Zaposleni svoje dodatke koriste za pokrivanje troškova poklona za letnji festival i Novu godinu, tradicionalno vreme darivanja.

Olakšice se javljaju u različitim oblicima – porodične olakšice, olakšice za prevoz, za stanovanje, geografske razlike, penzijske olakšice.

Nemački nacionalni sistem plata stvoren je kroz odnos između posla, rada i vlade, regulisan sa preko 90 različitih zakona. O različitim tarifnim sporazumima (iznosi i struktura plata) dogovaraju poslodavci i sindikati za svaki privredu granu. Metode za procenu posla i napredovanje u karijeri obuhvaćene su tarifnim sporazumima. Međutim, ti sporazumi se ne primenjuju na menadžerske poslove. U nekim firmama plate određene ovim sporazumima postaju minimum na koje se dodaju stimulansi.

⁸³ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. Godine, str. 592

Plata je formirana od osnove, dodataka, olakšica i beneficija. Osnovna plata je 70-80% od iznosa ukupnog primanja zaposlenog, zavisnosti od njegovog posla. Osnova plata se temelji na opisu posla, proceni posla i starosti zaposlenog. Iako postoji trend povećanja promenljivih dodataka na temelju radnog učinka, oni nisu deo tradicionalnog nemačkog sistema plata. Veruje se da radni učinak zavisi od iskustva i kvalifikacija. Nemački društveni sporazum obuhvata veliki broj socijalnih pogodnosti: socijalno osiguranje, zaštitu u slučaju nezaposlenosti, zdravstveno osiguranje, penzioni fondovi, životno osiguranje i druge programe. Zaposleni u Nemačkoj imaju godišnji odmor od 30 dana i oko 12 neradnih rada (praznika) u toku godine.

Kompanije u SAD određuju platu u skladu sa relevantnim tržištem, radom i doprinosima zaposlenih. One se usmeravaju na kratkoročnost, odnosno manju sigurnost zaposlenja. Osetljive su na tržište i stiču kontrolu troškova koja se ogleda u promenljivim zaradama prema učinku. Nagrađuju poboljšanja radnog učinka, inovativnost, fleksibilnost.

Svaki pristup ima svoje prednosti i nedostatke. Japanski pristup je dosledan u niskom protoku radne snage, većem prihvatanju promena i potrebom za fleksibilnošću. Američke kompanije su suočene sa većim protokom radne snage i većim skepticizmom u vezi sa promenama. One podstiču inovativnost, prepoznaju velike talente i doprinose koji se mogu izvući iz raznolikosti radne snage. Nemački tradicionalni sistem je sklon većoj birokratiji i robovanju pravima. Zato su i manje fleksibilni. Međutim, nude veću predvidljivost i stabilnost. Japanski nacionalni sistem suočava se sa izazovima troškova povezanih sa starenjem neproizvodne radne snage, ograničenim korišćenjem ženskih sposobnosti i sve većim naporima prema nagrađivanju inovativnih pojedinaca.

Tabela 7.3.1.: Strateške sličnosti i razlike u Japanu, Americi i Nemačkoj⁸⁴

	Japan	SAD	Nemačka
Ciljevi	Dugoročna usmerenost Visoka predanost Ravnopravnost Unutrašnja pravednost Fleksibilna radna snaga Kontrolisan protok novca pomoću dodataka	Kratkoročna / srednjoročna usmerenost Visoka predanost Radni uspeh – tržište – meritokratija Fleksibilna radna snaga Kontrola troškova varira sa radnim učinkom	Dugoročnost Visoka predanost Ravnopravnost – Pravednost Radna snaga visoke Osposobljenosti Kontrola troškova putem tarifnih sporazuma
Unutrašnji poredak	Zasnovan na osobi: godine, sposobnost, radni učinak određuje osnovnu platu Mnogo nivoa Male razlike u platama	Zasnovan na radu: posao, veštine, odgovornosti Manje nivoa Veće razlike među platama	Zasnovan na radu: posao i iskustvo Mnogo nivoa Male razlike među platama

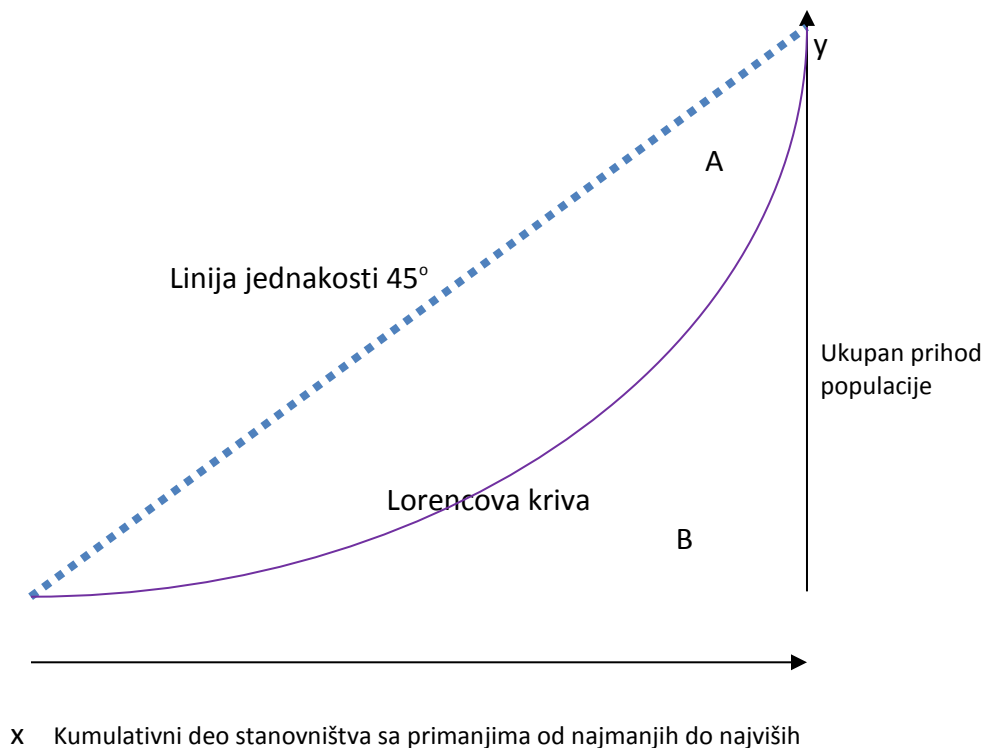
⁸⁴ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. Godine, str. 601

Spoljna konkurencija	Posmatraju tablice plaćanja prema dobi Dosledni sa konkurencijom	Određena tržištem Konkuriše promenljivom platom i platom prema učinku	Na temelju tarifa Ista kao i konkurentska
Doprinos zaposlenih	Dodaci variraju sa radnim učinkom jedino na višim nivoima u organizaciji Ocena radnog učinka utiče na pomeranje i mali deo povišice plate	Dodaci su rastući procenat ukupne plate Povišice se temelje na pojedincu, jedinici i korporativnom radnom učinku	Dodaci dogovoreni tarifama Za menadžere manji dodaci za radni učinak
Predanost	Podržava predanost i sigurnost Veća predvidljivost i za firmu i za zaposlene Fleksibilnost – zasnovana na osobi	Podržava radni učinak - usmerenost na konkurenciju Troškovi variraju sa radnim učinkom Usmerenost na kratkoročne isplate	Podržava predanost i sigurnost Veća predvidljivost za firmu i zaposlene Firme ne konkurišu platama
Nedostaci	Veliki izdaci za sve stariju radnu snagu Obeshrabruje jedinstvene doprinose Obeshrabruje žene i mlađe zaposlene	Skeptični radnici, manja sigurnost Neguje stav: “Šta ja time dobijam?” Nema nagrade za ulaganje u dugoročne projekte	Nefleksibilnost Birokratija Visoki socijalni troškovi i troškovi beneficija Nije strateško sredstvo

7.4. Gini (Džini) koeficijent – mera nejednakosti

Gini koeficijent je najčešće korišćena statistička mera nejednakosti između primanja (zarade) i bogatstva. Italijanski statističar Korado Džini (Corrado Gini) u svom delu "Variability and Mutability" 1912. godine razvio je ovaj koeficijent.

Grafik 7.4.1.: Grafički prikaz Ginijevog koeficijenta



Gini koeficijent je matematički definisan na osnovu Lorencove krive, koja predstavlja proporciju ukupnog prihoda populacije (y) i kumulativne zarade populacije koja se nalazi na x osi. Linija jednakosti koja se nalazi na 45 stepeni predstavlja perfektu jednakost primanja. Na Ginija možemo gledati i kao na racio koji se nalazi u oblastima koje leže između linije jednakosti i Lorencove krive (u grafiku obeležen sa A) iznad ukupne površine ispod linije jednakosti (A i B u grafiku). Dakle, $G=A/(A+B)$.

Gini koeficijent obično se kreće od 0 do 1, mada ponekad može biti i pomnožen sa 100 tako da se kreće od 0 do 100. Nizak koeficijent ukazuje da je veća jednakost odnosno što je veći koeficijent on ukazuje veliku razliku između siromaštva i bogatstva. Kada je koeficijent jednak 1 (odnosno 100) tada je iskazana totalna nejednakost.

7.4.1. Izračunavanje Gini indeksa

Gini indeks se definiše kao odnos oblasti na grafiku Lorencove krive. Ako je prostor između linije savršene jednakosti i Lorencove krive A, a oblast ispod Lorencove krive B, tada je Gini indeks jednak $A/(A+B)$. Kako je $A+B = 0.5$, Gini indeks je jednak $G = A/(0.5) = 2A = 1-2B$. Ako je Lorencova kriva predstavljena funkcijom $Y = L(X)$, tada se vrednost B može se naći u integraciji:

$$G = 1 - 2 \int_0^1 L(X)dX.$$

U nekim slučajevima, ove jednačine se mogu primeniti za izračunavanje Gini koeficijenta bez direktnog pozivanja na Lorencovu krivu. Na primer: za izjednačeno stanovništvo vrednost $y_i, i = 1$ to n , indeksirana u neopadajućem redosledu ($y_i \leq y_{i+1}$):

$$G = \frac{1}{n} \left(n + 1 - 2 \left(\frac{\sum_{i=1}^n (n + 1 - i)y_i}{\sum_{i=1}^n y_i} \right) \right)$$

Pojednostavljeno:

$$G = \frac{2\sum_{i=1}^n iy_i}{n\sum_{i=1}^n y_i} - \frac{n + 1}{n}$$

Za diskretne verovatnoće funkcija $f(y)$, gde je $y_i, i = 1$ do n , su tačke sa nula verovatnoće koje su indeksirane u rastućem redosledu ($y_i < y_{i+1}$):

$$G = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n f(y_i)(S_{i-1} + S_i)}{S_n}$$

gde

$$S_i = \sum_{j=1}^i f(y_j)y_{j_i} \quad S_0 = 0$$

Za kumulativnu funkciju raspodele $F(y)$ koja je u delovima diferencijabilna, što znači μ , a nula je za sve negativne vrednosti y :

$$G = 1 - \frac{1}{\mu} \int_0^{\infty} (1 - F(y))^2 dy = \frac{1}{\mu} \int_0^{\infty} F(y)(1 - F(y)) dy$$

Pošto je Gini koeficijent polovina u odnosu na razliku μ , takođe se može izračunati pomoću formule za relativnu razliku. Slučajni uzorak S sastoji se od vrednosti y_i , $i = 1$ do n , koja je indeksirana u nerastućem redosledu ($y_i \leq y_{i+1}$):

$$G(S) = \frac{1}{n-1} \left(n + 1 - 2 \left(\frac{\sum_{i=1}^n (n+1-i)y_i}{\sum_{i=1}^n y_i} \right) \right)$$

odnosno,

$$G(S) = 1 - \frac{2}{n-1} \left(n - \frac{\sum_{i=1}^n i y_i}{\sum_{i=1}^n y_i} \right).$$

Ne postoji statistički uzorak koji može dati nepristrasnu procenu stanovništva kao Gini koeficijent.

Izračunavanje Gini koeficijenta iz uzorka je u statistici standardna greška, ili interval poverenja za stanovništvo. To se može izračunati pomoću poboljšanja tehnike, ali je to ipak veoma komplikovan matematički proces i računski opterećujući, čak i u doba savremenih kompjutera. Ogvang (2000) je proces učinio efikasnijim osnivanjem "trik regresivnog modela" u kojem je prihod u uzorku kategorisan sa najnižim primanjima i rangiran kao 1. Model zatim izražava čin (zavisna promenljiva) kao zbir konstanta i normalne greške čija je varijansa obrnuto proporcionalna y_k :

$$k = A + N(0, s^2/y_k)$$

Ogvang je pokazao da se Gini koeficijent može izraziti kao funkcija ponderisanih najmanjih kvadrata, da je ona stalna i da se može koristiti da ubrza obračun standardne greške. Džajls (2004) je tvrdio da se standardna greška procene može koristiti da se izvede direktno procena Gini koeficijenta. Ovaj metod zahteva samo korišćenje obične najmanje regresije kvadrata, nakon naručivanja uzoraka podataka. Rezultati se porede sa procenama.

Različiti naučnici su se bavili pojednostavljanjem Gini koeficijenta. Ekonomista Angus Deaton je razvio pojednostavljen Gini koeficijent obračun (ako znate sredstvo distribucije, broj ljudi i prihod za svaku osobu):

$$G = \frac{N+1}{N-1} - \frac{2}{N(N-1)u} (\sum_{i=1}^n P_i X_i)$$

Gde je u – prihod stanovništva, P_i – prihod rang P od lica i sa prihodima X .

Tako da najbogatija osoba dobija rang 1 a najsiromašnija rang N . To praktično daje veću težinu siromašnijim osobama u raspodeli dohotka, što omogućava da se Gini koeficijent ispuni princip prenosa.

7.4.2. Prednosti Gini koeficijenta kao mere nejednakosti

Glavna prednost Gini koeficijenta je ta da je to mera nejednakosti pomoću ratio analize, pre nego promenljiva nereprezentativna većine populacije, kao što su to prihod po glavi stanovnika i bruto domaćeg proizvoda. Može se koristiti za poređenje raspodele prihoda u različitim sektorima stanovništva, kao i u zemljama, na primer Gini koeficijent se razlikuje u urbanim i ruralnim područjima. On je dovoljno jednostavan da se može porediti širom zemlje i lako se tumači. Statistike BDP su često kritikovane jer on ne predstavlja promenu za celu populaciju. Gini koeficijent pokazuje koliko se prihod promenio u odnosu na bogate i siromašne. Gini koeficijent može da se koristi da bi se ukazala kako se raspodela prihoda promenila u zemlji tokom određenog vremena, tako je da vrlo lako moguće uočiti da li se nejednakost povećava ili smanjuje.

Gini koeficijent zadovoljava četiri važna principa:

1. *Anonimnost*: nije bitno koliko su visoka odnosno niska primanja
2. *Skala nezavisnosti*: Gini koeficijent ne uzima u obzir veličinu ekonomije, način na koji se meri, ili da li je bogata ili siromašna zemlja u proseku
3. *Nezavisnost populacije*: nije bitno koliko je brojna populacija neke zemlje
4. *Princip prenosa*: ako se prihod (manji od polovine razlike) prenosi sa bogate na siromašnu osobu rezultata distribucije je veća jednakost.

7.4.3. Nedostaci Gini koeficijenta kao mere nejednakosti

Ginijev koeficijent koji se primenjuje na određenu privredu ne može biti isti i kada bi ga primenili na pojedinca iz te privrede. Kada bi Ginijev koeficijent izračunali pojedinačno, za jednu osobu, on bi uvek bio nula. Kada primenimo ovo na određenu državu dolazimo do saznanja da će Ginijev koeficijent uvek biti veći kada posmatramo državu u celini, nego kada izračunavamo Ginijev koeficijent za jednu njenu određenu regiju.

Lorencova kriva može da potceni stvarni iznos nejednakosti ako su bogatija domaćinstva u mogućnosti da koriste prihod efikasnije nego domaćinstva sa nižim primanjima, ili obrnuto. Iz

drugog ugla, merena nejednakost može biti rezultat više ili manje efikasne upotrebe kućnih budžeta.

Privrede sa sličnim primanjima i sličnim Ginijevim koeficijentom i dalje mogu imati veoma različite raspodele prihoda. To je zato što Lorencove krive mogu imati različite oblike ali i dalje predstavljati istu vrednost Ginijevog koeficijenta. Na primer, ukoliko imamo društvo u kome polovina stanovništva je bez prihoda, a druga polovina deli sve prihode podjednako (tada je Lorencova kriva linearna od (0,0) do (0.5,0) a zatim linearna u (1,1)). Dakle, ovo društvo ima Ginijev koeficijent 0,5 – potpuno isti kao i privreda u kome 75% stanovništva podjednako deli 25% od prihoda, a preostalih 25% ravnopravno deli 75% (tada je Lorencova kriva linearna od (0,0) do (0.75,0.25) a zatim linearna u (1,1)).

7.4.4. Problemi prilikom korišćenja Gini koeficijenta

Gini koeficijent ne uključuje u prihode investicije. On na osnovu neto prihoda netačno održava razlike u bogatstvu. Na primer, Švedska ima nizak Gini koeficijent za raspodelu dohotka, ali znatno veći Gini koeficijent za bogatstvo. Dakle, Gini koeficijent primanja ne treba tumačiti kao merenje efektivne jednakosti.

Treba uzeti u obzir prilikom korišćenja Gini koeficijenta da ako dve ravnopravne zemlje vode drugačiju politiku imigracije, zemlja prihvata veći deo sa niskim prihodima ili osiromašene imigrante, biće ocenjena kao manje jednaka (opet veći Ginijev koeficijent).

Gini koeficijent u jednom trenutku procenjuje jednakost na određeno vreme, pa se ignoriše životni vek promene u prihodima. Tipično, povećava se u proporciji mladim ili starijim članovima društva i tada se dešava očigledna promena u jednakosti. Zbog toga faktori kao što su starosna struktura unutar populacije i mobilnost u okviru prihoda može da kreira izgled diferencijalnih jednakosti ako uzimamo u obzir demografske efekte. Tako predstavljene privrede mogu imati veći Ginijev koeficijent u bilo kom trenutku u odnosu na druge, dok Ginijev koeficijent koji se izračunava preko prihoda pojedinaca zapravo je manji nego što nam to u prvi mah izgleda. U suštini, ono što je bitno nije samo nejednakost u nekoj godini, nego i sastav distribucije tokom vremena.

Ginijev koeficijent je samo mera nejednakosti. Zemlje mogu imati isti Ginijev koeficijent a da imaju popuno različite nivoe bogatstva kao i nejednake nivoe siromaštva. Dakle, Gini koeficijent meren vremenom, ne meri rast prihoda.

7.4.5. Opšti problem merenja Gini koeficijenta

Poređenje prihoda između zemalja može biti problem, jer se sistemi koji se koriste razlikuju. Na primer, neke zemlje daju beneficije u vidu novca, dok druge daju bonove za hranu, koje neki istraživači ne uzimaju kao prihod stanovništva odnosno kao prihod u Lorencovoj krivi i zbog toga ne uzimaju u obzir Džini koeficijent. Sjedinjene Američke Države računaju prihod pre

beneficija, dok se u Francuskoj broji nakon davanja što čini da prividno SAD izgledaju kao zemlja sa više nejednakosti. Opet, imamo primer Rusije koja ima relativno visoku nejednakost: prema nekim procenama u kasnim 70-tim, Gini koeficijent stanovništva Rusije je bio 38 što je mnogo više od mnogih zapadnih zemalja i danas. Ova očigledna nejednakost ignoriše činjenicu da su građani Rusije dobili mnoge nefinansijske prednosti koje se nisu direktno odrazile na visinu prihoda: besplatno čuvanje dece od 2 meseca pa naviše, besplatno osnovno, srednje i visoko obrazovanje, besplatnu medicinsku negu... U ovom primeru, precizno poređenje između 70-tih godina Rusije i zapadnih zemalja zahtevalo bi da se dodele novčane vrednosti za ovakve naknade. Takođe, u nekim zemljama kao što su Venecuela Iran, vlada pruža indirektno koristi svojim građanima kao što je subvencionisanje maloprodajne cene benzina.

7.4.6. Upoređivanje prihoda na osnovu Gini indeksa u svetu

Dok razvijene evropske zemlje imaju tendenciju da održavaju Gini indeks između 24 i 36, Sjedinjene Američke Države i Meksiko vrednost Gini koeficijenta održavaju preko 40, što ukazuje da SAD i Meksiko imaju veće nejednakosti. Korišćenje Gini indeks može da pomogne u kvantifikovanje razlika u socijalnoj politici kao i u filozofijama obračuna zarada. Međutim, moramo imati u vidu veličinu zemlje kada poredimo Gini indekse po zemljama. Gini indeks za ceo svet, procenjen od različitih strana, treba da bude između 56 i 66.

CIA je obavila vrednost Gini koeficijenta u različitim zemljama na svetu, upoređujući vrednosti u različitim vremenskim periodima koji je prikazan u sledećoj tabeli:⁸⁵

Tabela 7.4.2.: Uporedna vrednost Gini koeficijenta

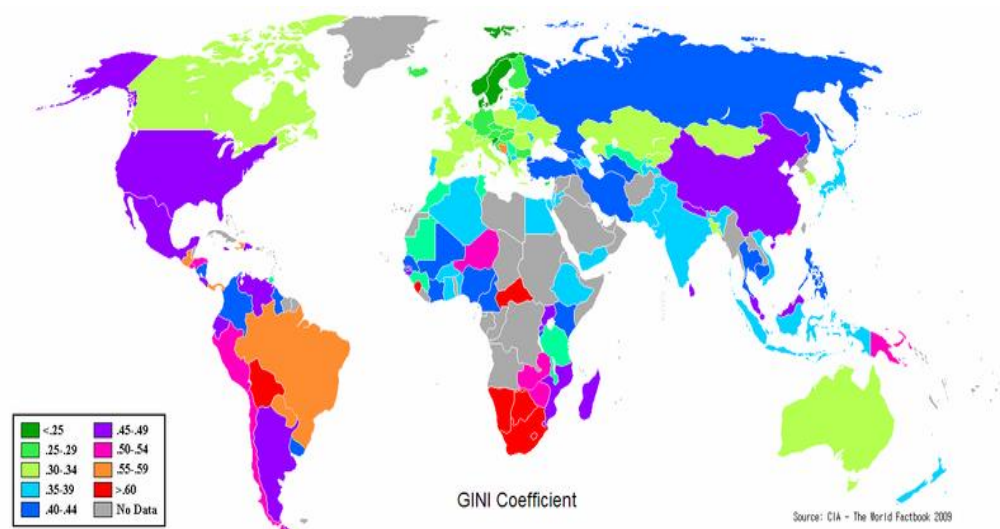
Albanija	26,7 (2005)	Alžir	35,3 (1995)
Argentina	45,7 (2009)	Australija	30,5 (2006) 35,2 (1994)
Austrija	26,0 (2007) 31,0 (1995)	Azerbejdžan	36,5 (2001) 36,0 (1995)
Bangladeš	33,2 (2005) 33,6 (1996)	Belorusija	27,9 (2005) 21,7 (1998)
Belgija	28,0 (2005) 28,7 (1996)	Bolivija	28,0 (2005) 28,7 (1996)
Bosna i Hercegovina	56,2 (2007)	Brazil	56,7 (2005) 60,7 (1998)
Bugarska	29,8 (2008) 26,4 (2001)	Crna Gora	30,0 (2003)
Čile	54,9 (2003) 57,1 (2000)	Češka	26,0 (2005) 25,4 (1996)
Danska	29,0 (2007) 24,7 (1992)	Estonija	34,0 (2008) 37,0 (1999)

⁸⁵The Central Intelligence Agency (CIA) – www.cia.gov/library

Finska	29,5 (2007) 25,6 (1991)	Francuska	32,7 (2008) 32,7 (1995)
Grčka	33,0 (2005) 35,4 (1998)	Gana	39,4 (2005) 40,7 (1999)
Holandija	30,9 (2007) 32,6 (1994)	Hrvatska	29,0 (2008) 29,0 (1998)
Haiti	59,2 (2001)	Hong Kong	53,3 (2007)
Irska	30,7 (2008) 35,9 (1987)	Italija	32,0 (2006) 27,3 (1995)
Japan	38,1 (2002) 24,9 (1993)	Jermenija	37,0 (2006) 44,4 (1996)
Kanada	32,1 (2005) 31,5 (1994)	Kina	41,5 (2007) 40,0 (2000)
Kipar	29,0 (2005)	Kolumbija	58,5 (2008) 53,8 (1996)
Makedonija	39,0 (2003)	Malta	26,0 (2007)
Norveška	25,0 (2008) 25,8 (1995)	Poljska	34,9 (2005) 31,6 (1998)
Portugal	38,5 (2007) 35,6 (1995)	Rumunija	32,0 (2008) 28,8 (2003)
Rusija	42,3 (2008) 39,9 (2001)	Srbija	26,0 (2008) 30,0 (2003)
Slovačka	26,0 (2005) 26,3 (1996)	Slovenija	28,4 (2008) 23,8 (2004)
Sjedinjene Američke države	45,0 (2007) 40,8 (1997)	Španija	32,0 (2005) 32,5 (1990)
Švajcarska	33,7 (2008) 33,1 (1992)	Švedska	23,0 (2005) 25,0 (1992)
Turska	41,0 (2007) 43,6 (2003)	Ukrajina	31,0 (2006) 29,0 (1999)
Velika Britanija	34,0 (2005) 36,8 (1999)		

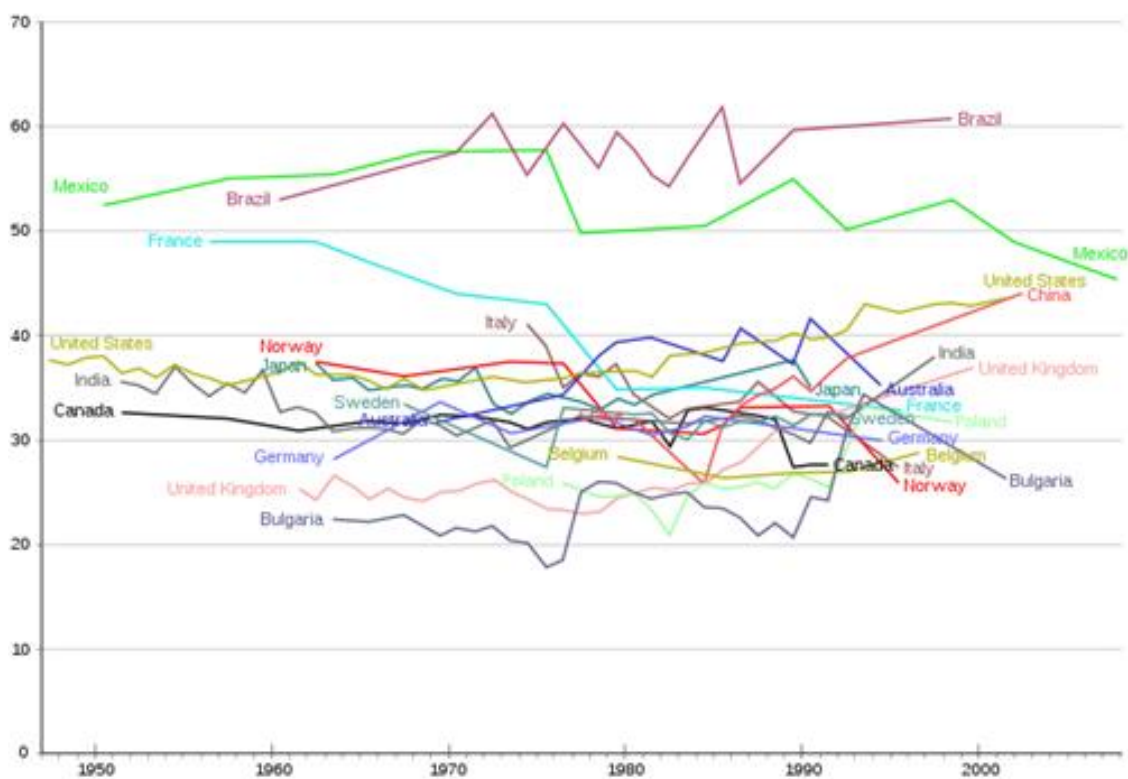
U svetu Gini koeficijent u 2009. godini na osnovu podataka dobijenih u CIA izgleda:⁸⁶

Ilustracija 7.4.3.: Gini koeficijent u svetu u 2009. godini



Zanimljivo je pogledati kretanje Gini indexa u svetu nakon Drugog svetskog rata pa do danas:⁸⁷

Grafik 7.4.4.: Kretanje Gini koeficijenta od Drugog svetskog rata do danas



⁸⁶ The Central Intelligence Agency (CIA) – www.cia.gov/library

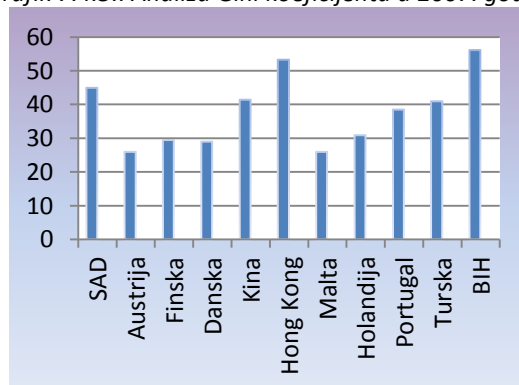
⁸⁷ www.wikipedia.org

Prema nekim istraživanjima 40% ukupne svetske populacije (oko dve i po milijarde ljudi) živi sa manje od 2 dolara dnevno, dok 10% najbogatijih kontroliše 54% svetskog bogatstva. Podaci govore da jedna milijarda ljudi nema vodu za piće, dok 110 miliona dece ne ide u školu. Ipak, mora se reći da najveći deo svetske populacije nikada nije bolje živio nego do početka svetske ekonomske krize krajem 2008. godine. Globalna nejednakost je dostigla rekordne razmere, razlike između deset najbogatijih i deset najsiromašnijih zemalja sveta premašila je odnos 1:40, dok su u pojedinim najsiromašnijim državama dohodovne razlike između lokalnog stanovništva još veće. Kada je u pitanju SAD neki podaci, na prvi pogled, izgledaju vrlo zabrinjavajuće. Naime, 1% najbogatijih Amerikanaca zarađuje nešto preko 15% ukupnog dohotka SAD, što je skoro duplo više u odnosu na 1980. godinu. Ali, njihov udeo u ukupnom bogatstvu zemlje daleko je manji nego 1916. godine što se posredno može videti po tome što je te godine samo petina njihovog dohotka bila od plaćenog posla dok je danas taj procenat čak preko 60%.

Prema istraživanjima koje je sprovedla Svetska Banka, liberalizacija trgovine i povećanje izvoza na osnovu komparativnih prednosti dovodi do povećanja investicija koje generišu veliki broj novih radnih mesta i rast dohotka. Za svaki procenat povećanja učešća spoljne trgovine u BDP-u, dohodak zaposlenih poraste za 0,5-2%, a taj rast u istom procentu vodi rastu prihoda siromašnih. Tako je u period 1990.-1998. godine procenat siromašnih (koji žive sa manje od 1 dolara dnevno) u svetu smanjen sa 29% na 24%, i to najviše u istočnoj Aziji (sa 28% na 15%), koja je u istom periodu doživela intenzivno otvaranje i dinamičan privredni rast. Dok su Amerikanci 1980. godine zarađivali 12,5 puta više od Kineza, posle intenzivnog procesa otvaranja kineske privrede taj odnos se više nego dvostruko smanjio.

Na osnovu navedene tabele i grafikona, možemo primetiti da je Gini koeficijent tokom vremena imao priličnu stabilnu vrednost. Ovaj indeks je u Evropskoj uniji kontinuirano je ispod 30 što je niska vrednost (na primer: dok je 2007. godine u SAD Gini indeks bio 45, iste godine u Austriji je bio 26, u Finskoj 29,5, u Danskoj 29 dok je u Kini bio 41,5). Od evropskih zemalja visok Gini koeficijent ima Rusija sa preko 40. Moramo napomenuti i da veoma visok Gini koeficijent ima i Bosna i Hercegovina (2007.godine: 56,2). Još jednom napominjem, da je potrebno voditi računa kada upoređujemo Gini koeficijent i o veličini države, odnosno o dohotku po stanovniku. Naime, Slovenija i Rumunija su krajem devedesetih imale sličan Gini koeficijent iako je dohodak po stanovniku bio šest puta veći u Sloveniji, dok je stopa siromaštva u Sloveniji od 1% bila mnogostruko manja od rumunske.

Grafik 7.4.5.: Analiza Gini koeficijenta u 2007. godini



7.4.7. Pregled Gini koeficijenta u zemljama

U sledećoj tabeli možete videti visinu Gini koeficijenta u zemljama širom sveta – zemlje su raspoređene od najvišeg do najnižeg Gini koeficijenta.⁸⁸ Na prvom mestu se nalazi Namibija sa 70,70. Od evropskih zemalja, u samom vrhu tabele nalazi se Bosna i Hercegovina, i to na 11 mestu sa 56,20. Makedonija se nalazi na 71 mestu sa 39,00 dok je Crna Gora na 113 sa 30,00. Hrvatska ima nešto niži Gini koeficijent od Crne Gore i nalazi se na 118 mestu sa koeficijentom 29,00. Slovenija se nalazi na 120 mestu i ima koeficijent 28,40. Srbija se nalazi se 129 mestu sa koeficijentom 26,00. Od zemalja stare Jugoslavije Srbija ima najniži Gini koeficijent.

Tabela 7.4.6.: Visina Gini koeficijenta po državama

1	Namibija	70,70
2	Južna Afrika	65,00
3	Lesoto	63,20
4	Bocvana	63,00
5	Sijera Leone	62,90
6	Centralna Afrička Republika	61,30
7	Bolivija	59,20
8	Haiti	59,20
9	Kolumbija	58,50
10	Brazil	56,70
11	Bosna i Hercegovina	56,20
12	Panama	56,10
13	Gvatemala	55,10
14	Čile	54,90
15	Honduras	53,80
16	Hong Kong	53,30
17	Paragvaj	53,20
18	El Salvador	52,40
19	Peru	52,00
20	Papua Nova Gvineja	50,90
21	Zambija	50,80
22	Niger	50,50
23	Svazilend	50,40
24	Gambija	50,20
25	Zimbabve	50,10
26	Dominikanska republika	49,90
27	Šri Lanka	49,00
28	Meksiko	48,20
29	Singapur	48,10

⁸⁸ www.cia.gov.

30	Kostarika	48,00
31	Ekvador	47,90
32	Madagaskar	47,50
33	Mozambik	47,30
34	Nepal	47,20
35	Ruanda	46,80
36	Malezija	46,10
37	Filipini	45,80
38	Argentina	45,70
39	Uganda	45,70
40	Jamajca	45,50
41	Urugvaj	45,20
42	Sjedinjene Američke Države	45,00
43	Kamerun	44,60
44	Obala Slonovače	44,60
45	Iran	44,50
46	Nigerija	43,70
47	Gvajana	43,20
48	Nikaragua	43,10
49	Kambodža	43,00
50	Tajland	43,00
51	Kenija	42,50
52	Burundi	42,40
53	Rusija	42,30
54	Kina	41,50
55	Senegal	41,30
56	Turska	41,00
57	Venecuela	41,00
58	Maroko	40,90
59	Gruzija	40,80
60	Turkmenistan	40,80
61	Mali	40,10
62	Tunis	40,00
63	Jordan	39,70
64	Burkina Faso	39,50
65	Gana	39,40
66	Indonezija	39,40
67	Izrael	39,20
68	Malavi	39,00
69	Mauritanija	39,00
70	Mauricijus	39,00
71	Makedonija	39,00

72	Portugal	38,50
73	Gvineja	38,10
74	Japan	38,10
75	Istočni Timor	38,00
76	Jemen	37,70
77	Jerermenija	37,00
78	Vijetnam	37,00
79	Indija	36,80
80	Uzbekistan	36,80
81	Azerbejdžan	36,50
82	Benin	36,50
83	Novi Zeland	36,20
84	Letonija	36,00
85	Litvanija	36,00
86	Alžir	35,30
87	Poljska	34,90
88	Laos	34,60
89	Tanzanija	34,60
90	Egipat	34,40
91	Estonija	34,00
92	Velika Britanija	34,00
93	Švajcarska	33,70
94	Bangladeš	33,20
95	Moldavija	33,20
96	Grečka	33,00
97	Mongolija	32,80
98	Francuska	32,70
99	Tadžikistan	32,60
100	Kanada	32,10
101	Italija	32,00
102	Španija	32,00
103	Rumunija	32,00
104	Južna Koreja	31,30
105	Evropska Unija	31,00
106	Ukraina	31,00
107	Holandija	30,90
108	Irska	30,70
109	Pakistan	30,60
110	Australija	30,50
111	Kirgistan	30,30
112	Etiopija	30,00
113	Crna Gora	30,00

114	Bulgarska	29,80
115	Finska	29,50
116	Kipar	29,00
117	Danska	29,00
118	Hrvatska	29,00
119	Kazahstan	28,80
120	Slovenija	28,40
121	Belgija	28,00
122	Island	28,00
123	Mađarska	28,00
124	Belorusija	27,90
125	Nemačka	27,00
126	Albanija	26,70
127	Austrija	26,00
128	Češka Republika	26,00
129	Srbija	26,00
130	Malta	26,00
131	Luksemburg	26,00
132	Slovačka	26,00
133	Norveška	25,00
134	Švedska	23,00

VIII DEO

SAP – System, Applications and Products in Data Processing - ECM

VIII SAP – System, Applications and Products in Data Processing - ECM

SAP je jedna od najvećih softverskih kompanija na svetu, koja proizvodi programe za poslovnu analitiku, finansije, upravljanje kadrovskim resursima, logistiku i korporativne servise. Specijalizovana je za kompleksne poslovne aplikacije u velikom broju industrijskih grana, omogućavajući lakše poslovanje za preko 12 miliona korisnika. To su prilagodljiva poslovna rešenja koja omogućavaju optimizaciju ključnih poslovnih procesa, omogućavaju lakše i efikasnije upravljanje, brže prilagođavanje promenama na tržištu. Prilagođavaju se konkretnim potrebama preduzeća. SAP omogućava integraciju kompletnog funkcionisanja poslovnog sistema pomoću jedinstvenog softverskog rešenja.

8.1. ECM – Enterprise Compensation Management⁸⁹

Današnje turbulentno poslovno okruženje kreira dinamično tržište rada koje se odlikuje istovremeno i smanjivanjem i rastom radne snage. Kompanije širom sveta su postale više nego svesne uslova u kojima posluju i nastoje da se fokusiraju na efektivne izvore i upravljanje svojom radnom snagom. Kako poslovni uslovi variraju, kompanije su pred izazovima da održavaju visok moral, upravljaju promenama i zadrže ključne zaposlene. Ovi izazovi direktno utiču na mogućnost kompanije da ostvari uspeh u poslovanju.

Zarada je važan deo menadžmenta, tako da je neophodno da se upravlja i optimizuje vrednost zarada u kompaniji. Sa druge strane, model određivanja zarada mora biti usko povezan sa korporativnom strategijom. Da bi kompanija ostala konkurentna u svojoj industriji u ovako teškim uslovima poslovanja, potrebno je da se fokusira na zadržavanje visoko kvalifikovanih, „ključnih“ zaposlenih u svojoj kompaniji.

Da bi odgovorile na ove izazove, kompanije implementiraju ECM (Enterprise Compensation Management). Korišćenjem ECM za optimizaciju zarada zaposlenih na nivou kompanije, kompanije su u mogućnosti da postignu veću efektivnost radne snage, izvršavanje strategije „plaćanje po učinku“⁹⁰, kao i povećanje produktivnosti i značajnih finansijskih ušteda.

Takođe, kroz implementaciju ECM, kompanije mogu poistovetiti svoje zaposlene sa organizacionim ciljevima i strateškim objektima. Kroz stratešku implementaciju ECM, kompanije dostižu bolju efektivnost radne snage prelazeći na kulturu „plaćanja po učinku“, postižu efikasnost harmonizacijom procesa plata, i poboljšanjem kontrole budžeta kao i podržavanjem finansijskih obračuna i povećanjem regulatorne usklađenosti. Menadžment zarada predstavlja jedan od najvažnijih delova menadžmenta ljudskih resursa danas. Pre svega zbog zadržavanja zaposlenih i strategija zapošljavanja koje su blisko povezane sa ponudama zarada koje kompanije nude zaposlenima.

⁸⁹ Menadžment zarada u kompaniji

⁹⁰ Pay-for-performance

Funkcionalnost ECM sistema, omogućava korisnicima da naprave svoju softversku konfiguraciju kako bi zadovoljili svoje specifične potrebe. Nekoliko softverskih tipova, kao što su Infotype 0758 (Compensation Program), 0759 (Compensation Progress), 0760 (Compensation Eligibility Override) i 0761 (Long-term Incentive Granting), koji predstavljaju osnovu za programe funkcionisanja zarada.

8.2. Osnova SAP ECM softvera

Planiranje zarada je jedan integrisani proces koji povezuje više procesa, obezbeđujući menadžerima, stručnjacima iz oblasti ljudskih resursa i profesionalcima koji se bave zaradama da efektivno izvršavaju strategije zarada pridržavajući se jasno definisanih politika. Kompletna zarada predstavlja fiksnu zaradu, varijabilni delo zarade kao i dugoročne stimulacije. Definicije fiksne zarade, varijabilnog dela kao i stimulacije predstavljene su u sledećoj tabeli:

Tabela: 8.2.1. Definisane elemente zarade, opis elemenata i primeri⁹¹

Element zarade	Opis	Primeri
Fiksna plata	Predstavlja periodičnu (sedmičnu, polumesečnu, mesečnu) formu plaćanja poslodavca zaposlenom	Plata, Osnovna zarada ⁹²
Varijabilna plata ⁹³	Predstavlja zaradu koja je vezana za rezultate koje ostvaruje zaposleni ili kompanija a koji se upoređuju sa unapred definisanim ciljevima	Bonusi, Deo profita, Procenat
Dugoročne stimulacije	Predstavlja zaradu koja je obično vezana za dugoročne rezultate koje ostvaruje kompanija, obično za period od 3 godine ili duži	Akcije, obveznice kompanije

Ova tri elementa zarade predstavljaju kompletnu zaradu zaposlenog u kompaniji. Svaka kompanija možda se ne pridržava ovako predstavljene kompletne zarade ali sigurno manje-više kod svake kompanije imamo neku fiksnu zaradu dok se varijabilni delovi kao i dugoročne stimulacije razlikuju od kompanije do kompanije. Naravno, kompanije prilikom formiranja svoje strategije plata imaju u vidu i konkurentske kompanije i način na koji one formiraju svoje

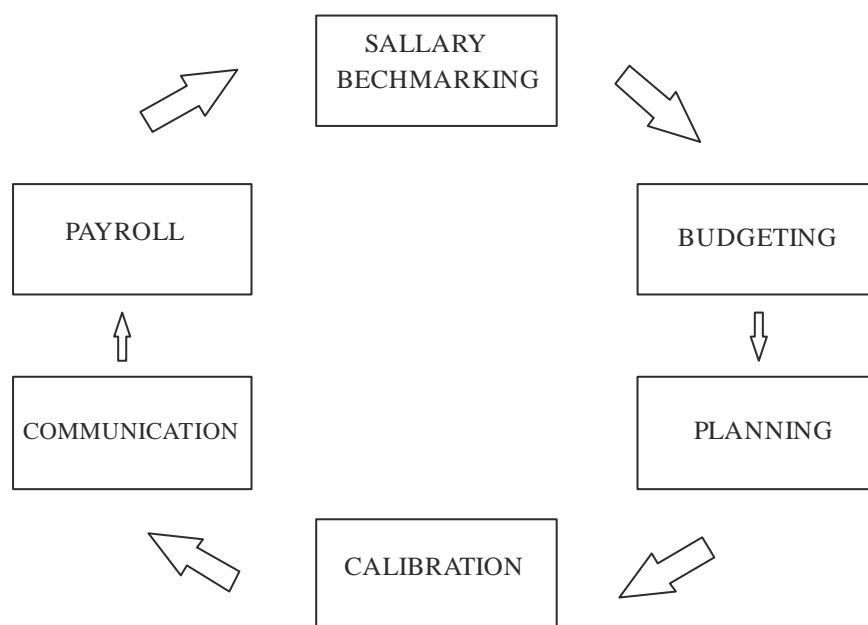
⁹¹ Jeremy Masters "Enterprise Compensation Management in SAP ERP HCM", Galileo Press, Boston, United States of America, 2010., str. 26, prilagođeno na srpski jezik

⁹² Salary, Base Salary, Base pay/Base rate

⁹³ Takođe se nazivaju i Short-term Incentives – kratkoročne stimulacije

strategije prilikom privlačenja i zadržavanja zaposlenih. Planirane zarade zaposlenih na godišnjem nivou mogu sadržati sve ili neke od ovih delova zarade. Ipak, osnovna zarada je ta koja je uvek planirana a varijabilni deo kao i dugoročne stimulacije zavise od uspeha kompanije u odnosu na planirane ciljeve postavljene ranije. U sledećem grafikonu (9.2.2.) možete videti visok nivo planiranja zarada koji je predstavljen na godišnjem nivou. Salary benchmarking⁹⁴ – benčmarking zarada protiv tržišta podataka – obično se odrađuje u jesen – predstavlja početak kruga, zato što unutrašnja praksa određivanja plata je usko vezana za podatke izvan kompanije. Odavde, smernice i dometi zarada su postavljeni, i budžet za planiranje zarada je kreiran i odobren. Planiranje određuju menadžeri, menadžeri ljudskih resursa kao i drugi uključeni u formiranje zarada. Preporuke su prilagođene i odobrene od strane starijih lidera (partnera) tokom procesa upoređivanja. Rezultat zarada je došao tokom komunikacije zahvaljujući radu svih koji učestvuju u ovom procesu. Svaki od ovih procesa ima svoje pojedinačne izazove i oni predstavljaju osnovu za funkcionisanje ECM softvera.

Ilustracija: 8.2.2. Proces u okviru godišnjeg kruga zarada⁹⁵



⁹⁴ Benčmarking /benchmarking – predstavlja tehniku komparativne analize vlastitog poslovanja sa poslovanjem najbolje organizacije; Benčmarking omogućava organizacijama da uče na iskustvu najbolje ili sopstvene prakse. Benčmarking projekat danas sve više primenjuju mnogobrojne korporacije u svetu u cilju neprestanog poboljšanja poslovanja i strategijske pozicije na globalnijem svetskom tržištu. Neke od važnijih područja primene benčmarkinga su: STRATEGIJSKO PLANIRANJE (utvrđivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva kompanije), PREDVIĐANJE (predviđanje dolazećih trendova u relevantnim poslovnim područjima), NOVE IDEJE (funkcionalno učenje, razmišljanje iz „kutije“), KOMPARACIJA PROIZVODA I PROIZVODNIH PROCESA (kompariranje s konkurentima ili kompanijama sa najboljom praksom), UTVRĐIVANJE CILJEVA (utvrđivanje ciljeva poslovanja u odnosu na nivo dostignuća izvrsnih kompanija). Razlikujemo dve vrste benčmarkinga: interni i eksterni. Glavne koristi od benčmarkinga ogledaju se u podsticanju inovativnih i kreativnih sposobnosti. Doba u kome živimo je doba „revolucionarnih“ organizacija koje ruše postojeće standarde u grani u kojoj obavljaju svoje poslove i šire društvene misije. - Dr Branislav Mašić, „Strategijski menadžement“, Univerzitet Braća Karić, Beograd 2001, str. 149 – 162.

⁹⁵ Jeremy Masters "Enterprise Compensation Management in SAP ERP HCM", Galileo Press, Boston, United States of America, 2010., str. 27, prilagođeno na srpski jezik

8.2.1. Salary Benchmarking

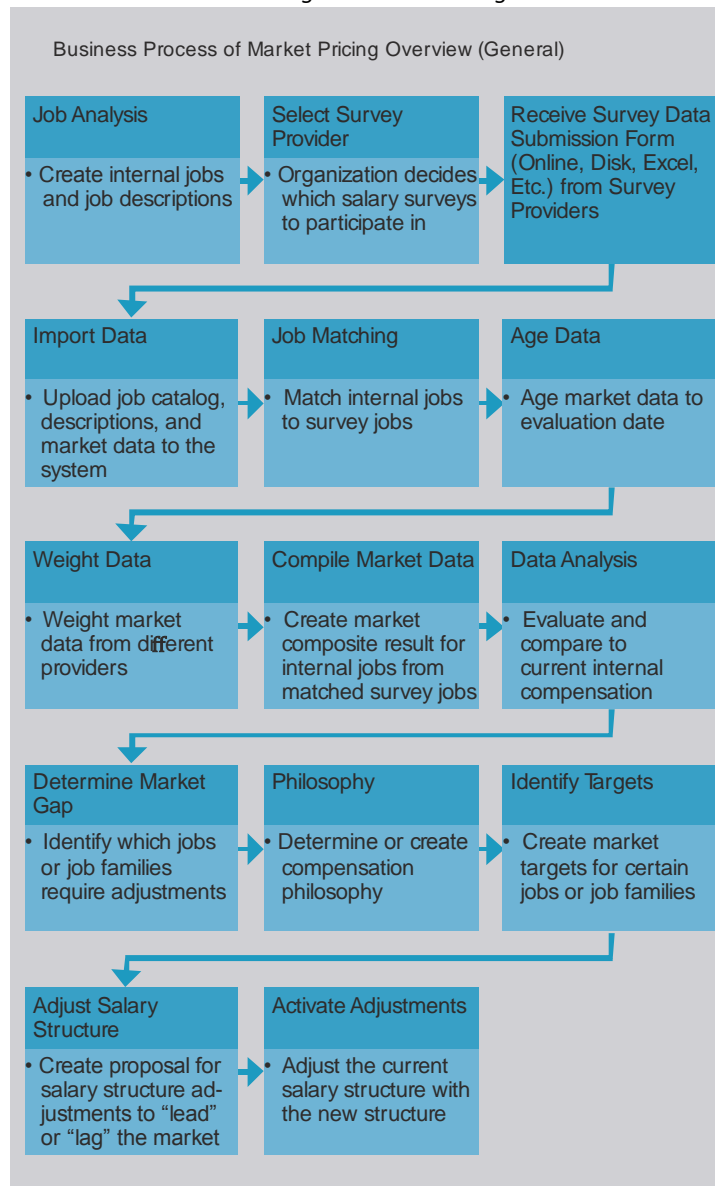
Analizu Salary Benchmarking-a započinjemo sa jednom od definicija benčmarkinga koja navodi da je "benčmarking kontinuirani proces identifikacije, razumevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanije s najboljom praksom u cilju poboljšavanja vlastitog poslovanja. Ovaj proces u sebe uključuje:

- upoređivanje kompanije i njenih delova sa najboljim, ne ograničavajući se na istu delatnost ni istu zemlju gde se delatnost obavlja;
- upoređivanje proizvodnih i drugih aktivnosti kompanije s odgovarajućim aktivnostima drugih kompanija iste delatnosti, kako bi se definisali najbolji;
- kompariranje proizvoda i usluga kompanije s proizvodima i uslugama konkurenata koji imaju vodeće rezultate;
- upoređivanje tehničkih rešenja kompanije u cilju izbora najbolje opreme za specifične primene;
- primena najbolje definisanog poslovnog procesa;
- planiranje budućih pravaca razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima;
- zadovoljenje i nadmašivanje potrošačkih očekivanja."⁹⁶

Svaka kompanija ima drugačiji pristup Salary Benchmarking-u. Najviše zavisi od samog načina na koji kompanija je organizovala svoje strukture zarada kao i politiku plata. Salary Benchmarking je takođe povezan i sa određivanjem vrednosti poslova kao i analizom tržišta. Analiza, koja je u sklopu samog procesa, osigurava zaposlenima da će biti adekvatno plaćeni u skladu sa njihovim radom i angažovanjem koji su imali u kompaniji.

⁹⁶ Dr Branislav Mašić, „Strategijski menadžment“, Univerzitet Braća Karić, Beograd 2001, str. 150, preuzeto od Harrington H.Y. & Harrington J.S. „High Performance Benchmarking: 20 steps to Success“, McGraw-Hill, 1996.

Tabela: 8.2.3. Pregled benchmarking-a zarada⁹⁷



Proces Salary Benchmarking-a može se obavljati bilo kada, obično se obavlja u proleće i u jesen, kada se radi kompletno istraživanje. Najčešće, sam menadžment zahteva procenu specifičnih poslova, posebno onih na visokoj hijerarhijskoj lestvici ili poslova od velikog značaja za kompaniju. U takvim slučajevima, benchmarking može se obavljati kada god je to potrebno.

⁹⁷ Pregled Salary Benchmarking Poslovnog procesa – SAP, Enterprise compensation management with SAP ERP Human Capital Management, SAP Solution in detail SAP ERP HCM, SAP AG, 2007.

8.2.2. Određivanje budžeta

Određivanje budžeta predstavlja proces koji uključuje analizu i pripremu budžeta za sve komponente zarade koje su planirane. Potrebno je da se odvoji budžet za fiksnu zaradu, varijabilnu platu i dugoročne stimulacije. Najlakše je sprovesti budžetiranje na osnovu organizacione strukture. Određivanje budžeta mora biti odobreno od strane menadžera, menadžera ljudskih resursa kao i profesionalaca za zarada, ali sve mora biti transparentno i utvrđeno kroz proces planiranja.

8.2.3. Planiranje

Na početku svakog kruga određivanja zarada, planovi zarada se kontrolišu, revidiraju i podešavaju ukoliko je potrebno. Strategije se menjaju u okviru planova ili politike kompanije, odnosno menjaju se ukoliko dođe do promena zakonodavnih regulativa.

Planiranje zarada uključuje menadžere, menadžere ljudskih resursa kao i profesionalce za zarade.

8.2.4. Upoređivanje – calibration

Većina kompanija vrši upoređivanje zarada koristeći nekoliko različitih metoda. Neke kompanije delegiraju proces svakoj funkciji, dozvoljavajući menadžerima da poboljšaju preporuke na svakom nivou i tada vrše upoređivanje sa menadžerima ljudskih resursa.

Obično se upoređivanje vrši na osnovu nekoliko aspekata: pozicija u okviru organizacije, trenutna zarada, vreme provedeno na određenoj poziciji, učinak, preporuke...

8.2.5. Isplata

Kada su napravljene sve preporuke i one postale aktivne u sistemu, plate se ažuriraju tako što postaju osnova za sve buduće zarade, bilo da je u pitanju povećanje plata, povećanje bonusa ili određivanje akcija. Ovaj proces je u okviru SAP Sistema definisan kao "aktivacija".

Kada se proces administracije završi, bude overen od strane menadžmenta i počne sa radom, jako je bitno da menadžeri razgovaraju sa zaposlenima o svim promenama koje nastaju. To je prilika da se pojasni sistem obračuna zarada kao i učinka za kompaniju.

IX DEO

Sindikata

IX Sindikat

Par dana nakon kupovine jedne od najvećih štamparija u Srbiji „AMB Grafike“, Novi Sad, vlasnik privatne firme „Stylos group“, Boško Blažić odmah je otpustio predsednika sindikata ove štamparije. Da li su sindikati pomoć poslodavcu da napreduje ili sindikati samo gledaju da na sve načine obezbede „prava“ zaposlenih bez obzira na poslovanje poslodavca? Šta se dešava sa preduzećima kojima rukovode sindikati a ne direktori? Da li su direktori firmi direktori ili je to predsednik sindikata? Šta uopšte radi predsednik sindikata? Da li se on samo vozi službenim automobilom koga direktor preduzeća bez naknade, naravno, a po Kolektivnom ugovoru mora da obezbedi? Ili posećuje seminare i konferencije koje, opet, preduzeće mora da plati kao i da odobri odsustvo za takve potrebe? Ko određuje zaradu zaposlenih u preduzećima u kojima postoje sindikati?

Obzirom da sam zaposlena u privatnoj firmi koja posluje preko 40 godina i koja je imala priliku da se susretne sa sindikatom pre desetak godina, sindikat posmatram isključivo kao skup neradnika. Međutim, sindikati imaju veliku ulogu u Srbiji.

9.1. Savez samostalnih sindikata Srbije

Savez samostalnih sindikata Srbije je interesna organizacija koja ostvaruje i štiti radne, ekonomske, socijalne i profesionalne interese i prava članova samostalnih sindikata koji su organizovani u Savez. U odnosu na poslodavce to je nezavisna i samostalna organizacija. Savez samostalnih sindikata Srbije koja se u svom delovanju zalaže za vladavinu prava, i dalju izgradnju pravne i socijalno pravične države, i tržišne privrede zasnovane na ravnoteži i partnerstvu rada i kapitala.⁹⁸

„Zaštita i poboljšanje socijalno-ekonomskog položaja i poštovanje sindikalnih prava i sloboda zaposlenih je osnovni i trajni programski zadatak Saveza. Stvaranje uslova za rad i socijalnu sigurnost, da zaposleni rade i žive od svog rada, u zdravim i bezbednim uslovima, uz učešće u socijalnom dijalogu i kolektivnom pregovaranju, jesu prioritetni ciljevi koje će Savez delovanjem na svim nivoima svoje organizovanosti i organizovanosti svojih članica pokušati da dostigne. Imajući u vidu da je stalna reforma neminovnost i bitan preduslov za dalji razvoj i efikasno delovanje u znatno promenjenim društvenim okolnostima, Savez će se angažovati na stvaranju moderne demokratske i interesne organizacije, koja će još uspešnije ostvarivati svoju ulogu i ciljeve na zaštiti interesa i prava zaposlenih i svog članstva, čiji će zahtevi i stavovi u tripartitnom i bipartitnom socijalnom dijalogu biti najozbiljnije uvažavani.“⁹⁹

U trenutnim uslovima života – velikog pada društvenog standarda, sve većeg siromaštva, velike stope nezaposlenosti Savez samostalnih sindikata Srbije ima zadatak da „aktivnim delovanjem utiče na podizanje nivoa zaposlenosti i realnog standarda svojih članova, drugih zaposlenih, penzionera i svih građana. Savez samostalnih sindikata Srbije insistiraće da se zarade i penzije redovno isplaćuju i da se od njih može pristojno živeti. Zarade moraju pratiti kretanje

⁹⁸ Statut Saveza samostalnih Sindikata Srbije

⁹⁹ Program Saveza samostalnih sindikata Srbije

inflacije, a minimalna zarada ne sme biti niža od visine minimalne potrošačke korpe, odnosno najmanje 60 procenata prosečne zarade. Penzije moraju biti usklađivane sa kretanjem zarada i troškova života. Savez će preduzimati sve zakonom predviđene mere kako bi poslodavci redovno izvršavali svoje obaveze oko uplaćivanja doprinosa za obavezno socijalno osiguranje.

Savez će insistirati da otpremnine ne budu isključivi način rešavanja viška radnika, već da se nađu rešenja kojima će biti osiguran nastavak rada i dugoročnija socijalna sigurnost radnika: novi proizvodni programi, dokvalifikacije, prekvalifikacije, zasnivanje radnog odnosa kod drugog poslodavca, uvođenje dopunskih delatnosti za angažovanje radnika i krediti koji će omogućiti razvoj malih i srednjih preduzeća.¹⁰⁰

Savez samostalnih sindikata Srbije organizuju samostalni sindikati Srbije, odnosno sindikati Srbije. U Savezu samostalnih sindikata Srbije samostalni sindikati Srbije dogovaraju, planiraju, koordiniraju i sprovode zadatke i akcije koje su od zajedničkog interesa za ukupno članstvo. Samostalni sindikati Srbije, polazeći od zahteva i interesa članstva, statutima uređuju svoju organizovanost na teritoriji.

Sindikalna organizacija samostalnih sindikata je osnovni oblik organizovanja članova u samostalne sindikate Srbije. Članovi sindikalno organizovani kod poslodavaca iz srodnih grana i delatnosti organizuju samostalni sindikat Srbije. Pripadnost članova određenom samostalnom sindikatu određuje se prema šifri pretežne delatnosti, grane, odnosno grupacije poslodavca kod koga su zaposleni.

U Savezu samostalnih sindikata Srbije organizuju se savezi samostalnih sindikata pokrajina, grada Beograda i gradova koje konstituišu sindikati organizovani u pokrajinama, gradu Beogradu i gradovima. Savez samostalnih sindikata Srbije formira saveze samostalnih sindikata za više opština i opština u kojima se nalaze sedišta sindikata za odgovarajuću teritoriju. Za opštine koje ne poseduju minimalne uslove za samostalan rad formiraju se povereništva.

U ostvarivanju određenih zajedničkih interesa članstva Savez samostalnih sindikata Srbije može da ostvaruje saradnju i zajednički da deluje sa drugim sindikalnim centralama i sindikatima van Saveza, sa društvenim i nevladinim organizacijama.

9.1.1. Samostalni sindikati Srbije

Samostalni sindikati se organizuju za određene grane i delatnosti. Osnovni oblik organizovanja članova samostalnog sindikata kod poslodavca po pravilu je sindikalna organizacija. Sindikalna organizacija može da bude organizovana za članove kod jednog ili više poslodavaca ili za određenu teritoriju, u skladu sa statutom samostalnog sindikata.¹⁰¹

Osnovne nadležnosti samostalnog sindikata su da:

- ostvaruje socijalni dijalog i pregovara sa Udruženjem poslodavaca na nivou grane u Republici i odgovarajućoj teritoriji;
- pregovara i zaključuje poseban kolektivni ugovor na nivou Republike i odgovarajuće teritorije;
- odlučuje o organizovanju i vodi štrajk u grani, odnosno delatnosti;

¹⁰⁰ Program Saveza samostalnih sindikata Srbije

¹⁰¹ Statut Saveza samostalnih sindikata, članovi 22b-25a.

- odlučuje o organizovanju i vodi protest u grani, odnosno delatnosti;
- ostvaruje komunikaciju sa nadležnim ministarstvom;
- osniva i upravlja sindikalnim fondovima (fond solidarnosti i štrajkački fond);
- pruža pomoć sindikalnim organizacijama kod primene statuta samostalnog sindikata, pregovaranja, zaključivanja i poštovanja kolektivnog ugovora kod poslodavca;
- ostvaruje međunarodnu sindikalnu saradnju.

U Savezu samostalnih sindikata Srbije organizuju se savezi samostalnih sindikata pokrajina, grada Beograda, grada Kragujevca, Niša, Novog Sada i gradova u skladu sa odlukom Veća Saveza samostalnih sindikata Srbije. Na osnovu člana 31. Statuta Saveza samostalnih sindikata, osnovne nadležnosti saveza samostalnih sindikata su da:

- učestvuje u tripartitnom socijalnom dijalogu
- pregovara i zaključuje posebne kolektivne ugovore za teritoriju
- učestvuje u radu socijalno-ekonomskog saveta na nivou pokrajine i grada
- ostvaruje socijalni dijalog i pregovara sa udruženjem poslodavaca
- predstavlja i zastupa interese zaposlenih u odnosima sa organima vlasti teritorijalne autonomije i lokalne samouprave
- učestvuje u radu fondova socijalnog osiguranja formiranih na teritoriji pokrajine i gradova
- obezbeđuje pružanje radno-pravne zaštite članovima samostalnih sindikata i pomoći organima samostalnih sindikata i sindikalnim organizacijama na teritoriji
- pruža stručnu i tehničku pomoć, u saradnji sa samostalnim sindikatima, na učlanjavanju i organizovanju novih članova.

Savez samostalnih sindikata Srbije formira saveze samostalnih sindikata Srbije sa sedištem u gradovima i opštinama za područje više opština koje prema njima gravitiraju kao administrativnom, ekonomskom i kulturnom centru. Na osnovu člana 35. Statuta Saveza samostalnih sindikata, osnovne nadležnosti Saveza samostalnih sindikata formiranog na teritoriji su da:

- učestvuje u radu lokalnog socijalno-ekonomskog saveta
- učestvuje u tripartitnom socijalnom dijalogu na teritoriji
- ostvaruje socijalni dijalog i pregovora sa udruženjem poslodavaca na nivou odgovarajuće teritorije;
- pregovara i zaključuje poseban kolektivni ugovor za teritoriju
- učestvuje u radu lokalnog saveta za zapošljavanje
- obezbeđuje pružanje radno-pravne zaštite
- pruža pravnu i drugu stručnu pomoć organima sindikalnih organizacija
- pruža besplatnu radno-pravnu zaštitu članovima samostalnih sindikata
- pruža stručnu i drugu pomoć organima samostalnih sindikata
- pruža stručnu i tehničku pomoć, u saradnji sa samostalnim sindikatima, na učlanjavanju i organizovanju novih članova.

Zajedničke nadležnosti koje Savez samostalnih sindikata Srbije ostvaruje neposredno ili preko organa Saveza samostalnih sindikata na teritoriji za samostalne sindikate su:

- utiče na obezbeđenje uslova za odmor, oporavak i rekreaciju radi sprečavanja nastupanja invalidnosti i smanjene radne sposobnosti članova sindikata

- angažovanje na učlanjavanju novih članova u samostalne sindikate
- osposobljavanje članstva i kadrova za sindikalni rad
- informisanje sindikalne i društvene javnosti o svojim akcijama, stavovima i odlukama
- osnivanje na načelima uzajamnosti i solidarnosti fondova za pružanje materijalne pomoći članovima koji su privremeno nezaposleni, invalidi rada, bolesni i u štrajku
- upravljanje i raspolaganje sindikalnom imovinom
- osnivanje privrednih društava i unapređenje materijalne osnove Saveza samostalnih sindikata Srbije
- organizovanje marketinške i izdavačke delatnosti
- obavljanje stručno-analičkih poslova (pravnih, ekonomskih i dr.)
- obavljanje administrativno-tehničkih poslova
- vršenje računovodstveno-knjigovodstvenih poslova
- drugim pitanjima od interesa za samostalne sindikate i članstvo.

9.1.2. Prava i obaveze člana samostalnog sindikata u Savezu samostalnih sindikata Srbije

U skladu sa članom 48. Statuta Saveza samostalnih sindikata Srbije, osnovna prava i obaveze člana samostalnog sindikata u Savezu samostalnih sindikata Srbije su:

- pravo na besplatnu pravnu pomoć u ostvarivanju prava iz rada i po osnovu rada
- pravo na osnovnu zaradu i zaradu u skladu sa kolektivnim ugovorom
- pravo na bezbednost i zdravlje na radu i uslove rada u skladu sa zakonom i kolektivnim ugovorom
- pravo na ostvarivanje prava na prevenciju radne invalidnosti i rekreativni odmor
- pravo na korišćenje pomoći iz sindikalnih fondova
- pravo na pomoć za vreme štrajka u skladu sa Pravilnikom štrajkačkog fonda
- pravo da predlaže, bira i da bude biran u organe samostalnog sindikata i Saveza samostalnih sindikata
- pravo da bude informisan
- pravo i obaveza da se obrazuje i osposobljava za sindikalni rad
- obaveza da poštuje statute, programe i odluke samostalnog sindikata i Saveza samostalnih sindikata Srbije
- obavezu da uredno plaća sindikalnu članarinu.

Članovi samostalnih sindikata u Savezu samostalnih sindikata Srbije koji su ostali bez posla (privremeno nezaposleni) ostvaruju prava kroz posredovanje i pomoć pri zapošljavanju i pružanje radnopravne zaštite u skladu sa statutom odgovarajućeg samostalnog sindikata Srbije.

Član samostalnog sindikata Srbije koji je dobio otkaz i podneo tužbu sudu zadržava prava člana do dobijanja pravosnažne i izvršne sudske presude.

Član samostalnog sindikata koji je penzionisan zadržava pravo na besplatnu pravnu pomoć u ostvarivanju prava po osnovu rada i ne može biti predlagan i biran za člana i nosioca funkcije u organima Saveza samostalnih sindikata Srbije.

X DEO

Vlada i pravna pitanja vezana za platu

X Vlada i pravna pitanja vezana za platu

Izuzetno bitan spoljašnji faktor koji utiče na formiranje zarada zaposlenih predstavlja Vlada koja svojom politikom, zakonima, propisima i uredbama reguliše ekonomske snage, ostvarujući tako socijalni mir u državi. Minimalnu zaradu zaposlenog propisuje Vlada, kao i druge beneficije koje čine sastavni deo zarade: minimalnu dužinu plaćenog godišnjeg odmora, obavezno zdravstveno i penziono osiguranje... Preduzeća ne mogu uticati na Vladine odluke i u potpunosti se moraju prilagođavati obavezama koje država nameće. Međutim, Vlada svojim odlukama direktno utiče na odluke poslodavca. Na primer, visoke obaveze koje poslodavci moraju da isplaćuju državi na ime poreza i doprinosa za zaposlene, direktno utiču na smanjenje broja zaposlenih koji su prijavljeni u preduzećima a povećanje broja radnika koji rade „na crno“.

Vladine odluke vezane za odnos poslodavaca i zaposlenih, ogledaju se kroz Zakon o radu, Zakon o penzionom i zdravstvenom osiguranju, Zakon o zapošljavanju i osiguranju za slučaj nezaposlenosti, ali i kroz obavezna pravna dokumenta koje svako preduzeće je u obavezi da donese, kao što Pravilnik o radu, Pravilnik o radnoj disciplini i ponašanju zaposlenih u toku rada, Pravilnik o bezbednosti na radu, Akt o proceni rizika... Kroz Pravne akte, koji moraju biti u skladu sa navedenim zakonima, preduzeće bi trebalo detaljno da sagleda i precizira sve činioce koji utiču na rad zaposlenih.

10.1. Zakon o radu

Sredinom 2014. godine Srbija je dobila novi Zakon o radu. Zakon koji je do tada važio, nije "išao na ruku" poslodavcima i nije bio u skladu sa zakonima Evropske unije. Dugo se radilo kako na postavljanju osnova zakona, tako i na njegovom usvajanju – pre svega zbog velikog otpora sindikalnih grupa.

Novine koje donosi novi zakon o radu:

- preciziranje uslova pod kojima je moguće dati otkaz zaposlenom kao i detaljnije regulisanje zakonskih posledica otpuštanja; Poslodavac može zaposlenom da otkáže ugovor o radu u skladu sa njegovom radnom sposobnošću, odnosno za nepoštovanje radne discipline i povrede radne obaveze, kao i zbog potreba firme;
- Novi obračun otpremnina;
- Zaštita materinstva i osoba sa invaliditetom;
- Naknada po osnovu minulog rada od 0,4% po godini staža isključivo kod aktuelnog poslodavca, a ne za sve godine staža;
- Naknada usled otkaza kao tehnološki višak je minimum zbir trećine zarade zaposlenog za svaku navršenu godinu rada kod aktuelnog poslodavca
- Pravo na otpremninu zbog odlaska u penziju je dve prosečne plate zaposlenog, umesto dosadašnje tri;
- Naknada za noćni rad je 26% ali ta naknada se ne odnosi na smenski rad;
- Radni odnos na određeno vreme može trajati dve godine umesto godinu dana;

- Pravo na korišćenje godišnjeg odmora zaposleni dobija posle mesec dana rada (do sada je bilo nakon 6 meseci), dok pravo na naknadu za neiskorišćeni godišnji odmor gubi, izuzev u slučaju otkaza;
- Smanjenje broja dana plaćenog odsustva i to pet dana za venčanje, porođaj supruge, teške bolesti članova porodice (do sada bilo sedam) i na dva dana za dobrovoljne davaoce krvi;
- Novčane kazne su od 800.000 do 2 miliona dinara ukoliko poslodavac nije zaključio ugovor o radu, nije isplatio zaradu, nije dostavio obračun zarade, zbog nepostojanja programa rešavanja viška zaposlenih...

Obzirom da se novi zakon relativno kratko primenjuje, vreme će pokazati njegove pozitivne i negativne strane. U svakom slučaju, sigurno je mnogo bolji nego prethodni zakoni o radu a i usklađen je sa Direktivama Evropske unije. Novi Zakon o radu, trebao bi da omogući veći broj zaposlenih – na osnovu određenih istraživanja, od primene prethodnog zakona o radu, od 2005.godine, broj zaposlenih u privatnom sektoru se smanjio za 354 hiljade.

10.2. Pravilnik o radu

Do današnjeg dana nije poznato da je u sudskim sporovima, u Srbiji, koje imaju po bilo kom osnovu poslodavci i zaposleni, presudu u svoju korist dobio poslodavac. Sve do donošenja novog Zakona o radu, Zakon i sudstvo „stajali su na strani“ zaposlenih i maksimalno štitili njihova prava. Poučeni raznim negativnim iskustvima, veliki broj preduzetnika trudi se da se maksimalno pravno obezbedi i pravno pokrije sve moguće probleme koji mogu nastati. Prilikom istraživanja šta preduzeća u našoj zemlji imaju od pravnih dokumenata, obavezan pravni akt svakog poslodavca je Pravilnik o radu. Pravilnik o radu koji mora biti u skladu sa Zakonom o radu, utvrđuje prava, obaveze i odgovornosti poslodavca i zaposlenih.

Pravilnik o radnoj disciplini i ponašanju zaposlenih u toku dana predstavlja još jedan važan dokument za preduzeće. U njemu su utvrđena pravila ponašanja zaposlenih u toku radnog vremena. Ukoliko zaposleni ne poštuje Pravilnik, stiču se uslovi za otkaz ugovora o radu.

Svaka firma donosi individualnog svoj Pravilnik u skladu sa njenim potrebama. U Pravilniku je potrebno detaljno precizirati načine za povredu radne discipline i mogućnost davanja otkaza zaposlenom od strane poslodavca. Takođe, u Pravilniku potrebno je precizirati i kazne za povredu radne obaveze a koje utiču na iznos ukupne zarade zaposlenog. Naime, ukoliko zaposleni stekne uslove za otkaz o radu, poslodavac ga može novčano kazniti i to 20% od osnovne zarade zaposlenog za mesec u kome je kazna izrečena, u trajanju od 3 meseca. Ova kazna se izvršava smanjivanjem zarade zaposlenog a na osnovu rešenja poslodavca. Najbolje je u Pravilniku detaljno precizirati sve uslove pod kojima je poslodavac može otpustiti zaposlenog, međutim poslodavac može dati otkaz zaposlenom ukoliko usled tehnoloških, ekonomskih ili organizacionih promena prestane potreba za obavljanjem određenog posla, ukoliko zaposleni nema potrebna znanja i sposobnosti na poslovima koji radi, ukoliko ne ostvaruje rezultate rada ali i ukoliko zaposleni odbije zaključenje aneksa ugovora o radu.

10.3. Zakon o zapošljavanju i osiguranju za slučaj nezaposlenosti

Zakonom o zapošljavanju i osiguranje za slučaj nezaposlenosti uređuju se:

- Poslovi i nosioci poslova zapošljavanja
- Prava i obaveze nezaposlenog i poslodavca
- Aktivna politika zapošljavanja
- Osiguranje za slučaj nezaposlenosti
- Druga pitanja od značaja za zapošljavanje, povećanje zaposlenosti i sprečavanje dugoročne nezaposlenosti u Srbiji.

„Poslove zapošljavanja, osiguranja za slučaj nezaposlenosti, ostvarivanje prava iz osiguranja za slučaj nezaposlenosti i drugih prava u skladu sa zakonom i vođenje evidencija u oblasti zapošljavanja obavlja Nacionalna služba.

Nacionalna služba je dužna da poslodavcu o licu koje traži zaposlenje pruža:

1. Obaveštenja o zakonima, podzakonskim propisima, kolektivnim ugovorima i drugim opštim aktima koji su na snazi, pravima, obavezama i odgovornostima poslodavca i zaposlenih, kao i njihovih udruženja, koji se odnose na zapošljavanje i osiguranje za vreme nezaposlenosti;
2. Savete o načinu i postupku ostvarivanja prava i izvršavanja obaveza i pomoć o načinu popunjavanja i dostavljanja Nacionalnoj službi obrazaca¹⁰²

U skladu sa ovim zakonom, nezaposleni imaju sledeća prava da:

- slobodno biraju zanimanje i zaposlenje
- se obaveštavaju kod Nacionalne službe i agencije o mogućnostima i uslovima za zapošljavanje
- besplatno koriste usluge Nacionalne službe i agencije
- sa Nacionalnom službom utvrde individualne planove zapošljavanja
- učestvuju i programima i merama aktivne politike zapošljavanja, u skladu sa individualnim planovima zapošljavanja;
- ostvare novčanu naknadu za vreme nezaposlenosti;
- ostvare druga prava, u skladu sa zakonom.

Obaveznim osiguranjem obezbeđuju se prava za slučaj nezaposlenosti, i to:

- novčana naknada;
- zdravstveno osiguranje i penzijsko i invalidsko osiguranje u skladu sa zakonom;
- druga prava u skladu sa zakonom.

¹⁰² Zakon o zapošljavanju i osiguranje za slučaj nezaposlenosti, Službeni glasnik 36/2009, 88/2010, članovi 8. i 9.

Pravo na novčanu naknadu ima nezaposleno lice koje je bilo obavezno osigurano za slučaj nezaposlenosti najmanje 12 meseci neprekidno ili s prekidima u poslednjih 18 meseci. Neprekidnim osiguranjem smatra se i prekid osiguranja kraći od 30 dana.

Nezaposleni ima pravo na novčanu naknadu u slučaju prestanka radnog odnosa ili prestanka obaveznog osiguranja, po osnovu:

- prestanka radnog odnosa otkazom od strane poslodavca, u skladu sa propisima o radu, i to:
 - ako usled tehnoloških, ekonomskih ili organizacionih promena prestane potreba za obavljanjem određenog posla ili dođe do smanjenja obima posla, u skladu sa zakonom, osim lica koja su se, u skladu sa odlukom Vlade o utvrđivanju programa rešavanje viška zaposlenih u procesu racionalizacije, restrukturiranja i pripreme za privatizaciju, svojevolejno opredelila za novčanu naknadu ili posebnu novčanu naknadu - u većem iznosu od visine otpremnine utvrđene Zakonom o radu,
 - ako zaposleni ne ostvaruje rezultate rada, odnosno nema potrebna znanja i sposobnosti za obavljanje poslova na kojima radi;
- prestanka radnog odnosa na određeno vreme, privremenih i povremenih poslova, probnog rada;
- prestanka funkcije izabranih, imenovanih i postavljenih lica, ukoliko nije ostvareno pravo na mirovanje radnog odnosa ili naknadu plate, u skladu sa zakonom;
- prenosa osnivačkih prava vlasnika, odnosno člana privrednog društva;
- otvaranja stečaja, pokretanja likvidacionog postupka i u drugim slučajevima prestanka rada poslodavca, u skladu sa zakonom;
- premeštaja bračnog druga, u skladu sa posebnim propisima;
- prestanka radnog odnosa u inostranstvu, u skladu sa zakonom, odnosno međunarodnim sporazumom.¹⁰³

Novčana naknada se utvrđuje u visini od 50% od prosečne zarade u poslednjih šest meseci koji prethode mesecu u kojem je prestao radni odnos. Novčana naknada može se isplaćivati u dužini od:

- tri meseca, ako nezaposleni ima staž osiguranja od jedne do pet godina
- šest meseci, ako nezaposleni ima staž osiguranja od pet do petnaest godina
- devet meseci, ako nezaposleni ima staž osiguranja od petnaest do dvadesetpet godina
- dvanaest meseci, ako nezaposleni ima staž osiguranja duži od dvadesetpet godina.

Izuzetak je nezaposleni kome nedostaje 2 godine do ostvarivanja prava na penzijsko i invalidsko osiguranje, pa može primati novčanu pomoć 24 meseca.

Nacionalna služba za zapošljavanje sprovodi aktivnu politiku zapošljavanja kako bi se smanjio broj nezaposlenosti u Srbiji. U skladu sa zakonom, te aktivnosti su:

- posredovanje u zapošljavanju lica koja traže zaposlenje
- profesionalna orijentacija i savetovanje o planiranju karijere

¹⁰³ www.nzs.gov.rs

- subvencije za zapošljavanje
- podrška samozapošljavanju
- dodatno obrazovanje i obuka
- podsticaji za korisnike novčane naknade
- javni radovi...

10.4. Zakoni o radu u Evropskoj uniji

Preko 240 miliona građana je zaposleno u zemljama Evropske unije, tako da su pitanja prava i obaveza radnika jedna od najvažnijih u Evropskoj uniji.

Jedno od glavnih područja koje pokriva Zakon o radu Evropske unije su uslovi rada. Dakle, odredbe o radnom vremenu, skraćenom radnom vremenu, zapošljavanju na određeno i neodređeno vreme. Sve ove oblasti predstavljaju ključ za obezbeđenje visokog nivoa socijalne zaštite širom Evropske unije.

Evropska unija, dopunjava zakon o radu političkim inicijativama preuzetih od pojedinih članica EU, tako što postavlja minimalne standarde/zahteve za:

- uslove rada
- uslove zapošljavanja
- informisanje i savetovanje zaposlenih.

Pojedine zemlje EU su slobodne da obezbede više nivoa zaštite ukoliko to žele. Takođe, neke članice svojim građanima omogućavaju i viša prava – na primer minimalni plaćeni godišnji odmor je 20 radnih dana, dok kod nekih članica EU je to više.

Zakon o radu u EU obezbeđuje benefite i za poslodavce, kao i za društvo u celini jer obezbeđuje jasan okvir prava i obaveza na radnom mestu, zaštitu radne snage kao i promovisanje održivog ekonomskog rasta. Štaviše, zakon o radu u EU ide ruku pod ruku sa jedinstvenim tržištem: slobodan protok roba, usluga, kapitala i radnika treba da bude praćen pravilima zakona o radu a ne snižavanjem standarda radnog prava.

Pojedinačni uslovi za zapošljavanje

Direktiva Evropske unije uspostavlja obavezu poslodavca da informiše zaposlene o uslovima koji važe u ugovoru, odnosno o uslovima za sklapanje radnog odnosa. Cilj ove direktive je da obezbedi zaposlenima bolju zaštitu, kako bi se izbegla neizvesnost i nesigurnost u vezi sa uslovima radnog odnosa kao i zbog stvaranja transparentnosti na tržištu rada.

Direktiva navodi da za svakog zaposlenog mora se obezbediti dokument koji sadrži sve informacije o osnovnim elementima ugovora ili radnog odnosa. Mora se navesti mesto rada, kao i početna ili osnovna plata, opis posla, radno vreme. Takođe, pojedinac mora biti obavešten o kolektivnim ugovorima koji regulišu uslove rada zaposlenog, kao i o svim promenama uslova rada.

Ukoliko zaposleni treba da rade u drugoj državi, moraju imati dokumenta pre odlaska koja moraju sadržati trajanje zaposlenja u inostranstvu, valutu plaćanja, bilo kakve dodatne obaveze, kao i sve ostale detalje vezane za obavljanje posla u inostranstvu.

Zaposleni na određeno vreme

Ukoliko su radnici zaposleni na određeno vreme, izuzetno je bitno da oni ne podležu bilo kakvoj diskriminaciji. Takođe, ne sme se dozvoliti da zaposleni više puta bude kod istog poslodavca prijavljen na određeno vreme više nego što to zakon propisuje.

Države članice same definišu koji je to dozvoljeni vremenski period za prijavljivanje više puta uzastopno radnika na određeno vreme, kao i kazne za nepoštovanje zakona.

Skraćeno radno vreme

Fleksibilan rad može doneti korist kako za poslodavce tako i za zaposlene, sve dok je na fer osnovama. Okvirni sporazum između evropskih poslodavaca i sindikata eliminiše neopravdanu diskriminaciju honorarnih radnika i poboljšanje kvaliteta skraćenog radnog vremena. Ona takođe ima za cilj i da olakša razvoj skraćenog radnog vremena na dobrovoljnoj osnovi i doprinese fleksibilnosti organizacije radnog vremena na način koji uzima u obzir kako potrebe poslodavca tako i potrebe radnika.

Okvirni sporazum zahteva da uslovi skraćenog radnog vremena ne mogu biti nepovoljniji od onih za puno radno vreme, osim ako ne postoje objektivni razlozi za različito postupanje. Pored toga, on upozorava poslodavce, koliko je to moguće, da uzmu u obzir sklonosti zaposlenih i njihove zahteve za prenos iz punog radnog vremena na skraćeno radno vreme ili obrnuto.

Privremeni radnici

Direktiva EU definiše opšti okvir koji se primenjuje u uslovima rada privremenih radnika u Evropskoj uniji. Direktiva ima za cilj da garantuje minimalni nivo efikasne zaštite za privremene radnike i da doprinese razvoju sektora privremenog rada kao fleksibilnoj opciji kako za poslodavce tako i za radnike. Direktiva postavlja princip nediskriminacije u vezi sa osnovnim uslovima rada i zapošljavanja, između privremenih radnika (radnika koja dolaze preko Agencije za zapošljavanje) i zaposlenih radnika.

Princip jednakosti važi i za zaštitu prava za stalno i privremeno zaposlene.

Radni uslovi – zdravlje i bezbednost na poslu

Direktiva Evropske unije osigurava da stalni i privremeni zaposleni (zaposleni preko agencija), imaju isti nivo bezbednosti i zaštite na radu. Takođe, dužnost poslodavca je da svim zaposlenima obezbedi adekvatne informacije i obuke u cilju zaštite bezbednosti i zdravlja na poslu.

Mladi na radnom mestu

Evropska unija je postavila minimalne zahteve za zaštitu mladih radnika (osobe mlađe od 18 godina) i njihovo zdravlje i bezbednost na radu. Direktiva o zaštiti mladih na radu insistira da članice moraju zabraniti zapošljavanje dece (osoba mlađih od 15 godina, odnosno osoba koje su još u procesu redovnog obaveznog obrazovanja). Neki izuzeci su mogući za kulturne, umetničke, sportske i propagande aktivnosti, kao i za određene ugovore za obuku, odnosno za lake poslove koji su strogo kontrolisani i zaštićeni u skladu sa uslovima predviđeni u Direktivi EU.

Direktiva postavlja opšte obaveze poslodavca da zaštiti i prati zdravlje i bezbednost mladih radnika. Ona takođe i precizira šta mladi ne mogu da rade: poslove koji prevazilaze njihove mentalne i fizičke sposobnosti, kao i izlaganje štetnim i opasnim materijama. Takođe, tu su i odredbe o radnom vremenu, noćnom radu, pauzama za obrok, godišnjim odmorima.

Radno vreme

Da bi zaštitili zdravlje i bezbednost radnika, radno vreme zaposlenog mora da zadovoljava minimalne standarde koji važe u celoj Evropskoj uniji.

Direktiva EU zahteva da zemlje EU garantuju sledeća prava za sve radnike:

- maksimalno nedeljno radno vreme koje ne sme preći 48 sati u proseku, uključujući prekovremeni rad
- minimalni dnevni period odmora od 11 uzastopnih časova na svaka 24 časa
- minimalno vreme pauze u toku radnog vremena, ako je radnik na poslu duže od 6 sati
- minimalni nedeljni odmor od 24 neprekidna sata za svaki period od 7 dana, pored dnevnog odmora od 11 sati
- plaćeni godišnji odmor od najmanje 4 nedelje godišnje
- posebnu naknadu za noćni rad
- zaposleni u noćnoj smeni ne smeju da obavljaju teške ili opasne poslove duže od 8 sati
- zaposleni u noćnoj smeni imaju pravo na besplatnu promenu zdravstvenih uslova i pod određenim okolnostima, mogu biti premešteni na dnevni rad.

Radno vreme za određene delatnosti

Minimalni standardi za radno vreme u sektoru civilne avijacija navedeni su u posebnoj Direktivi Evropske unije koja predviđa:

- maksimalni godišnji limit od 2000 časova, sa ukupnim vremenom letenja ograničenim na 900 sati;
- određeni broj dana, a najmanje 7 dana u mesecu i najmanje 96 dana u godini, kada zaposleni nema obaveza
- plaćeni godišnji odmor od najmanje 4 radne nedelje
- besplatni sistematski pregledi, kako pre zaposlenja tako i u redovnim intervalima
- obaveza poslodavca da tempo radi prilagodi zaposlenom
- bezbednost i zaštita na poslu da budu prilagođeni poslu.

Bolje integrisana železnička mreža Evropske unije, doneće velike ekološke prednosti. Istovremeno, uključivanje socijalnih partnera će obezbediti zadovoljavajuće uslove rada za radnike u interoperativnim železničkim uslugama. Ovi uslovi su definisani od strane Direktive EU, koja sprovodi sporazum između socijalnih partnera u različitim sektorima na evropskom nivou. Sporazum dozvoljava radnicima da dnevni odmor iznosi 12 uzastopnih časova i pauze od 30 do 45 minuta. To ograničava dnevno vreme vožnje do 9 sati u dnevnoj smeni i 8 sati u noćnoj smeni. Ona takođe daje poslodavcima veću fleksibilnost.

Radno vreme za pomorce na brodovima, registrovanim na teritoriji jedne države članice EU i obično se bave komercijalnim pomorskim operacijama, regulisano je dogovorom između poslodavaca i zaposlenih na evropskom nivou 1998. godine.

Sporazum postavlja minimalne standarde – to je 8 sati dnevno, sa jednim danom odmora nedeljno i kao i slobodne dane za državne praznike. Maksimum sati rada koji ne može biti od 14 sati u bilo kom periodu od 24 sata, odnosno 72 sata u bilo kom periodu od 7 dana ili minimalni sati odmora koji ne može biti manji od 10 sati u bilo kom periodu od 24 časa odnosno 77 sati u bilo kom periodu od 7 dana. Sati odmora mogu se podeliti na ne više od dva perioda, od kojih jedan mora da bude najmanje šest sati u dužini, a interval između uzastopnih perioda odmora neće prelaziti 14 sati. Postoje neki izuzeci za sve ove odredbe, posebno u slučaju nužde na moru.

Insolventnost poslodavca

Za slučaj insolventnosti poslodavca, Direktiva EU obezbeđuje isplatu zaostalih potraživanja zaposlenih. Ona zahteva od država članica da osnuje instituciju koja garantuje isplate. Garancijske institucije moraju obezbediti isplatu zaostalih potraživanja zaposlenih za period koji odredi država članica. Direktiva postavlja u EU garanciju minimalnog iznosa kao naknade ta poslednja tri meseca (u okviru referentnog period od najmanje 6 meseci) ili 8 nedelja (u referentnom periodu od najmanje 18 meseci).

Preuzimanje (kupovina) kompanija

Ako je zaposleni na svom radnom mestu prešao od jednog poslodavca kod drugog, važno je da se zaštite prava zaposlenih. Direktiva EU koja reguliše ovo pitanje naglašava da transfer jednog preduzeća samo po sebi ne predstavlja osnovu za otpuštanje zaposlenih. Oni se mogu javiti, iz ekonomskih, tehničkih ili organizacionih osnova. Prava i obaveze iz ugovora o radu prelaze od prethodnog poslodavca na novog. Kolektivni ugovor nastavlja da se primenjuje sve dok ne istekne ili ga ne zameni novi kolektivni ugovor.

Osim ako država članica nije drugačije odredila, obaveza poslodavca je da zadrži prava zaposlenih. Zabrana otpuštanja ne važi za transfere u stečajnom postupku, pokrenutom sa ciljem likvidacije imovine prethodnog poslodavca, ali države članice moraju preduzeti korake za sprečavanje zloupotrebe stečajnog postupka.

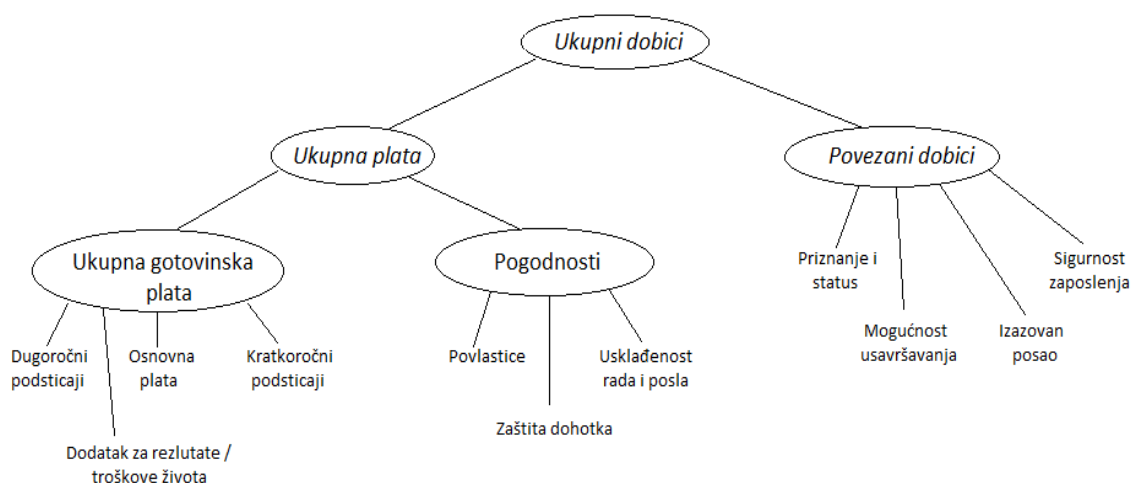
XI DEO

Modeli nagrađivanja zaposlenih i uticaj na organizacione performanse

XI Modeli nagrađivanja zaposlenih i uticaj na organizacione performanse

Svaki poslodavac suočava se sa više pitanja vezanih za model nagrađivanja zaposlenih: Koliko treba platiti svakog zaposlenog? Koliko često davati povišice i koliki treba da bude njihov iznos? Na osnovu čega davati povišice – na osnovu iskustva, radnog staža ili učinka zaposlenog? Da li povišica treba da bude uslovljena sa uspehom organizacije ili sa uspehom pojedinca? Kako uspeh ili neuspeh organizacije treba da se podeli sa zaposlenima: akcijama preduzeća, podelom dobiti, određenim pogodnostima, platom prema učinku? Plata signalizira šta je važno – ako se povišica u organizaciji dodeljuje za godinu provedenu na poslu, tada je godina staža važna. Ako se povišica dodeljuje usled promena indeksa potrošačkih cena, tada su troškovi važni. Ako je povišica rezultat premeštanja na odgovorniji posao ili izuzetnog rada, tada je važniji odgovorniji posao, odnosno izuzetan rad. Zaposleni moraju verovati u pravednost modela nagrađivanja. Njihova percepcija pravednosti modela, oblikuje se formalnim komunikacijskim pregovorima o platama i radu. Model nagrađivanja zaposlenih, odnosno modela plata zaposlenih sastoji se od 3 elementa: strateških ciljeva plate, strateških politika koje čine temelj sistema plata i tehnika plaćanja. Naime, model nagrađivanja zaposlenih, odnosno plata treba da bude tako koncipiran da ostvaruje strateške ciljeve organizacije. Osnova sistema plata su strateške politike koje služe kao smernice za ostvarivanje strateških ciljeva organizacije. Dok tehnike plaćanja, povezuju strateške politike sa strateškim ciljevima organizacije. O svim elementima modela nagrađivanja je već bilo govora u ovom radu. Međutim, osvrnućemo se samo na model ukupnih plata, odnosno ukupni dobitak jednog zaposlenog koji se sastoji od *ukupne plate* i *povezanih dobitaka*:

Ilustracija 11.1.1.: Ukupni dobitci od rada¹⁰⁴



¹⁰⁴ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 32, prilagođeno na srpski jezik

Osnovna plata može se menjati u skladu sa ukupnim troškovima života, promenama u odnosu na iznose koje drugi poslodavci plaćaju za isti posao ili na temelju promena u iskustvu ili veštinama. Na osnovnu platu, zaposleni može ostvariti bonuse u vidu podsticaja. „Prema istraživanjima, 90% američkih kompanija koristi podsticaje za učinak. Povišice na platu prema učinku daju se kao dodaci na osnovnu platu u znak priznanja za obavljeni posao. Radi se procena obavljenog radnog učinka, sa ili bez formalnog programa procene, a iznos povišice zavisi od učinka.“¹⁰⁵ Moramo naglasiti da se povišice / podsticaji razlikuju od samog modela nagrađivanja zaposlenih zasnovanog na zaradi prema učinku. Naime, podsticaji ne povećavaju osnovnu zaradu, odnosno oni se moraju zaraditi za svaki mesec i obično se unapred znaju. Podsticaji se mogu dodeljivati pojedinačnom zaposlenom ili timu saradnika i oni su u direktnoj vezi sa uspehom organizacije – ukoliko nivo rada padne, iznosi podsticaja padaju. Razlikujemo dugoročne i kratkoročne podsticaje. Dugoročnim podsticajima organizacija želi da usmeri napore zaposlenih na višegodišnje rezultate i najčešće su ti podsticaji u vidu vlasničkih deonica ili mogućnosti kupovine akcija organizacija po povlašćenim cenama. Ukupnu platu zaposlenog čine i pogodnosti koje dobijaju zaposleni na svom poslu a pomažu im u boljem usklađivanju radnih i životnih obaveza (godišnji odmor, fleksibilno radno vreme, mogućnost obavljanja posla od kuće, službeni automobil...).

Izrada modela nagrađivanja zaposlenih obuhvata ustupke među osnovnim politikama plata – koliko će povećanja u stopi spoljnog tržišta ući u proračun u skladu sa doprinosima zaposlenih uspehu organizacije u poređenju sa automatskim povišicama u celoj organizaciji. Ustupci se javljaju i u odnosu dugoročnih i kratkoročnih podsticaja, povišice na platu uslovljene su radnim učinkom u odnosu na staž, iznos osnovne plate u odnosu na pogodnosti. Odluke menadžera o modelima nagrađivanja zaposlenih moraju da utiču na uspeh organizacije uz pravedan odnos prema zaposlenima. Ukoliko ne bi postojao određeni model nagrađivanja zaposlenih u organizaciji, svaki menadžer bi mogao plaćati zaposlene na osnovu trenutka i njegove odluke, što bi prouzrokovalo nedosledan i nepravedan odnos prema zaposlenima. Takođe, na taj način menadžeri bi mogli direktno da utiču na motivaciju zaposlenih radi postizanja svojih ciljeva, što ne mora da znači da bi tako bili postignuti i ciljevi organizacije. Svaki model nagrađivanja zaposlenih mora biti tako formiran da postiže ciljeve: delotvornost, pravednost i usklađenost. Dakle, model nagrađivanja zaposlenih treba da bude tako osmišljen da obuhvata unutrašnji poredak u samoj organizaciji, spoljašnju konkurenciju i doprinos zaposlenih. Analiza posla, sistematizacija radnih mesta, vrednovanje posla, doprinos zaposlenih, odnosno njihov radni učinak, kao i motivacija zaposlenih predstavljaju unutrašnje faktore dok sa druge strane konkurencija, tržište rada, međunarodni sistemi plata, razlike u životnim troškovima, sindikati, vlada predstavljaju spoljašnje faktore koji direktno utiču na modele nagrađivanja zaposlenih.

¹⁰⁵ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 33, preuzeto od Robert Heneman, Merit Pay: Linking Pay Increases To Performance Ratings, Journal of Management, 1992. , prilagođena na srpski jezik

11.1. Uticaj modela nagrađivanja na troškove rada

Svaki model nagrađivanja zaposlenih, prouzrokuje troškove rada, odnosno troškove zaposlenih koje snosi poslodavac. Glavni činioci troškova rada su: zaposlenost (broj zaposlenih i broj radnih sati), prosečna plata u gotovini (naknade, dodaci) i prosečni troškovi pogodnosti (zdravstveno i penziono osiguranje):

Troškovi rada = zaposlenost x (prosečna plata u gotovini + prosečni troškovi pogodnosti)

Da bi bolje upravljali troškovima rada, mnogi poslodavci uspostavljanjem različitih odnosa sa različitim grupama zaposlenih, pokušavaju da kontrolišu sebe i zaposlene. Naime, razlikujemo dve grupe zaposlenih: oni koji rade puno radno vreme u organizaciji i oni koju su privremeno, odnosno povremeno u organizaciji. Sa stalno zaposlenim radnicima u organizaciji, menadžeri pokušavaju da ostvare stabilan i dugoročan odnos dok sa privremenim radnicima, utiču na fleksibilnost i kontrolu troškova rada povećanjem ili smanjenjem njihovog broja. Privremeni radnici imaju više različitih modela nagrađivanja. Uobičajeno je plaćati više osnovne plate bez pogodnosti.

Zaposlenost možemo posmatrati, kako kroz ukupan broj zaposlenih (radnici u stalnom radnom odnosu i privremeni radnici), tako i kroz ukupan broj radnih sati. Ukoliko je zakonom propisana radna nedelje od 40 sati, sve preko toga smatra se prekovremenim radom koji je skuplji od redovnog. U Srbiji, cena rada za prekovremeni rad se povećava za 26%. Potrebno je analizirati koliko organizacija isplaćuje prekovremeni rad zaposlenima i da li je možda isplativije da se angažuju radnici na određeno vreme, kako bi se smanjili troškovi rada ili pak, prekovremeni sati izbegavaju troškove prijema novih zaposlenih.

Drugi faktor koji utiče na troškove rada je zbir prosečne zarade u gotovini i troškova pogodnosti koje zaposleni dobija od organizacije (bonusi, udeo u profitu...). „Dva pristupa koji pomažu u prilagođavanju prosečne zarade su: (1) odozgo prema dole – vrh menadžmenta odlučuje o platama i raspoređuje ih 'prema dole' svakoj podjedinici za planiranu godinu, i (2) odozdo prema gore – pojedinačne plate zaposlenih za sledeću planiranu godinu predviđaju se i sabiraju da bi činile proračun za plate organizacije.“¹⁰⁶

11.1.1. Kontrola visine plata: odozgo prema dole

Proračun zarada zaposlenih na nivou jedinice, zahteva od menadžmenta svake jedinice procenu porasta proračuna za plate za celokupnu organizacionu jedinicu. Dogovoreni ukupni proračun dodeljuje se svakom menadžeru koji planira njegovu raspodelu među svojim podređenima. U praksi je mnogo pristupa proračuna zarada na modelu jedinice, a najčešći je kontrolisanje planiranih povišica plata. Naime, nekoliko činilaca koji utiču na visinu povišice za prosečnu platu zaposlenog:

¹⁰⁶ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, "Plaće i modeli nagrađivanja", MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 668, prilagođeno na srpski jezik

- *Povišica tokom tekuće godine* – predstavlja % kojim se prosečna plata menjala tokom godine
- *Sposobnost plaćanja* – ukoliko je poslodavac finansijski stabilan, on će želeći da zadrži svoj konkurentski položaj na tržištu rada i isplaćivaće povišice zaposlenima u vidu gotovine ili udela u profitu; sa druge strane, ukoliko poslodavac nije u finansijskoj mogućnosti da održi konkurentski položaj na tržištu rada pa će biti prinuđen da izvrši smanjenje broja zaposlenih, kao i smanjenje stope rasta prosečne zarade zaposlenih;
- *Konkurentno tržište* – menadžeri određuju konkurentni položaj organizacija u odnosu na svoje konkurente: standardni poslovi na tržištu rada plaćaju se u skladu sa prosečnim cenama rada za te poslove. Želeći da pozicionira svoju organizaciju na tržištu rada, menadžeri odlučuju da plaćaju iznad, isto ili preko važećih tržišnih zarada;
- *Učinci protoka radne snage* – zaposleni koji napuste kompaniju zbog otkaza ili penzije, zamenjuju radnici sa nižom zaradom; u zavisnosti od protoka, učinak može biti značajan.
- *Troškovi života* - jedan od pokazatelja promena troškova života je *index potrošačkih cena*¹⁰⁷. Zarade zaposlenih na tržištu rada deo su troškova proizvodnje roba i usluga, pa ukoliko dođe do promene zarada zaposlenih automatski dolazi do promena cena roba i usluga. Posmatrano sa druge strane, promene u cenama roba i usluga, utiču na neophodnost povećanja zarada zaposlenih kako bi se zadržao isti standard života.

Dakle, prilikom odlučivanja menadžera za povišicu, treba sagledati sve faktore koji utiču na formiranje visine povišice. Kada se dobije vrednost povišice koja firma može isplatiti zaposlenima, obično ne dobijaju svi zaposleni istu visinu povišice. Postavlja se pitanje, kako rasporediti budžet za povišice a da bude u skladu sa definisanim modelom nagrađivanja i ciljevima organizacije? Postoji više modela za određivanje visine povišica za plate koje svaki menadžer treba dobiti. Neki menadžeri koriste jednostavan postupak da za sve menadžere i sve zaposlene bude isti % povećanja zarada. Drugi model je da % varira kod zaposlenih i menadžera u skladu sa njihovim angažovanjem, radnim uspehom...

11.1.2. Kontrola visine plata: odozdo prema gore

Proračun odozdo prema gore zahteva od menadžera predviđanje povećanja plata tokom predstojeće godine. Taj proces se sastoji iz nekoliko faza:

1. Upoznati menadžere sa postupcima i tehnikama plata
2. Podeliti upute o načinima predviđanja i radne tablice
3. Obezbediti konsultacije sa menadžerima
4. Proveriti podatke i prikupiti izveštaje
5. Analiziranje predviđanja
6. Pregledati i ispraviti predviđanja i proračune sa menadžmentom

¹⁰⁷ Detaljna analiza troškova života je prikazana u poglavlju VII ovog rada

7. Podeliti povratne informacije sa menadžmentom.

„Rezultat predviđenog ciklusa je proračun za iduću godinu za svaku organizacijsku jedinicu, kao i procenjeno kretanje plate za svakog zaposlenog. Proračun ne obavezuje menadžera na tačan iznos promene plate preporučene za svakog zaposlenog. On više predstavlja plan, a česti su izmene usled nepredviđenih promena kao što su poboljšanje u radu, neočekivane promocije i slično. Pristup proračunu plate zahteva od menadžera planiranje kretanja plate za svakog zaposlenog.“¹⁰⁸

11.2. Modeli nagrađivanja

„Osnovna svrha nagrađivanja zaposlenih je ostvarivanje organizacionih ciljeva kroz usmeravanje ponašanja zaposlenih. Iz ovoga proizilazi da su osnovni ciljevi nagrađivanja zaposlenih:

- Kompenzovanje zaposlenih za obavljene rad tj. vrednost koju stvaraju u procesu rada
- Nagrađivanje zaposlenih za ostvarivanje dobrih rezultata u radu
- Motivisanje zaposlenih da se ponašaju na odgovarajući način
- Razvoj zaposlenih u ličnom i profesionalnom smislu
- Privlačenje novih i zadržavanje starih zaposlenih
- Izgradnja pozitivnih međuljudskih odnosa
- Izgradnja organizacione kulture.“¹⁰⁹

Od menadžera do menadžera organizacija, razlikuju se modeli nagrađivanja zaposlenih. Naime, svaka organizacija na osnovu svojih potreba, mogućnosti i ciljeva organizacije izrađuje svoj model nagrađivanja zaposlenih. U određenim firmama, zaposleni i menadžeri zajedno učestvuju u oblikovanju i upravljanju modelima plata. „Ukupno posmatrano, dokazi pokazuju da sudelovanje daje pozitivne učinke, no oni nisu velikih razmera. Nedavno istraživanje je pokazalo da zaposleni ne učestvuju u izradi sistema plata ili njegovoj primeni u 54% najboljih firmi prema Fortune 500. Uopšteno se čini da zaposleni sudeluju u aspektima koji ih se direktno tiču (opis poslova), ali ne i u celokupnoj politici, strukturi ili istraživanjima o platama konkurenata.“¹¹⁰ U zavisnosti od same organizacije firme, modele nagrađivanja oblikuju menadžeri za ljudske resurse, ili pak poslodavci, menadžeri.

U ovom radu detaljno je pojašnjeno koji su to faktori koji utiču na formiranje zarade zaposlenog, odnosno na formiranje modela nagrađivanja zaposlenih. Međutim, kako se formira model nagrađivanja? Model nagrađivanja nastaje kao kombinacija elemenata koji utiču na

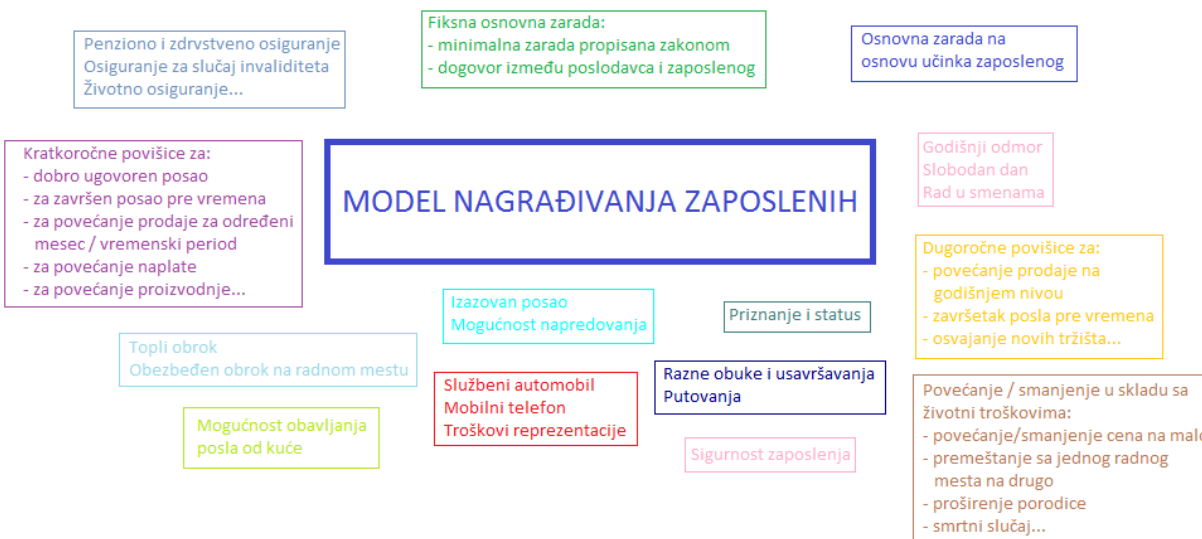
¹⁰⁸ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 675, prilagođeno na srpski jezik preuzeto od Ronald T. Albright i Bridge R. Compton, „Internal Consulting basics“, Scottsdale AZ: American Compensation Association, 1966.

¹⁰⁹ <http://sr.scribd.com/doc/234366220/Evaluacija-i-nagrađivanje-zaposlenih-drugi-deo-nagrađivanje-zaposlenih#scribd> – septembar 2015. godine

¹¹⁰ Gerogy T. Milkovich, Jerry M. Newman, „Plaće i modeli nagrađivanja“, MASMEDIA, Zagreb, 2006. godine, str. 684, prilagođeno na srpski jezik

formiranje kompletne zarade zaposlenih. Elementi mogu biti materijalni (plate, bonusi, pokloni, nagrade, učešće u dobiti...) i nematerijalni (unapređenje, pohvale, dodatno usavršavanje, obuke, ukazivanje poverenja...). Dakle, modele nagrađivanja možemo posmatrati kao figuru koju pravimo od lego kockica, gde je svaka kockica određeni deo zarade zaposlenog:

Ilustracija 11.2.1.: Modeli nagrađivanja



Dakle, odabir određenih delova ili pak kreiranje nekih posebnih podsticaja za zaposlene zavisi od menadžera, odnosno politike plata organizacija. U okviru organizacija, mogu se primenjivati različiti modeli nagrađivanja za različite zaposlene: na primer za zaposlene u proizvodnji zarada je vezana za broj proizvedenih jedinica, za zaposlene u prodaji zarada je vezana za % naplate potraživanja, uz obezbeđene obuke i usavršavanja, službeni automobil i troškove reprezentacije, dok za menadžere model nagrađivanja se sastoji i od deonice organizacije.

Kombinacija delova zarada je mnogo i razlikuju se od kompanije do kompanije, međutim fokusiraćemo se na nekoliko koji se najviše primenjuju.

11.2.1. Model nagrađivanja zaposlenih i uticaj na poslovanje organizacije – minimalna zarada

Jedan od veoma važnih spoljašnjih faktora koji utiču na formiranje zarada je Vlada. Naime, Vlada zakonima reguliše minimalnu cenu rada koju je poslodavac obavezan da isplati zaposlenom, kao i obavezne poreze i doprinose za penzijsko i invalidsko osiguranje. Dakle, možemo reći da najrasprostranjeniji model nagrađivanja zaposlenih u Srbiji¹¹¹, upravo formira Vlada naše zemlje. Naime, preko 600 hiljada zaposlenih u Srbiji prima platu u iznosu minimalne propisane zarade ili čak manju od nje. Po nekim istraživanjima, čak 200 hiljada zaposlenih prima platu manju od minimalne, a nepoznanica je broj zaposlenih koji primaju platu u visini

¹¹¹ Detaljna analiza modela nagrađivanja zaposlenih u Srbiji prikazana je u poglavlju XII

minimalne na svoj tekući račun, ali deo plate vraćaju svojim poslodavcima. Za 2015. godinu ovako izgleda pregled minimalnih zarada zaposlenih u Srbiji

Tabela 11.2.2.: Minimalna zarada u Srbiji u 2015. godini

2015.godina	broj časova rada	neto cena po času	minimalna neto zarada	minimalna bruto zarada
januar	176	121	21.296	28.749
februar	160	121	19.360	25.987
mart	176	121	21.296	28.749
april	176	121	21.296	28.749
maj	168	121	20.328	27.368
jun	176	121	21.296	28.749
jul	184	121	22.264	30.129
avgust	168	121	20.328	27.368
septembar	176	121	21.296	28.749
oktobar	176	121	21.296	28.749
novembar	168	121	20.328	27.368
decembar	184	121	22.264	30.129

Posmatrano iz ugla poslodavaca u Srbiji, koji imaju velikih problema sa obezbeđivanjem posla za zaposlene, sa nekvalitetnom radnom snagom, sa naplatom potraživanja i sa svim ostalim problemima sa kojima se svakodnevno suočavaju, onda podržavamo ovaj model nagrađivanja. Takođe, najčešće zaposleni posmatraju samo iznos neto zarade, ne prihvatajući poreze i doprinose kao deo zarade, već to „podrazumevaju“. Sa druge strane, generalizovano ponašanje zaposlenih kod nas je „ne možeš ti mene toliko malo da platiš, koliko malo ja mogu da radim“ označavamo kako podršku poslodavcima za ovaj model. Ipak, moramo realno posmatrati ovaj model iz perspektive zaposlenog: na koji način čovek koji prima minimalnu zaradu kao jedini izvor prihoda da preživi od prvog do prvog u mesecu? Iz ugla zaposlenog, ovaj sistem plata bi se pre mogao nazvati „model kažnjavanja“ umesto model nagrađivanja. Kako da zaposleni bude motivisan za posao, kad sa svojom zaradom on ne može da zadovolji osnovne egzistencijalne potrebe?!

Mala varijacija ovog modela nagrađivanja je kombinacija minimalne zarade zaposlenih i školske spreme. Naime, na osnovu sprovedenog istraživanja 39,22% firmi u Srbiji primenjuje ovaj model nagrađivanja. Dakle, na osnovu već definisanih procenata minimalna zarada zaposlenih se uvećava na osnovu njihovog obrazovanja. Obično je to relativno mali procenat koji ne utiče bitno na visinu zarade.

11.2.2. Model nagrađivanja zaposlenih i uticaj na poslovanje organizacije – fiksna i varijabilna zarada

Kada govorimo o fiksnoj i varijabilnoj zaradi, možemo razlikovati tri modela nagrađivanja:

1. Model nagrađivanja zasnovan na fiksnoj zaradi

2. Model nagrađivanja zasnovan na varijabilnoj zaradi
3. Model nagrađivanja zasnovan na kombinaciji fiksne i varijabilne zarade.

Model nagrađivanja zasnovan na fiksnoj zaradi

Čak 95% preduzeća u Srbiji¹¹², primenjuje model nagrađivanja baziran na fiksnoj zaradi. U najvećem broju slučajeva, prilikom dogovaranja posla između poslodavca, menadžera i zaposlenih precizira se iznos mesečne zarade koju će zaposleni dobijati. Ukoliko dodamo i podatak da 600.000 zaposlenih u Srbiji prima minimalnu zaradu, onda možemo zaključiti i da je fiksna zarada najčešće jednaka minimalnoj zaradi propisanoj u državi. Jedan od osnovnih problema kod ovog modela je motivacija zaposlenih i njihov učinak. Zaposleni zna da će „radio, ne radio, svira mi radio“ dobijati istu zaradu na kraju meseca, on nije motivisan da se dodatno trudi da napravi bolje rezultate, naprotiv. Kod ovog modela nagrađivanja, možemo primetiti i veliku fluktuaciju dobrih zaposlenih radnika, koji, pošto ne dobijaju priznanje za svoj rad jer uvek imaju istu zaradu, vrlo brzo napuštaju poslodavce kojima ostaje manje kvalitetna radna snaga. Isto važi i za menadžere – ako imaju uvek istu fiksnu platu, kako će biti motivisani da bolje rade, da organizacija napreduje... Ovaj model nagrađivanja zaposlene i menadžere ne posmatra kao partnere, tako da oni ne učestvuju u profitu preduzeća, ali isto tako ne učestvuju ni u gubicima preduzeća.

Model nagrađivanja zasnovan na varijabilnoj zaradi

Potpuno suprotan model u odnosu na model nagrađivanja prema fiksnoj zaradi. Ovaj model zasnovan je isključivo na osnovu radnog učinka zaposlenih i u velikoj meri se poklapa sa modelom ocena na osnovu učinka. Međutim, kod ovog modela, zaposleni ni jedan mesec ne zna kolika će mu zarad biti, već to isključivo zavisi na osnovu njegovog angažovanja ili na osnovu angžaovanja celog tima / organizacije. Ovaj model je relativno slabije primenljiv, je ne zaposlenima ne garantuje sigurnost. Obično to je određeni procenat, koji je unapred dogovoren između poslodavca/menadžera i zaposlenih. Model nagrađivanja na osnovu varijabilne zarade može biti više primenljiv na menadžere i da vezuje njihovu platu za učinak kompanije. Ukoliko je menadžerska plata vezana za učinak organizacije, on će biti motivisan da ostvaruje bolje rezultate koji će direktno uticati na bolje rezultate celokupne organizacije.

Model nagrađivanja zasnovan na kombinaciji fiksne i varijabilne zarade

Od ova tri modela možda je ovaj model najbolji a predstavlja kombinaciju fiksnog i varijabilnog dela. Poslodavac/menadžer sa zaposlenima precizira fiksnu zaradu i određeni procenat koji se vezuje za njegov rad. Najčešće, fiksni deo zarada je u visini prosečne zarade kako bi mogao zaposleni da pokriva troškove života. „Varijabilna zarada je deo zarade koji je promenljiv i pod rizikom što znači da zaposleni može da dobije zaradu uvećanu za taj iznos ili bez

¹¹² Podatak na osnovu istraživanja kompanije Kienbaum Management Consultants i Nemačko-srpskog privrednog udruženja

tog iznosa što će zavistiti od radne uspešnosti njega kao zaposlenog, njegove organizacione jedinice, tima ili preduzeća u celini.¹¹³ Zaposleni je tako motivisan da ostvaruje bolje rezultate, kako pojedinačno tako i u timu. Ovakav model nagrađivanja odgovara dobrim radnicima, jer je njihov rad primećen i adekvatno nagrađen. Takođe, manja je fluktacija dobrih radnika prilikom primene ovog modela nagrađivanja, jer su vrhunski radnici plaćeni iznad tržišnog proseka.

Varijabilni deo je promenljiv i obično izražen u procentima. U on je direktnoj vezi sa pozicijom zaposlenih na hijerarhijskoj lestvici. Kako je pozicija veća i odgovornija, varijabilni deo je veći. Određena istraživanja su pokazala da varijabilna zarada koja je manja od 10% slabije utiče na motivaciju zaposlenih, njihovo ponašanje odnosno njihov učinak na radnom mestu.

11.2.3. Model nagrađivanja zaposlenih i uticaj na poslovanje organizacije – ocena na osnovu učinka

Na osnovu mnogobrojnih sprovedenih istraživanja, pretpostavlja se da je ovo jedan od najboljih modela nagrađivanja zaposlenih. Ocena na osnovu učinka direktno motiviše zaposlenog da radi više, da ima bolje rezultate jer u skladu sa njegovim rezultatima zarada zaposlenog biće veća, ali i rezultati organizacije biće bolji. Osnova za ovaj model nagrađivanja je dobra analiza i sistematizacija posla¹¹⁴ na osnovu koje menadžeri postavljaju model nagrađivanja. Osnovna razlika između ovog modela i modela varijabilne zarade, jer da se ovaj model odnosi isključivo na učinak pojedinačnog zaposlenog, dok kod prethodnog modela zarada može zavistiti i od ukupnog učinka organizacije.

Na primer, zarada zaposlenog u prodaji formira se na osnovu njegovog učinka u prodaji. Učinak u prodaji meri se ukupnim naplaćenim potraživanjima za određeni mesec. Osnovna neto zarada je definisana kao dogovor između poslodavca i zaposlenog i iznosi 30.000 dinara. Za navedeni iznos zaposleni treba da u toku jednog obračunskog perioda, naplati 1.000.000 dinara. Ukoliko zaposleni naplati manje od dogovorenog iznosa, njegova zarada se procentualno smanjuje. Obratno, ukoliko naplati više od dogovorenog iznosa, njegova zarada se procentualno povećava. Na primer u jednom mesecu, zaposleni u prodaji je imao naplatu od 980.000 dinara i njegova zarada za taj mesec je iznosila 29.400 dinara. Već u narednom mesecu zaposleni je naplatio 2.600.000 dinara i njegova zarada iznosila je 78.000 dinara. Na ovaj način, zaposleni je motivisan da što bolje radi, kao bi imao bolji rezultat, samim tim i bolju zaradu. Važan segment za čitavu organizaciju je i ko snosi troškove za nenaplaćena potraživanja. Da li se za iznos nenaplaćenih potraživanja zaposlenom smanjuje plata ili je organizacija za koja snosi troškove. Ovakve bitne detalje, zaposleni i poslodavci preciziraju između sebe.

Isti slučaj bi bio i kod zaposlenih u proizvodnji, koji bi bili vezani na osnovu broja proizvedenih komada. Ovde možemo razlikovati dve varijante: normu proizvoda na dnevnom nivou, odnosno broj proizvoda koji u toku dana zaposleni treba da napravi za određenu cenu rada. Ukoliko napravi više ili manje, u zavisnosti od toga njegova zarada se procentualno

¹¹³ www.mojtim.com – septembar 2015.

¹¹⁴ U poglavlju 2.2. ovog rada detaljno je objašnjena Analiza posla i sistematizacija radnih mesta

povećava ili smanjuje. Druga varijanta je određivanje vrednosti svakog pojedinačnog posla u proizvodnja. Na taj način, zaposleni tačno zna koliko zarađuje prilikom izrade svake jedinice proizvoda i trudiće se da njegov učinak bude što veći, kao bi i njegova zarada bila što veća. Postavlja se pitanje, šta se dešava u slučaju kada zaposleni napravi škart? Da li trošak škarta snosi zaposleni ili poslodavac? Iz ugla poslodavca, zaposleni je taj koji je napravio škart i on treba da snosi finansijsku posledicu, odnosno njegova zarada bi trebala da bude umanjena za iznos škarta. Međutim, možda bi trebalo da u okviru modela nagrađivanja bude postavljena i opcija koja do određenog procenta prihvata škart, odnosno za određeni procenat umanjuje zaradu, ili možda nagrađuje dodatno zaposlenog ukoliko ne nepravi organizaciji škart... Naravno, postoji jako mnogo varijacija na temu modela nagrađivanja na osnovu učinka zaposlenog.

Obzirom da ovaj model motiviše zaposlene da rade bolje i kvalitetnije, automatski se povoljnije odražava na poslovne performanse organizacija. Takođe, ovaj model „forsira“ kvalitetnije zaposlene da rade još bolje, jer će biti adekvatno nagrađeni. Na taj način on privlači na tržištu rada kvalitetnije kadrove jer nudi zaradu koja je već od regularne.

11.2.4. Model nagrađivanja menadžera i uticaj na poslovanje organizacije

Menadžer u Beogradu, u proseku, ima 23 puta veću zaradu nego direktor u provinciji. Na osnovu istraživanja, menadžerske plate u Srbiji su veće za 650 odsto od radničkih plata. Mesečna zarada direktora Agencije za kontrolu leta u Beogradu, Radojice Rovčanin, je 908 hiljada dinara. U Sloveniji, menadžerske plate se kreću od 138.000 do 350.000 evra bruto na godišnjem nivou. Najveću platu među slovenačkim menadžerima, imao je prošle godine generalni direktor Krke, Jože Colarić od 758.000 evra bruto na godišnjem nivou. Direktor Meraktora u Sloveniji, Toni Blažić, prošle godine je dobio bonus od 84.000 evra pa je njegova ukupna godišnja bruto zarada bila 266 hiljada evra. Najplaćeniji menadžer u Nemačkoj je direktor Folkvarena, Martin Vinterkorn čija je godišnja fiksna bruto zarada 1.791.900 evra a varijabilni deo 16.596.200 bruto, pa je njegova bruto zarada prošle godine bila viša od 18 miliona evra.

Na osnovu istraživanja kompanije Kienbaum Management Consultans i Nemačko-srpskog privrednog udruženja, generalni direktori u Srbiji zarađuju na godišnjem nivou u bruto iznosu između 2.500.000 dinara i 13.500.000 dinara. Vodeći kadrovi u organizacijama, godišnje dobijaju između 450.000 i 8.500.000 dinara bruto zaradu, direktori sektora od 250.000 do 3.600.000 dinara. Prilikom ovog istraživanja, došlo se do sledećih bruto prosečnih godišnjih, odnosno mesečnih zarada menadžera u Srbiji:

Tabela 11.2.3.: Prosečne godišnje zarade u Srbiji

Pozicija	Prosečna godišnja bruto zarada	Prosečna mesečna bruto zarada
Generalni direktor	5.399.000 RSD	449.917 RSD
Rukovodioci prodaje	3.122.000 RSD	260.167 RSD

Key Account menadžer	2.313.000 RSD	192.750 RSD
Rukovodioci finansija	2.232.000 RSD	186.000 RSD
Menadžeri za marketing	2.061.000 RSD	171.750 RSD
Rukovodioci ljudskih resursa	1.835.000 RSD	152.917 RSD
Rukovodioci transporta i logistike	1.762.000 RSD	146.834 RSD
Rukovodioci kontrole	1.620.000 RSD	135.000 RSD
Rukovodioci facility menadžmenta	1.538.000 RSD	128.167 RSD
Rukovodioci naučnog razvoja	1.477.000 RSD	123.083 RSD

I dok je u Evropi, kao najčešći model nagrađivanja menadžera kombinacija fiksnog i varijabilnog dela, u Srbiji je varijabilno nagrađivanje samo kod 5% preduzeća. Dakle, bez obzira kako preduzeće poslovalo, menadžerske plate su iste. Najneverovatnije su plate u javnim preduzećima koje iako posluju sa gubitkom, njihovi menadžeri imaju astronomske plate. U preduzećima u Srbiji, koji kao model nagrađivanja imaju varijabilno nagrađivanje, najčešće je varijabilno nagrađivanje vezano za Key Account menadžere (25%) dok samo 8% top menadžera ima varijabilnu platu, što je potpuno neshvatljivo. Dakle, „generalni direktor je osoba koja vodi kompaniju, odgovorna je za njenu koncepciju, strategiju i operativnu realizaciju u javnosti. Na kraju, generalni direktor snosi odgovornost za rezultate rada pred njenim vlasnicima. Uprkos svemu iznesenom varijabilno nagrađivanje za poziciju generalnog direktora u Srbiji ni u bližoj budućnosti neće sigurno biti značajno pomešana naviše, kakav je, recimo slučaj u zapadnoevropskim zemljama, gde upravo uspešno poslovanje jedne kompanije presudno utiče na godišnju zaradu generalnog direktora.“¹¹⁵

Kod modela nagrađivanja menadžera, kao najčešći vid varijabilnog dela pojavljuje se deo dobiti preduzeća ili pak deo kapitala. Na taj način, menadžeri su čvršće vezani za kompaniju i postižu bolje rezultate poslovanja.

Takođe, pa možemo reći, kao fiksni deo menadžerskih plata su službeni automobil, (ne)ograničeni troškovi reprezentacije, službena putovanja, dopunska osiguranja, razne kompanijske pogodnosti, usavršavanje...

¹¹⁵ <http://bif.rs/2012/12/plate-direktora-u-privatnim-firmama-jedan-prema-otprilike/>, Milan Vučkovič - maj 2015.godine

XII DEO

Zaposleni u Srbiji

XI Zaposleni u Srbiji

Zarade zaposlenih predstavljaju trošak za organizacije i u direktnoj su vezi sa brojem zaposlenih. Ukoliko je model nagrađivanja formiran da bude podrška poslovanju preduzeća, preduzeće bi trebalo da posluje sa optimalnim troškovima vezanim za zaposlene. Međutim, u Srbiji najveći broj zaposlenih prima minimalnu zaradu propisanu zakonom, ili je ona uvećana za zakonom propisana uvećanja (smenski rad, prekovremeni rad). Broj zaposlenih, odnosno nezaposlenih, kako u Srbiji, tako i u drugim zemljama, u direktnoj je vezi sa politikom zapošljavanja koju sprovodi Vlada ali i sa iznosima minimalne i prosečne zarade.

Generalni direktor Čačanske banke, Aleksandar Čalović na pitanje koji je optimalan broj zaposlenih u firmi odgovorio je: „koliko god da imate zaposlenih, mnogo je!“. Ova izjava predstavlja trenutnu situaciju u Srbiji – najveći broj preduzeća koji imaju veliki broj zaposlenih imaju poteškoća sa isplatom zarada i smanjuju broj zaposlenih. Velike obaveze koje država zahteva od preduzeća u vidu obaveznih poreza i doprinosa za zarade, slab učinak zaposlenih, teška ekonomska situacija samo su neki od razloga za smanjenje broja zaposlenih. Preduzeća ne mogu ni minimalnu zaradu da isplate svojim zaposlenima i zato se iz godine u godinu povećava broj nezaposlenih.

U ovom poglavlju su prezentovana istraživanja modela nagrađivanja zaposlenih koji se primenjuju u Srbiji kao i detaljno istraživanje kretanja broja zaposlenih i nezaposlenih, kako u Srbiji tako i u ostalim zemljama. Istraživanje je bilo usmereno i na tok broja zaposlenih prema sektorima delatnosti u Srbiji. Ovo poglavlje predstavlja uvod za poglavlje XII u kome će biti prezentovano istraživanje visine zarada zaposlenih u Srbiji koje je u direktnoj vezi sa strukturom zaposlenih.

12.1. Modeli nagrađivanja menadžera i zaposlenih u Srbiji

Zarade u Srbiji su izuzetno niske i ne obezbeđuju egzistencijalni minimum. Samo 17% poslodavaca, ne računajući državne firme, isplaćuje plate na vreme. Procenjuje se da oko 650 hiljada zaposlenih prima platu sa zakašnjenjem dok 50 hiljada radnika ne prima uopšte platu. U Asocijaciji slobodnih i nezavisnih sindikata Srbije, navode da je najgora situacija u tekstilnoj i prerađivačkoj industriji i metalskom kompleksu. U ovom poglavlju detaljno je prikazano kretanje broja zaposlenih po delatnostima u Srbiji, i može se primetiti veliki pad broja zaposlenih u skoro svim delatnostima. Za poslednjih 15 godina, konkretno u prerađivačkoj industriji smanjen je broj zaposlenih za oko 340 hiljada radnika i prosečna zarada u ovoj delatnosti u aprilu 2015. godine iznosila je 42.423 dinara¹¹⁶ dok je u isto vreme prosečna zarada u Srbiji bila 45.605 dinara. U tekstilnoj industriji prosečna zarada u aprilu 2015. godine iznosila je 31.375 dinara, odnosno 31,20% manje nego prosečna zarada u Srbiji. Zakonom je propisana minimalna zarada u Srbiji i za april mesec ona je iznosila 21.296 dinara a potrošačka korpa 67.050,13 dinara. Dakle,

¹¹⁶ Detaljna analiza zarada zaposlenih u Srbiji po delatnostima prikazana je u poglavlju 12.2.

prosečna zarada u tekstilnoj industriji bila je veća za 47% od minimalne zarade, ali je bila manja od polovine visine potrošačke korpe.

Kako se određuje zarada u Srbiji? Da li postoji određeni model nagrađivanja koji se primenjuje u firmama? Imajući u obzir koliko firmi ne može da obezbedi radnicima platu, da „preko 20.000 firmi u Srbiji, prema grubim procenama, smanjuje troškove plata preko leđa zaposlenih, odnosno zaposlenima isplaćuje veći deo plate na ruke, a doprinose i porez za zarade izmiruju kao da radnicima plaćaju minimalac“¹¹⁷, možemo reći da Vlada je ta koja određuje model zarada zaposlenih u Srbiji. Prema nekim istraživanjima, čak 200.000 zaposlenih u Srbiji prima platu manju od minimalca, dok za minimalnu zaradu u našoj zemlji radi oko 400.000 zaposlenih. Imajući u vidu podatak da oko 600.000 zaposlenih ima minimalnu zaradu ili manju od nje, nerealnu prosečnu platu u Srbiji, formiraju enormno visoke plate državnih službenika – plata direktora civilnog vazduhoplovstva u avgustu 2014. godine bila je oko 500 hiljada dinara! Veoma je bitno napomenuti da 650.000 zaposlenih u Srbiji zaradu prima sa zakašnjenjem a čak 50.000 zaposlenih je ne prima uopšte! Samo 17.000 preduzeća svoje obaveze prema zaposlenima izmiruje na vreme.

Osnovni razlog za zabrinjavajuće iznose zarada u Srbiji su teški ekonomski uslovi u kojima privrednici posluju, kao i visoki nameti koje država propisuje. Naime, za svaki dinar koji se uplati radniku, 0,6 dinara poslodavac treba da uplati u državnu kasu. Dakle, možemo reći da je osnovni model formiranja zarada u Srbiji upravo ovaj koji je donela Vlada:

- Vlada propisuje minimalnu zaradu po satu – trenutno je to 121 dinar po satu
- Broj radnih sati zavisi od broja radnih dana u mesecu, ugovora o radu koji potpisuju poslodavca i zaposlenih
- Obavezni deo zarada čine topli obrok i regres za godišnji odmor a čija visina je određena ugovorom o radu
- Svaka zarada mora da se uveća 0,4% za minuli rad zaposlenog za svaku godinu njegovog radnog staža.

Navedene stavke čine osnovicu zarade zaposlenog na koju se primenjuju porezi i doprinosi, takođe propisani od strane Vlade. Obveznici doprinosa su i zaposleni i poslodavci, ali ih isplaćuje poslodavac prilikom isplate plate. Važeće stope poreza i doprinosa su sledeće:

- doprinos za PIO na teret zaposlenog – 13% na osnovicu
- doprinos za zdravstveno osiguranje na teret zaposlenog – 6,15% na osnovicu
- doprinos za nezaposlene na teret zaposlenog – 0,75% na osnovicu
- doprinos za PIO na teret poslodavca – 11% na osnovicu
- doprinos za zdravstveno osiguranje na teret poslodavca – 6,15% na osnovicu
- doprinos za nezaposlene na teret poslodavca – 0,75% na osnovicu
- porez na zaradu iznosi 10% bruto zarade umanjen za poresko oslobođenje.

Na zaradu utiče prekovremeni rad, terenski rad, smenski rad, rad noću... ove vrednosti su precizirane Zakonom ali i Pravilnikom o radu svakog preduzeća¹¹⁸.

¹¹⁷ www.blic.rs/Vesti/Ekonomija - maj 2014.

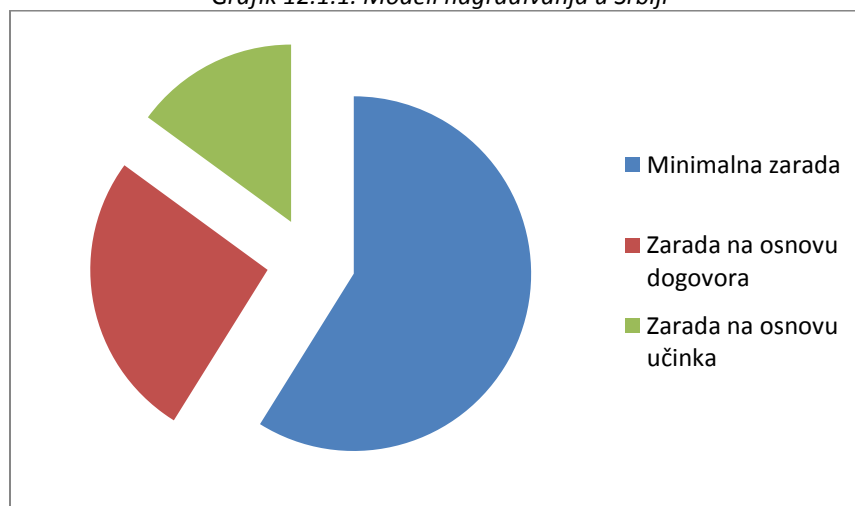
¹¹⁸ Više o Pravilniku o radu i drugim obaveznim dokumentima koje preduzeće mora da ima, možete pronaći u X poglavlju ovog rada

Iako su plate po osnovu učinka zaposlenih najrealnije i direktno utiču na rad zaposlenih ali i performanse preduzeća, veoma mali broj firmi u Srbiji koristi ovakav sistem nagrađivanja. „Plate su nedovoljne da se ljudi trude, pa takve zarade deluju demotivaciono, odnosno stvaraju apatiju i nezadovoljstvo. Uz to su zarade i nepravične, jer postoje velike razlike, postoji dosta učešća i odlučivanja po nekoj individualnoj proceni, ugovaranjem sa pojedincima. Tamo gde postoje kriterijumi, sistemi zarada su bazirani uglavnom na školskoj spremi, i na poziciji organizacije, a nisu vezani za poslove, kompetencije i rezultate.“¹¹⁹

Prilikom istraživanja koje je sprovedeno u 86 preduzeća u Srbiji, koja zapošljavaju do 300 zaposlenih radnika, došlo se do zaključka da je model nagrađivanja koji je u najvećem broju preduzeća upravo ovaj koji formira Država i Zakon o radu. Naime, 59,30% anketiranih firmi isplaćuje minimalnu zaradu svojim zaposlenima, koja je isključivo vezana za broj provedenih časova na poslu (60,78%) odnosno minimalnu zaradu koja je se uvećava za određeni % po osnovu školske spreme (39,22%). U 25,58% anketiranih preduzeća, plata se formira na osnovu dogovora između poslodavca i zaposlenog dok u 15,12% anketiranih preduzeća zarada se isplaćuje na osnovu učinka zaposlenog.

Odnos modela nagrađivanja koji koriste preduzeća, može se uočiti i na sledećem grafiku:

Grafik 12.1.1. Modeli nagrađivanja u Srbiji



Veliki broj preduzeća u Srbiji isplaćuje minimalnu zaradu i kao osnovne razloge navodi tešku ekonomsku situaciju u zemlji i izuzetno tešku naplatu potraživanja. Imajući u vidu da je, trenutno u Srbiji, preko 54 hiljade preduzeća u blokadi i da je prosečno vreme naplate potraživanja preko 120 dana, potpuno je razumljivo da preduzeća jedva obezbeđuju novac za zarade zaposlenih. Sa druge strane, veliki je i broj preduzeća u kojima poslodavci sa zaposlenima dogovaraju platu, odnosno preciziraju šta sve zaposleni treba da uradi tokom meseca / koje rezultate treba da postigne za određeni iznos plate. Iako možda najbolji model za određivanje zarada, nagrada po učinku, primenjuje se u relativno malom broju preduzeća u Srbiji. Istraživanjem je utvrđeno, da 85,98% preduzeća nagrađuje svoje zaposlene za postignute vaserijske rezultate ili za izuzetno zalaganje na poslu. Takođe, na osnovu istraživanja utvrđeno

¹¹⁹ www.blic.rs/Vesti - prof. Živka Pržulj, maj 2015.

je da plate menadžera u 77,57% preduzeća formiraju se na osnovu vlasnika kapitala i menadžera. U okviru svoje zarade menadžeri dobijaju i određene beneficije kao što su službeni automobil koji se može koristiti u privatne svrhe, veliki budžet troškova reprezentacije, plaćeno dopunsko zdravstveno i penziono osiguranje...

Međutim, moram napomenuti još jedno istraživanje koje je sprovedeno 2012. godine od strane kompanije Kienbaum Management Consultants i Nemačko-srpskog privrednog udruženja. Naime, istraživanjem se došlo do zaključka da samo 5% firmi u Srbiji primenjuje varijabilni model nagrađivanja, odnosno 95% firmi za svoje zaposlene ima formiranu fiksnu platu. Čak ni za izvršne menadžere, koji imaju direktnog uticaja na poslovanje preduzeća, plata ne zavisi od njihovog učinka. „Očigledno da ovakav neusklađeni platni nivo u zemlji uglavnom zavisi od više faktora među kojima dominiraju: veličina i uspešnost u poslovanju preduzeća, dobro međunarodno pozicioniranje jedne firme, kvaliteta rada zaposlenih, dominacija boljih zarada u pojedinim branšama (finansijski sektor, farmaceutski, hemijski...) i, naravno, geografske sredine u kojoj jedno preduzeće funkcioniše (postoji snažna razlika u nagrađivanju za iste pozicije, recimo, u Beogradu, centralnoj ili južnoj Srbiji).“¹²⁰

12.2. Zaposleni i registrovane stope nezaposlenosti

Svaka država na svetu bori se sa problemom nezaposlenosti - kako smanjiti broj nezaposlenih, odnosno povećati broj zaposlenih. Ogroman broj zaposlenih, nakon početka globalne ekonomske krize ostao je bez posla. Sve Vlade na svetu, trude se da na najbolje načine obezbede svojim građanima posao.

I Srbija, kao i druge zemlje, bori se sa problemom nezaposlenosti. Vlada Republike Srbije sprovodi aktivnu politiku mera za podsticaj zapošljavanja. Jedna od mera za podsticaj zapošljavanja je i dodatno obrazovanje i obuka nezaposlenih lica – nezaposlenima se pruža mogućnost da u skladu sa posebnim programima steknu dodatna znanja i veštine za obavljanje poslova u okviru svog zanimanja, zatim da se stručno osposobljavaju, prekvalifikuju (promene dosadašnje zanimanje i obezbede nova potrebna znanja i veštine teorijskim i praktičnim osposobljavanjem za rad u istom ili nižem stepenu stručne spreme) odnosno dokvalifikuju (obezbede nova znanja i veštine teorijskim i praktičnim osposobljavanjem za rad u višem stepenu stručne spreme u okviru određene grupe zanimanja), da steknu neophodna znanja i veštine za rad na određenim poslovima kao i da steknu neophodna znanja i veštine za rukovanje sredstvima rada i sredstvima zaštite na radu. Međutim, osnovni problem sa kojim se privrednici suočavaju i koji je jedan od glavnih uzorka smanjivanja broja zaposlenih je nemogućnost isplate zarada zaposlenima. Ovaj problem imaju kako privatne tako i državne firme. U poslednjih 15 godina ogroman broj zaposlenih je ostao bez posla. Veliki broj radnika još uvek nije naplatilo svoje zarade. Prema nekim podacima oko 100 hiljada zaposlenih koji su radili u državnim preduzećima od 2002. do 2012. godine nije naplatilo svoja zarade. Sa druge strane u privredi, tek svako peto preduzeće isplaćuje svoje obaveze prema zaposlenima na vreme. Iako, skoro

¹²⁰ Milan Vučković, Bilten DSW, broj 92/93 decembar 2012. godine

polovina firmi u Srbiji zaradu formira prema modelu koji određuje država, odnosno isplaćuje minimalnu zaradu zaposlenima, svaki dan bez posla ostaje 95 ljudi.

U ovom poglavlju prezentovano je kretanje broja zaposlenih odnosno nezaposlenih, koje je preuzrokovano ekonomskom krizom, odnosno nemogućnošću poslodavaca da isplaćuju plate svojim zaposlenima. Usled promene metodologije obrade podataka u ovom poglavlju, podaci će biti predstavljeni u odvojenim delovima za period do 2010. godine i od 2010. godine.

12.2.1. Broj zaposlenih po zemljama u svetu

Zemlja koja ima najveći broj stanovnika, logično ima i najveći broj zaposlenih – Kina sa 797 miliona zaposlenih predstavlja zemlju koja ima najviše zaposlenih. Skoro duplo manje zaposlenih ima Indija sa “samo” 487 miliona. Ukupan broj zaposlenih u Evropskoj uniji je 228 miliona dok u Americi radi 155 miliona ljudi. Od evropskih zemalja najviše zaposlenih ima Rusija – oko 75 miliona, zatim Nemačka sa 44 miliona i Velika Britanija u kojoj je zaposleno 30 miliona ljudi. U Italiji radi skoro 25 miliona ljudi a u Španiji 23 miliona. Bugarska sa 2,551,000 zaposlenih nalazi se na 112 poziciji po broju zaposlenih stanovnika u svetu.

Po podacima Svetske Banke i CIA (Central Intelligence Agency) u Srbiji je 2013. godine bilo zaposleno 1,703,000 ljudi što nas je svrstalo na 125. poziciju. U Bosni i Hercegovini zaposleno je bilo 1,490,000 dok u Hrvatskoj u istoj godini radilo je 1,715,000.

U sledećoj tabeli je predstavljen broj zaposlenih po zemljama u svetu u 2013. godini.

Tabela 12.2.1.: Broj zaposlenih po zemljama u svetu u 2013.godini:¹²¹

1	Kina	797,600,000
2	Indija	487,300,000
3	Evropska unija	228,600,000
4	Sjedinjene Američke Države	155,400,000
5	Indonezija	120,000,000
6	Brazil	107,300,000
7	Bangladeš	78,620,000
8	Rusija	75,290,000
9	Japan	65,620,000
10	Pakistan	59,210,000
11	Vijetnam	52,930,000
12	Nigerija	51,530,000
13	Meksiko	51,480,000
14	Etiopija	45,650,000
15	Nemačka	44,200,000

¹²¹ www.cia.gov, februar 2015.

16	Filipini	41,330,000
17	Tajland	39,380,000
18	Kongo	35,180,000
19	Burma	34,310,000
20	Velika Britanija	30,150,000
21	Francuska	29,940,000
22	Turska	27,910,000
23	Iran	27,720,000
24	Egipat	27,690,000
25	Južna Koreja	25,860,000
26.	Italija	25,740,000
27.	Tanzanija	25,590,000
28.	Kolumbija	23,750,000
29.	Španija	23,200,000
30.	Ukrajina	22,170,000
31.	Kenija	19,670,000
32.	Kanada	19,080,000
33.	Južna Afrika	18,540,000
34.	Poljska	18,220,000
35.	Uganda	17,400,000
36.	Argentina	17,320,000
37.	Uzbekistan	16,990,000
38.	Peru ¹²²	16,160,000
39.	Nepal ¹²³	16,000,000
40.	Venecuela	14,010,000
41.	Malazija	13,190,000
42.	Severna Koreja ¹²⁴	12,600,000
43.	Australija	12,440,000
44.	Gana	12,070,000
45.	Sudan ¹²⁵	11,920,000
46.	Maroko	11,730,000
47.	Tajvan	11,550,000
48.	Alžir	11,150,000
49.	Mozambik	10,550,000
50.	Madagaskar ¹²⁶	9,504,000
51.	Rumunija	9,451,000
52.	Kazahstan	9,022,000
53.	Angola	9,018,000

¹²² Podaci iz 2012.godine

¹²³ Podaci iz 2011.godine

¹²⁴ Podaci iz 2012.godine

¹²⁵ Podaci iz 2007.godine

¹²⁶ Podaci iz 2007.godine

54.	Irak ¹²⁷	8,900,000
55.	Šri Lanka	8,528,000
56.	Kamerun	8,426,000
57.	Saudijska Arabija	8,412,000
58.	Čile	8,367,000
59.	Holandija	7,939,000
60.	Obala Slonovače	7,928,000
61.	Kambodža ¹²⁸	7,900,000
62.	Afganistan ¹²⁹	7,512,000
63.	Jemen	7,100,000
64.	Ekvador	6,953,000
65.	Burkina Faso ¹³⁰	6,668,000
66.	Zambija	6,275,000
67.	Senegal	6,096,000
68.	Malavi ¹³¹	5,747,000
69.	Gvineja	5,409,000
70.	Portugal	5,395,000
71.	Češka	5,304,000
72.	Kuba	5,233,000
73.	Belgija	5,150,000
74.	Švedska	5,107,000
75.	Sirija	5,014,000
76.	Belorusija ¹³²	5,000,000
77.	Švajcarska	4,976,000
78.	Bolivija ¹³³	4,922,000
79.	Grčka	4,918,000
80.	Dominikanska republika	4,912,000
81.	Haiti ¹³⁴	4,810,000
82.	Nigerija ¹³⁵	4,688,000
83.	Azerbejdžan ¹³⁶	4,680,000
84.	Ujedinjeni Arapski Emirati	4,588,000
85.	Gvatemala	4,465,000
86.	Ruanda ¹³⁷	4,446,000
87.	Čad ¹³⁸	4,293,000

¹²⁷ Podaci iz 2010.godine

¹²⁸ Podaci iz 2011.godine

¹²⁹ Podaci iz 2012.godine

¹³⁰ Podaci iz 2007.godine

¹³¹ Podaci iz 2007.godine

¹³² Podaci iz 2009.godine

¹³³ Podaci iz 2012.godine

¹³⁴ Podaci iz 2010.godine

¹³⁵ Podaci iz 2007.godine

¹³⁶ Podaci iz 2012.godine

¹³⁷ Podaci iz 2007.godine

88.	Mađarska	4,263,000
89.	Burundi ¹³⁹	4,245,000
90.	Papua Nova Gvineja	4,077,000
91.	Tunis	3,974,000
92.	Zimbabve	3,939,000
93.	Hong Kong	3,873,000
94.	Austrija	3,737,000
95.	Benin ¹⁴⁰	3,662,000
96.	Honduras	3,507,000
97.	Izrael	3,493,000
98.	Somalija ¹⁴¹	3,447,000
99.	Singapur	3,444,000
100.	Laos	3,373,000
101.	Mali ¹⁴²	3,241,000
102.	Paragvaj	3,190,000
103.	Nikaragva	3,039,000
104.	Eritreja ¹⁴³	2,955,000
105.	Kongo ¹⁴⁴	2,890,000
106.	Danska	2,795,000
107.	Salvador	2,738,000
108.	Slovačka	2,727,000
109.	Norveška	2,707,000
110.	Finska	2,685,000
111.	Togo ¹⁴⁵	2,595,000
112.	Bugarska	2,551,000
113.	Novi Zeland	2,413,000
114.	Kuvajt	2,380,000
115.	Kirgistan ¹⁴⁶	2,344,000
116.	Turkmenistan ¹⁴⁷	2,300,000
117.	Kostarika	2,222,000
118.	Tadžikistan	2,209,000
119.	Sijera Leone ¹⁴⁸	2,207,000
120.	Irska	2,161,000
121.	Centralnoafrička Republika ¹⁴⁹	2,082,000

¹³⁸ Podaci iz 2007.godine

¹³⁹ Podaci iz 2007.godine

¹⁴⁰ Podaci iz 2007.godine

¹⁴¹ Podaci iz 2007.godine

¹⁴² Podaci iz 2007.godine

¹⁴³ Podaci iz 2012.godine

¹⁴⁴ Podaci iz 2011.godine

¹⁴⁵ Podaci iz 2007.godine

¹⁴⁶ Podaci iz 2007.godine

¹⁴⁷ Podaci iz 2008.godine

¹⁴⁸ Podaci iz 2007.godine

122.	Gruzija ¹⁵⁰	1,959,000
123.	Jordan	1,898,000
124.	Hrvatska	1,715,000
125.	Srbija	1,703,000
126.	Urugvaj	1,700,000
127.	Libija	1,644,000
128.	Panama	1,540,000
129.	Bosna i Hercegovina ¹⁵¹	1,490,000
130.	Liban ¹⁵²	1,481,000
131.	Litvanija	1,452,000
132.	Katar	1,424,000
133.	Jermenija	1,394,000
134.	Liberija ¹⁵³	1,372,000
135.	Mauritanija ¹⁵⁴	1,318,000
136.	Bocna	1,308,000
137.	Portoriko ¹⁵⁵	1,286,000
138.	Jamajka	1,261,000
139.	Moldavija	1,206,000
140.	Albanija	1,098,000
141.	Mongolija ¹⁵⁶	1,037,000
142.	Zapadna obala	1,025,000
143.	Litvanija	1,022,000
144.	Oman ¹⁵⁷	968,800
145.	Makedonija	960,700
146.	Slovenija	913,400
147.	Namibija	880,400
148.	Lesoto	874,200
149.	Kosovo ¹⁵⁸	800,000
150.	Gambija ¹⁵⁹	777,100
151.	Bahrein	716,500
152.	Estonija	692,900
153.	Mauricijus	637,600
154.	Gvineja Bisao ¹⁶⁰	632,700

¹⁴⁹ Podaci iz 2011.godine

¹⁵⁰ Podaci iz 2011.godine

¹⁵¹ Podaci iz 2012.godine

¹⁵² Podaci iz 2007.godine

¹⁵³ Podaci iz 2007.godine

¹⁵⁴ Podaci iz 2007.godine

¹⁵⁵ Podaci iz marta 2012.godine

¹⁵⁶ Podaci iz 2011.godine

¹⁵⁷ Podaci iz 2007.godine

¹⁵⁸ Podaci iz 2011.godine

¹⁵⁹ Podaci iz 2007.godine

¹⁶⁰ Podaci iz 2007.godine

155.	Gabon	629,100
156.	Trinidad i Tobago	621,000
157.	Kipar	443,500
158.	Svazilend ¹⁶¹	424,100
159.	Istočni Timor ¹⁶²	418,200
160.	Makao	367,800
161.	Pojas Gaze ¹⁶³	348,200
162.	Butan ¹⁶⁴	336,400
163.	Fidži ¹⁶⁵	335,000
164.	Gvajana ¹⁶⁶	313,100
165.	Džibuti ¹⁶⁷	294,600
166.	Crna Gora ¹⁶⁸	251,300
167.	Komori ¹⁶⁹	233,500
168.	Luksemburg	208,800
169.	Brunej ¹⁷⁰	205,800
170.	Solomonova Ostrva ¹⁷¹	202,500
171.	Bahami	196,900
172.	Zelenortska Ostrva ¹⁷²	196,100
173.	Ekvatorijalna Gvineja ¹⁷³	195,200
174.	Malta	190,400
175.	Island	181,100
176.	Surinam ¹⁷⁴	165,600
177.	Maldivi ¹⁷⁵	159,700
178.	Zapadna Sahara ¹⁷⁶	144,000
179.	Barbados	141,800
180.	Belize	122,300
181.	Francuska Polinezija ¹⁷⁷	116,000
182.	Vanuatu ¹⁷⁸	115,900

¹⁶¹ Podaci iz 2011.godine

¹⁶² Podaci iz 2009.godine

¹⁶³ Podaci iz 2010.godine

¹⁶⁴ Podaci iz 2012.godine

¹⁶⁵ Podaci iz 2007.godine

¹⁶⁶ Podaci iz 2009.godine

¹⁶⁷ Podaci iz 2012.godine

¹⁶⁸ Podaci iz 2011.godine

¹⁶⁹ Podaci iz 2011.godine

¹⁷⁰ Podaci iz 2011.godine

¹⁷¹ Podaci iz 2007.godine

¹⁷² Podaci iz 2007.godine

¹⁷³ Podaci iz 2007.godine

¹⁷⁴ Podaci iz 2007.godine

¹⁷⁵ Podaci iz 2012.godine

¹⁷⁶ Podaci iz 2010.godine

¹⁷⁷ Podaci iz 2007.godine

¹⁷⁸ Podaci iz 2007.godine

183.	Nova Kaledonija ¹⁷⁹	106,400
184.	Sveta Lucija ¹⁸⁰	79,700
185.	Kurasao	73,010
186.	Gvam ¹⁸¹	69,390
187.	Grenada	59,900
188.	Sent Vinsent i Grenadini ¹⁸²	57,520
189.	Džerzi ¹⁸³	53,380
190.	Sao Tome i Prinsipe ¹⁸⁴	52,490
191.	Monako ¹⁸⁵	52,490
192.	Devičanska ostrva ¹⁸⁶	49,820
193.	Samoa ¹⁸⁷	47,930
194.	Aruba	41,500
195.	Tonga ¹⁸⁸	39,960
196.	Ostrvo Men	39,690
197.	Sejšeli ¹⁸⁹	39,560
198.	Kajmanska Ostrva ¹⁹⁰	39,000
199.	Severna Marijanska Ostrva ¹⁹¹	38,450
200.	Bermudi ¹⁹²	37,400
201.	Andora ¹⁹³	36,060
202.	Lihenštajn ¹⁹⁴	35,830
203.	Farska Ostrva ¹⁹⁵	34,710
204.	Gernzi ¹⁹⁶	31,470
205.	Antigva i Barbuda ¹⁹⁷	30,000
206.	Grenland ¹⁹⁸	28,600
207.	Dominika ¹⁹⁹	25,000
208.	Sveti Martin ²⁰⁰	23,200

¹⁷⁹ Podaci iz 2010.godine

¹⁸⁰ Podaci iz 2012.godine

¹⁸¹ Podaci iz 2010.godine

¹⁸² Podaci iz 2007.godine

¹⁸³ Podaci iz juna 2012.godine

¹⁸⁴ Podaci iz 2007.godine

¹⁸⁵ Podaci iz 2012.godine

¹⁸⁶ Podaci iz 2007.godine

¹⁸⁷ Podaci iz 2011.godine

¹⁸⁸ Podaci iz 2007.godine

¹⁸⁹ Podaci iz 2006.godine

¹⁹⁰ Podaci iz 2007.godine

¹⁹¹ Podaci iz 2005.godine

¹⁹² Podaci iz 2011.godine

¹⁹³ Podaci iz 2012.godine

¹⁹⁴ Podaci iz 2012.godine

¹⁹⁵ Podaci iz novembra 2010.godine

¹⁹⁶ Podaci iz marta 2006.godine

¹⁹⁷ Podaci iz 1991.godine

¹⁹⁸ Podaci iz 2011.godine

¹⁹⁹ Podaci iz 2000.godine

²⁰⁰ Podaci iz 2008.godine

209.	San Marino	21,960
210.	Sent Kits i Nevis ²⁰¹	18,170
211.	Američka Samoa ²⁰²	17,630
212.	Sveti Martina	17,300
213.	Mikronezija ²⁰³	15,920
214.	Britanska Devičanska Ostrva ²⁰⁴	12,770
215.	Gibraltar ²⁰⁵	12,690
216.	Maršalska Ostrva ²⁰⁶	10,480
217.	Palau ²⁰⁷	9,777
218.	Kiribati ²⁰⁸	7,870
219.	Kukova Ostrva ²⁰⁹	6,820
220.	Angvila ²¹⁰	6,049
221.	Folklandska Ostrva ²¹¹	5,246
222.	Turks i Kajkos ²¹²	4,848
223.	Montserat ²¹³	4,521
224.	Tuvalu ²¹⁴	3,615
225.	Sen Pjer i Mikelon ²¹⁵	3,194
226.	Valis i Futuna ²¹⁶	3,104
227.	Sveta Stolica (Vatikan) ²¹⁷	2,832
228.	Sveta Jelena, Asension i Tristan da Kunja ²¹⁸	2,486
229.	Svalbard ²¹⁹	1,234
230.	Norfok ²²⁰	978
231.	Nijue ²²¹	663
232.	Tokelau ²²²	440
233.	Ostrva Pitkern ²²³	15

²⁰¹ Podaci iz juna 1995.godine

²⁰² Podaci iz 2005.godine

²⁰³ Podaci iz 2011.godine

²⁰⁴ Podaci iz 2004.godine

²⁰⁵ Podaci iz 2001.godine

²⁰⁶ Podaci iz 2011.godine

²⁰⁷ Podaci iz 2005.godine

²⁰⁸ Podaci iz 2001.godine

²⁰⁹ Podaci iz 2001.godine

²¹⁰ Podaci iz 2001.godine

²¹¹ Podaci iz 2006.godine

²¹² Podaci iz 1990.godine

²¹³ Podaci iz 2012.godine

²¹⁴ Podaci iz 2004.godine

²¹⁵ Podaci iz 2006.godine

²¹⁶ Podaci iz 2003.godine

²¹⁷ Podaci iz decembra 2011.godine

²¹⁸ Podaci iz 1998.godine

²¹⁹ Podaci iz 2003.godine

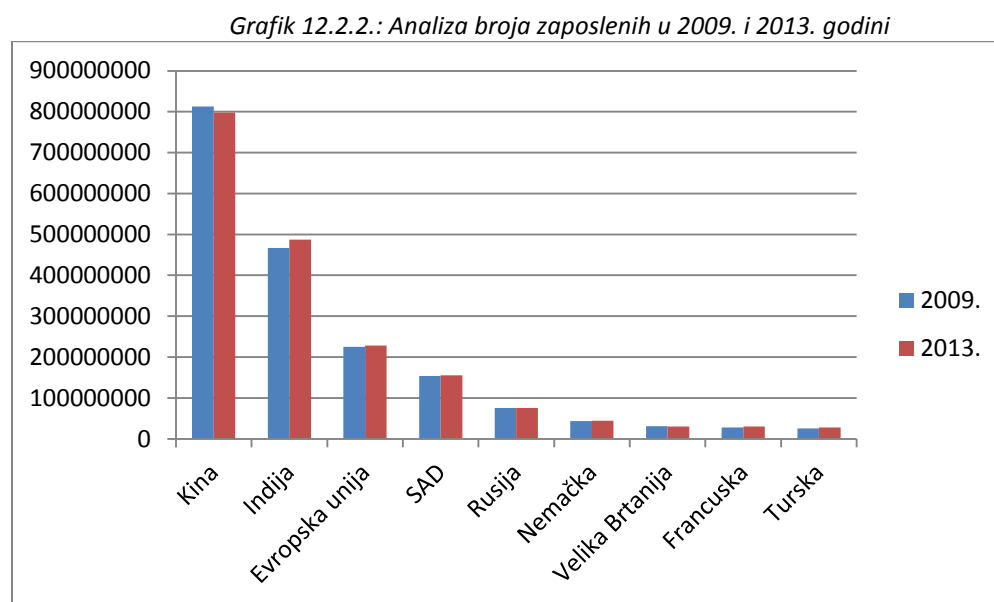
²²⁰ Podaci iz 2006.godine

²²¹ Podaci iz 2001.godine

²²² Podaci iz 2001.godine

U periodu od 2009. do 2013. godine došlo je do velike promene broja zaposlenih. U Kini se smanjio broj zaposlenih za 15 miliona ljudi, odnosno 1,97% dok se u Indiji povećao broj zaposlenih za 20 miliona ljudi, odnosno za 4,35%. U Evropskoj uniji povećao se broj zaposlenih za 3,8 miliona ljudi, u Sjedinjenim Američkim Državama je relativno ostao na istom nivou, kao i u Rusiji. U Nemačkoj se povećao broj zaposlenih za 690 hiljada, u Francuskoj za 2 miliona zaposlenih dok se u Velikoj Britaniji broj zaposlenih smanjio za preko milion.

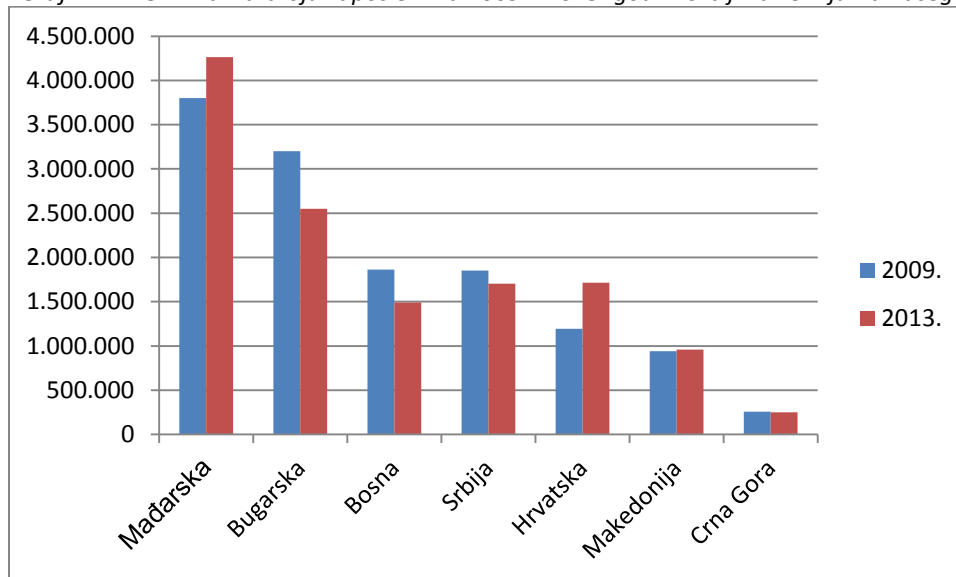
Uporedni prikaz broja zaposlenih najvećih svetskih sila, možete videti na sledećem grafikonu:



I u našem okruženju dogodile su se promene u broju zaposlenih u posmatranom periodu. U Mađarskoj je za 4 godine zaposleno 463 hiljade ljudi, u Hrvatskoj 519 hiljada ljudi a u Makedoniji 20 hiljada. Skoro 650 hiljada građana ostalo je bez posla u Bugarskoj od 2009. do 2013. godine a 373 hiljade u Bosni i Hercegovini. U Crnoj Gori je smanjen broj zaposlenih za oko 8 hiljada ljudi, dok je u Srbiji za 5 godina, od 2009. do 2013. godine bez posla ostalo 148 hiljada ljudi.

Kretanje broja zaposlenih za zemlje našeg okruženja, najbolje se može videti iz sledećeg grafikona:

Grafik 12.2.3.: Analiza broja zaposlenih u 2009. i 2013. godini Srbiji i u zemljama našeg okruženja



12.2.2. Pregled svetske stope nezaposlenosti

U toku 2009. godine u Monaku nije bilo nezaposlenih – stopa nezaposlenosti je bila nula. Takođe, izuzetno male stope nezaposlenosti su bile i u Kataru, na Kubi, Tajlandu, Sejšelimima. Naravno, moramo imati u vidu broj stanovnika u svim državama kada upoređujemo stope nezaposlenosti.

Naša država se nalazila na 159. mestu i stopa nezaposlenosti u Srbiji u 2009. godini iznosila je 16,60. Kada uporedimo Srbiju sa zemljama bivše Jugoslavije manja stopa nezaposlenosti bila je u Sloveniji i iznosila 9,40 (koja je bila na 110. mestu), Crnoj Gori (koja se nalazila na 146. mestu) sa 14,70 i Hrvatskoj koja je imala 16,10 stopu nezaposlenosti i nalazila se na 156. mestu. Makedonija je u 2009. godini imala stopu nezaposlenosti 31,70 i nalazila se na 181. poziciji odmah do Bosne i Hercegovine koja se nalazila na 185. mestu sa stopom nezaposlenosti od 40,00.

Svetska stopa nezaposlenosti iznosila je 8,70 dok se u Evropskoj uniji ona kretala oko 9,20. Naravno, skoro sve svetske države trpele su posledice zbog globalne ekonomske krize. Ipak, i bez ekonomske krize, veliki problem za sve zemlje sveta predstavlja nezaposlenost. Kompletan pregled zemalja i stopa nezaposlenosti za 2009. godinu možete uočiti na sledećoj slici kao i u narednoj tabeli:²²⁴

²²⁴ www.cia.gov, www.visualeconomics.com – april, 2010.

Ilustracija 12.2.4.: Zemlje i stope nezaposlenosti u 2009. godini



Tabela 12.2.5.: Zemlje i stope nezaposlenosti u 2009. godini

1.	Monako	0,00
2.	Katar	0,50
3.	Gernzi	0,90
4.	Belorusija	1,00
5.	Uzbekistan	1,10
6.	Ostrvo Men	1,50
7.	Lihenštajn	1,50
8.	Kuba	1,60
9.	Tajland	1,70
10.	Vanuatu	1,70
11.	Papua Nova Gvineja	1,80
12.	Kiribati	2,00
13.	Sejšeli	2,00
14.	Bermudi	2,10
15.	Džerzi	2,20
16.	Kuvajt	2,20
17.	Tadžikistan	2,20

18.	Ujedinjeni Arapski Emirati	2,40
19.	Bangladeš	2,50
20.	Laos	2,50
21.	Moldavija	2,60
22.	Mongolija	2,80
23.	Vijetnam	2,90
24.	Gibraltar	3,00
25.	Singapur	3,00
26.	San Marino	3,10
27.	Gvatemala	3,20
28.	Norveška	3,20
29.	Kambodža	3,50
30.	Makau	3,60
31.	Britanska Devičanska Ostrva	3,60
32.	Brunei	3,70
33.	Farska Ostrva	3,90
34.	Butan	4,00
35.	Kajmanska Ostrva	4,00
36.	Južna Koreja	4,10
37.	Palau	4,20
38.	Kina	4,30
39.	Danska	4,30
40.	Švajcarska	4,40
41.	Sent Kits i Nevis	4,50
42.	Austrija	4,70
43.	Kipar	4,80
44.	Ukraina	4,80
45.	Burma	4,90
46.	Nigerija	4,90
47.	Malezija	5,00
48.	Namibija	5,00
49.	Holandija	5,00
50.	Hong Kong	5,30
51.	Japan	5,60
52.	Meksiko	5,60
53.	Australija	5,70
54.	Šri Lanka	5,90
55.	Tajvan	5,90
56.	Nikaragva	5,90
57.	Azerbejdžan	6,00
58.	Honduras	6,00
59.	Montserat	6,00

60.	Devičanska Ostrva	6,20
61.	Kazahstan	6,30
62.	Kostarika	6,40
63.	Grenland	6,80
64.	Luksemburg	6,80
65.	Aruba	6,90
66.	Malta	6,90
67.	Andora	7,00
68.	Jermenija	7,10
69.	Panama	7,10
70.	El Salvador	7,20
71.	Novi Zeland	7,30
72.	Brazil	7,40
73.	Izrael	7,40
74.	Bocna	7,50
75.	Italija	7,50
76.	Trinidad i Tobago	7,50
77.	Filipini	7,50
78.	Bahami	7,60
79.	Fidži	7,60
80.	Rumunija	7,60
81.	Indonezija	7,70
82.	Mauricijus	7,80
83.	Ekvador	7,90
84.	Urugvaj	7,90
85.	Paragvaj	7,90
86.	Angvila	8,00
87.	Severna Marijanska Ostrva	8,00
88.	Velika Britanija	8,00
89.	Centralnoafrička Republika	8,00
90.	Belize	8,10
91.	Nemačka	8,20
92.	Island	8,20
93.	Belgija	8,30
94.	Bolivija	8,50
95.	Finska	8,50
96.	Kanada	8,50
97.	SVET	8,70
98.	Poljska	8,90
99.	Rusija	8,90
100.	Grčka	9,00
101.	Peru	9,00

102.	Bugarska	9,10
103.	Evropska Unija	9,20
104.	Sirija	9,20
105.	Liban	9,20
106.	Portugal	9,20
107.	Češka	9,30
108.	Švedska	9,30
109.	Sjedinjene Američke Države	9,30
110.	Slovenija	9,40
111.	Suriname	9,50
112.	Argentina	9,60
113.	Egipat	9,70
114.	Francuska	9,70
115.	Maroko	9,90
116.	Čile	10,00
117.	Turks i Kajkos	10,00
118.	Sant Pjer i Mikelos	10,30
119.	Barbados	10,70
120.	Indija	10,70
121.	Mađarska	10,80
122.	Venecuela	10,90
123.	Antigva i Barbuda	11,00
124.	Gvajana	11,00
125.	Gana	11,00
126.	Saudijska Arabija	11,60
127.	Francuska Polinezija	11,70
128.	Iran	11,80
129.	Albanija	12,00
130.	Kolombija	12,00
131.	Niue	12,00
132.	Portoriko	12,00
133.	Irska	12,00
134.	Slovačka	12,10
135.	Alžir	12,40
136.	Grenada	12,50
137.	Tonga	13,00
138.	Kukova Ostrva	13,10
139.	Jordan	13,50
140.	Litvanija	13,70
141.	Sveta Jelena	14,00
142.	Estonija	14,30
143.	Maldivi	14,40

144.	Jamajka	14,50
145.	Turska	14,50
146.	Crna Gora	14,70
147.	Tunis	14,70
148.	Bahrein	15,00
149.	Grendini	15,00
150.	Oman	15,00
151.	Dominikanska republika	15,10
152.	Irak	15,20
153.	Pakistan	15,20
154.	Valis i Futuna	15,20
155.	Holandski Antili	15,50
156.	Hrvatska	16,10
157.	Gruza	16,40
158.	Litvanija	16,60
159.	Srbija	16,60
160.	Nova Kaledonija	17,10
161.	Kirgistan	18,00
162.	Španija	18,10
163.	Sudan	18,70
164.	Zapadna obala	19,00
165.	Komoros	20,00
166.	Timor-Leste	20,00
167.	Sveta Lucija	20,00
168.	Zelenortska Ostrva	21,00
169.	Mozambik	21,00
170.	Gabon	21,00
171.	Mikronesija	22,00
172.	Dominika	23,00
173.	Južna Afrika	24,00
174.	Majote	25,40
175.	Američka Samoa	29,80
176.	Kamerun	30,00
177.	Libija	30,00
178.	Ekvatorijalna Gvineja	30,00
179.	Mauritanija	30,00
180.	Mali	30,00
181.	Makedonija	31,70
182.	Avganistan	35,00
183.	Jemen	35,00
184.	Maršalska Ostrva	36,00
185.	Bosna i Hercegovina	40,00

186.	Svazilend	40,00
187.	Kenija	40,00
188.	Pojas Gaze	40,00
189.	Kosovo	43,00
190.	Lesoto	45,00
191.	Nepal	46,00
192.	Senegal	48,00
193.	Zambija	50,00
194.	Džibuti	59,00
195.	Kokosova Ostrva	60,00
196.	Turkmenistan	60,00
197.	Burkina Faso	77,00
198.	Liberija	85,00
199.	Nauru	90,00
200.	Zimbabve	95,00

Međutim, u poslednjih 5 godina dosta se izmenio poredak na listi svetske stope nezaposlenosti. Trenutni poredak je sledeći²²⁵:

Tabela 12.2.6.: Zemlje i stope nezaposlenosti u 2014. godini

1.	Kamodža	0,00
2.	Katar	0,30
3.	Tajland	0,70
4.	Gernzi	0,90
5.	Belorusija	1,00
6.	Vijetnam	1,30
7.	Vanuatu	1,70
8.	Džerzi	1,70
9.	Makau	1,80
10.	Papau Nova Gvineja	1,90
11.	Laos	1,90
12.	Singapur	1,90
13.	Kiribati	2,00
14.	Sejšeli	2,00
15.	Monako	2,00
16.	Ostrvo Man	2,00
17.	Butan	2,10
18.	Lihtenštajn	2,30
19.	Ujedinjeni Arapski Emirati	2,40
20.	Tadžikistan	2,50
21.	Brunej	2,60

²²⁵ www.cia.gov – februar 2015.

22.	Gibraltar	3,00
23.	Malezija	3,10
24.	Hong Kong	3,10
25.	Švajcarska	3,20
26.	Južna Koreja	3,20
27.	Kuvajt	3,40
28.	Norveška	3,60
29.	Peru	3,60
30.	Andora	4,00
31.	Kajmanska ostrva	4,00
32.	Kina	4,10
33.	Tajvan	4,10
34.	Japan	4,10
35.	Gvatemala	4,10
36.	Folklandska ostrva	4,10
37.	Palau	4,20
38.	Ekvador	4,20
39.	Kuba	4,30
40.	Panama	4,50
41.	Sent Kits i Nevis	4,50
42.	Island	4,50
43.	Honduras	4,50
44.	Luksemburg	4,90
45.	Meksiko	4,90
46.	Austrija	4,90
47.	Uzbekstan	4,90
48.	Bangladeš	5,00
49.	Šri Lanka	5,10
50.	Burma	5,20
51.	Kazahstan	5,30
52.	Nemačka	5,30
53.	Australija	5,70
54.	Brazil	5,70
55.	Rusija	5,80
56.	Izrael	5,80
57.	Moldavija	5,80
58.	Trinidad i Tobago	5,90
59.	Danska	6,00
60.	Azerbejdžan	6,00
61.	Montserat	6,00
62.	Čile	6,00
63.	Devičanska Ostrva	6,20

64.	Salvador	6,30
65.	Malta	6,40
66.	Novi Zeland	6,40
67.	Urugvaj	6,50
68.	Pakistan	6,60
69.	Paragvaj	6,60
70.	Indonezija	6,60
71.	Farska ostrva	6,80
72.	Aruba	6,90
73.	San Marino	7,00
74.	Češka	7,10
75.	Kanada	7,10
76.	Velika Britanija	7,20
77.	Nikaragva	7,20
78.	Rumunija	7,30
79.	Ujedinjene Američke Države	7,30
80.	Bolivija	7,40
81.	Filipini	7,40
82.	Agentina	7,50
83.	Fidži	7,60
84.	Venecuela	7,90
85.	Kostarika	7,90
86.	Centralnoafrička republika	8,00
87.	Bermudi	8,00
88.	Ukrajina	8,00
89.	Angvila	8,00
90.	Švedska	8,10
91.	Finska	8,10
92.	Gvam	8,20
93.	Mauricijus	8,30
94.	Holandija	8,30
95.	Kirgistan	8,60
96.	Britanska Devičanska Ostrva	8,70
97.	Belgija	8,80
98.	Indija	8,80
99.	Mongolija	9,00
100.	Surinam	9,00
101.	Turska	9,30
102.	Grenland	9,40
103.	Maroko	9,50
104.	Kolumbija	9,70
105.	Litvanija	9,80

106.	San Pjer i Mikelon	9,90
107.	Turks i Kajkos	10,00
108.	Francuska	10,20
109.	Poljska	10,30
110.	Alžir	10,30
111.	Evropska Unija	10,50
112.	Saudijska Arabija	10,50
113.	Mađarska	10,50
114.	Estonija	10,90
115.	Antigva i Barbuda	11,00
116.	Gana	11,00
117.	Gvajana	11,00
118.	Severna Marijanska ostrva	11,20
119.	Barbados	11,40
120.	Bugarska	11,60
121.	Francuska Polinezija	11,70
122.	Nijue	12,00
123.	Sveti Martina	12,00
124.	Valis i Futuna	12,20
125.	Italija	12,40
126.	Litvanija	12,40
127.	Kurakao	13,00
128.	Tonga	13,00
129.	Kukova ostrva	13,10
130.	Slovenija	13,10
131.	Egipat	13,40
132.	Irska	13,50
133.	Jordan	14,00
134.	Sveta Jelena, Asension I Tristan da Kunja	14,00
135.	Slovačka	14,40
136.	Bahrein	15,00
137.	Dominikanska republika	15,00
138.	Gruzija	15,00
139.	Oman	15,00
140.	Zambija	15,00
141.	Belize	15,50
142.	Iran	16,00
143.	Irak	16,00
144.	Portoriko	16,00
145.	Bahami	16,20
146.	Jamajka	16,30
147.	Portugal	16,80

148.	Albanija	16,90
149.	Mozambik	17,00
150.	Nova Kaledonija	17,10
151.	Tunis	17,20
152.	Jermenija	17,30
153.	Kipar	17,40
154.	Etiopija	17,50
155.	Sirija	17,80
156.	Bocna	17,80
157.	Timor Leste	18,40
158.	Sent Vinsent i Grenadini	18,80
159.	Crna Gora	19,10
160.	Komoros	20,00
161.	Sveta Lucija	20,00
162.	Sudan	20,00
163.	Srbija	20,10
164.	Zelenortska Ostrva	21,00
165.	Gabon	21,00
166.	Hrvatska	21,60
167.	Mikronezija	22,00
168.	Ekvatorijalna Gvineja	22,30
169.	Zapadna obala	22,50
170.	Pojas Gaze	22,50
171.	Dominikana	23,00
172.	Nigerija	23,90
173.	Južna Afrika	24,90
174.	Lesoto	25,00
175.	Španija	26,30
176.	Namibija	27,40
177.	Grčka	27,90
178.	Maldivi	28,00
179.	Makedonija	28,60
180.	Američka Samoa	29,80
181.	Kamerun	30,00
182.	Libija	30,00
183.	Mali	30,00
184.	Mauritanija	30,00
185.	Kosovo	30,90
186.	Grenada	33,50
187.	Avganistan	35,00
188.	Jemen	35,00
189.	Maršalska Ostrva	36,00

190.	Kenija	40,00
191.	Svazilend	40,00
192.	Haiti	40,60
193.	Bosna i Hercegovina	44,30
194.	Nepal	46,00
195.	Senegal	48,00
196.	Kongo	53,00
197.	Džibuti	59,00
198.	Kokosova Ostrva	60,00
199.	Turkmenistan	60,00
200.	Burkina Faso	77,00
201.	Liberija	85,00
202.	Nauru	90,00
203.	Zimbabve	95,00

Napravićemo poređenje nekoliko zemalja u kojima je povećana stopa nezaposlenosti u posmatranom periodu:

Tabela 12.2.7.: Uporedni prikaz stope nezaposlenosti u 2009. i 2014. godini

	2009.	2014.
Monako	0,00	2,00
Danska	4,30	6,00
Francuska	9,70	10,20
Poljska	8,90	10,30
Bugarska	9,10	11,60
Italija	7,50	12,40
Slovenija	9,40	13,10
Albanija	12,00	16,90
Crna Gora	14,70	19,10
Srbija	16,60	20,10
Hrvatska	16,10	21,60
Španija	18,10	26,30
Grčka	9,00	27,90
Bosna i Hercegovina	40,00	44,30

Veliko povećanje stope nezaposlenosti se vidi u Italiji, Srbiji, Španiji, Grčkoj – primećuje se uticaj velikih finansijskih problema koji su aktuelni u navedenim zemljama u posmatranom periodu. Sa druge strane, kod velikih svetskih sila, došlo je do pada stope nezaposlenosti:

Tabela 12.2.8.: Uporedni prikaz stope nezaposlenosti u 2009. i 2014. godini

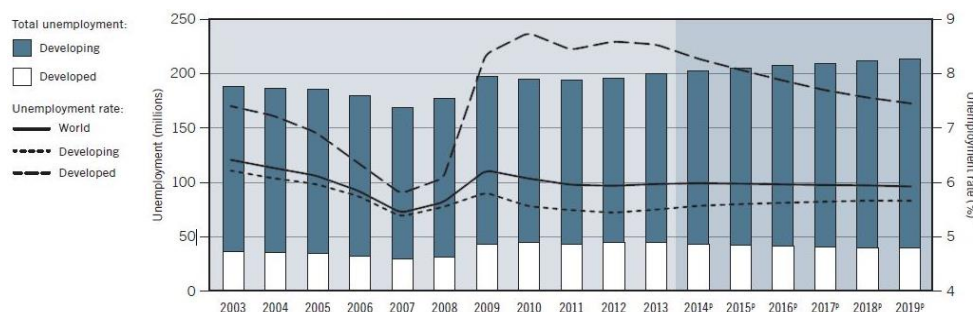
	2009.	2014.
Švajcarska	4,40	3,20
Kina	4,60	4,10
Nemačka	8,20	5,30

Rusija	8,90	5,80
Turska	14,50	9,30

U okviru Evropske unije primetno je povećanje stope nezaposlenosti i to sa 9,20% na 10,50%. Na ovo povećanje utiče prvenstveno izrazito veliko povećanje stope nezaposlenosti u Španiji, Grčkoj i Italiji.

Na svetskom nivou broj nezaposlenih raste i u 2013. godini porastao je za 4 miliona, dostigavši cifru od 199,8 miliona nezaposlenih. Trenutno, broj nezaposlenih na svetskom nivou veći je za 30,6 miliona nezaposlenih u odnosu na početak svetske ekonomske krize. Trend kretanja stope nezaposlenosti na svetskom nivou, prezentovala je Međunarodna organizacija rada, imajući u vidu svetsko tržište, razvijene i zemlje u razvoju:

Tabela 12.2.9.: Trend nezaposlenih, projekcija u razvijanim zemljama i zemljama u razvoju 2003 – 2019. godine²²⁶



12.3. Struktura zaposlenih i nezaposlenih u Srbiji i uporedna analiza sa drugim zemljama u Evropi u periodu od 2000. do 2010. godine

U Srbiji je u 2010. godini bilo zaposleno 1,850,871²²⁷ ljudi (od toga 1,366,256 lica je zaposleno u organizacijama, ustanovama i zadrugama odnosno 484,615 u privatnom sektoru), odnosno bez posla je oko 760 hiljada ljudi, iako je evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje i određeni broj građana „koji zapravo i ne žele da rade. Direktor ove službe Dejan Jovanović kaže da je reč o građanima koji ostvaruju pravo na neke privilegije ili imaju socijalna primanja koja bi izgubili kada bi se zaposlili, ali ovo ne umanjuje nezaposlenost u Srbiji gde ova stopa iznosi 16,6%.“²²⁸ Ova zvanična stopa nezaposlenosti je prema podacima Republičkog zavoda za statistiku iz Ankete o radnoj snazi iz oktobra 2009. godine kada je broj nezaposlenih lica bio 517 hiljada. Već u januaru 2010. godine zvanična stopa nezaposlenosti iznosila je 26,50% - kada uporedimo januar 2009. i januar 2010. godine dolazimo do podatka da je za godinu dana 132

²²⁶ International Labour Organisation, „World of Work Report: 2014 Developing with Jobs / International Labour Office“, 2nd ed.rev. – Geneva: ILO, 2014, str. 28

²²⁷ Zavod za statistiku Srbije, podatak za januar 2010.godine

²²⁸ www.b92.net 17.04.2010.

hiljade ljudi ostalo bez posla. Prema podacima Nacionalne službe za zapošljavanje iz maja 2010. godine, registrovano je 762.592 nezaposlenih lica.

Tabela 12.3.1.: Nezaposlenost, prijavljene potrebe i zapošljavanje od 2000. do 2009. godine²²⁹

godina	Nezaposlena lica (prosek)										Kumulativ				
	Nezaposlena Lica		Prvi put traže posao		Korisnici novčane naknade		Novoprijavljeni na evidenciji		Brisani iz evidencije		Prijavljene potrebe za radnicima	Zapošljavanje		Zapošljavanje Sa evidencije	
	ukupno	žene	ukupno	žene	ukupno	žene	ukupno	žene	ukupno	žene		ukupno	žene	ukupno	žene
2000	721,799	410,531	448,969	261,748	47,393		15,342	7,756	18,093	9,436	451,396	348,086	168,923	243,524	122,520
2001	768,595	431,618	475,088	284,021	51,149		18,374	9,250	21,286	10,496	54,2159	393,371	197,847	278,527	145,983
2002	842,652	465,899	502,729	303,022	69,346		20,815	9,313	18,800	9,908	463,941	386,053	193,466	237,110	124,782
2003	947,296	515,178	535,541	312,039	90,995		23,466	11,596	23,415	12,176	513,283	432,103	210,538	238,020	122,232
2004	843,692	460,887	456,003	263,008	76,584		28,287	14,054	23,381	11,891	507,694	439,422	210,396	221,156	112,440
2005	888,386	480,492	467,430	267,810	63,295		32,779	15,968	23,129	11,330	602,558	537,139	250,681	242,627	120,702
2006	913,293	493,599	467,421	269,820	75,059		32,542	15,989	24,695	12,351	707,140	631,535	297,407	291,774	145,783
2007	850,004	457,762	419,397	244,709	71,334		30,791	14,935	32,841	16,595	758,832	695,508	420,860	314,847	156,650
2008	755,935	408,767	360,030	212,525	72,719		34,293	16,923	31,774	15,764	790,261	737,725	344,399	320,531	158,944
2009	746,605	397,230	280,858	168,619	85,695	34480	40,299	19,636	31,431	15,891	516,116	642,989	311,164	268,805	140,230

Prema trajanju nezaposlenosti, najveće učešće u registrovanoj nezaposlenosti imaju lica koja na posao čekaju od 1 do 2 godine (18,92%), zatim lica koja čekaju od 3 do 5 godina (11,89%), do 3 meseca (11,11%), od 3 do 6 meseci (10,91%), od 5 do 8 godina (10,69%), od 2 do 3 godine (10,25%). Od ukupnog broja lica koja su registrovana u Nacionalnoj službi za zapošljavanje, duže od 12 meseci (što predstavlja dugotrajnu nezaposlenost) posao traži 64,87% ili 494,716 lica, od čega je 54,84% ili 271,281 žene.

Prema godinama starosti, najveće učešće u registrovanoj nezaposlenosti imaju lica od 25 do 29 godina (13,38%) zatim lica od 30 do 34 godine (12,58%), od 35 do 39 godina (11,95%), od 45 do 49 godina (11,92%), od 40 do 44 godine (11,80%) od 50 do 54 godine (11,77%).

Struktura nezaposlenih lica prema stručnoj spremi:

I stepen	223.461 – 29,30%
II stepen	38.870 – 5,10%
III stepen	204.704 – 26,84%
IV stepen	210.234 – 27,57%
V stepen	8.412 – 1,10%
VI stepen	35.838 – 4,70%
VII stepen	41.035 – 5,38%
VIII stepen	38 lica. ²³⁰

12.3.1. Regionalna struktura nezaposlenosti

Prema podacima o trajanju nezaposlenosti, najveće učešće imaju lica koja traže posao duže od 12 meseci u Raškom okrugu (75,64%), Pomoravskom (70,28%), Šumadijskom (69,90%),

²²⁹ Nacionalni zavod za zapošljavanje Srbije, izveštaj za maj 2010.godine

²³⁰ Nacionalni zavod za zapošljavanje Srbije, izveštaj za maj 2010.godine

Rasinskom (69,38%) i Jablaničkom okrugu (68,85%), dok je najmanje učešće dugotrajne nezaposlenosti u Braničevskom okrugu (54,43%), Severno-bačkom (54,81%), Srednje-banatskom (55,41%), Sremskom (56,70%) i Severno-banatskom okrugu (57,47%).

Nezaposlena lica po mesecima od februara 2009 do februara 2010.godine:

Tabela 12.3.2.: Pregled nezaposlenih lica po mesecima i okruzima od februara 2009. do februara 2010. godine

Br	Okrug	2009												2010	
		II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	
1	Beograd	97591	100057	101218	102199	100616	99901	98629	96323	94526	93176	92185	94170	95326	
2	Borski	13531	13638	13735	13563	13500	13146	12739	12656	12658	12576	12700	12906	13366	
3	Braničevski	9494	9814	9875	9968	10060	9557	9481	9241	9259	9280	9330	9777	10181	
4	Zaječarski	14371	14620	15063	15230	14992	14890	14633	14414	14162	14118	14196	14400	14585	
5	Zapadno-bački	22602	23041	23437	23704	23539	23561	23470	22594	21917	21888	21898	22324	22739	
6	Zlatiborski	35482	36271	36073	36337	35886	35406	34803	34284	33610	33662	34078	34864	35652	
7	Jablanički	36739	38005	36315	37723	37817	37492	36546	35972	35352	34204	35575	36942	37844	
8	Južno-banatski	31520	31975	32348	32798	33042	32731	32866	32765	32587	32285	32214	32749	33307	
9	Južno-bački	64133	64613	64816	65871	66209	66021	66787	65596	64819	65430	65365	66050	67630	
10	Kolubarski	11592	12045	12211	12231	12147	12001	12041	11989	11985	12019	12419	12892	13359	
11	Mačvanski	37620	37932	37804	37602	37502	37120	37133	36360	36045	35947	36462	37237	37930	
12	Moravički	22298	22652	22714	22587	22713	22558	21994	21582	20941	20829	21112	21773	22455	
13	Nišavski	51802	51669	51440	51622	51201	50585	49458	49162	48358	47874	47793	48866	49930	
14	Pirotski	15595	15960	16266	16131	15928	15565	15132	14764	14727	14882	15110	15471	15771	
15	Podunavski	15867	16135	16472	16627	16537	16217	16121	15877	15597	15485	15581	16027	16523	
16	Pomoravski	27409	27865	28174	28459	28419	27980	27666	27431	26533	26863	27144	27514	28062	
17	Pčinjski	29912	30708	31054	31314	30851	30856	29304	29526	29055	29344	30244	31387	31610	
18	Rasinski	28078	28807	29369	29198	29185	28488	28140	28038	27939	27265	27621	28190	28875	
19	Raški	49496	50218	50404	50360	50228	49568	48999	49069	49007	49583	49605	50053	50819	
20	Severno-banatski	15613	15472	15490	15411	15300	15678	15223	14836	14604	14737	14905	15099	15458	
21	Severno-bački	14241	14768	15306	15892	16015	16402	16429	16443	16224	15775	15969	16314	16754	
22	Srednje-banatski	21187	21095	21392	21562	20498	20983	20782	20548	20027	19650	19773	20197	20594	
23	Sremski	28300	28545	28827	28764	28088	27697	26977	26372	26005	25931	26261	26855	27588	
24	Toplički	15031	15305	15316	15024	15153	15114	14907	14751	15182	14905	15280	15843	15121	
25	Šumadijski	36679	37126	37459	37318	37585	37135	37186	36558	36013	35632	35619	36703	37354	

Gradovi u kojima je zabeležen najveći broj lica na evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje je Beograd sa 96.467 lica, zatim Niš sa 35.053, Novi Sad sa 29.151, Kragujevac sa 23.983, Novi Pazar 21.547, Leskovac 21.127 lica. Gradovi sa najmanjim brojem nezaposlenih lica su Požarevac sa 5.434, Užice sa 5.659, Sremska Mitrovica sa 6.509, Zaječar 7.392 i Sombor 7.641.

Opštine u kojima je zabeležen najveći broj lica na evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje jesu Novi Beograd (Beograd) sa 11.273 lica, Medijana (Niš) sa 11.244, Čukarica (Beograd) sa 10,468 lica, Palilula (Niš) sa 10.114 lica i Palilula (Beograd) sa 9.350 lica. Opštine u kojima je zabeležen najmanji broj nezaposlenih lica su Crna Trava sa 177 lica, Malo Crniće 388, Žabari 417, Žagubica 441, Ljig 495.

Gradovi u kojima je zabeležena najviša registrovana stopa nezaposlenosti su Novi Pazar sa 51,3%, Loznica sa 41,5%, Leskovac sa 40,5%, Kragujevac 35,3%, Kruševac sa 34,0%. Sa druge strane gradovi sa najnižom registrovanom stopom nezaposlenosti su Beograd sa 13,4%, Novi Sad sa 16,9%, Požarevac sa 17,8%, Valjevo sa 18,3%, Užice sa 18,5%.

Opštine u kojima je zabeležena najviša registrovana stopa nezaposlenosti su Lebane sa 61,4%, Batočina sa 53,4%, Prijepolje sa 52,7%, Vladičin Han sa 52,5%, Opovo sa 52,0%. Opštine u kojima je zabeležena najniža registrovana stopa nezaposlenosti su Savski Venac (Beograd) sa 2,4%, Stari grad (Beograd) sa 3,9%, Vračar (Beograd) sa 6,6%, Novi Beograd (Beograd) sa 10,8% i Petrovac sa 11,0%.²³¹

²³¹ Nacionalni zavod za zapošljavanje Srbije, izveštaj za maj 2010.godine

12.3.2. Regionalna struktura zaposlenosti

Ukoliko uporedimo broj zaposlenih u 2005. i 2010. godini u Srbiji je 273 hiljade ljudi ostalo bez posla. U severnom delu Srbije 89.267 osoba je manje zaposleno nego u 2005. godini, dok je u južnoj Srbiji taj broj značajnije veći – 183.907. Pregled broja zaposlenih po oblastima, možete pogledati u sledećoj tabeli:

Tabela 12.3.3.: Analiza broja zaposlenih u 2005. i 2010. godini

Broj zaposlenih u Srbiji po oblastima	2005	2010	index 2010, 2005=100
	UKUPNO	UKUPNO	
	ukupno	ukupno	ukupno
REPUBLIKA SRBIJA	2,068,964	1,795,775	86,8
SRBIJA-SEVER	1,158,509	1,069,242	92,3
Region Vojvodine	544,766	472,441	86,7
Beogradska oblast	613,744	596,801	97,2
SRBIJA-JUG	910,454	726,547	79,8
Region Šumadije i zapadne Srbije	508,496	414,821	81,6
Region južne i istočne Srbije	401,958	311,726	77,6
Braničevska oblast	39,129	36,092	92,2
Južnobačka oblast	209,525	192,490	91,9
Kolubarska oblast	44,951	40,791	90,7
Srednjobanatska oblast	44,075	38,734	87,9
Severnobanatska oblast	37,536	32,717	87,2
Severnobačka oblast	57,039	49,103	86,1
Sremska oblast	71,076	60,303	84,8
Raška oblast	70,875	59,958	84,6
Zlatiborska oblast	70,627	59,584	84,4
Mačvanska oblast	66,460	54,100	81,4
Moravička oblast	57,511	46,765	81,3
Podunavska oblast	49,159	39,878	81,1
Nišavska oblast	101,085	81,045	80,2
Rasinska oblast	55,305	44,179	79,9
Zapadnobačka oblast	49,022	39,029	79,6
Pomoravska oblast	63,356	50,406	79,6
Južnobanatska oblast	76,492	60,072	78,5
Borska oblast	34,962	27,157	77,7
Pčinjska oblast	49,666	37,240	75,0
Zaječarska oblast	30,525	22,786	74,6
Šumadijska oblast	79,410	59,040	74,3

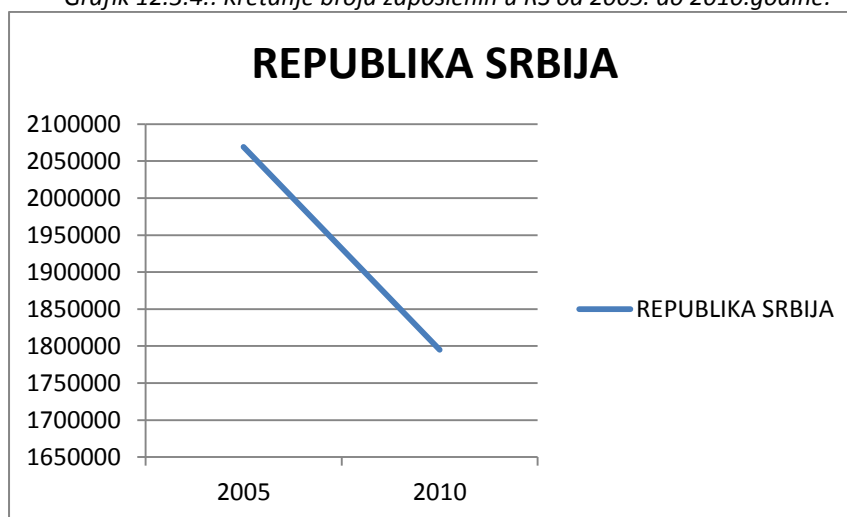
Toplička oblast	18,408	13,665	74,2
Pirotska oblast	29,355	20,784	70,8
Jablanička oblast	49,670	33,081	66,6

Regionalan struktura zaposlenosti – analiza 2005-2010. godina²³²

Procentualno najveći pad broja zaposlenih je u Jablaničkoj oblasti – 33,39% dok se je broj zaposlenih u Beogradskoj oblasti na relativno istom nivou kao i u 2005. godini (-2,76%).

Kretanja broja zaposlenih od 2005. do 2010. Godine predstavljena su na sledećem grafiku:

Grafik 12.3.4.: Kretanje broja zaposlenih u RS od 2005. do 2010.godine:



Bitno je pogledati i kretanje broja zaposlenih u 2005. i 2010. godina po opštinama i analizirati oscilacije u brojevima:

Tabela 12.3.5.: Uporedni prikaz kretanje broja zaposlenih po opštinama u 2005. i 2010. godini

OBLAST	2005	2010
Beogradska oblast	613744	596801
Beograd - Barajevo	4464	3918
Beograd - Voždovac	40175	43671
Beograd - Vračar	39784	37309
Beograd - Grocka	11076	11710
Beograd - Zvezdara	39070	38571
Beograd - Zemun	52947	51203
Beograd - Lazarevac	22455	22721
Beograd - Mladenovac	11833	9514
Beograd – Novi Beograd	81125	96612
Beograd - Obrenovac	14217	13816

²³² www.makroekonomija.org - podaci preuzeti od Zavoda za Statistiku RS

Beograd - Palilula	63227	55264
Beograd - Rakovica	18451	16970
Beograd – Savski venac	86942	77642
Beograd - Sopot	7138	5089
Beograd – Stari Grad	78678	69416
Beograd - Čukarica	38379	35648
Beograd - Surčin	3783	7737
Region VOJVODINE	544766	472441
Zapadnobačka oblast	49022	39029
Apatin	6901	5816
Kula	10383	7904
Odžaci	7823	5122
Sombor - grad	23916	20188
Južnobačanska oblast	76492	60072
Alibunar	3701	2481
Bela Crkva	3537	2518
Vršac	16372	12567
Kovačica	3654	2907
Kovin	7753	5190
Opovo	964	556
Pančevo - grad	37773	31891
Plandište	2738	1963
Južnobačka oblast	209525	192490
Bač	3433	3043
Bačka Palanka	15753	12450
Bački Petrovac	3219	2664
Beočin	3658	2889
Bečej	10265	7979
Žabalj	4878	3473
Novi Sad	141563	136270
Srbobran	3235	2166
Sremski Karlovci	792	893
Temerin	6070	6045
Titel	2160	1640
Vrbas	14499	12986
Severnobačanska oblast	37536	32717
Ada	4479	3815
Kanjiža	5857	4722
Kikinda	16871	15237
Novi Kneževac	2560	1917
Senta	6101	5429

Čoka	1668	1602
Severnobačka oblast	57039	49103
Bačka Topola	8225	6685
Mali Idoš	2324	1831
Subotica - grad	46490	40587
Srednjobanatska oblast	44075	38734
Žitište	3372	2583
Zrenjanin - grad	32355	29095
Nova Crnja	1527	1115
Novi Bečej	4344	3683
Sečanj	2478	2260
Sremska oblast	71076	60303
Indija	9849	9377
Irig	1689	1320
Pećinci	4175	3520
Ruma	11801	9955
Sremska Mitrovica - grad	17568	15213
Stara Pazova	18594	14554
Šid	7401	6370
SRBIJA - JUG	910454	726547
Region Šumadije i zapadne Srbije	508496	414821
Zlatiborska oblast	70627	59584
Arilje	4977	4944
Bajina Bašta	5042	4443
Kosjerić	2461	2166
Nova Varoš	4448	2796
Požega	6128	5688
Priboj	6690	4931
Prijepolje	7965	5371
Sjenica	4045	3428
Užice - grad	25344	22273
Čajetina	3529	3554
Kolubarska oblast	44951	40791
Valjevo - grad	31713	28915
Lajkovac	3101	2977
Ljig	2543	2184
Mionica	1892	1805
Osečina	1658	1455
Ub	4044	3459
Mačvanska oblast	66460	54100
Bogatić	4793	3020

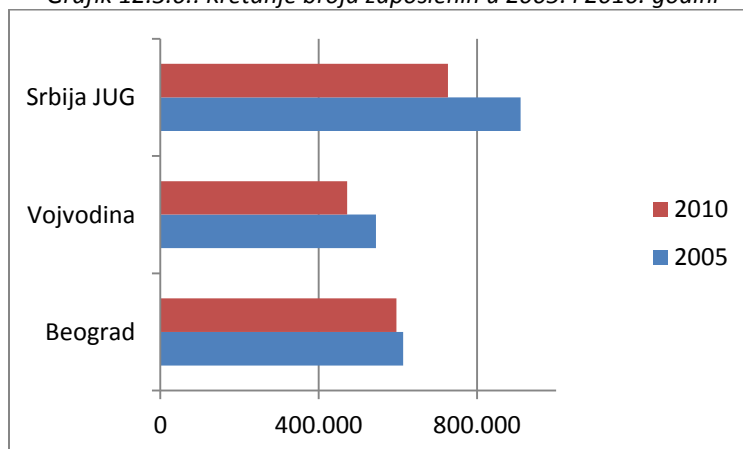
Vladimirci	2245	1947
Koceljeva	2481	1672
Krupanj	2066	1606
Loznica - grad	20757	14453
Ljubovija	2919	2622
Mali Zvornik	2859	1856
Šabac - grad	28339	26929
Moravička oblast	57511	46765
Gornji Milanovac	12337	9823
Ivanjica	9699	6586
Lučani	4442	3947
Čačak - grad	31034	26411
Pomoravska oblast	63356	50406
Despotovac	4765	3973
Paraćin	12221	10879
Rekovac	1428	1285
Jagodina - grad	33120	23729
Svilajnac	4675	3882
Ćuprija	7147	6662
Rasinska oblast	55305	44179
Aleksandrovac	4912	4518
Brus	2558	2520
Varvarin	2306	1674
Krupevac - grad	31512	25356
Trstenik	11560	8558
Ćičevac	2458	1556
Raška oblast	70875	59958
Vrnjačka Banja	8500	7636
Kraljevo - grad	34118	28180
Novi Pazar - grad	19250	16532
Raška	6311	4555
Tutin	2697	3059
Šumadijska oblast	79410	59040
Arandjelovac	13835	10281
Batočina	2125	1326
Knić	1589	1467
Kragujevac - grad	53985	40037
Rača	2025	1278
Topola	3712	3083
Lapovo	2140	1571
Region Južne i istočne Srbije	401958	311726

Borska oblast	34962	27157
Bor	16378	11797
Kladovo	4192	4184
Majdanpek	6166	5022
Negotin	8226	6157
Braničevska oblast	39129	36092
Veliko Gradište	2746	2414
Golubac	1218	981
Žabari	1139	993
Žagubica	1890	1459
Kučevo	3316	2066
Malo Crniće	1010	1004
Petrovac na Mlavi	6431	5251
Grad Požarevac	-	-
Požarevac	21378	21930
Kostolac	-	-
Zaječarska oblast	30525	22786
Boljevac	2276	1762
Zaječar - grad	16757	12239
Knjaževac	7617	5587
Sokobanja	3874	3201
Jablanička oblast	49670	33081
Bojnik	2029	1080
Vlasotince	6407	4728
Lebane	3875	1985
Leskovac - grad	34333	23586
Medveđa	1521	1069
Crna Trava	1506	636
Nišavska oblast	101085	81045
Aleksinac	9308	6555
Gadžin Han	3477	2062
Doljevac	1732	1398
Merošina	1507	1615
Ražanj	1007	775
Svrljig	3595	2370
Niš - grad	80457	66276
Niš – Niška Banja	2261	2326
Niš – Pantelej	4391	4638
Niš – Crveni krst	10446	8376
Niš - Palilula	12015	10428
Niš - Mediana	51344	40511

Pirotska oblast	29355	20784
Babušnica	2984	1896
Bela Palanka	3060	1801
Dimitrovgrad	3129	1841
Pirot	20182	15248
Podunavska oblast	49159	39878
Velika Plana	8097	6591
Smederevo - grad	30215	24057
Smedervska Palanka	10847	9232
Pčinjska oblast	49666	37240
Bosilegrad	1799	1195
Bujanovac	7395	5902
Vladičin Han	5312	3258
Vranje - grad	24450	18958
Preševo	3620	3014
Surdulica	5933	3935
Trgovište	1157	980
Toplička oblast	18408	13665
Blace	2056	1558
Žitorađa	1334	1426
Kuršumlija	4262	2860
Prokuplje	10755	7823

Najveći pad zaposlenih u periodu od 2005. do 2010. godine je u Južnom delu Srbije i to za 20,20%. Na teritoriji Vojvodine je nešto niži pad od 13,28% dok je najmanji pad zaposlenih u posmatranom periodu na području Beograda i to 2,76%. Pregled smanjenja broja zaposlenih se najbolje oslikava u sledećem grafikonu:

Grafik 12.3.6.: Kretanje broja zaposlenih u 2005. i 2010. godini



12.3.3. Ženska radna snaga

U Srbiji je 2009. godine bilo zaposleno 837,643 žena a već u 2010. godini taj broj je smanjen i iznosi 805,256 žena. Prema podacima Zavoda za statistiku Srbije, uočeno je smanjenje broja zaposlenih žena u posmatranom periodu i to za preko 90,000 žena.

Tabela 12.3.7.: Usporedni prikaz broja zaposlenih žena u 2005. i 2010. godini

Broj zaposlenih žena	2005	2010	index 2010, 2005=100
REPUBLIKA SRBIJA	900,401	805,256	89,4
SRBIJA-SEVER	516,992	497,577	96,2
SRBIJA-JUG	383,409	307,681	80,2

Prema podacima Zavoda za statistiku, u posmatranom period, jedino je došlo do povećanja žena zaposlenih u Beogradskoj oblasti za nešto manje od 4000, "što je prouzrokovalo povećanje broja novorođenih u Beogradu"²³³. Struktura zaposlenih žena po oblastima u Srbiji izgleda kao na prikazanoj tabeli:

Tabela 12.3.8.: Usporedni prikaz broja zaposlenih žena, po oblastima, u 2005. i 2010. godini

Broj zaposlenih žena	2005	2010	index 2010, 2005=100
Beogradska oblast	284,307	288,104	101,3
Kolubarska oblast	19,164	18,388	96,0
Južnobačka oblast	89,660	85,821	95,7
Srednjobanatska oblast	18,287	16,714	91,4
Region Vojvodine	232,685	209,473	90,0
Severnobanatska oblast	15,809	14,048	88,9
Severnobačka oblast	24,954	22,156	88,8
Braničevska oblast	16,251	14,415	88,7
Sremska oblast	30,324	26,875	88,6
Pomoravska oblast	26,169	22,911	87,6
Zapadnobačka oblast	20,919	17,786	85,0
Rasinska oblast	22,89	19,127	83,6
Nišavska oblast	41,967	34,857	83,1
Region Šumadije i zapadne Srbije	218,357	179,472	82,2
Borska oblast	13,500	11,098	82,2
Raška oblast	29,402	24,106	82,0

²³³ www.makroekonomija.org – podaci preuzeti od Republičkog zavoda za statistiku

Toplička oblast	7,947	6,480	81,5
Zlatiborska oblast	30,282	24,463	80,8
Moravička oblast	26,978	21,709	80,5
Mačvanska oblast	28,345	22,608	79,8
Južnobanatska oblast	32,733	26,076	79,7
Region južne i istočne Srbije	165,052	128,209	77,7
Pčinjska oblast	18,587	14,449	77,7
Šumadijska oblast	35,127	26,162	74,5
Jablanička oblast	20,244	14,404	71,2
Zaječarska oblast	13,151	9,276	70,5
Pirotska oblast	12,850	8,952	69,7
Podunavska oblast	20,555	14,281	69,5

Zavod za statistiku klasifikuje dve vrste zaposlenih žena: zaposlene u preduzećima, ustanovama, zadrugama kao i privatne preduzetnike i zaposlene kod njih:

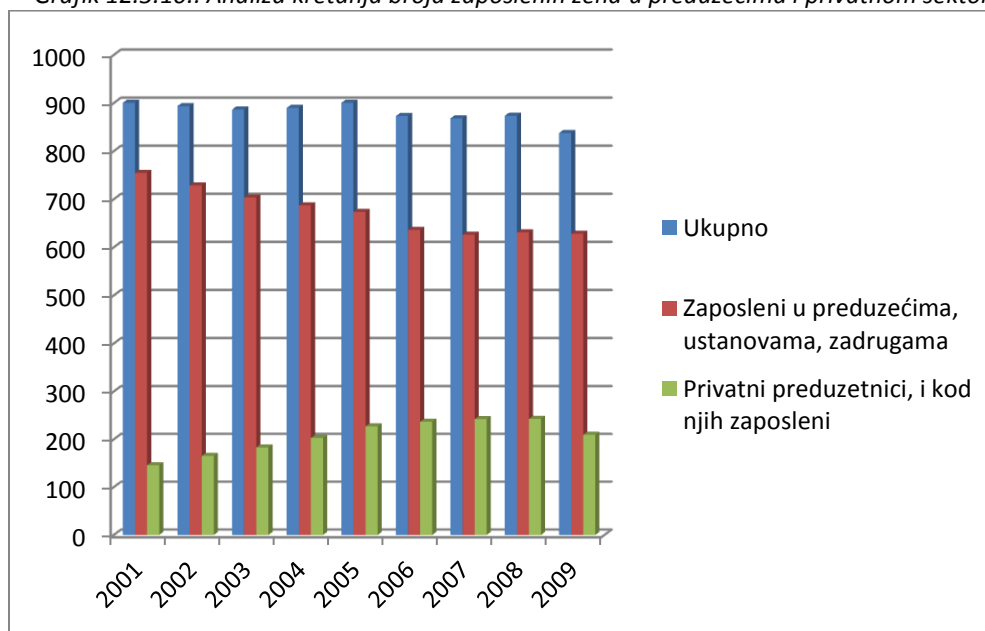
Tabela 12.3.9.: Analiza zaposlenih žena

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ukupno	900,562	893,74	886,526	889,851	900,401	872,908	868,129	873,648	837,643
Zaposleni u preduzećima, ustanovama, zadrugama	754,714	728,536	703,565	687,064	673,462	636,244	626,137	630,909	628,252
Privatni preduzetnici, i kod njih zaposleni	145,848	165,204	182,961	202,787	226,939	236,664	241,992	242,739	209,391

Na kraju 2009. godine oko 630 hiljada žena radilo je u preduzećima, ustanovama i zadrugama što je činilo oko 75% od ukupnog broja zaposlenih žena, dok se 25% žena bavilo privatnim poslom, odnosno bilo zaposleno kod privatnih preduzetnika. U odnosu na 2001. godinu broj žena koji je zaposlen u privatnom sektoru povećao se za preko 40%, dok se broj žena koje rade u preduzećima, ustanovama i zadrugama smanjio za oko 20%. Kada uporedimo ukupno kretanje broja zaposlenih žena dolazimo do zaključka da je u odnosu na 2001. godinu broj zaposlenih žena smanjen za 7%.

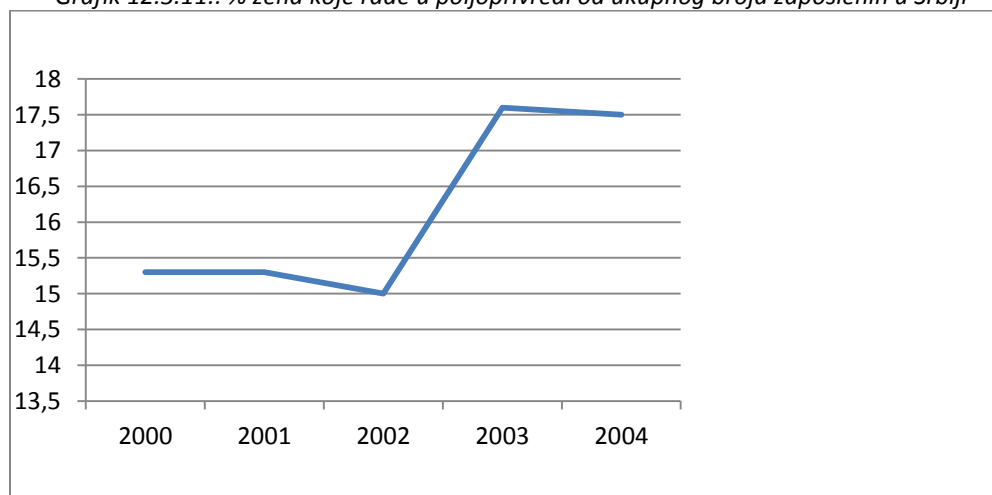
Kretanje broja zaposlenih žena, možete videti u sledećem grafiku:

Grafik 12.3.10.: Analiza kretanja broja zaposlenih žena u preduzećima i privatnom sektoru



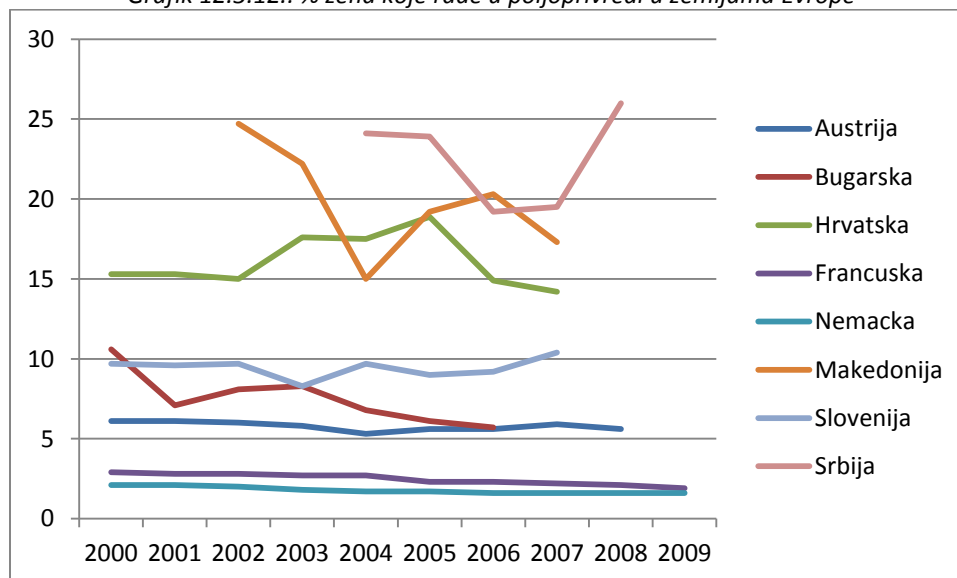
Analiziranjem podataka koje možemo naći u Svetskoj Banci, možemo uočiti kretanje broja zaposlenih žena u različitim delatnostima. Od 2004. godine, od ukupnog broja zaposlenih žena u Srbiji 24,10% radilo je u poljoprivredi. Taj broj je opadao tokom godina: 2005. godine bilo je 23,29%, 2006. godine 19,20%, 2007. godine 19,50% da bi se povećao 2008. godine kada je iznosio 25,98%. Na sledećem grafiku možete uočiti ovo kretanje:

Grafik 12.3.11.: % žena koje rade u poljoprivredi od ukupnog broja zaposlenih u Srbiji



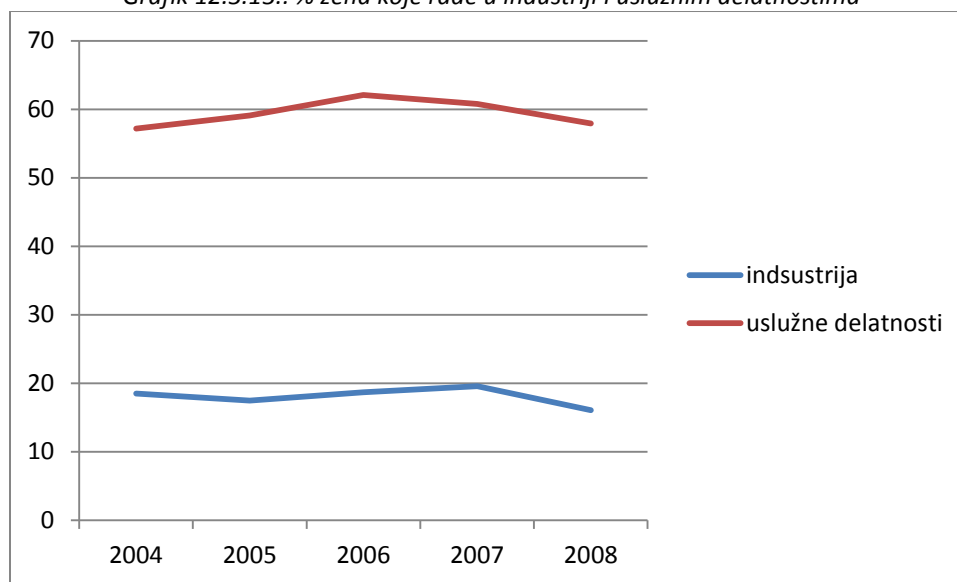
Kada uporedimo i druge zemlje u Evropi, možemo videti koliko smo „daleko“ u odnosu na Nemačku, Francusku, Austriju. Dok je 2007. godine % zaposlenih žena u poljoprivredi u Austriji bio 5,9%, u Francuskoj 2,2%, u Nemačkoj 1,6%, u Sloveniji 10,4% u Srbiji on je bio 19,5%.

Grafik 12.3.12.: % žena koje rade u poljoprivredi u zemljama Evrope



U poslednjih par godina nije dolazilo do većih oscilacija u kretanjima žena koje su zaposlene u industriji kao i uslužnim delatnostima. Kretanje od 2004. do 2008. godine možete uočiti na sledećem grafiku:

Grafik 12.3.13.: % žena koje rade u industriji i uslužnim delatnostima



Dok je u industrijskim granama % broja zaposlenih žena varirao od 18,5% koliko je bilo 2004. godine, odnosno 17,5% - 2005. godine, 19,6% - 2007. godine, on je 2008. godine iznosio 16,7%. Sa druge strane, najveći broj žena u Srbiji zaposlen je u uslužnim delatnostima: u 2004.

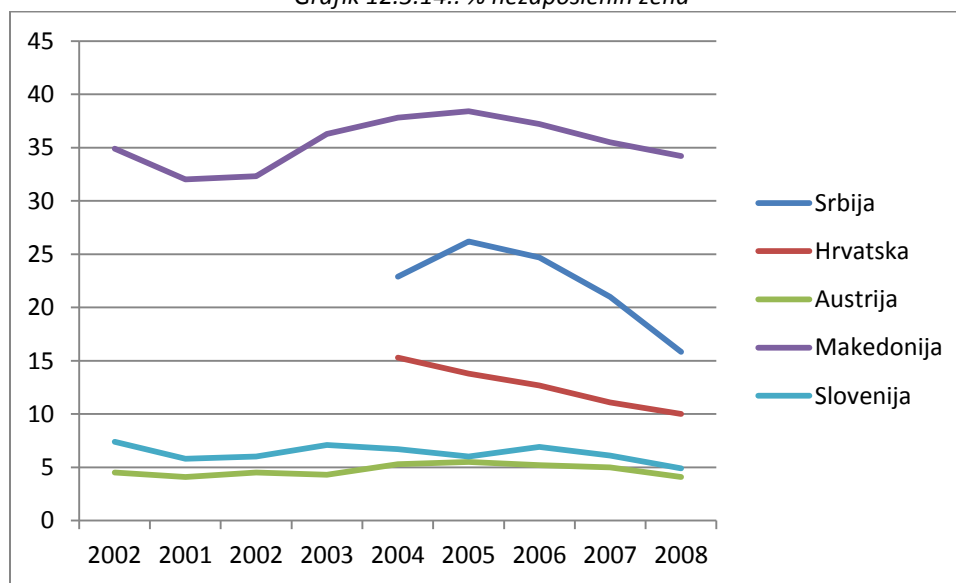
godini taj broj je iznosio 57,20% od ukupnog broja zaposlenih žena, u 2006. godini iznosio je 62,09% a u 2008. godini 57,93%.

Moramo uzeti u obzir i podatak koliko ukupno imamo nezaposlenih žena u Srbiji od ukupne ženske radne snage. Taj broj svake godine je sve manji i on je 2004. godine iznosio 22,89%, odnosno 2005. godine 26,20% ali se već 2008. godine taj procenat značajno smanjio na 15,84%. Kretanje procenta nezaposlenih žena od ukupnog broja ženske radne snage najbolje možete uočiti u sledećem grafiku, u kome je naznačeno kretanje tog procenta ne samo u Srbiji već i u okolnim zemljama.

Ukoliko posmatramo zemlje bivše Jugoslavije najveći procenat nezaposlenih žena je u Makedoniji – na primer: 2006. godine on je iznosio 37,2% od ukupnog broja ženske radne snage. Te godine u Srbiji taj procenat je iznosio 24,7, u Hrvatskoj 12,69 a ubedljivo najniža stopa nezaposlenih žena je u Sloveniji. Ona je 2006. godine iznosila 6,9% od ukupnog broja radno sposobnih žena.

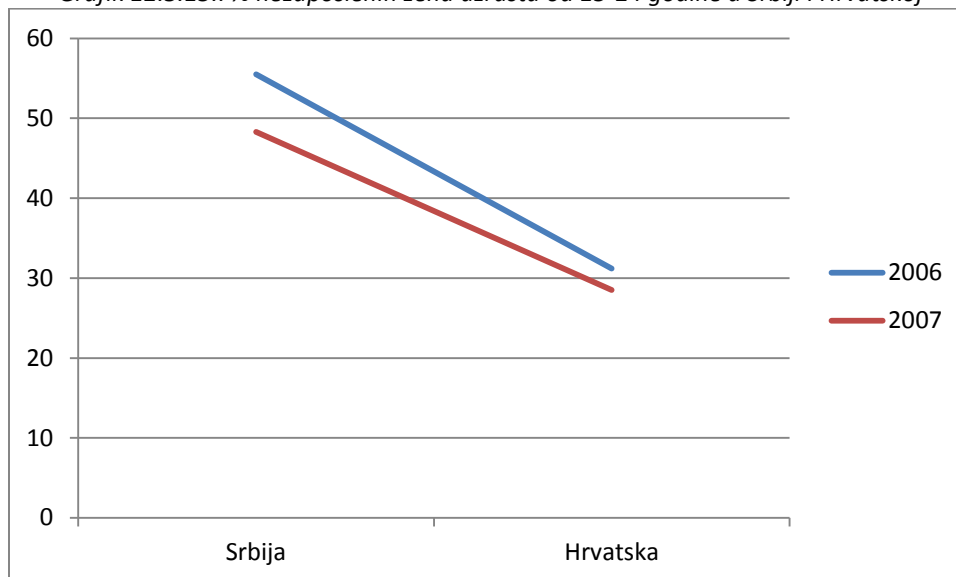
Ono što je najznačajnije je da procenti nezaposlenih žena padaju vremenom – iako u zemljama su i ti procenti izuzetno veliki ali opet oni vremenom su sve niži i niži:

Grafik 12.3.14.: % nezaposlenih žena



Napravićemo još jedno poređenje vezano za žene, ali za mlađu radnu snagu odnosno žene od 15-24 godini. Moramo da skrenemo pažnju da je u Srbiji jako visok procenat nezaposlenih žena u ovom uzrastu. Iako procenat vremenom pada, još uvek je on jako visok. Ukoliko ga uporedimo sa, na primer, Hrvatskom, presek izgleda ovako:

Grafik 12.3.15.: % nezaposlenih žena uzrasta od 15-24 godine u Srbiji i Hrvatskoj

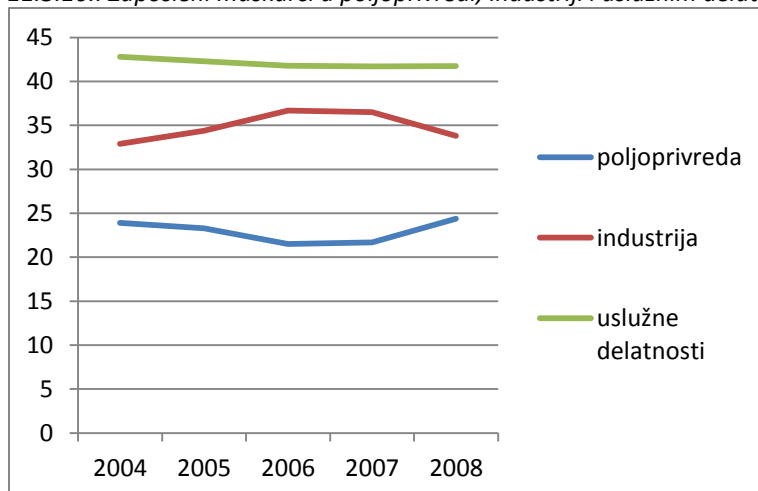


U 2006. godini procenat nezaposlenosti mlađe ženske radne snage u Srbiji iznosio je 55,5 a u Hrvatskoj 31,20. Već naredne godine taj procenat je bio niži ali opet jako visok: u Srbiji on je iznosio 48,29 a u Hrvatskoj 28,5. Poređenja radi, u Austriji taj procenat 2006. godine iznosio je 9,1 a u Nemačkoj 12,5.

12.3.4. Muška radna snaga

Analizom procenta muškaraca od ukupnog broja zaposlenih muškaraca u Srbiji, možemo videti koliko njih je zaposleno u poljoprivredi, industriji i u uslužnim delatnostima i kako se taj procenat kretao tokom vremena:

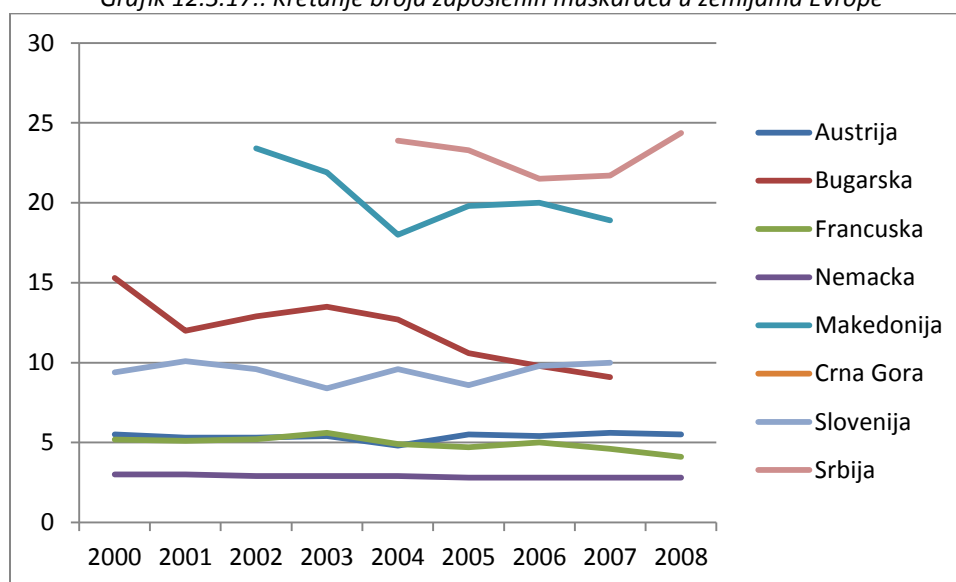
Grafik 11.3.16.: Zaposleni muškarci u poljoprivredi, industriji i uslužnim delatnostima



Procenat zaposlenih muškaraca u poljoprivredi u Srbiji, kretao se od 23,89% koliko je iznosio 2004. godine do 21,5 – 2006. godine da bi se 2008. godine povećao na 24,37%. U industriji taj procenat je veći i varirao je takođe tokom godina: 2004. godine iznosio je 32,90%, 2007. godine – 36,5% a 2008. godine je bio 33,80%. Kao i kod žena, najveći broj zaposlenih muškaraca svoj posao obavlja u uslužnim delatnostima: u 2004. godini taj procenat je iznosio 42,79 a 2008. godine 41,74%.

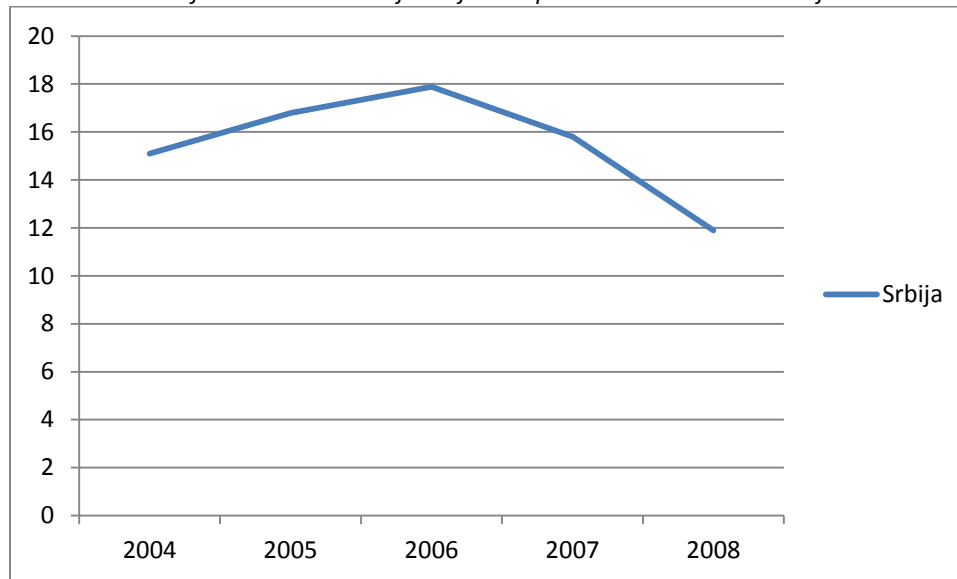
Ukoliko uporedimo broj zaposlenih muškaraca u poljoprivredi u Srbiji i drugim zemljama u Evropi, dolazimo do zaključka da se muškarci u Srbiji mnogo više nego u okolnim zemljama bavi poljoprivredom. Na primer, u 2008. godini 24,37% od ukupnog broja zaposlenih muškaraca u Srbiji radilo je u poljoprivredi. Iste godine u Austriji samo 5,5% muškaraca bavilo se poljoprivredom, u Francuskoj 4,1% a u Nemačkoj samo 2,8%. Detaljnu analizu po godinama, možete pogledati sa sledećem grafiku:

Grafik 12.3.17.: Kretanje broja zaposlenih muškaraca u zemljama Evrope



U Srbiji, od ukupnog broja radno sposobnih muškaraca u 2008. godini njih 11,89% je bilo nezaposleno. U 2004. godini taj procenat je iznosio 15,10 a u 2006. godini 17,89. Posmatrano grafički, tokom 2004. godine procenat nezaposlenih muškaraca se kretao:

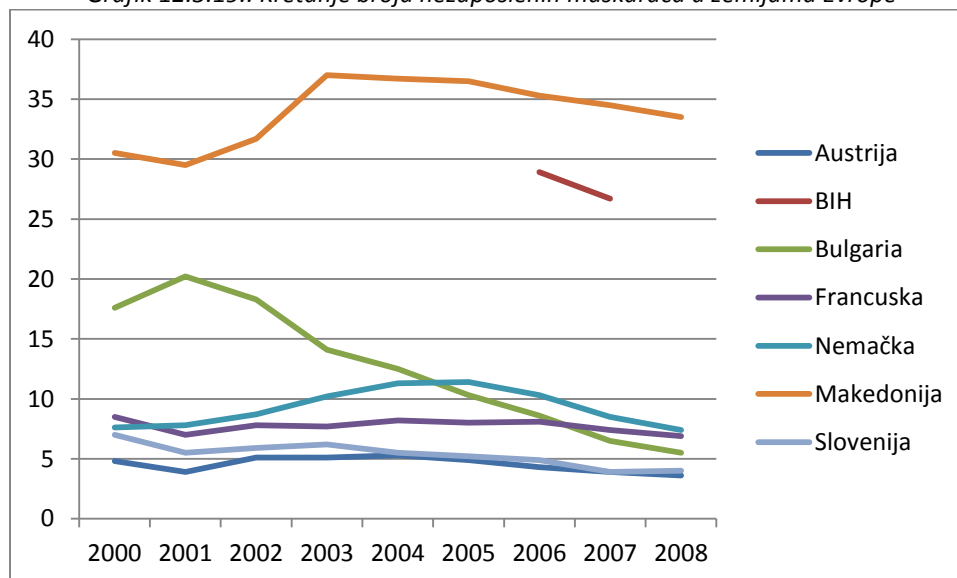
Grafik 12.3.18.: Kretanje broja nezaposlenih muškaraca u Srbiji



Kada izvršimo analizu procenta nezaposlenih muškaraca u Srbiji i drugim evropskim zemljama, dolazimo da zaključka je Srbija negde u sredini po procentu nezaposlenih muškaraca. Analizom 2007. godine u Austriji i Sloveniji je bilo 3,9% nezaposlenih muškaraca, u Bugarskoj 6,5%, u Francuskoj 7,4%, u Nemačkoj 8,5%, Srbiji 15,8%, Bosni i Hercegovini 26,7% dok je u Makedoniji taj procenat izuzetno visok, čak 34,5%.

Kompletnu analizu od 2000. godine do 2008. godine možete videti u sledećem grafiku:

Grafik 12.3.19.: Kretanje broja nezaposlenih muškaraca u zemljama Evrope



Kao i kod mladih žena, tako i kod muškaraca starosti od 15 do 24 godini, izuzetno je velika stopa nezaposlenosti u Srbiji. Godine 2006. ta stopa je iznosila 43,20% dok je iste godine u Hrvatskoj taj procenat iznosio 27,20%. U 2007. godini je bio neznatan pad tako da je procenat

nezaposlenosti mladih muškaraca iznosio 40,70% dok se, za samo godinu dana, u Hrvatskoj procenat nezaposlenosti mladih muškaraca smanjio za oko 6% i iznosio je 2007. godine 20,89%.

12.4. Tok broja zaposlenih prema sektorima delatnosti u Srbiji u periodu od 2001. do 2009. godine

U Srbiji, po zvaničnoj statistici Zavoda za statistiku Srbije 2009. godine je bilo zaposleno 1,889,085 ljudi, što je za više od 200,000 ljudi manje nego 2001. godine. Oko 100,000 ljudi ostalo je bez posla u od 2008. godine, prvenstveno zbog svetske ekonomske krize. Kretanje broja zaposlenih možete primetiti u sledećoj tabeli:

Tabela 12.4.1.: Broj zaposlenih Srbiji od 2001. do 2009. godine

Godina	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
Zaposleni	2,101,668	2,066,721	2,041,395	2,050,854	2,068,964	2,025,627	2,002,344	1,999,476	1,889,085

Od ukupnog broja zaposlenih, zaposlene možemo podeliti u dve grupe: zaposlene u preduzećima, ustanovama, zadrugama i drugim organizacijama i privatne preduzetnike, lica koja samostalno obavljaju delatnost i zaposlenih kod njih. Kao i broj zaposlenih, tako i raspored zaposlenih se menjao tokom godina:

Tabela 12.4.2.: Raspored zaposlenih u Srbiji u 2001., 2005. i 2009. godini

	2001. godina	2005. godina	2009. godina
Zaposleni u preduzećima, ustanovama, zadrugama i drugim organizacijama	1,752,226	1,546,471	1,396,792
Privatni preduzetnici, lica koja samostalno obavljaju delatnost i zaposleni kod njih	349,442	522,493	492,293

Kompletan prikaz kretanja broja zaposlenih prema delatnostima tokom godina možete videti iz sledeće tabelle:²³⁴

Tabela 12.4.3.: Kretanje broja zaposlenih po delatnostima od 2001. do 2009. godine

Zaposleni u preduzećima, ustanovama, zadrugama, po sektorima delatnosti	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Poljoprivreda, šumarstvo, vodoprivreda	84,050	79,643	73,334	68,896	63,887	58,336	54,090	48,505	45,091
1) Poljoprivreda, lov i usluge	72,310	68,236	63,276	59,694	54,523	49,380	45,578	40,007	36,872
2) Šumarstvo	7,673	7,457	7,147	6,179	6,149	5,782	5,336	5,252	5,113
3) Vodoprivreda	4,068	3,947	2,884	3,026	3,215	3,173	3,177	3,247	3,107

²³⁴ Zavod za statistiku Republike Srbije – april, 2010.

*Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih
na performanse organizacija u Srbiji*

Ribarstvo	1,215	1,245	1,111	1,177	1,171	1,059	1,055	1,023	1,038
Vađenje ruda i kamena	36,628	33,999	32,881	32,120	30,552	28,664	23,498	23,317	22,287
1) Vađenje uglja	19,827	19,265	19,144	18,888	17,709	16,803	13,127	13,448	13,233
2) Vađenje sirove nafte i gasa, usluge	2,156	2,195	2,090	2,064	1,989	1,890	1,850	1,840	1,754
3) Vađenje ruda urana i torijuma	234	238	4	2					
4) Vađenje ruda metala	8,363	6,627	5,807	5,542	5,293	4,83	3,758	3,768	3,613
5) Vađenje ostalih ruda i kamena	6,048	5,671	5,836	5,626	5,562	5,142	4,763	4,262	3,688
Prerađivačka industrija	619,113	566,635	525,374	483,654	459,950	420,957	391,897	370,354	339,428
1) Proiz. prehrambenih proizvoda i pića	102,733	98,583	98,704	95,334	90,779	81,727	75,936	75,247	68,533
2) Proiz. duvanskih proizvoda	3,551	3,620	3,437	3,407	2,371	2,271	2,282	2,001	2,048
3) Proiz. tekstilnih prediva i tkanina	40,274	36,38	29,644	24,344	21,775	18,240	17,178	15,424	13,734
4) Proiz. odevnih predmeta i krzna	52,705	46,613	37,994	32,437	27,814	24,047	19,720	18,851	17,017
5) Proiz. kože i predmeta od kože, obuće	18,618	15,616	18,524	14,453	13,462	12,424	11,802	10,723	9,071
6) Prerada i proizvodi od drveta i plute	17,443	15,388	14,039	13,503	12,659	11,279	10,732	10,070	8,959
7) Proiz. celuloze, papira i prerada papira	13,167	12,306	10,713	10,285	9,389	8,637	7,885	7,044	6,431
8) Izdavanje, štampanje i reprodukcija	21,037	20,012	19,780	19,817	19,322	17,935	16,417	15,436	14,604
9) Proiz. koksa i derivata nafte	5,414	5,619	5,745	5,345	4,556	4,243	4,242	3,616	3,402
10) Proiz. hemikalija i hemijskih proizvoda	38,839	36,681	31,324	28,811	28,942	26,98	24,722	23,103	21,191
11) Proiz. proizvoda od gume i plastike	22,935	22,363	23,069	21,367	20,87	20,145	19,332	19,273	16,889
12) Proiz. proizvoda od ostalih minerala	39,053	38,241	33,977	29,817	27,688	24,455	21,896	19,779	16,538
13) Proiz. osnovnih metala	36,598	33,204	26,745	24,281	23,427	22,084	19,830	17,875	17,069
14) Proiz. metalnih proizvoda, osim mašina	48,475	43,933	38,149	32,595	32,616	31,110	31,258	31,436	29,317
15) Proiz. ostalih mašina i uređaja	38,777	34,564	36,639	38,068	35,506	30,763	28,484	28,635	25,778
16) Proiz. kancelarijskih i računskih mašina	3,201	3,158	3,788	4,247	4,539	4,733	4,743	4,679	4,232
17) Proiz. drugih električnih mašina i aparata	19,220	18,010	18,749	17,177	16,182	14,415	15,029	14,354	15,489
18) Proiz. radio, TV i komunikacione opreme	7,763	6,244	4,768	4,337	4,323	4,099	3,789	3,241	2,881
19) Proiz. preciznih i optičkih instrumenata	9,749	9,011	8,054	7,853	7,198	6,265	5,626	4,72	4,511
20) Proiz. motornih vozila i prikolica	36,594	27,513	24,837	23,402	25,414	26,726	24,128	18,921	16,711
21) Proiz. ostalih saobraćajnih sredstava	13,330	11,917	12,346	10,873	10,392	9,232	8,244	7,387	7,409
22) Proiz. nameštaja i sl.proizvoda	26,112	24,415	21,503	19,160	17,989	16,423	15,947	15,769	14,596
23) Reciklaža	3,524	3,240	2,847	2,741	2,736	2,722	2,682	2,776	2,962
Proizvodnja el.energije, gasa i vode	48,731	47,484	47,008	46,470	45,554	43,676	45,000	45,786	45,817
1) Proizvodnja el.energije, gasa i tople vode	32,638	31,472	30,054	29,277	28,25	26,163	27,826	28,069	28,102
2) Prečišćavanje i distribucija vode	16,093	16,009	16,954	17,190	17,305	17,513	17,174	17,717	17,715
Građevinarstvo	97,521	91,814	89,157	88,274	88,063	85,512	82,759	82,569	78,936
Trgovina na veliko i malo, opravka	206,293	202,695	201,321	208,279	204,730	197,808	196,216	199,495	193,065
1) Prodaja i opravka vozila	27,450	26,765	26,809	27,622	26,644	24,282	24,381	25,186	24,406
2) Trgovina na veliko i posredovanje	92,658	96,092	103,133	112,821	114,13	113,571	114,600	118,491	114,673
3) Trgovina na malo, osim motornim vozilima	86,184	79,834	71,378	67,84	63,956	59,955	57,235	55,819	53,986
Hoteli i restorani	37,939	35,905	30,166	27,869	26,964	24,736	24,29	23,644	22,520
Saobraćaj, skladištenje i veze	126,872	123,652	119,403	119,028	115,691	110,161	109,066	108,431	106,739
1) Kopneni saobraćaj i cevovodni transport	65,165	63,457	59,869	59,107	58,253	56,419	55,991	55,906	56,056
2) Vodeni saobraćaj	1,746	1,881	1,696	1,327	1,048	1,015	957	899	762
3) Vazdušni saobraćaj	4,817	4,456	3,980	3,684	3,387	2,098	1,924	1,902	1,763
4) Prateće aktivnosti i putničke agencije	27,580	26,368	25,143	25,364	24,356	23,068	22,784	21,667	20,755
5) Poštanske aktivnosti i telekomunikacije	27,565	27,487	28,715	29,543	28,917	27,561	27,411	28,058	27,403
Finansijsko posredovanje	42,421	32,147	30,068	29,381	29,264	29,979	30,663	32,775	36,670
1) Finansijsko posredovanje	37,307	27,203	25,274	24,095	23,618	24,299	24,991	25,668	28,147
2) Osiguranje i penzijski fondovi	4,944	4,752	4,630	4,510	4,800	4,650	4,508	5,722	7,122
3) Dr.poslovi u finansijskom posredovanju	170	189	164	771	846	1,030	1,165	1,386	1,401
Poslovi sa nekretninama, iznajmljivanje	56,324	56,255	54,896	58,895	62,942	67,139	66,636	74,662	79,783
1) Poslovi sa nekretninama	299	373	793	1,067	1,400	1,603	1,851	2,664	2,967

*Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih
na performanse organizacija u Srbiji*

2) Iznajmljivanje mašina i opreme	984	1,003	954	1,087	1,019	749	708	794	863,000
3) Kompiuterske i srodne aktivnosti	5,439	5,517	4,038	4,637	5,223	5,485	5,534	6,049	6,144
4) Istraživanje i razvoj	11,891	11,170	10,464	9,822	9,467	9,679	8,302	9,536	9,398
5) Ostale poslovne aktivnosti	37,712	38,190	38,646	42,282	45,832	49,623	49,242	55,620	60,413
Državna uprava i socijalno osiguranje	63,850	65,113	67,675	70,847	71,119	69,065	68,669	69,442	71,222
Obrazovanje	119,355	127,865	127,871	131,101	129,149	125,437	129,421	132,982	134,795
Zdravstveni i socijalni rad	162,588	162,293	163,104	164,743	166,174	157,720	157,080	160,587	162,369
Dr.komunalne, društvene i lične usluge	49,366	49,119	48,267	49,412	50,992	51,503	52,514	54,887	57,035
1) Odstranjivanje otpadaka i smeća i sl.	10,885	10,815	11,388	11,669	12,153	12,238	12,596	12,685	12,935
2) Delatnost organizacija na bazi učlanjena	5,573	5,635	5,200	5,729	5,945	5,942	5,728	6,077	6,239
3) Sportske, kulturne i sl. aktivnosti	27,704	27,941	28,249	28,251	28,978	28,408	29,025	30,688	32,058
4) Ostale uslužne delatnosti	5,203	4,726	3,431	3,759	3,916	4,915	5,166	5,437	5,803

U periodu od 2001. do 2010. godine u Srbiji je skoro 400,000 ljudi ostalo bez posla²³⁵. Posmatrano po sektorima delatnosti, koji možete videti u prilogu, najveći broj zaposlenih je smanjen u prerađivačkoj industriji - preko 300,000. Takođe, u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede je smanjen je broj zaposlenih za preko 40 hiljada. Sa druge strane, u oblasti poslova sa nekretninama broj zaposlenih se povećao za 27,220. Oblasti u kojima je ostao relativno isti broj zaposlenih u posmatranom periodu su zdravstveni i socijalni rad, obrazovanje, druge komunalne usluge.

Tabela 12.4.4.: Analiza kretanja broja zaposlenih po delatnostima u 2001. i 2010. godini

Zaposleni u preduzećima, ustanovama, zadrugama, po sektorima delatnosti	2001	2010	2001-2010
		1,752,226	1,354,637
Poljoprivreda, šumarstvo, vodoprivreda	84,050	42,339	50,4
1) Poljoprivreda, lov i usluge	72,310	34,446	47,6
2) Šumarstvo	7,673	4,961	64,7
3) Vodoprivreda	4,068	2,933	72,1
Ribarstvo	1,215	1,045	86,0
Vađenje ruda i kamena	36,628	22,948	62,7
1) Vađenje uglja	19,827	12,762	64,4
2) Vađenje sirove nafte i gasa, usluge	2,156	3,016	139,9
3) Vađenje ruda urana i torijuma	234		
4) Vađenje ruda metala	8,363	3,570	42,7
5) Vađenje ostalih ruda i kamena	6,048	3,601	59,5
Prerađivačka industrija	619,113	311,791	50,4
1) Proiz. prehrambenih proizvoda i pića	102,733	66,074	64,3
2) Proiz. duvanskih proizvoda	3,551	1,414	39,8
3) Proiz. tekstilnih prediva i tkanina	40,274	12,065	30,0
4) Proiz. odevnih predmeta i krzna	52,705	14,411	27,3
5) Proiz. kože i predmeta od kože, obuće	18,618	8,215	44,1
6) Prerada i proizvodi od drveta i plute	17,443	8,375	48,0

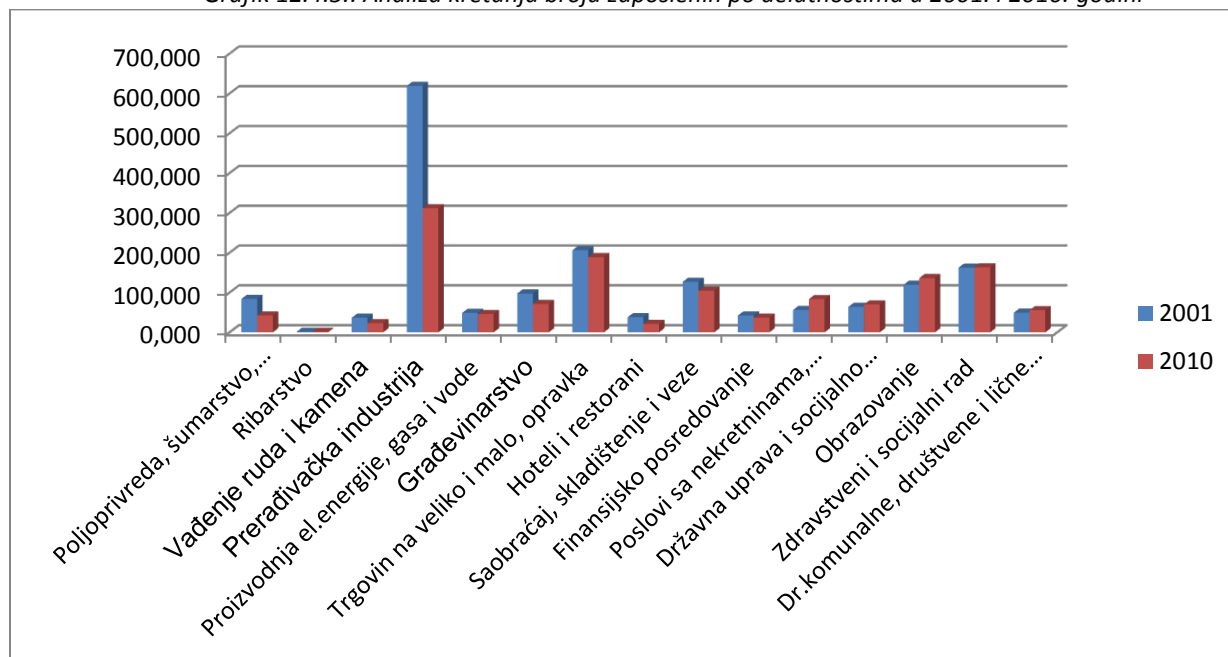
²³⁵ Na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

7) Proiz. celuloze, papira i prerada papira	13,167	6,266	47,6
8) Izdavanje, štampanje i reprodukcija	21,037	14,080	66,9
9) Proiz. koksa i derivata nafte	5,414	2,961	54,7
10) Proiz. hemikalija i hemijskih proizvoda	38,839	19,151	49,3
11) Proiz. proizvoda od gume i plastike	22,935	15,962	69,6
12) Proiz. proizvoda od ostalih minerala	39,053	14,362	36,8
13) Proiz. osnovnih metala	36,598	15,878	43,4
14) Proiz. metalnih proizvoda, osim mašina	48,475	27,229	56,2
15) Proiz. ostalih mašina i uređaja	38,777	23,204	59,8
16) Proiz. kancelarijskih i računskih mašina	3,201	4,422	138,1
17) Proiz. drugih električnih mašina i aparata	19,220	13,976	72,7
18) Proiz. radio, TV i komunikacione opreme	7,763	2,540	32,7
19) Proiz. preciznih i optičkih instrumenata	9,749	3,960	40,6
20) Proiz. motornih vozila i prikolica	36,594	13,923	38,0
21) Proiz. ostalih saobraćajnih sredstava	13,330	6,988	52,4
22) Proiz. nameštaja i sl.proizvoda	26,112	13,423	51,4
23) Reciklaža	3,524	2,918	82,8
Proizvodnja el.energije, gasa i vode	48,731	45,752	93,9
Građevinarstvo	97,521	71,504	73,3
Trgovina na veliko i malo, opravka	206,293	188,707	91,5
1) Prodaja i opravka vozila	27,450	22,671	82,6
2) Trgovina na veliko i posredovanje	92,658	113,181	122,1
3) Trgovina na malo, osim motornim vozilima	86,184	52,855	61,3
Hoteli i restorani	37,939	20,863	55,0
Saobraćaj, skladištenje i veze	126,872	104,716	82,5
1) Kopneni saobraćaj i cevovodni transport	65,165	53,786	82,5
2) Vodeni saobraćaj	1,746	816	46,7
3) Vazdušni saobraćaj	4,817	1,478	30,7
4) Prateće aktivnosti i putničke agencije	27,580	21,191	76,8
5) Poštanske aktivnosti i telekomunikacije	27,565	27,446	99,6
Finansijsko posredovanje	42,421	36,653	86,4
1) Finansijsko posredovanje	37,307	27,213	72,9
2) Osiguranje i penzijski fondovi	4,944	8,021	162,2
3) Dr.poslovi u finansijskom posredovanju	170	1,419	834,7
Poslovi sa nekretninama, iznajmljivanje	56,324	83,544	148,3
1) Poslovi sa nekretninama	299	3,773	1261,9
2) Iznajmljivanje mašina i opreme	984	953	96,8
3) Kompjuterske i srodne aktivnosti	5,439	6,151	113,1
4) Istraživanje i razvoj	11,891	9,172	77,1
5) Ostale poslovne aktivnosti	37,712	6,496	168,4

Državna uprava i socijalno osiguranje	63,850	69,894	109,5
Obrazovanje	119,355	136,179	114,1
Zdravstveni i socijalni rad	162,588	162,996	100,3
Dr.komunalne, društvene i lične usluge	49,366	55,709	112,8
1) Odstranjivanje otpadaka i smeća i sl.	10,885	12,687	116,6
2) Delatnost organizacija na bazi učlanjenja	5,573	6,318	113,4
3) Sportske, kulturne i sl. aktivnosti	27,704	31,927	115,2
4) Ostale uslužne delatnosti	5,203	4,778	91,8

Detaljan pregled kretanja broja zaposlenih u posmatranom periodu po oblastima, najbolje se može videti u sledećem grafičkom prikazu:

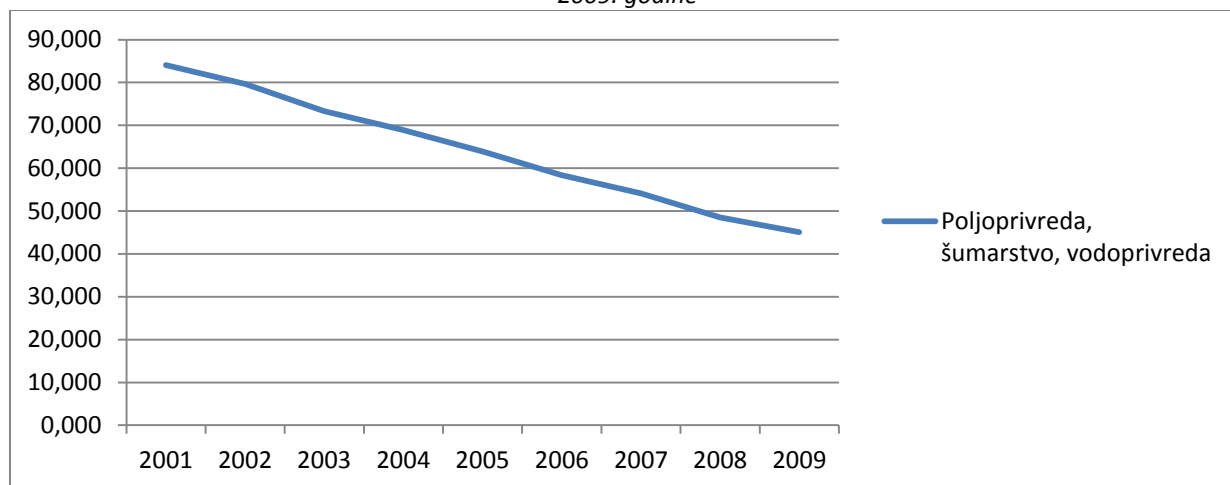
Grafik 12.4.5.: Analiza kretanja broja zaposlenih po delatnostima u 2001. i 2010. godini



12.4.1. Poljoprivreda, šumarstvo i vodoprivreda

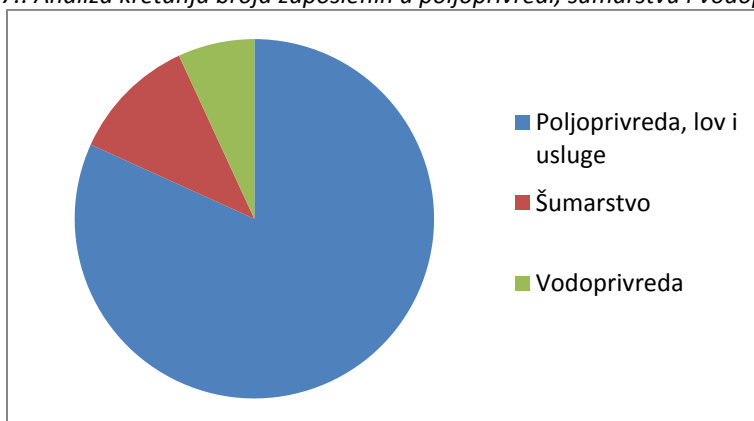
Od ukupnog broja zaposlenih u Srbiji, u 2001. godini 4,79% radilo je u poljoprivredi, šumarstvu i vodoprivredi, odnosno 84.050. U poslednjih 9 godina došlo je do drastičnog pada zaposlenih u ovoj oblasti od 46,35% - u 2009. godini radilo je samo 45,091 ljudi.

Grafik 12.4.6.: Analiza kretanja broja zaposlenih u poljoprivredi, šumarstvu i vodoprivredi od 2001. do 2009. godine



Odnos zaposlenih u ovoj privrednoj delatnosti po granama u 2009. godini najbolje se može uočiti u sledećem grafičkom prikazu (poljoprivreda, lov i usluge: 36,872; šumarstvo: 5,113; vodoprivreda: 3,107):

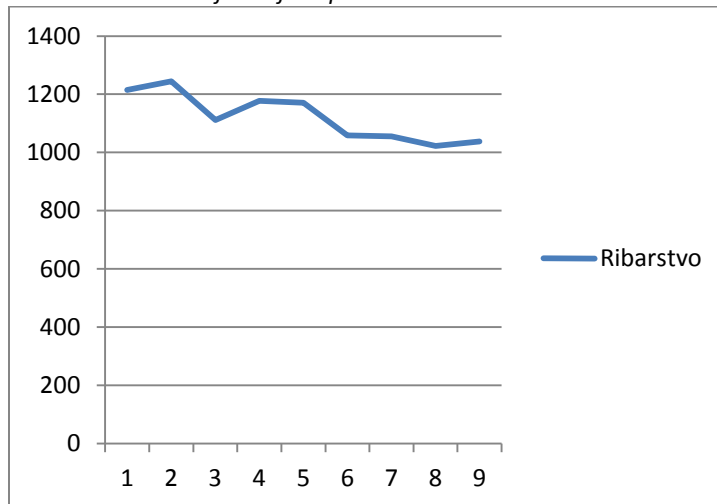
Grafik 12.4.7.: Analiza kretanja broja zaposlenih u poljoprivredi, šumarstvu i vodoprivredi u 2009. godini



12.4.2. Ribarstvo

Ribarstvo je delatnost koja ima najmanji broj zaposlenih: u 2001. godini to je bilo 1,215 (odnosno 0,07% od ukupnog broja zaposlenih) i u 2009. godini 1,038 (takođe 0,07%). Bez obzira na minimalan udeo u ukupnom broju zaposlenih u Srbiji, u ovoj oblasti broj zaposlenih je smanjen za poslednjih 9 godina za 14,56%.

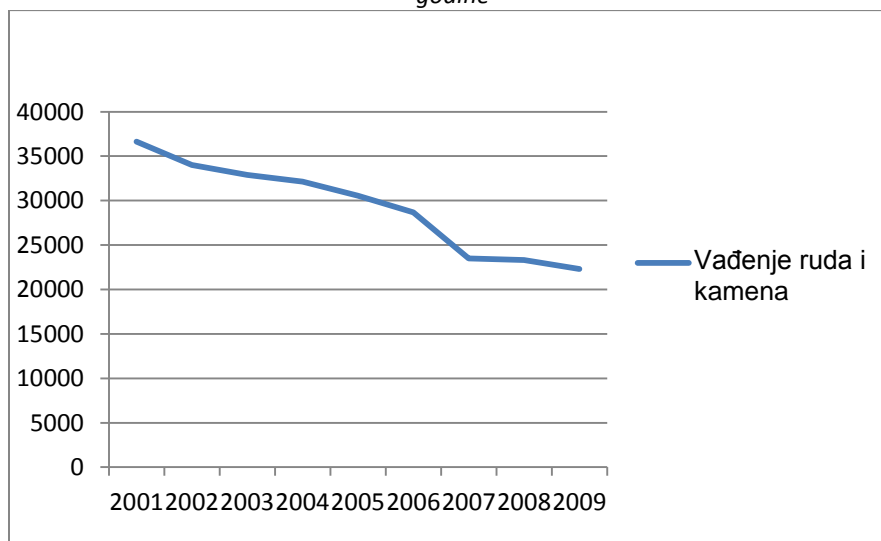
Grafik 12.4.8.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti ribarstvo od 2001. do 2009. godine



12.4.3. Vađenje ruda i kamena

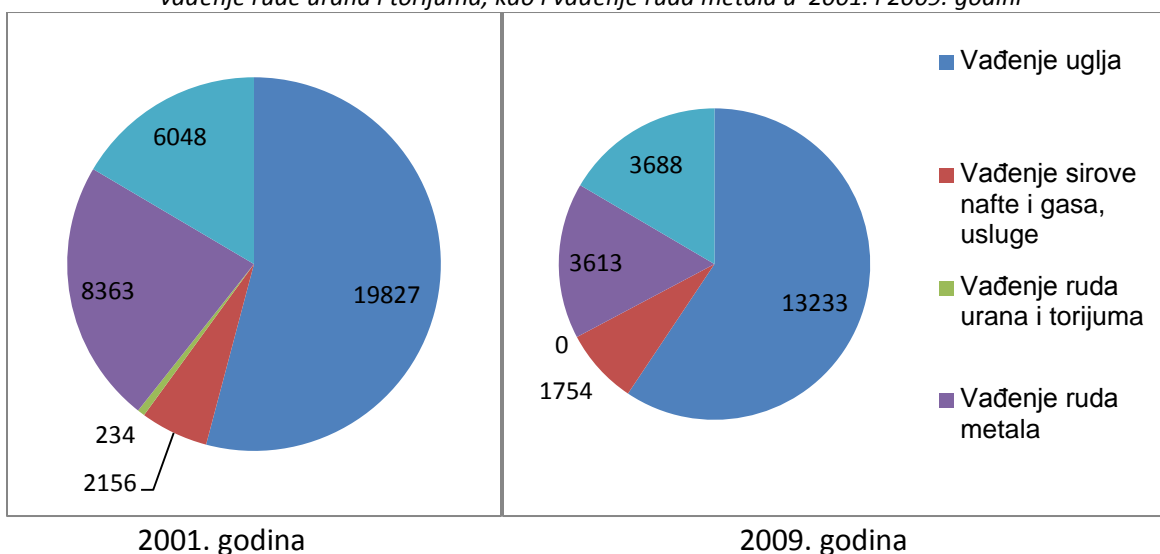
Od 2001. godine pa do kraja 2009. godine preko 14 hiljada ljudi iz ove delatnosti je ostao bez posla. Odnosno, u 2001. godini zaposleno je bilo 36,628 dok već 2009. samo 22,287:

Grafik 12.4.9.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti vađenje ruda i kamena od 2001. do 2009. godine



U 2001. godini 19,827 ljudi je bilo zaposleno u delatnosti vađenja uglja dok na kraju 2009. godine samo 13 hiljada, dok je zanimanje vađenje ruda urana i torijuma potpuno ugašeno:

Grafik 12.4.10.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti vađenje uglja, sirove nafte i gasa, usluga i vađenje rude urana i torijuma, kao i vađenje ruda metala u 2001. i 2009. godini



12.4.4. Prerađivačka industrija

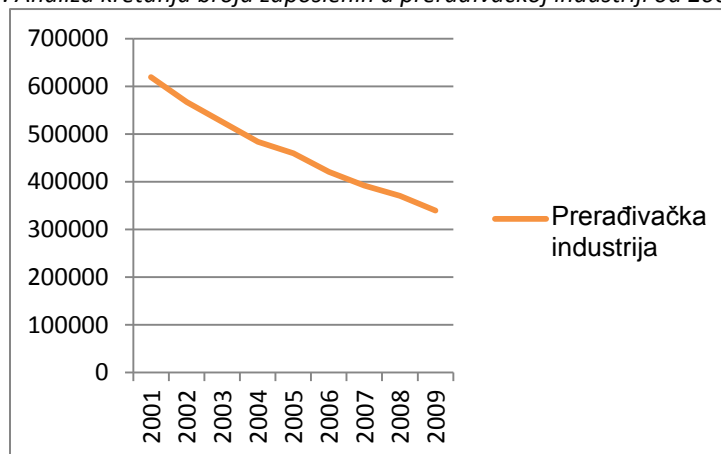
Najveći broj zaposlenih u Srbiji zaposleno je u prerađivačkoj industriji – u 2009. godini 339,428 ljudi, ali je taj broj za oko 280 hiljada ljudi manji nego u 2001. godini. U okviru ove delatnosti obuhvaćena je:

- proizvodnja prehrambenih proizvoda i pića,
- proizvodnja duvanskih proizvoda,
- proizvodnja tekstilnih prediva i tkanina,
- proizvodnja odevnih predmeta i krzna,
- proizvodnja kože i predmeta od kože, obuće,
- prerada i proizvodi od drveta i plute,
- proizvodnja celuloze, papira i prerada papira,
- izdavanje, štampanje i reprodukcija,
- proizvodnja koksa i derivata nafte,
- proizvodnja hemikalija i hemijskih proizvoda,
- proizvodnja proizvoda od gume i plastike,
- proizvodnja proizvoda od ostalih minerala,
- proizvodnja osnovnih metala,
- proizvodnja metalnih proizvoda, osim mašina,
- proizvodnja ostalih mašina i uređaja,
- proizvodnja kancelarijskih i računskih mašina,
- proizvodnja drugih električnih mašina i aparata,
- proizvodnja radio, TV i komunikacione opreme,
- proizvodnja preciznih i optičkih instrumenata,

- proizvodnja motornih vozila i prikolica,
- proizvodnja ostalih saobraćajnih sredstava
- proizvodnja nameštaja i sličnih proizvoda,
- reciklaža.

Kretanje broja zaposlenih u prerađivačkoj industriji od 2001. do kraja 2009. godine možete pogledati na sledećem grafiku:

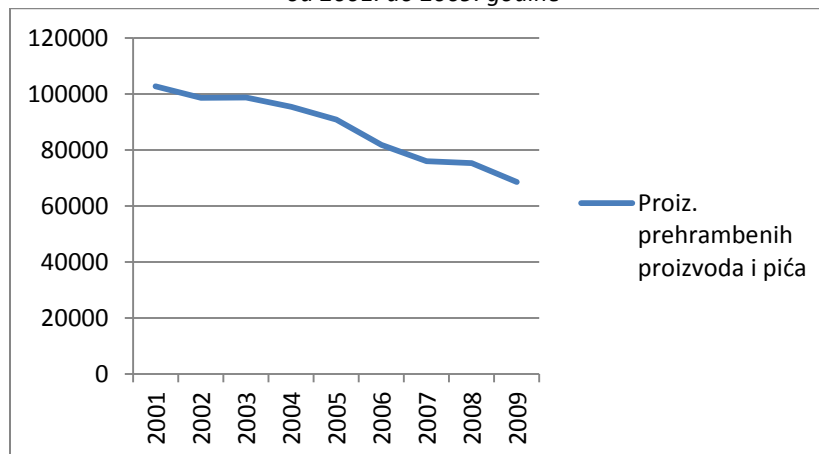
Grafik 12.4.11.: Analiza kretanja broja zaposlenih u prerađivačkoj industriji od 2001. do 2009. godine



12.4.4.1. Proizvodnja prehrambenih proizvoda i pića

Za poslednjih devet godina preko 34 hiljade ljudi je ostalo bez posla u okviru delatnosti koja se bavi proizvodnjom prehrambenih proizvoda i pića: 2001. godine bilo je zaposleno 102,733 dok već 2009. samo 68,533:

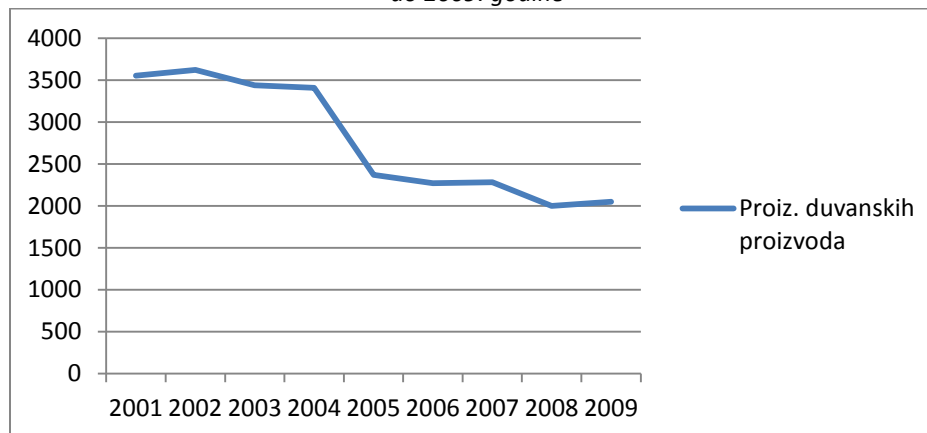
Grafik 12.4.12.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja prehrambenih proizvoda i pića od 2001. do 2009. godine



12.4.4.2. Proizvodnja duvanskih proizvoda

Delatnost u kojoj se nalazi relativno mali broj zaposlenih, ali opet dolazi i u ovoj oblasti do smanjenja broja zaposlenih u periodu od 2001.- 2009. godine. U toku 2001. godine u ovoj delatnosti je bilo zaposleno 3.551 osoba, dok je u 2009. godini u ovoj delatnosti radilo 2.048 lica. Kretanje broja zaposlenih predstavljeno je u sledećem grafikonu:

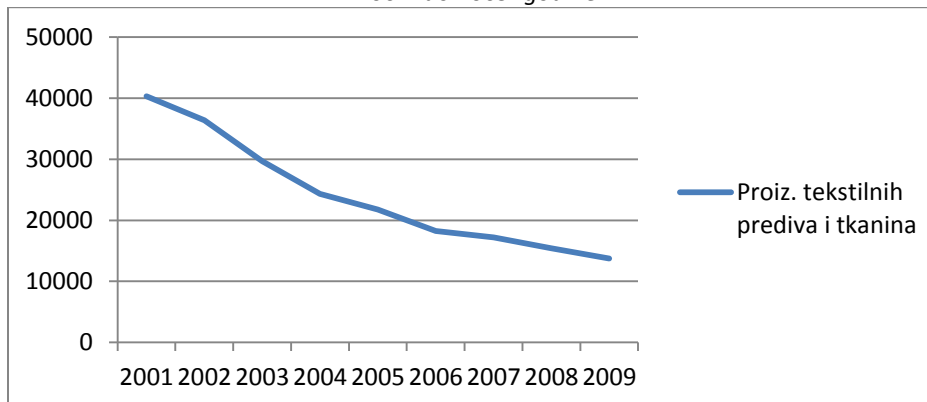
Grafik 12.4.13.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja duvanskih proizvoda od 2001. do 2009. godine



12.4.4.3. Proizvodnja tekstilnih prediva i tkanina

Više nego duplo u poslednje dve godine smanjio se broj zaposlenih u delatnosti tekstilnih prediva i tkanina. Dok je 2001. godine bilo zaposleno 40,274 ljudi, 2009. godine taj broj je smanjen na 13,734:

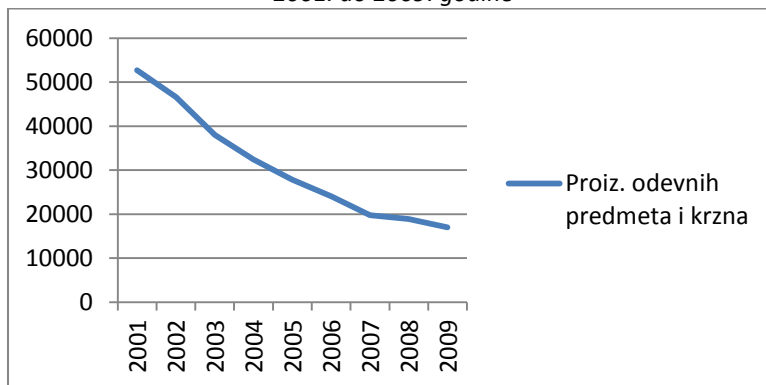
Grafik 12.4.14.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja tekstilnih prediva i tkanina od 2001. do 2009. godine



12.4.4.4. Proizvodnja odevnih predmeta i krzna

Čak 3 puta se smanjio broj zaposlenih u okviru oblasti proizvodnje odevnih predmeta i krzna. U 2001. godini u ovoj oblasti je radilo 52.705 lica, dok je u 2006. godini taj broj prepolovljen da bi u 2009. godini u ovoj oblasti radilo 17.017 lica.

Grafik 12.4.15.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja odevnih predmeta i krzna od 2001. do 2009. godine

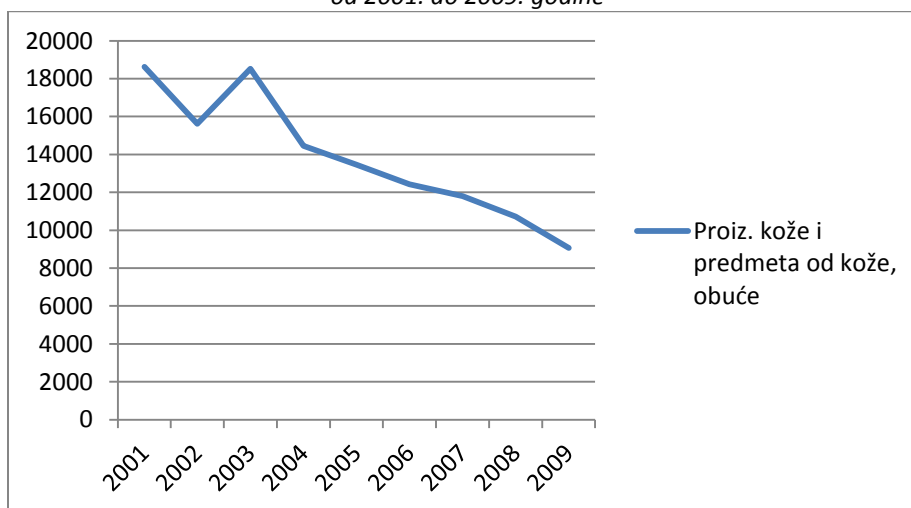


12.4.4.5. Proizvodnja kože i predmeta od kože, obuće

I u oblasti proizvodnje kože i predmeta od kože i obuće, došlo je izuzetno velikog pada broja zaposlenih. U 2001. godini u ovoj oblasti je radilo 18.318 lica, dok je u 2009. godini u ovoj oblasti radilo 9.071 osoba, odnosno za polovnu manje.

Kretanje broja zaposlenih u ovoj oblasti predstavljeno je na sledeće grafiku:

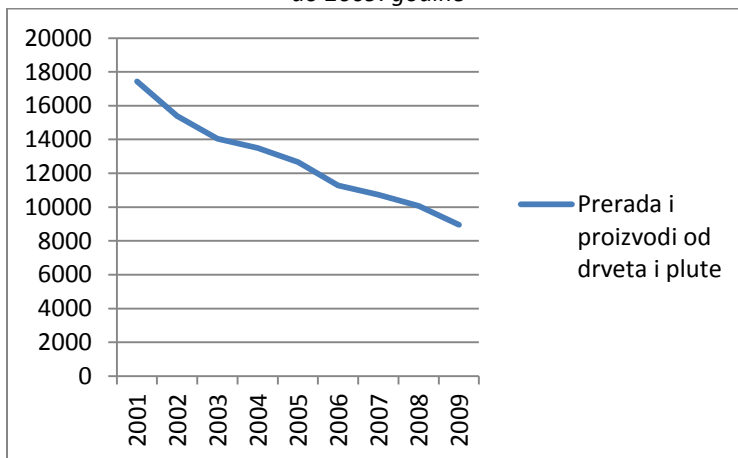
Grafik 12.4.16.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja kože i predmeta od kože, obuće od 2001. do 2009. godine



12.4.4.6. Prerada i proizvodi od drveta i plute

Još jedna od delatnosti u kojoj je došlo do duplog smanjenja broja zaposlenih. U delatnosti prerada i proizvodnji od drveta i plute u 2001. godini radilo je 17.443 lica, dok je u 2009. godini broj zaposlenih bio 8.959 lica.

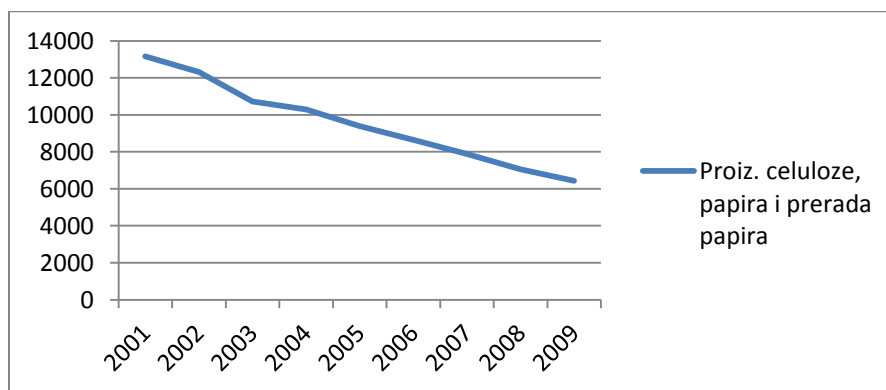
Grafik 12.4.17.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti prerada i proizvodi od drveta i plute od 2001. do 2009. godine



12.4.4.7. Proizvodnja celuloze, papira i prerada papira

Takođe, u okviru prerađivačke delatnosti nalazi se još jedna oblast u kojoj je drastično došlo do smanjenja broja zaposlenih – proizvodnja celuloze, papira i prerada papira. Za 51,16% smanjen je broj zaposlenih u posmatranom periodu. Naime, krajem 2001. godine u ovoj oblasti je radilo 13.167 lica a na kraju 2009. godine 6.431 osoba.

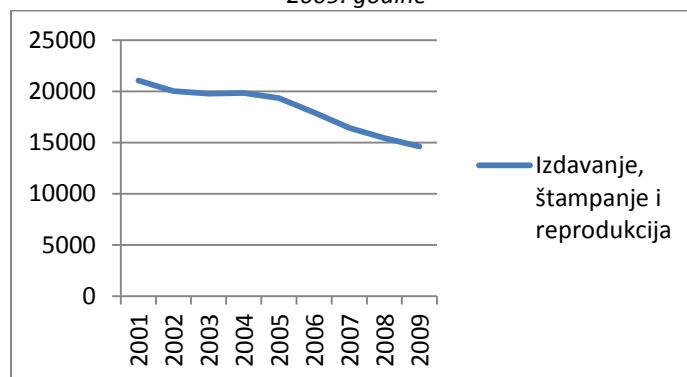
Grafik 12.4.18.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja celuloze, papira i prerade papira od 2001. do 2009. godine



12.4.4.8. Izdavanje, štampa i reprodukcija

Smanjenje od 7000 zaposlenih od 2001. do 2009. godine nastalo je u oblasti izdavanja, štampanja i reprodukcije. Dok je u 2001. godini radilo 21.037 osoba, krajem 2009. godine u ovoj oblasti je radilo 14.604 lica.

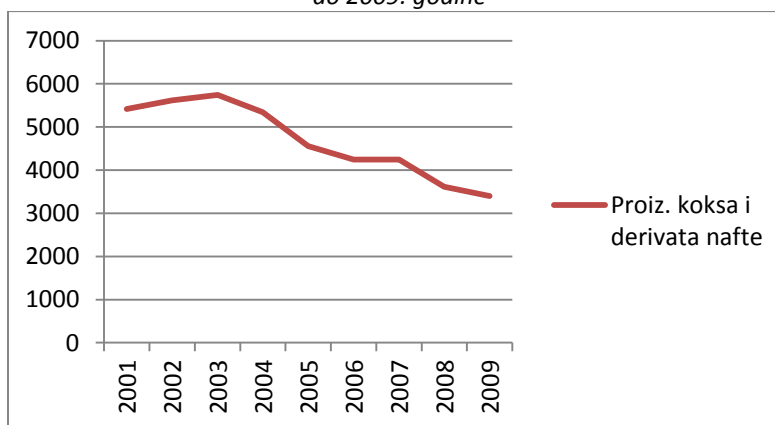
Grafik 12.4.19.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti izdavanje, štampa i reprodukcija od 2001. do 2009. godine



12.4.4.9. Proizvodnja koksa i derivata nafte

I u oblasti proizvodnja koksa i derivata nafte i je došlo do smanjenja broja zaposlenih za 37,16%. Krajem 2001. godine u ovoj oblasti je radilo 5.414 lica a u 2009. godini 3.402 lica. Kretanje broja zaposlenih može se primetiti u sledećem grafiku:

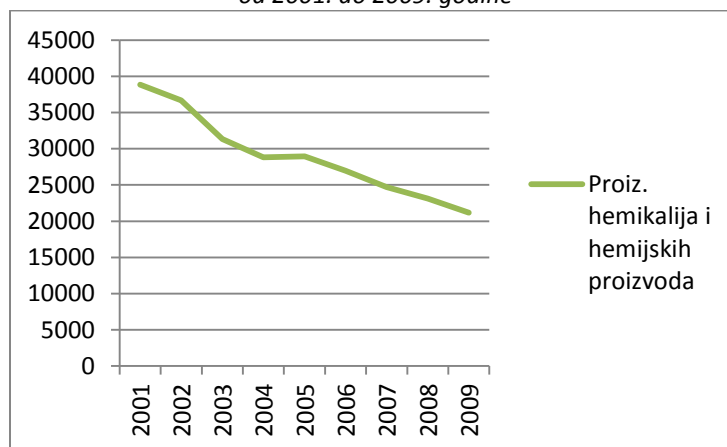
Grafik 12.4.20.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja koksa i derivate nafte od 2001. do 2009. godine



12.4.4.10. Proizvodnja hemikalija i hemijskih proizvoda

Za preko 17 hiljada zaposlenih je smanjen broj ljudi koji rade u oblasti proizvodnje hemikalija i hemijskih proizvoda u okviru prerađivačke delatnosti za 9 godina, odnosno za 45,44%. U 2001. godini u ovoj oblasti je bilo zaposleno 38.839 lica a u 2009. godini 21.191 osoba.

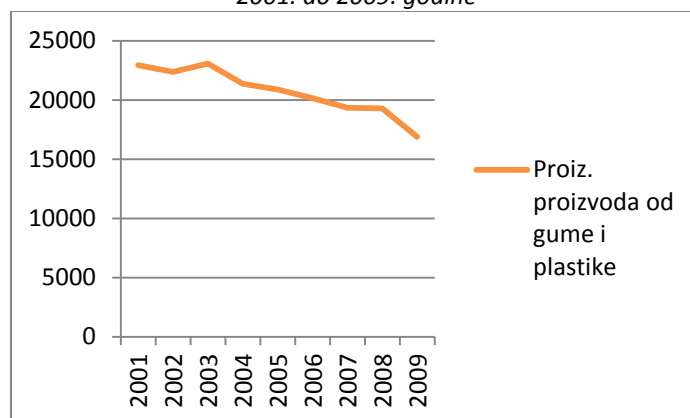
Grafik 12.4.21.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja hemikalija i hemijskih proizvoda od 2001. do 2009. godine



12.4.4.11. Proizvodnja proizvoda od gume i plastike

U oblasti proizvodnja proizvoda od gume i plastike smanjen je broj zaposlenih od 2001. godine do 2009. godine za oko 28%. Za razliku od 2001. godine kada je u ovoj oblasti radilo 22.935 osobe u 2009. godini bilo je zaposleno 16.889 lica.

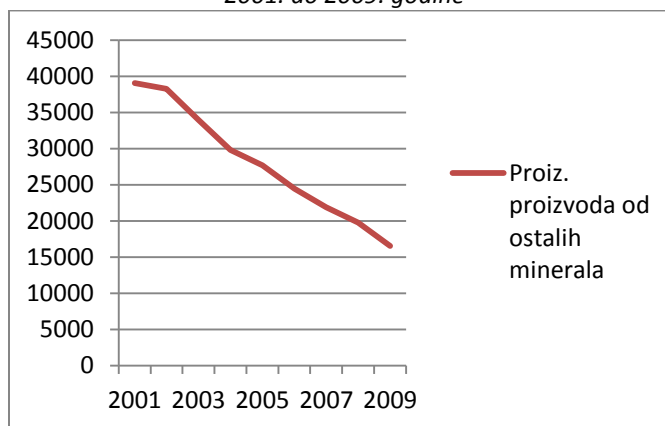
Grafik 12.4.22.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja proizvoda od gume i plastike od 2001. do 2009. godine



12.4.4.12. Proizvodnja proizvoda od ostalih minerala

Preko 50%, odnosno 22515 zaposlenih je manje u oblasti proizvodnje proizvoda od ostalih minerala. U 2001. godini je u ovoj oblasti radilo 39.053 osobe, dok je na kraju 2009. godine u ovoj oblasti radilo 16.538 osoba.

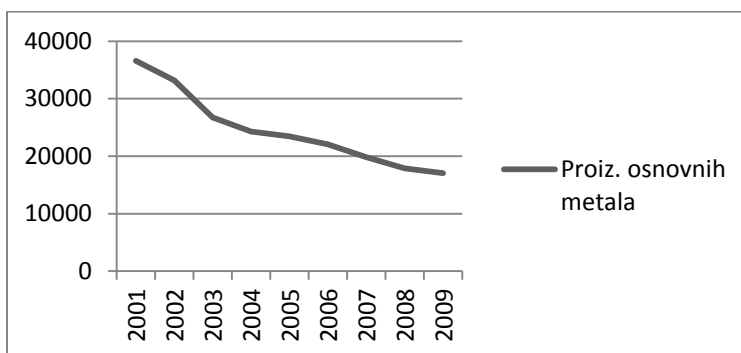
Grafik 12.4.23.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja proizvoda od ostalih minerala od 2001. do 2009. godine



12.4.4.13. Proizvodnja osnovnih metala

Kao i u oblasti proizvodnje proizvoda od ostalih minerala, tako i u oblasti proizvodnje osnovnih metala, došlo je do smanjenje preko 50% broja zaposlenih. Godine 2001. u ovoj oblasti je radilo 39.053 osobe a u 2009. godini 16.538 osobe.

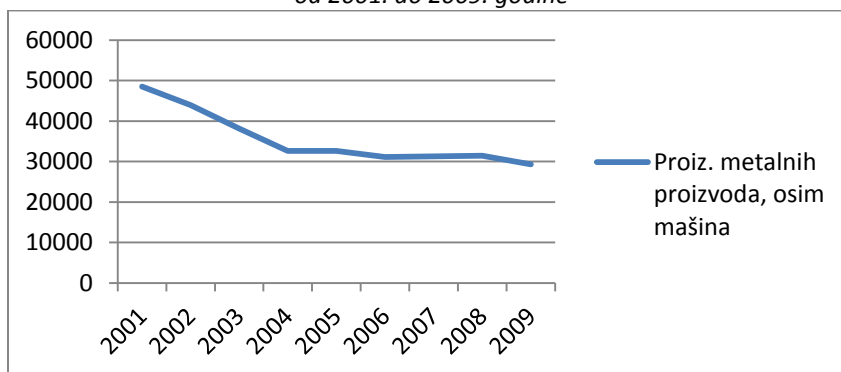
Grafik 12.4.24.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja osnovnih metala od 2001. do 2009. godine



12.4.4.14. Proizvodnja metalnih proizvoda osim mašina

U oblasti proizvodnje metalnih proizvoda osim mašina, došlo je do smanjenja broja zaposlenih za preko 19 hiljada. Naime, 2001. godine u ovoj oblasti je radilo 48.475 lica a u 2009. godini 29.317 osoba.

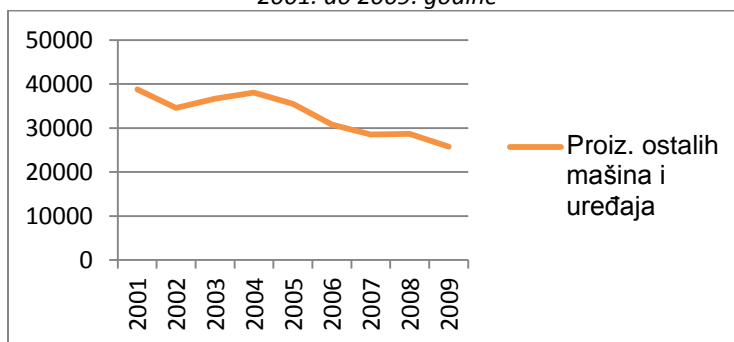
Grafik 12.4.25.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja metalnih proizvoda osim mašina od 2001. do 2009. godine



12.4.4.15. Proizvodnja ostalih mašina i uređaja

I u oblasti proizvodnje ostalih mašina i uređaja, tokom zadnjih deset godina došlo je do značajnog smanjenja broja zaposlenih od skoro 13.000. U 2001. godini u ovoj oblasti je radilo 38.777 lica, dok u 2009. godini je radilo 25.778 osoba.

Grafik 12.4.26.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja ostalih mašina i uređaja od 2001. do 2009. godine

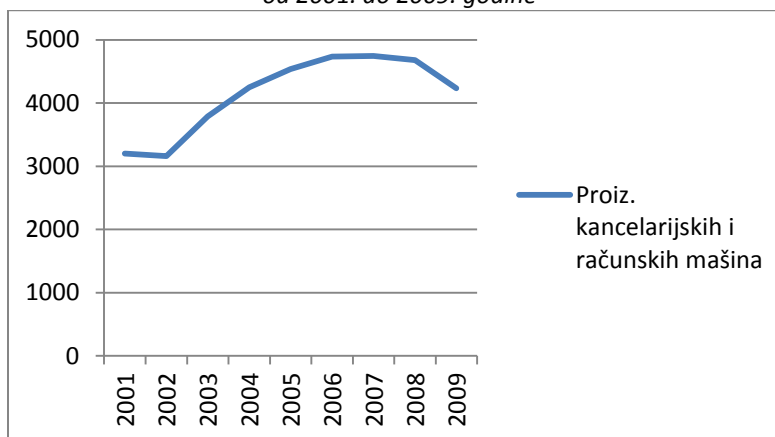


12.4.4.16. Proizvodnja kancelarijskih i računskih mašina

Jedna od retkih oblasti u okviru prerađivačke delatnosti u kojoj je došlo do porasta zaposlenih, posmatrano u periodu od 2001. do 2009. godine je proizvodnja kancelarijskih i računskih mašina (za 1031). Međutim, zadnje dve godine dolazi do pada broja zaposlenih i u ovoj oblasti. Naime, u 2001. godini u ovoj oblasti je radilo 3.201 osoba i trend rasta je do 2007.

godine kada je zabeležen maksimum radnika u ovoj oblasti od 4.743 osobe, da bi u 2009. godini bilo 4.232 zaposlene osobe.

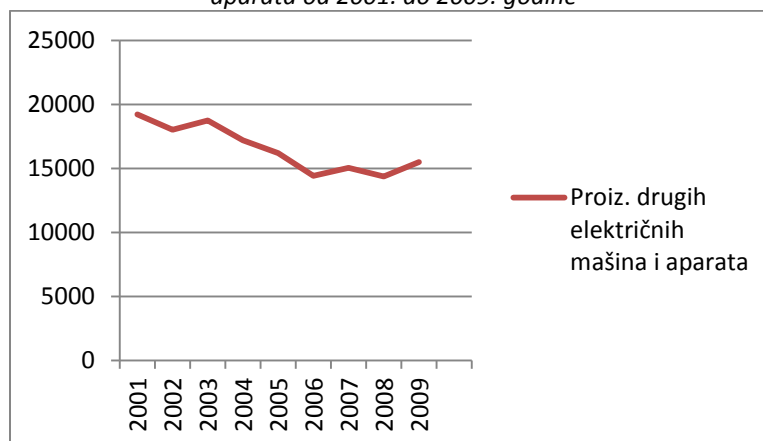
Grafik 12.4.27.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja kancelarijskih i računskih mašina od 2001. do 2009. godine



12.4.4.17. Proizvodnja drugih električnih mašina i aparata

Za oko 4 hiljade, smanjen je broj zaposlenih u oblasti proizvodnje električnih mašina i aparata u posmatranom periodu. Dok je u 2001. godini u ovoj delatnosti radilo 19.220 lica, u 2009. godini broj zaposlenih je bio 15.489.

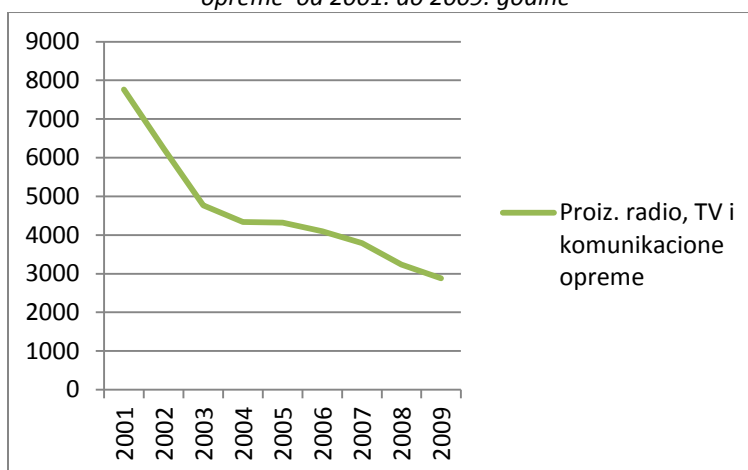
Grafik 12.4.28.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja drugih električnih mašina i aparata od 2001. do 2009. godine



12.4.4.18. Proizvodnja radio, TV i komunikacione opreme

Veliki pad broja zaposlenih desio se i u okviru oblasti proizvodnje radio, TV i komunikacione opreme za čak 4882 zaposlena, odnosno za 62,89%. U 2001. godini u ovoj oblasti je radio 7.763 lica, dok u 2009. godini samo 2.881 osoba.

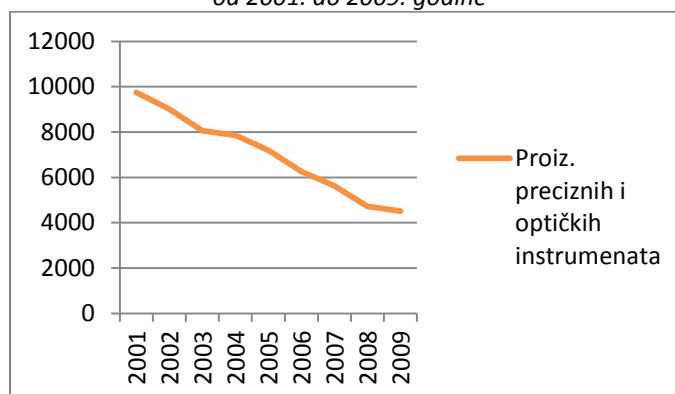
Grafik 12.4..29.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja radio, TV i komunikacione opreme od 2001. do 2009. godine



12.4.4.19. Proizvodnja preciznih i optičkih instrumenata

I u okviru proizvodnje preciznih i optičkih instrumenata došlo je do pada broja zaposlenih za preko 5000, odnosno za 53,73%. Tako je na kraju 2009. godine u ovoj oblasti radilo 4.511 osoba, za razliku od 2001. godine kada je bilo zaposleno 9.749 lica.

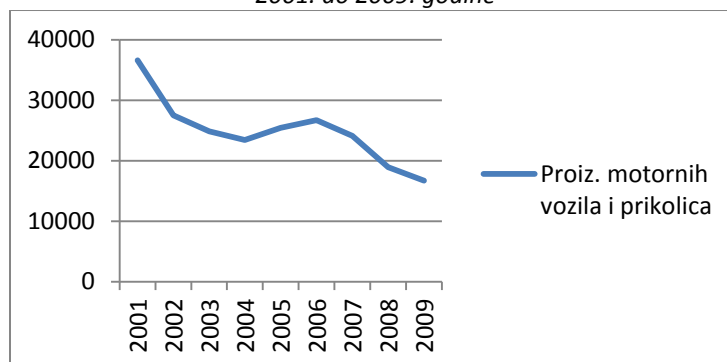
Grafik 12.4.30.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja preciznih i optičkih instrumenata od 2001. do 2009. godine



12.4.4.20. Proizvodnja motornih vozila i prikolica

Više od 20 hiljada ljudi prestalo je da radi u oblasti proizvodnje motornih vozila i prikolica u poslednjih deset godina. Dok je u 2001. godini u ovoj oblasti bilo zaposleno 36.594 osobe u 2009. godini je radilo svega 16.711 lica.

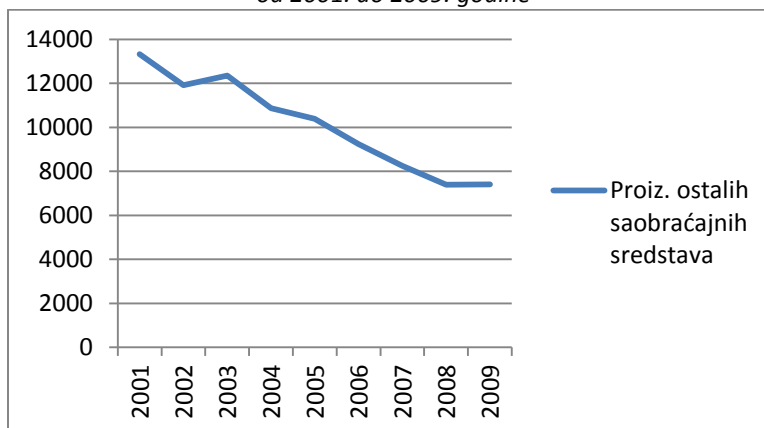
Grafik 12.4.31.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja motornih vozila i prikolica od 2001. do 2009. godine



12.4.4.21. Proizvodnja ostalih saobraćajnih sredstava

Takođe, veliki broj zaposlenih je smanjen i u okviru delatnosti proizvodnje ostalih saobraćajnih sredstava. Za preko 6 hiljada je manji broj zaposlenih u posmatranom periodu – u 2001. godini u ovoj oblasti je radilo 13.330 lica dok je na kraju 2009. godine bilo zaposleno 7.409 lica.

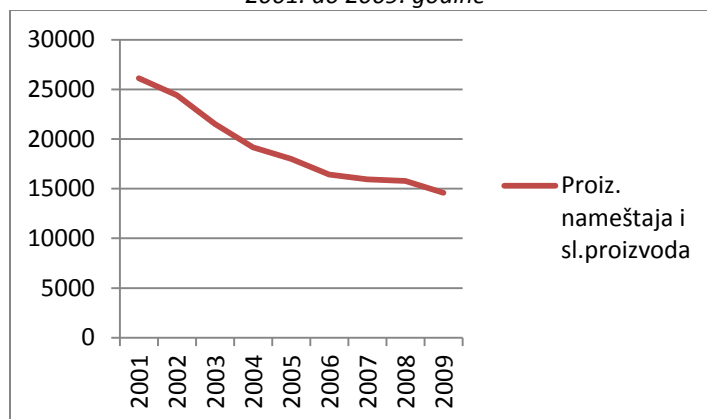
Grafik 12.4.32.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja ostalih saobraćajnih sredstava od 2001. do 2009. godine



12.4.4.22. Proizvodnja nameštaja i sličnih proizvoda

Preko 11 hiljada zaposlenih je manje u oblasti proizvodnje nameštaja i sličnih proizvoda u periodu od 2001. do 2009. godine. Dok je na kraju 2001. godine u delatnosti proizvodnja nameštaja i sličnih proizvoda radilo 26.112 osoba, na kraju 2009. godine u ovoj oblasti je bilo zaposleno 14.596 lica.

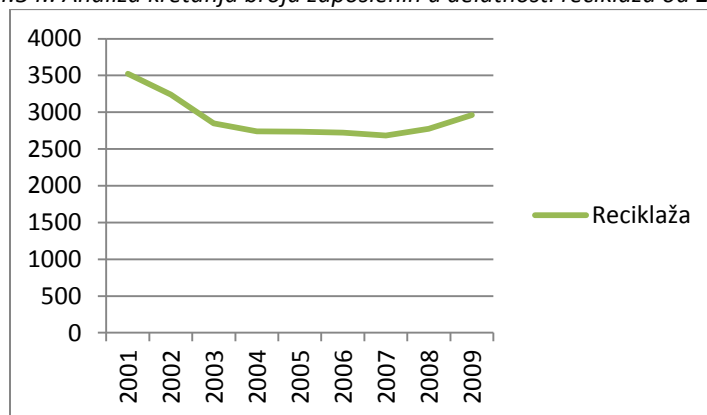
Grafik 12.4.33.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja nameštaja i sličnih proizvoda od 2001. do 2009. godine



12.4.4.23. Reciklaža

Relativno konstantan broj zaposlenih, oko 3000, u oblasti reciklaže u periodu od 2001. do 2009. godine. Zabeležene su male oscilacije rokom godina koje se najbolje mogu uočiti na sledeće grafiku:

Grafik 12.4.34.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti reciklaža od 2001. do 2009. godine

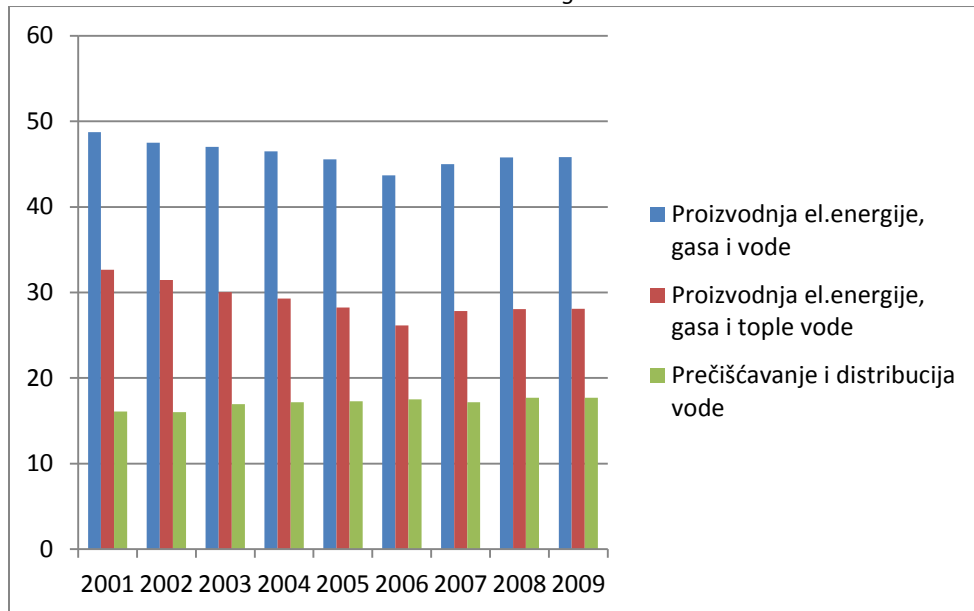


12.4.5. Proizvodnja električne energije, gasa i vode

U oblasti proizvodnje električne energije, gasa i vode došlo je do smanjenja broja zaposlenih za 5,98% u posmatranom periodu od 2001. do 2009. godine. U okviru ove delatnosti možemo doći do zaključka da je broj zaposlenih u okviru dela proizvodnje električne energije, gasa i tople vode manji za 4.536 zaposlenih (13,90%), dok je broj zaposlenih u oblasti prečišćavanje i distribucija vode povećan za 1622 zaposlena (10,08%).

Kretanje broja zaposlenih u ovoj oblasti možete pogledati u sledećem grafikonu:

Grafik 12.4.35.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti proizvodnja električne energije, gasa i vode od 2001. do 2009. godine

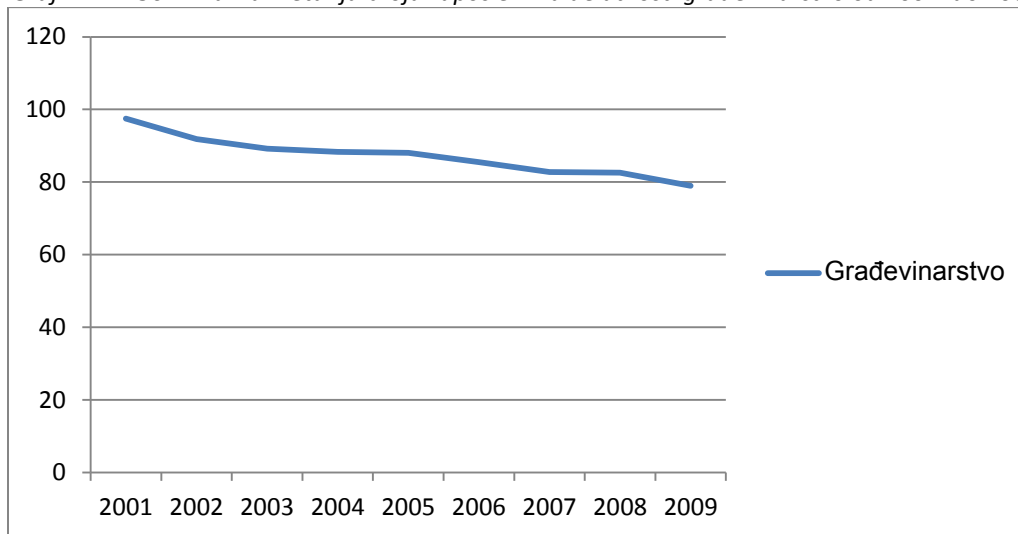


12.4.6. Građevinarstvo

Delatnost koja je pretrpela najveći broj smanjenja zaposlenih je građevinarstvo. U periodu od 2001. do 2009. godine broj građevinskih radnika koji su ostali bez posla je 18.315. Veliki uticaj na smanjenje broja zaposlenih u ovoj oblasti imali je svetska ekonomska kriza.

Kretanje broja zaposlenih najbolje se oslikava na sledećem grafikonu:

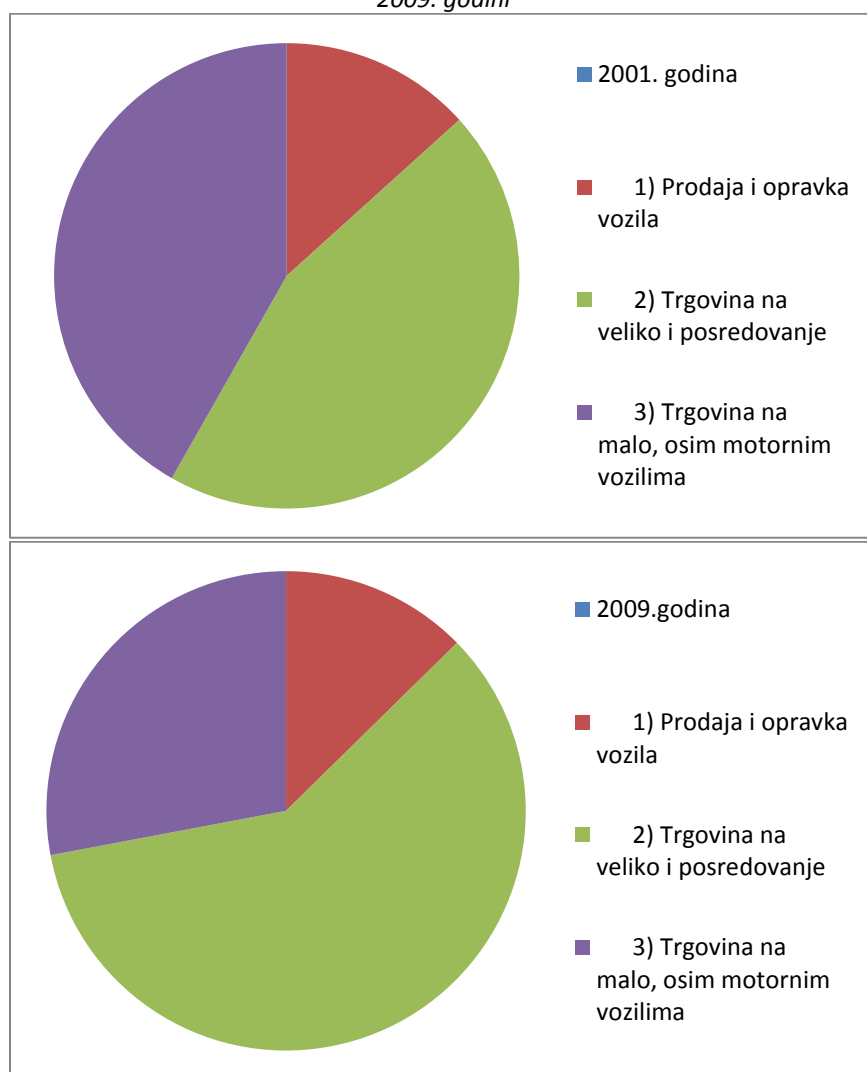
Grafik 12.4.36.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti građevinarstvo od 2001. do 2009. godine



12.4.7. Trgovina na veliko i malo, opravka

Trgovina na veliko i malo, opravka predstavlja još jednu oblast gde je došlo do velikog broja smanjenja zaposlenih i to u 2001. godini broj zaposlenih u ovoj delatnosti je bio 206.293 dok je 2009. godine 193.065 što je za 13.228 zaposlenih manje. Dok je u oblasti prodaje i opravke vozila broj zaposlenih smanjen za 11,09%, u oblasti trgovine na veliko i posredovanje broj zaposlenih je povećan za 22.015 (23,76%). I dok se povećava trgovina na veliko, trgovina na malo se smanjuje i to za nešto više od 32 hiljade zaposlenih.

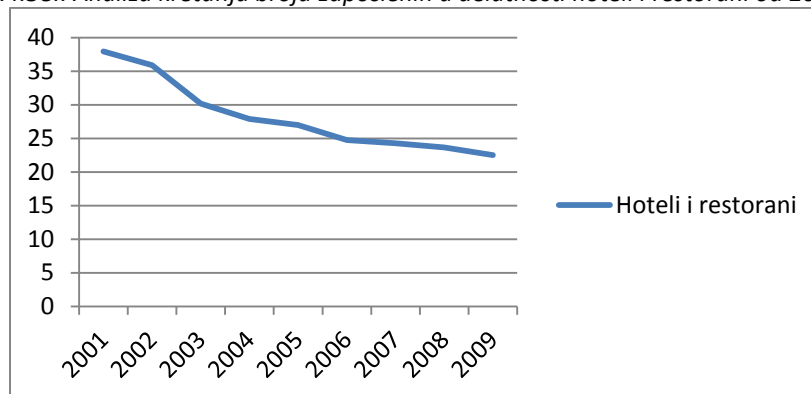
Grafik 12.4.37.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti Trgovina na veliko i malo, opravka u 2001. i 2009. godini



12.4.8. Hoteli i restorani

U okviru delatnosti hoteli i restorani u periodu od 2001. do 2009. godine, za preko 15 hiljada smanjen je broj zaposlenih. Dok je u 2001. godini bilo zaposleno 37.939 lica u 2009. godini u ovoj oblasti je radilo 22.520 lica, odnosno 40,64% manje.

Grafik 12.4.38.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti hoteli i restorani od 2001. do 2009. godine

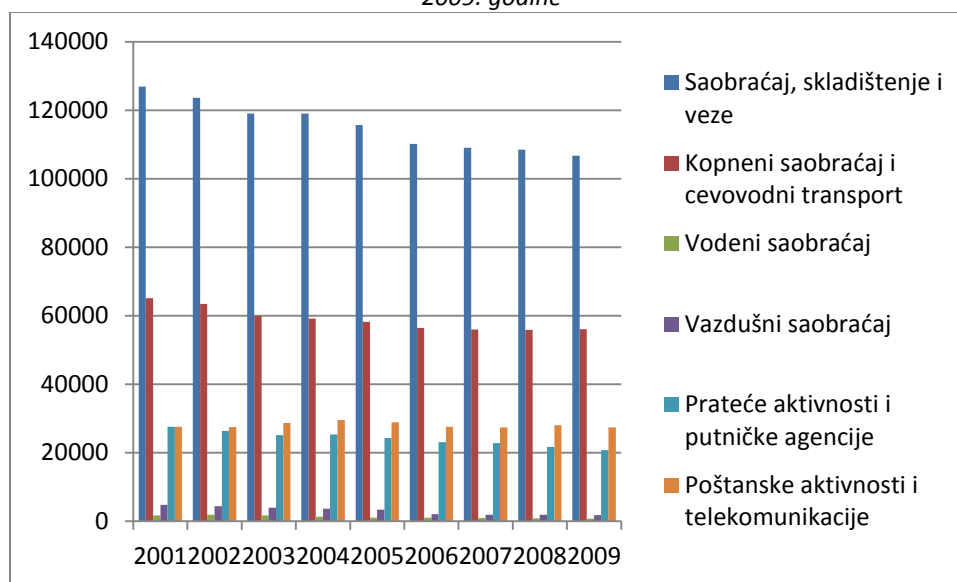


12.4.9. Saobraćaj, skladištenje i veze

Za preko 20 hiljada je smanjen broj zaposlenih u okviru delatnosti saobraćaj, skladištenje i veze, u posmatranom periodu. U oblasti kopneni saobraćaj i cevovodni transport za 9,109, vodeni saobraćaj za 984, vazdušni saobraćaj za 3,054, pratećih aktivnosti i putničkih agencija za 6,825 smanjen je broj zaposlenih. U oblasti poštanskih aktivnosti i telekomunikacija broj zaposlenih je ostao relativno isti za poslednjih 10 godina. Dakle, na kraju 2001. godine u ovoj oblasti je radilo 126.872 osobe (kopneni saobraćaj i cevovodni transport: 65,165; vodeni saobraćaj: 1,746; vazdušni saobraćaj: 4,817; prateće aktivnosti i putničke agencije: 27,580; poštanske aktivnosti i telekomunikacije: 27,565) dok je na kraju 2009. godine bilo zaposleno 106.739 lica (kopneni saobraćaj i cevovodni transport: 56,056; vodeni saobraćaj: 762; vazdušni saobraćaj: 1,763; prateće putničke aktivnosti i putničke agencije: 20,755; poštanske aktivnosti i telekomunikacije: 27,403).

Prikaz kretanja broja zaposlenih predstavljen je na sledećem grafikonu:

Grafik 12.4.39.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti saobraćaj, skladištenje i veze od 2001. do 2009. godine

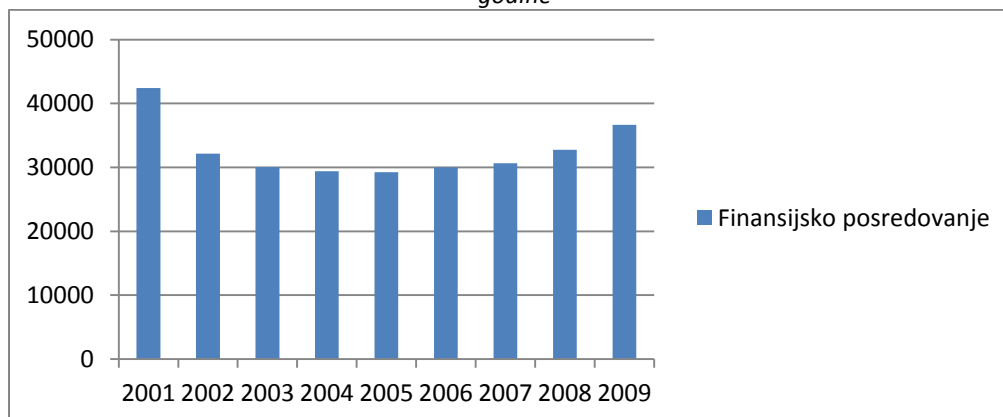


12.4.10. Finansijsko posredovanje

U okviru oblasti finansijsko posredovanje u period od 2001. do 2009. godine došlo je do smanjenja broja zaposlenih za 5,751, odnosno za 13,56%. Naime, u 2001. godini u ovoj oblasti je radilo 42,421 osoba. Već u 2009. godini radilo je 36,670 zaposlenih. U okviru ove oblasti možemo uočiti kretanje broja zaposlenih i u okviru finansijskog posredovanja, osiguranja i penzionih fondova, kao i drugih poslova u okviru finansijskog posredovanja.

Ukupno kretanje broja zaposlenih u ovoj oblasti prezentovano je u sledećem grafiku:

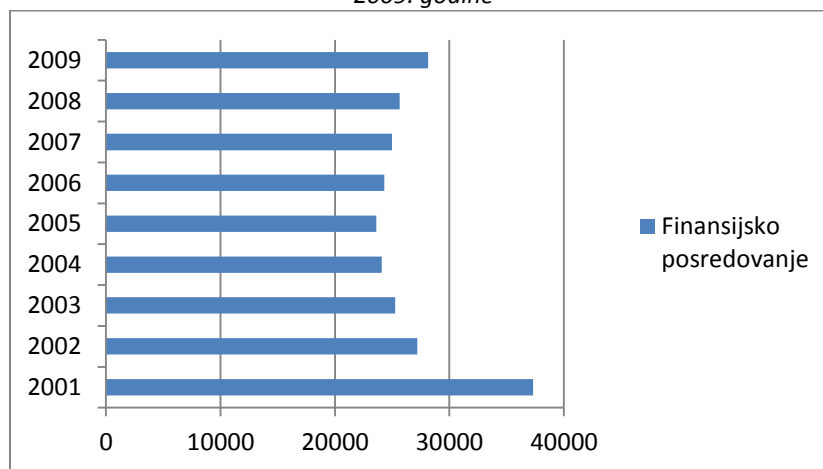
Grafik 12.4.40.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti finansijsko posredovanje od 2001. do 2009. godine



12.4.10.1. Finansijsko posredovanje

Za deset godina (period od 2001. do 2009. godine) došlo je do pada broja zaposlenih u okviru ove delatnosti za 24,55% - na kraju 2001. godine u ovoj oblasti je radio 37 hiljada osoba, dok na kraju 2009. godine u ovoj oblasti je radilo 28,147 građana.

Grafik 12.4.41.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti saobraćaj, skladištenje i veze od 2001. do 2009. godine

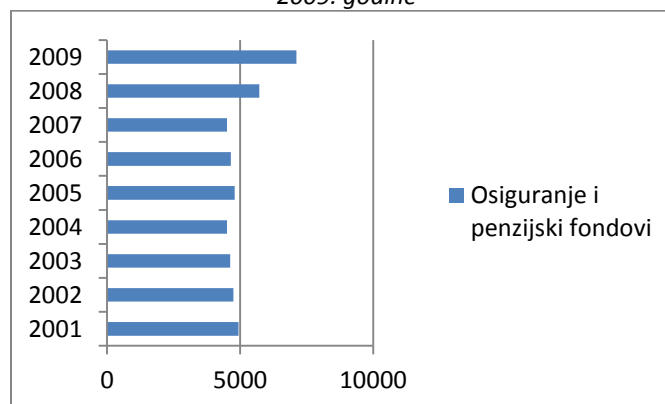


12.4.10.2. Osiguranje i penzijski fondovi

U okviru delatnosti osiguranje i penzijski fondovi, došlo je do rasta broja zaposlenih za čak 62,20%. Tokom 2001. godine u ovoj delatnosti je radilo 4,944 lica i taj broj malo varira do 2008. godine kada u ovoj branši je radilo 5,722 osobe a na kraju 2009. godine 7,122 osobe.

Kretanje u okviru ove delatnosti, najbolje možete uočiti na sledećem grafiku:

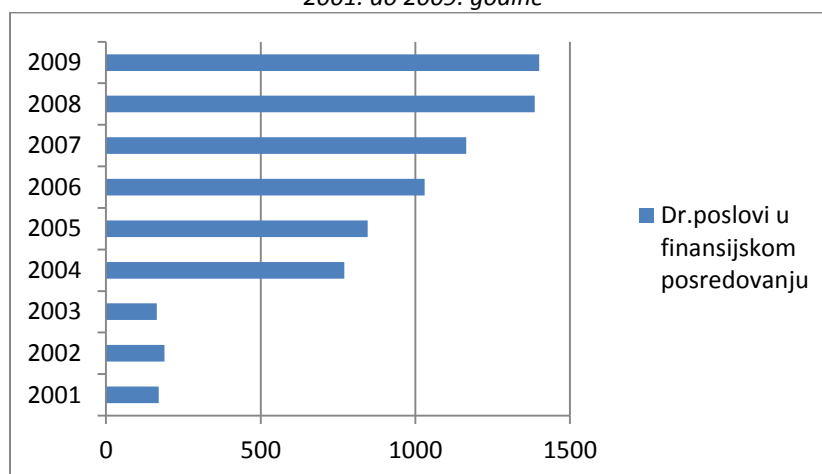
Grafik 12.4.42.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti osiguranje i penzijski fondovi od 2001. do 2009. godine



12.4.10.3. Drugi poslovi u finansijskom posredovanju

Najveći porast zaposlenih u okviru ove delatnosti ostvaren je u okviru oblasti drugih poslova u finansijskom posredovanju: od 170, koliko je bilo u 2001. godini pa do 1419 na kraju 2010. godine.

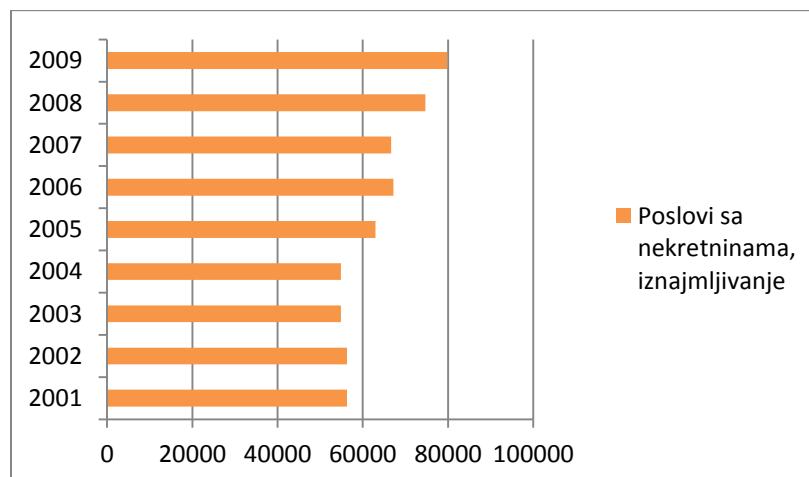
Grafik 12.4.43.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti drugi poslovi u finansijskom posredovanju od 2001. do 2009. godine



12.4.11. Poslovi sa nekretninama, iznajmljivanje

U okviru delatnosti poslovi sa nekretninama, iznajmljivanje došlo je do značajnog porasta broja zaposlenih posmatrano od 2001. godine do 2009. godine i to za 41,65%. Dakle, tokom 2001. godine u ovoj oblasti je bilo 56,324 zaposlene osobe, u toku 2006. godine 67,139 zaposlenih a tokom 2009. godine 79,783 zaposlene osobe.

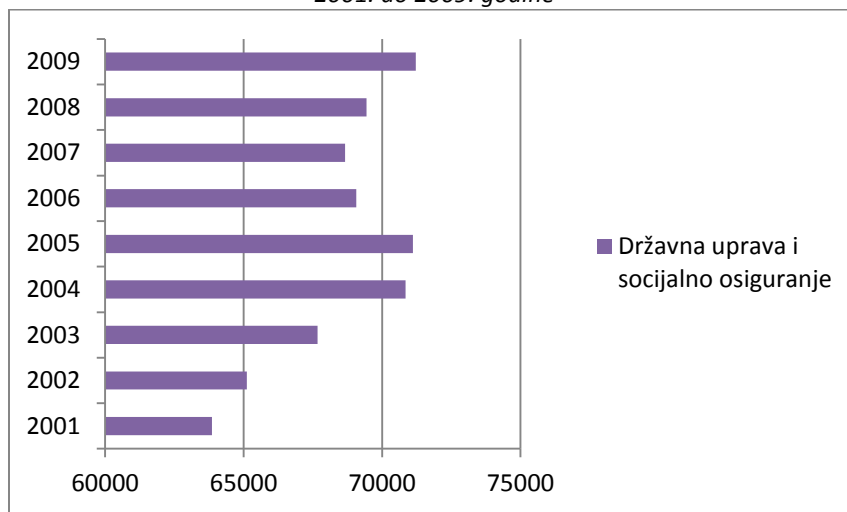
Grafik 12.4.44.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti poslovi sa nekretninama, iznajmljivanje od 2001. do 2009. godine



12.4.12. Državna uprava i socijalno osiguranje

Generalno posmatrano, od 2001. do 2009. godine u državnoj upravi i socijalnom osiguranju je bio konstantan rast zaposlenih: broj zaposlenih se povećao za preko 7000. Tokom 2001. godine u delatnosti državna uprava i socijalno osiguranje radilo je 63,850 zaposlenih, dok 2009. godine u ovoj delatnosti je radilo 71,222 osobe.

Grafik 12.4.45.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti državna uprava i socijalno osiguranje od 2001. do 2009. godine



Krajem 2009. godine Vlada Republike Srbije donela je Odluku o smanjenju broja zaposlenih u državnoj upravi, odnosno Odluku o maksimalno broju zaposlenih u organima državne uprave, javnim agencijama i organizacija za obavezno socijalno osiguranje²³⁶. Tom Odlukom je utvrđen maksimalan broj zaposlenih na neodređeno vreme u republičkoj administraciji (organi državne uprave, javne agencije i organizacije za obavezno socijalno osiguranje) koji ne može biti veži od 28.400 zaposlenih. Odlukom je precizirana maksimalan broj zaposlenih na neodređeno vreme i to u:

1. Ministarstvima i organima uprave u njihovom sastavu:
 - a) Ministarstvu spoljnih poslova 980
 - b) Ministarstvu finansija 200
 - Upravi carina 2509
 - Poreskoj upravi 6347
 - Upravi za igre na sreću 20
 - Upravi za trezor 984
 - Upravi za duvan 20
 - Upravi za sprečavanje pranja novca 25
 - Deviznom inspektoratu 70

²³⁶ Odluku o maksimalno broju zaposlenih u organima državne uprave, javnim agencijama i organizacija za obavezno socijalno osiguranje – decembar 2009. godine, Beograd, Potpredsednik Vlade – Ivica Dačić – www.srbija.gov.rs

Upravi za slobodne zone	10
Upravi za javni dug	20
c) Ministarstvu pravde	81
Direkciji za upravljanje oduzetom imovinom	5
d) Ministarstvu poljoprivrede, šumarstva, vodoprivrede	60
Generalnom inspektoratu poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	280
Upravi za veterinu	345
Upravi za zaštitu bilja	33
Republičkoj direkciji za vode	25
Upravi za šume	16
Upravi za agrarna plaćanja	70
Upravi za poljoprivredno zemljište	15
Direkciji za nacionalno referentne laboratorije	25
e) Ministarstvu ekonomije i regionalnog razvoja	320
Direkcija za mere i dragocene metale	
120	
f) Ministarstvu rudarstva i energetike	73
g) Ministarstvu za infrastrukturu	148
h) Ministarstvu za državnu upravu i lokalnu samoupravu	81
i) Ministarstvu trgovina i usluga	570
Republičkoj direkciji za robne rezerve	95
j) Ministarstvu za nauku i tehnološki razvoj	48
k) Ministarstvu prosvete	345
l) Ministarstvu omladine i sporta	49
m) Ministarstvu zdravlja	311
n) Ministarstvu za telekomunikacije i informaciono društvo	45
o) Ministarstvu rada i socijalne politike	165
Uprava za rodnu ravnopravnost	7
Inspektoratu za rad	285
Uprava za bezbednost i zdravlje na radu	10
p) Ministarstvu životne sredine i prostornog planiranja	340
Agenciji za zaštitu životne sredine	29
q) Ministarstvu kulture	56
r) Ministarstvu za nacionalni investicioni plan	34
s) Ministarstvu za Kosovo i Metohiju	80
t) Ministarstvu vera	15
u) Ministarstvu za dijasporu	28
v) Ministarstvu za ljudska i manjinska prava	38

2. Posebnim organizacijama:

a) Republičkom sekretarijatu za zakonodavstvo	45
b) Republičkom zavodu za statistiku	485
c) Republičkom hidrometeorološkom zavodu	543
d) Republičkom geodetskom zavodu	1880

e) Republičkoj direkciji za imovinu Republike Srbije	77
f) Republičkom zavodu za informatiku i internet	11
g) Centru za razminiranje	8
h) Zavodu za intelektualnu svojinu	101
i) Direkciji za unutrašnje plovne puteve „Plovput“	101
j) Geomagnetskom zavodu	30
k) Upravi za javne nabavke	20
l) Republičkom seizmološkom zavodu	16
m) Komesarijatu za izbeglice	30
n) Republičkoj agenciji za mirno rešavanje radnih sporova	7
nj) Direkciji za železnice	30
o) Direkciji za restituciju	18
3. Službama Vlade	1030
4. Stručnim službama upravnih okruga	285
5. Javnim agencijama	848
6. Organizacija za obavezno socijalno osiguranje	
a) Republičkom fondu za penzijsko i invalidsko osiguranje	3133
b) Republičkom zavodu za zdravstveno osiguranje	2207
c) Nacionalnoj službi za zapošljavane	1780.

Na osnovu saopštenja Ministarstva finansija „budžetom za 2011. godinu nije planirano da će biti manje zaposlenih koji se finansiraju iz budžeta nego što ih je bilo, recimo, u novembru, pošto je već septembarska plata bila isplaćena prema Zakonu o maksimalnom broju zaposlenih, koji je usvojen u tom mesecu. Rashodi za zaposlene za 2011. godinu iznose 196,6 milijardi dinara i u strukturi ukupnih rashoda učestvuju sa 15,6 odsto. Najveći deo ovih izdata u iznosu od 187,6 milijardi odnosi se na plate zaposlenih, koje se finansiraju iz budžeta Srbije.“²³⁷

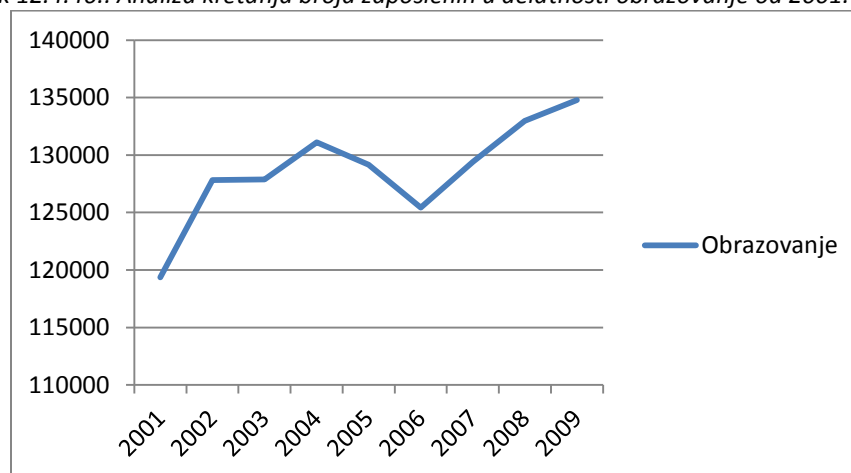
12.4.13. Obrazovanje

I pored decenijskog štrajkovanja zaposlenih u obrazovnoj delatnosti u Srbiji, u poslednjih deset godina beležimo rast broja zaposlenih za preko 15 hiljada. Tokom 2001. godine u ovoj delatnosti je radilo 119,355 lica a već u 2004. 131,101 osoba. Krajem 2009. godine u delatnosti obrazovanje radilo je 134,795 osoba.

Kretanje ukupnog broja zaposlenih u okviru delatnosti obrazovanje, prikazano je na sledećem grafiku:

²³⁷ www.b92.net – 06.02.2011.godine

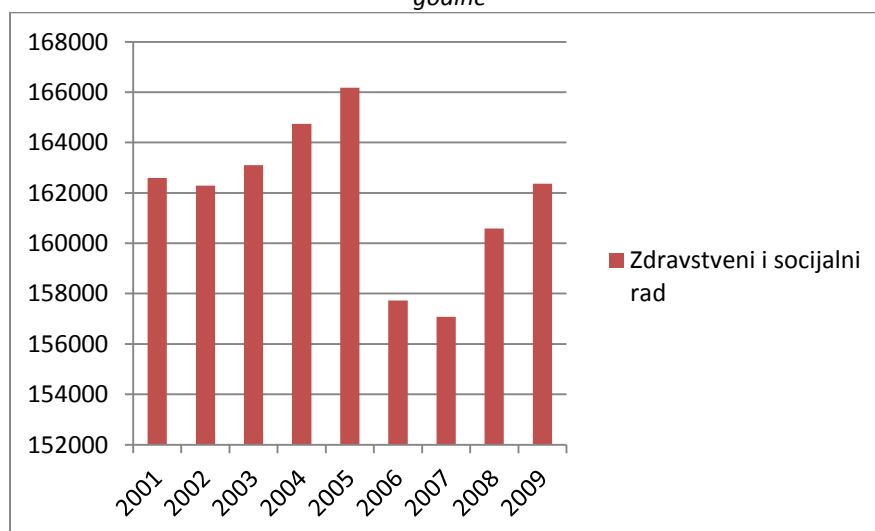
Grafik 12.4.46.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti obrazovanje od 2001. do 2009. godine



12.4.14. Zdravstveni i socijalni rad

U okviru delatnosti zdravstvenog i socijalnog rada u periodu od 2001. do 2005. godine bio je konstantan rast zaposlenih. Međutim, u 2006. godini u odnosu na 2005. smanjio se broj zaposlenih za preko 8000. U narednim godinama dolazi do povećanja broja zaposlenih – tokom 2001. godine broj zaposlenih je bio 162,588 lica, u 2005. godini 166,174 osobe a u 2006. godini broj zaposlenih je iznosio 157,720 a na kraju 2009. godine u ovoj delatnosti je radilo 162,369 lica.

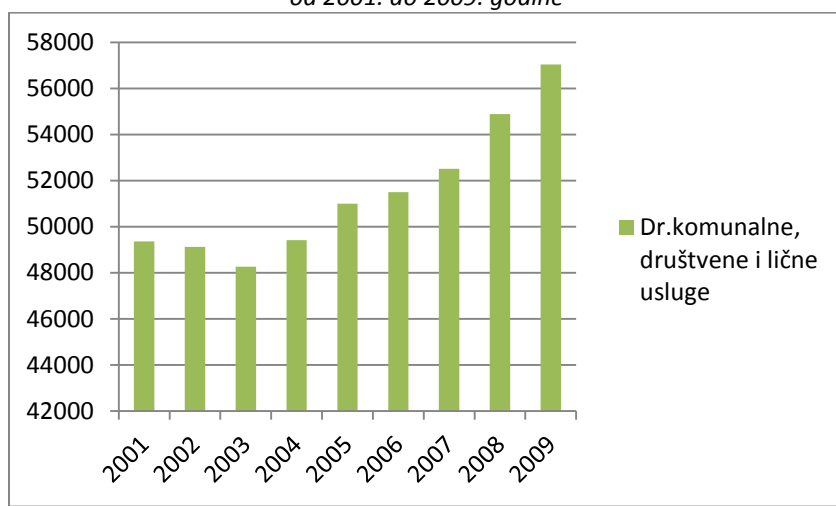
Grafik 12.4.47.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti zdravstveni i socijalni rad od 2001. do 2009. godine



12.4.15. Druge komunalne, društvene i lične usluge

Još jedna delatnost u kojoj je tokom godina dolazilo do povećanja broja zaposlenih – posmatrano od 2001. do 2009. godine broj zaposlenih se povećao za 7669. Tokom godina, dolazilo je do povećanja broja zaposlenih u okviru delatnosti odstranjivanje otpadaka i smeća (za 2050), delatnost organizacija na bazi ućlanjenja (za 666), sportskih, kulturnih i sličnih aktivnosti (za 4354) i ostalih uslužnih delatnosti (za 600 zaposlenih).

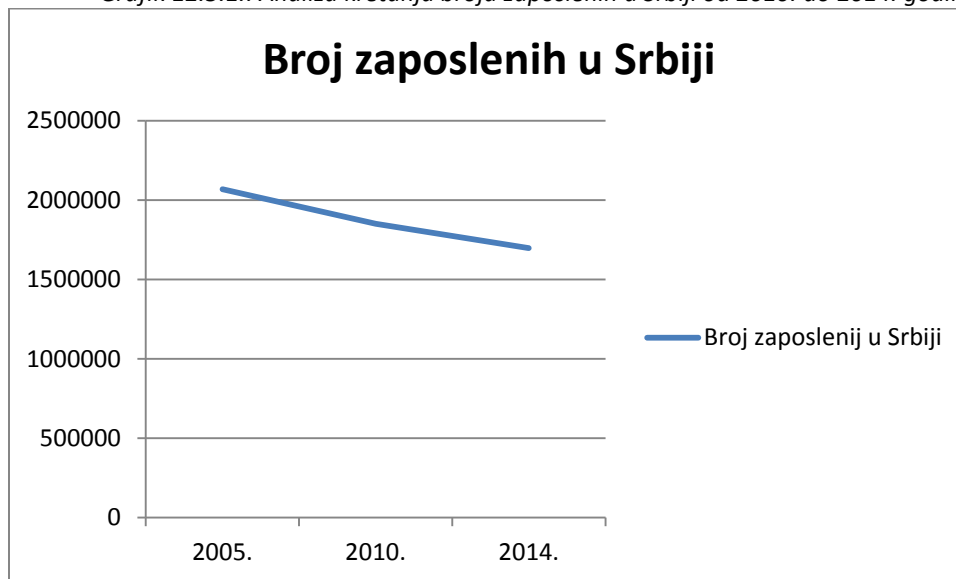
Grafik 12.4.48.: Analiza kretanja broja zaposlenih u delatnosti druge komunalne, društvene i lične usluge od 2001. do 2009. godine



12.5. Struktura zaposlenih u Srbiji u periodu od 2010. do 2014. godine

Prema zvaničnim statističkim podacima u 2014. godini u Srbiji broj zaposlenih je iznosio 1.697.686 što je za 153.185 zaposlenih manje u odnosu na 2010. godinu (9,02%), odnosno za čak 371 hiljadu manje nego 2005. godine. „Aktivna“ politika zapošljavanja Vlade naše zemlje, očigledno ne donosi posebne rezultate kada je za 10 godina bez posla ostao jedan ceo grad veličine Novog Sada!

Grafik 12.5.1.: Analiza kretanja broja zaposlenih u Srbiji od 2010. do 2014. godine

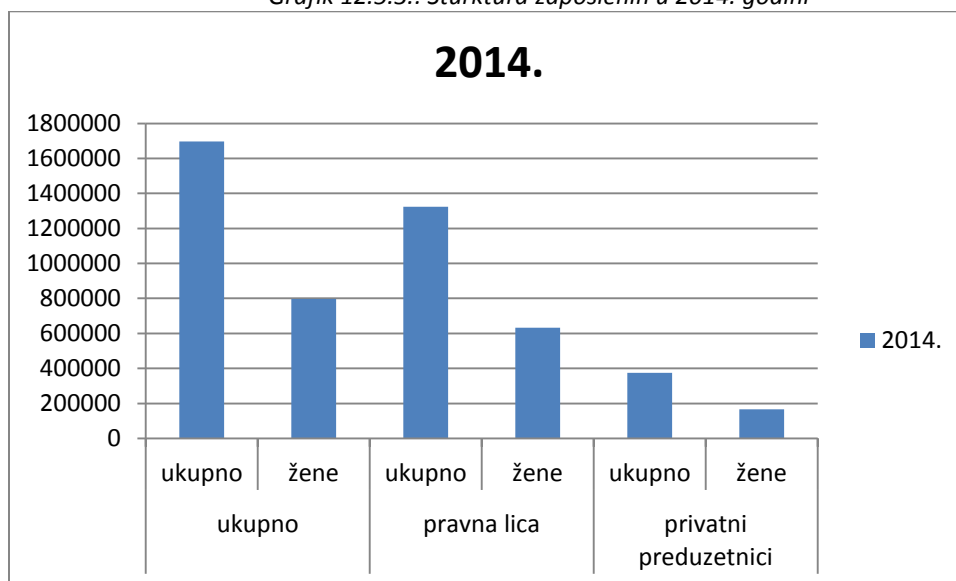


U 2014. godini struktura zaposlenih kod pravnih lica i preduzetnika, odnosno odnos ukupnog broja zaposlenih i žena je prikazana u sledećoj tabeli i grafikonu²³⁸:

Tabela 12.5.2.: Struktura zaposlenih u 2014. godini

2014.	ukupno		pravna lica		privatni preduzetnici	
	ukupno	žene	ukupno	žene	ukupno	žene
	1697686	798015	1323831	631924	373855	166091

Grafik 12.5.3.: Struktura zaposlenih u 2014. godini



²³⁸ Korišćeni podaci Zavoda za statistiku

Pregled broja zaposlenih po gradovima / opštinama u periodu od 2011. do 2014. godine u Srbiji možete pogledati u sledećoj tabeli:

Tabela 12.5.4.: Analiza zaposlenih po opštinama/gradovima u period od 2011. do 2014. godine

Region Oblast Grad - Opština	Ukupan broj zaposlenih			
	2011.	2012.	2013	2014
REPUBLIKA SRBIJA	1746138	1727048	1715163	1697686
SRBIJA - SEVER	1037492	1014770	1006260	1002626
Beogradski region	576905	566807	562992	559231
Beogradska oblast	576905	566807	562992	559231
Beograd - Barajevo	3713	3114	3053	3010
Beograd - Voždovac	42953	45020	41443	40993
Beograd - Vračar	34674	33409	33283	32438
Beograd - Grocka	10579	9455	9151	9273
Beograd - Zvezdara	38182	38982	38792	36893
Beograd - Zemun	50696	50445	50533	52014
Beograd - Lazarevac	23082	23821	23879	23632
Beograd - Mladenovac	9149	9214	8814	7991
Beograd - Novi Beograd	92471	94081	102953	105078
Beograd - Obrenovac	13399	13663	13864	12952
Beograd - Palilula	56494	51813	52535	52254
Beograd - Rakovica	15758	14960	14542	14604
Beograd - Savski venac	75545	73331	69025	67093
Beograd - Sopot	4517	3839	3639	3531
Beograd - Stari grad	65044	60202	55599	55119
Beograd - Surčin	8065	9512	9938	10334
Beograd - Čukarica	32582	31946	31951	32021
Region Vojvodine	460588	447963	443269	443396
Zapadnobačka oblast	38546	36312	35903	35246
Apatin	5851	5349	5128	4960
Kula	7747	6532	6449	6227
Odžaci	4941	4952	5033	5388
Sombor - grad	20007	19479	19292	18670
Južnobanatska oblast	57444	55179	55101	55719
Alibunar	2397	2513	2460	2326
Bela Crkva	2341	2297	2288	2353
Vršac	12422	11498	11479	11999
Kovačica	2848	2910	3261	3254
Kovin	4830	5156	5081	5116
Opovo	568	558	553	539
Pančevo - grad	29931	28069	27836	28032

*Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih
na performanse organizacija u Srbiji*

Plandište	2108	2177	2142	2099
Južnobačka oblast	188259	183586	179137	176174
Bač	2246	2166	2074	1974
Bačka Palanka	12112	12307	12345	12683
Bački Petrovac	2754	2939	2911	2634
Beočin	2801	3114	2891	2533
Bečež	7459	7763	7406	7233
Vrbas	11920	10013	9190	9230
Žabalj	3349	3606	3491	3477
Novi Sad - grad	135027	130721	128405	126416
Srbobran	2239	2479	2391	2233
Sremski Karlovci	1029	1086	967	803
Temerin	5663	5620	5391	5356
Titel	1659	1772	1674	1600
Severnobanatska oblast	32003	31843	31606	31151
Ada	3599	4033	3769	3738
Kanjiža	4676	4796	4622	4527
Kikinda	15186	14194	14266	13679
Novi Kneževac	1808	2030	2088	2083
Senta	5178	5393	5399	5670
Čoka	1555	1399	1460	1456
Severnobačka oblast	47911	46067	45519	44676
Bačka Topola	6911	7000	7212	7075
Mali Idoš	1782	1750	1689	1644
Subotica - grad	39216	37316	36619	35957
Srednjobanatska oblast	38077	38222	38310	39204
Žitište	2529	2817	2756	2847
Zrenjanin - grad	28858	28833	28694	29432
Nova Crnja	1129	1136	1195	1217
Novi Bečež	3533	3536	3732	3861
Sečanj	2026	1898	1934	1847
Sremska oblast	58348	56756	57694	61226
Indija	9283	8802	9070	9747
Irig	1247	1416	1413	1392
Pećinci	3374	3015	3117	3583
Ruma	10106	9310	9541	9983
Sremska Mitrovica - grad	15230	16097	15768	15952
Stara Pazova	12805	12402	12975	14589
Šid	6305	5716	5811	5978
SRBIJA - JUG	708646	712279	708904	695059
Region Šumadije i Zapadne Srbije	403104	405101	403529	396109

*Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih
na performanse organizacija u Srbiji*

Zlatiborska oblast	58950	58591	58779	60284
Arijelje	4973	4814	4596	4555
Bajina Bašta	4387	4177	4376	4617
Kosjerić	1993	1816	1780	2065
Nova Varoš	2652	2430	2323	2631
Požega	5811	5703	5825	6458
Priboj	4692	4545	4478	4043
Prijepolje	5223	5708	5737	6060
Sjenica	3871	4435	4280	4206
Užice - grad	21735	21392	21679	21811
Čajetina	3612	3571	3704	3835
Kolubarska oblast	39146	40065	40957	39193
Valjevo - grad	27605	28503	29260	27576
Lajkovac	2818	2924	2892	2934
Ljig	1948	1827	1686	1594
Mionica	1714	1882	1856	1861
Osečina	1419	1341	1400	1422
Ub	3643	3587	3863	3806
Mačvanska oblast	52739	51203	50441	50687
Bogatić	2900	2677	2813	2764
Vladimirci	1969	2007	2098	2036
Koceljeva	1839	1796	1562	1596
Krupanj	1529	1561	1754	1805
Loznica - grad	14178	14125	14348	14290
Ljubovija	2487	2510	2394	2441
Mali Zvornik	1649	1516	1505	1497
Šabac - grad	26189	25010	23966	24259
Moravička oblast	45881	48301	48637	48625
Gornji Milanovac	9663	10439	10392	10604
Ivanjica	6422	6972	7288	7487
Lučani	3705	3664	3757	3687
Čačak - grad	26092	27226	27202	26847
Pomoravska oblast	46810	45349	43504	39733
Despotovac	3950	4156	4119	4035
Jagodina - grad	21116	18351	17301	14742
Paraćin	10460	10988	10569	9637
Rekovac	1216	1265	1300	1282
Svilajnac	3704	3940	3845	3719
Ćuprija	6362	6649	6369	6318
Rasinska oblast	43239	43887	44017	42714
Aleksandrovac	4539	4935	4911	5117

*Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih
na performanse organizacija u Srbiji*

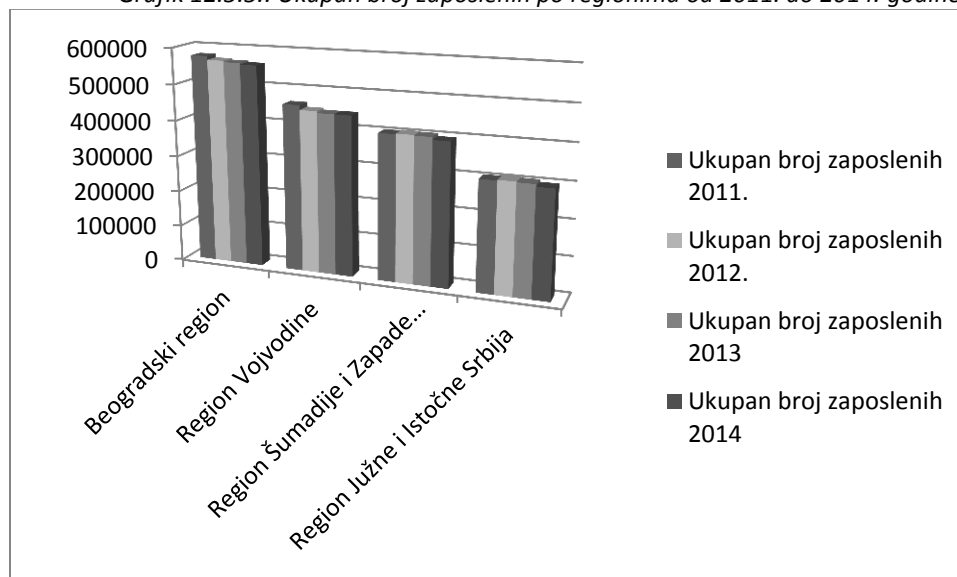
Brus	2516	2650	2547	2532
Varvarin	1734	1919	1875	1727
Kruševac - grad	24665	24405	24428	23862
Trstenik	8373	8534	8781	8064
Ćičevac	1411	1443	1475	1412
Raška oblast	56080	54277	53185	51785
Vrnjačka Banja	6703	6020	5849	5568
Kraljevo - grad	26185	25197	24418	23738
Novi Pazar - grad	15802	15359	15289	15348
Raška	4463	4645	4493	4388
Tutin	2929	3056	3133	2744
Šumadijska oblast	60257	63426	64010	63089
Arandjelovac	9939	10624	10521	10506
Batočina	1623	1961	1902	1829
Knić	1382	1475	1458	1424
Kragujevac - grad	39497	40755	43015	42148
Lapovo	1779	1789	1703	1714
Rača	3025	3817	2410	2319
Topola	3012	3007	3001	3149
Region Južne i Istočne Srbija	305543	307178	305374	298951
Borska oblast	27125	27453	27363	27052
Bor	11992	12014	12117	12110
Kladovo	4553	4487	4535	4673
Majdanpek	4628	4554	4511	4430
Negotin	5953	6398	6199	5840
Braničevska oblast	36137	36595	34261	32669
Požarevac - grad	15595	17033	15371	14347
Kostolac	6423	5541	5516	5230
Veliko Gradište	2307	2292	2109	2045
Golubac	1008	1032	1000	984
Žabari	1109	1154	1087	1014
Žagubica	1485	1536	1495	1475
Kučevo	2090	2211	2139	2076
Malo Crniće	1017	1166	1090	1072
Petrovac na Mlavi	5102	4629	4453	4425
Zaječarska oblast	22335	22777	22229	21221
Boljevac	1768	1794	1730	1743
Zaječar - grad	11779	12071	11607	11088
Knjaževac	5761	5822	5720	5384
Sokobanja	3026	3090	3170	3005
Jablanička oblast	34692	36850	36280	36670

*Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih
na performanse organizacija u Srbiji*

Bojnik	1081	1246	1101	1055
Vlasotince	5045	5627	5258	5170
Lenabe	2280	2492	2372	2328
Leskovac - grad	24351	25400	25459	26033
Medveđa	1225	1348	1384	1396
Crna Trava	710	735	705	689
Nišavska oblast	75026	75464	79192	77382
Niš - grad	61849	61806	64760	63070
Niš - Medijana	38890	38131	38837	37712
Niš - Niška Banja	2134	2242	2317	2229
Niš - Palilula	8969	10398	10939	10538
Niš - Pantelej	4314	4140	5136	5040
Niš - Crveni krst	7542	6894	7530	7549
Aleksinac	5627	6292	7103	7185
Gadžin Han	1783	1639	1728	1600
Doljevac	1404	1513	1408	1461
Merošina	1550	1316	1226	1208
Ražanj	737	771	783	751
Svrljig	2076	2126	2185	2108
Pirotska oblast	20573	19445	19018	18306
Babušnica	1978	1937	1935	1897
Bela Palanka	1965	1836	1712	1618
Dimitrovgrad	1908	1911	1909	1817
Pirot	14721	13761	13462	12975
Podunavska oblast	39557	36596	34945	33975
Velika Plana	6738	7212	6484	6362
Smederevo - grad	23503	21228	20702	19983
Smederevska Palanka	9315	8157	7759	7629
Pčinjska oblast	36174	36667	36362	35665
Bosilegrad	1132	1224	1201	1184
Bujanovac	5478	5033	4897	4876
Vladičin Han	2877	3052	2958	2824
Vranje - grad	19575	18956	18882	18291
Preševo	2818	2857	2960	3080
Surdulica	3294	3493	3357	3377
Trgovište	1000	941	944	941
Toplička oblast	13924	15328	15727	16012
Blace	1735	1798	1930	1966
Žitorađa	1264	1213	1155	1159
Kuršumlija	2671	3450	3327	3411
Prokuplje	8253	8868	9316	9477

Posmatrano po regionima, možemo primetiti da je u Beogradskom regionu za zadnje 4 godine smanjen broj zaposlenih za 17.674, odnosno za 3,16%, u Vojvodini za 36.808, odnosno za 3,88%. U Šumadiji i zapadnoj Srbiji broj zaposlenih je smanjen za 6.995, odnosno za 1,77% dok je u južnoj i istočnoj Srbiji broj zaposlenih manji za 6.592 tj. za 2,21%.

Grafik 12.5.5.: Ukupan broj zaposlenih po regionima od 2011. do 2014. godine



Opština u kojoj je u poslednje 4 godine najviše se povećao broj zaposlenih je beogradska opština Surčin i to 21,96% - mala napomena: u Surčinu su najviše prosečne zarade u Srbiji. Takođe u Kuršumliji je porastao broj zaposlenih za 21,69% kao i u Ivanjici za 14,22%. Veoma je mali broj gradova sa porastom broja zaposlenih u posmatranom periodu – naime, mnogo je više gradova sa značajnim smanjenjem broja zaposlenih. Navešćemo samo neke od njih: Petrovac na Mlavi (za 15,30%), Priboj (za 16,05%), Apatin (za 17,96%), Vrnjačka Banja (za 20,38%), Bela Palanka (za 21,45%), Kostolac (za 22,81%), Kula (za 24,41%), Sremski Karlovci (za 28,14%), Rača (za 30,44%). Najveće smanjenje broja zaposlenih zabeleženo je u Jagodini – čak 43,24%, odnosno skoro polovina zaposlenih je ostala bez posla, njih 6.374.

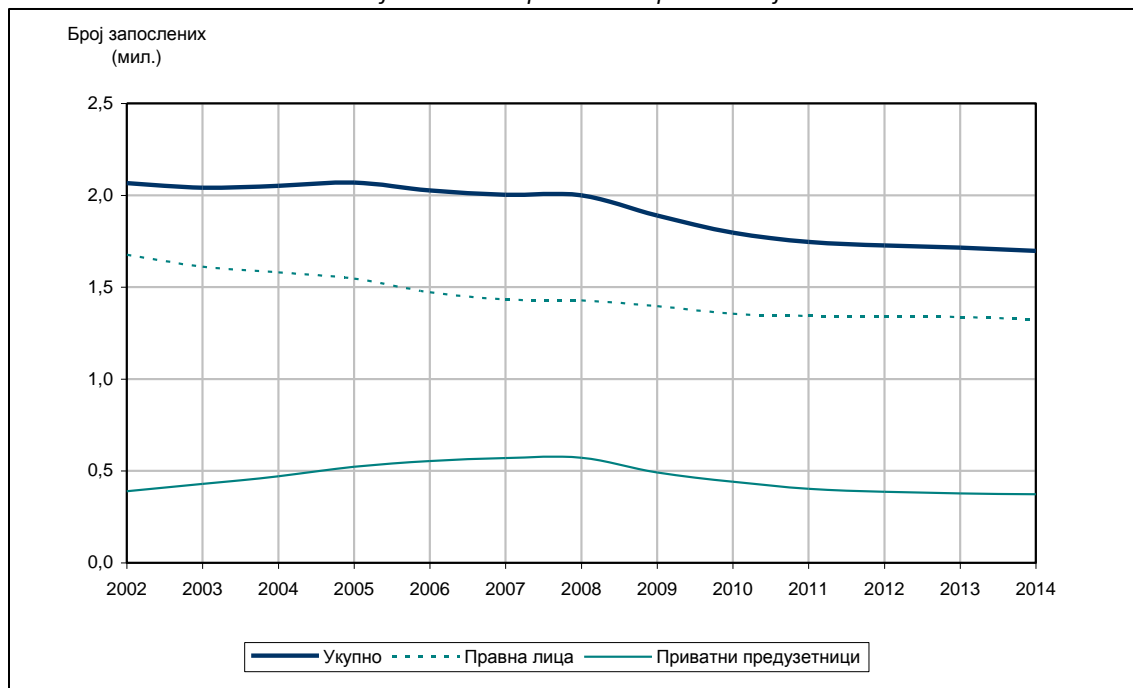
12.5.1. Pregled broja zaposlenih po delatnostima

„Ukupan broj formalno zaposlenih u 2014. godini bio je 1.697.686, što u odnosu na 2013. godinu predstavlja smanjenje od 1,0%. Broj zaposlenih kod pravnih lica iznosio je 1.323.831 i u odnosu na 2013. godinu manji je za 1,1%, dok je broj registrovanih preduzetnika i zaposlenih kod njih u 2014. godini bio 373.855 što je u odnosu na 2013. godinu čini pad od 0,9%.

Procentualno najveći pad zaposlenosti kod pravnih lica u 2014. u odnosu na 2013. godinu evidentiran je u sektorima Finansijske delatnosti i delatnosti osiguranja (5,8%) i Građevinarstvo (5,5%), dok je najveći porast zaposlenosti zabeležen u sektorima Poslovanje nekretninama (14,6%) i Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti (10,8%). U 2014. u

odnosu na 2013. godinu najveće smanjenje broja zaposlenih zabeleženo je u sektoru Prerađivačka industrija (7858 lica), dok je najveći porast zaposlenih zabeležen u sektoru Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti (3764 lica). U strukturi broja zaposlenih kod pravnih lica u 2014. godini najveće učešće imaju sektori Prerađivačka industrija (21,1%), Trgovina na veliko i malo i popravka motornih vozila (13,6%) i Zdravstvena i socijalna zaštita (12,0%).²³⁹

Grafik 12.5.6.: Zaposleni u Republici Srbiji²⁴⁰



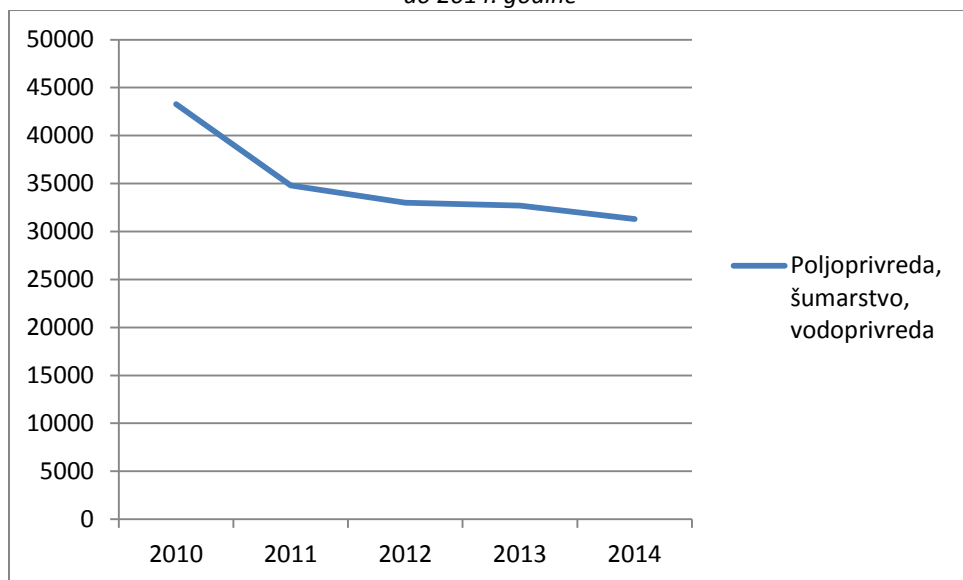
12.5.1.1. Poljoprivreda, šumarstvo i vodoprivreda

Kao i prethodnih godina, u ovoj delatnosti je nastavljen trend opadanja broja zaposlenih. U 2010. godini u ovoj delatnosti je radilo 43.284 lica, dok je na kraju 2014. godine broj zaposlenih iznosio 31.288, što je za skoro 12 hiljada lica manje. A kada pogledamo period od 2001. godine skoro 53 hiljade lica je manje zaposleno u ovoj delatnosti. Tok broja zaposlenih može se videti na sledećem grafikonu:

²³⁹ Republički zavod za statistiku, „Saopštenje broj 11 – god. LXV, 20.01.2015. Statistika zaposlenosti i zarada“, str 1.

²⁴⁰ isto

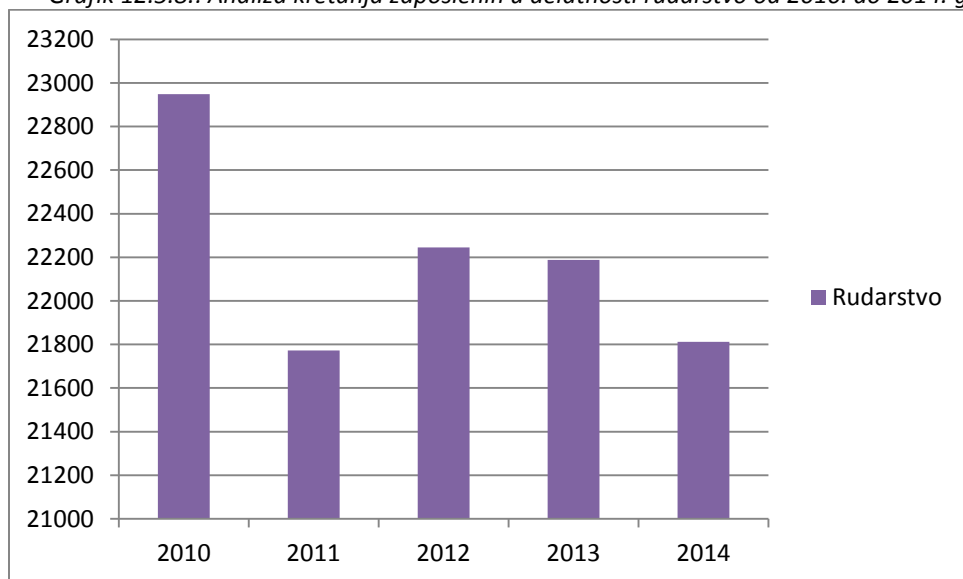
Grafik 12.5.7.: Analiza kretanja zaposlenih u delatnosti poljoprivreda, šumarstvo i vodoprivreda od 2010. do 2014. godine



12.5.1.2. Rudarstvo

Delatnost Rudarstvo tokom posmatranih godina, ima više oscilacija, kako povećanje tako i smanjenje broja zaposlenih. Naime, dok je 2009. godine bilo zaposleno 22.287 lica, zabeleženo je malo povećanje od 661 lica u 2010. godini, zatim smanjenje broja zaposlenih u 2011. i opet povećanje u 2012. godini. Nakon tog povećanja, u poslednje dve godine, smanjuje se broj zaposlenih u ovoj delatnosti što se može prikazati na sledećem grafikonu:

Grafik 12.5.8.: Analiza kretanja zaposlenih u delatnosti rudarstvo od 2010. do 2014. godine

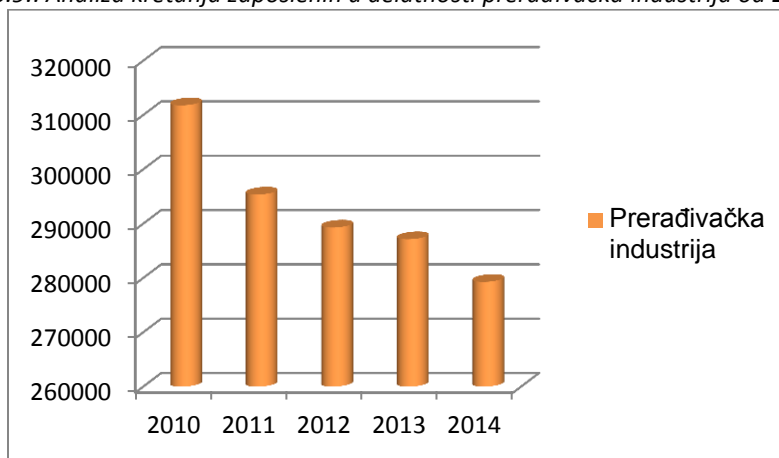


12.5.1.3. Prerađivačka industrija

Izuzetno veliki pad zaposlenih se primećuje u prerađivačkoj industriji. Dok je 2009. godine u ovoj delatnosti bilo zaposleno 339.428 lica (što je bilo za 208 hiljada zaposlenih manje nego 2001. godine) na kraju 2014. godine u ovoj oblasti je radilo 279.289 lica, odnosno 60 hiljada zaposlenih manje u odnosu na 2009. godinu, odnosno 32 hiljade lica manje u odnosu na 2010. godinu.

Kretanje broja zaposlenih u Prerađivačkoj industriji, predstavljeno je na sledećem grafikonu:

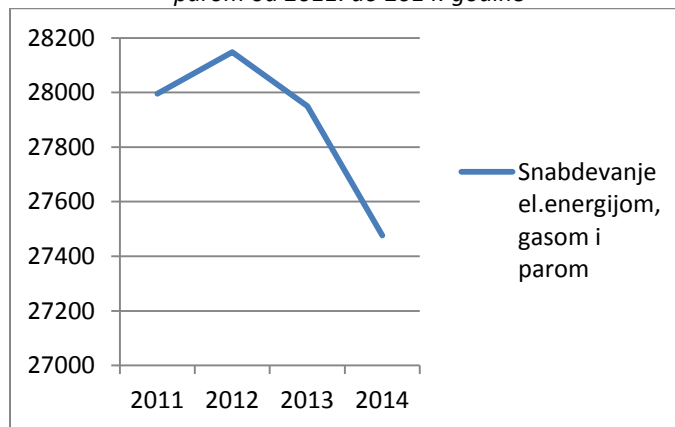
Grafik 12.5.9.: Analiza kretanja zaposlenih u delatnosti prerađivačka industrija od 2010. do 2014. godine



12.5.1.4. Snabdevanje eklektičnom energijom, gasom i parom

Delatnost Snabdevanje električnom energijom, gasom i parom, je u posmatranom periodu smanjila broj zaposlenih za 520 lica, odnosno za 1,86%. U 2011. godini u ovoj oblasti je radilo 27.966 lica, dok je u 2014. godini zaposleno 27.476 lica

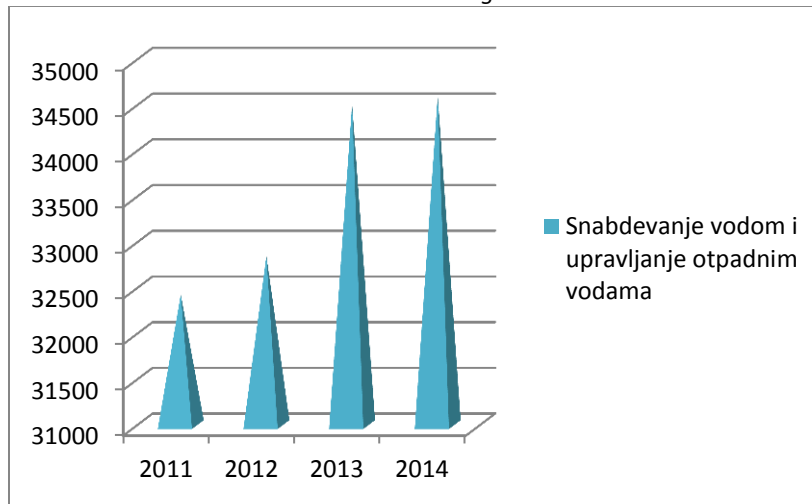
Grafik 12.5.10.: Analiza kretanja zaposlenih u delatnosti snabdevanje električnom energijom, gasom i parom od 2011. do 2014. godine



12.5.1.5. Snabdevanje vodom i upravljanje otpadnim vodama

Snabdevanje vodom i upravljanje otpadnim vodama je jedna od retkih delatnosti koja beleži porast broja zaposlenih u posmatranom periodu, i to od 6,71%. U 2011. godini u ovoj delatnosti je radilo 32.427 lica, dok je taj broj u 2014. godini porastao za 2.176 lica i iznosio je 34.603.

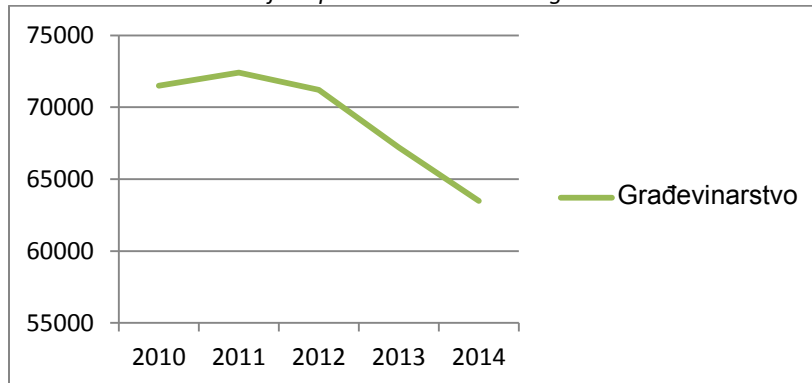
Grafik 12.5.11.: Analiza kretanja zaposlenih u delatnosti snabdevanje vodom i upravljanje otpadnim vodama od 2011. do 2014. godine



12.5.1.6. Građevinarstvo

U oblasti Građevinarstva, nastavlja se trend pada broj zaposlenih. Za poslednjih 14 godina, bez posla u ovoj delatnosti je ostalo čak 26 hiljada lica. Samo u periodu od 2010. godine do 2014. godine bez posla je ostalo preko 8 hiljada ljudi. Naime, u 2010. godini u ovoj delatnosti je radilo 71.504 lica, zatim je zabeleženo malo povećanje broja zaposlenih u 2011. godini (72.405 lica je radilo) dok već u 2014. godini taj broj je iznosio 63.490.

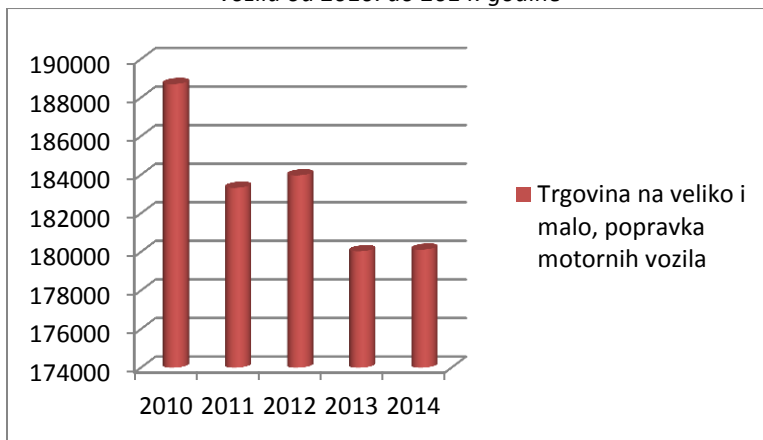
Grafik 12.5.12.: Analiza kretanja zaposlenih u delatnosti građevinarstvo od 2010. do 2014. godine



12.5.1.7. Trgovina na veliko i malo, popravka motornih vozila

Delatnost Trgovina na veliko i malo, popravka motornih vozila karakteriše veliki broj lica koja su ostala bez posla u poslednjih 15 godina – skoro 22 hiljade lica je ostalo bez posla u ovoj branši. I dok je u 2001. godine u njoj radilo 206.293, već 2010. godine taj broj je bio za 18.216 lica manji, odnosno za 8,52%, dok je do kraja 2014. godine u njoj radilo 180.123 lica.

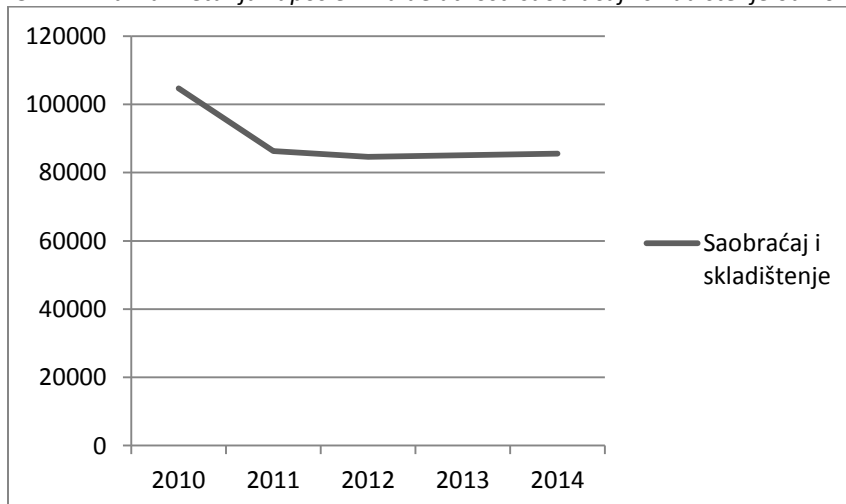
Grafik 12.5.13.: Analiza kretanja zaposlenih u delatnosti Trgovina na veliko i malo, popravka motornih vozila od 2010. do 2014. godine



12.5.1.8. Saobraćaj i skladištenje

Skoro 40 hiljada zaposlenih manje radi u delatnosti Saobraćaj i skladištenje u odnosu na 2001. godinu. U 2010. godini u ovoj oblasti je radilo 104.716 zaposlenih, dok 4 godine kasnije u njoj je radilo 19 hiljada lica manje, odnosno 85.527 osoba.

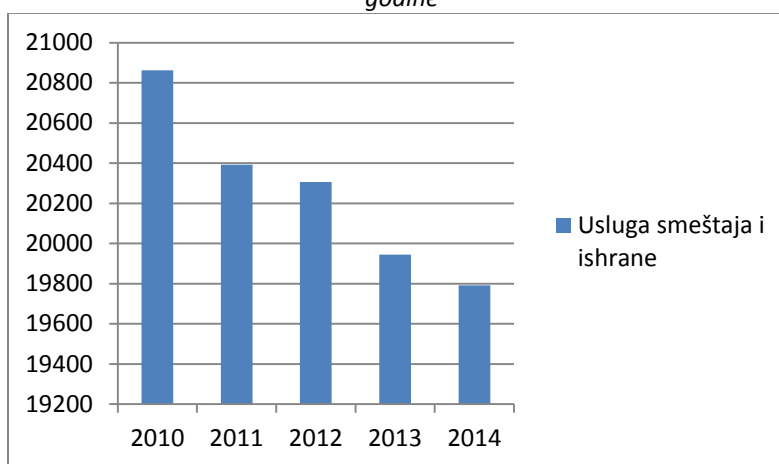
Grafik 12.5.14.: Analiza kretanja zaposlenih u delatnosti saobraćaj i skladištenje od 2010. do 2014. godine



12.5.1.9. Usluga smeštaja i ishrane

Delatnost Usluga smeštaja i ishrane, beleži smanjenje broja zaposlenih u posmatranom periodu za 5,14%, odnosno 2010. godine u njoj je radilo 20.863 lica, dok u 2014. zaposleno je 19.791 osoba.

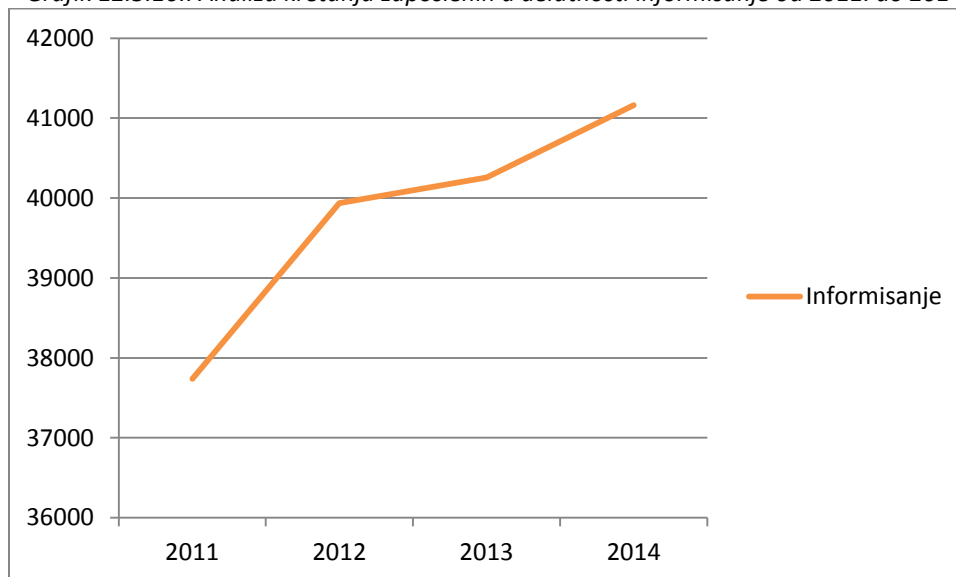
Grafik 12.5.15.: Analiza kretanja zaposlenih u delatnosti usluga smeštaja i ishrane od 2010. do 2014. godine



12.5.1.10. Informisanje

Delatnost Informisanje je jedna od retkih delatnosti koja beleži povećanje broja zaposlenih u periodu od 2011. do 2014. godine. Naime, u 2011. godini u ovoj branši je radilo 37.738 lica, dok je na kraju 2014. godine taj broj povećan za 3.424 osobe, odnosno broj zaposlenih je 41.162.

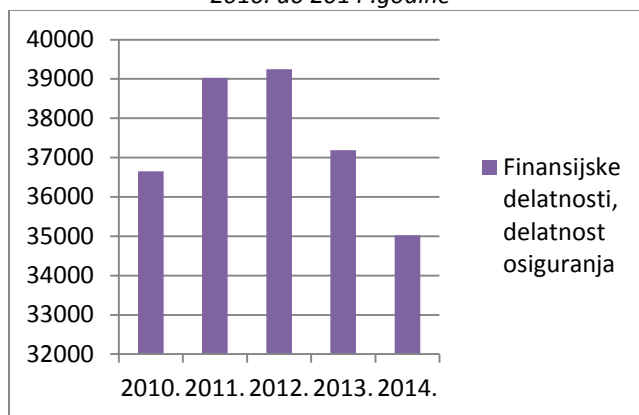
Grafik 12.5.16.: Analiza kretanja zaposlenih u delatnosti informisanje od 2011. do 2014. godine



12.5.1.11. Finansijske delatnosti, delatnost osiguranja

U okviru Finansijske delatnosti, delatnosti osiguranja u periodu od 2010. godine do kraja 2014. godine smanjen je broj zaposlenih za 4,45%, odnosno za 1630 lica. U 2014. godini u ovoj oblasti je radilo 35.023 lica.

Grafik 12.5.17.: Analiza kretanja zaposlenih u delatnosti finansijske delatnosti, delatnost osiguranja od 2010. do 2014. godine

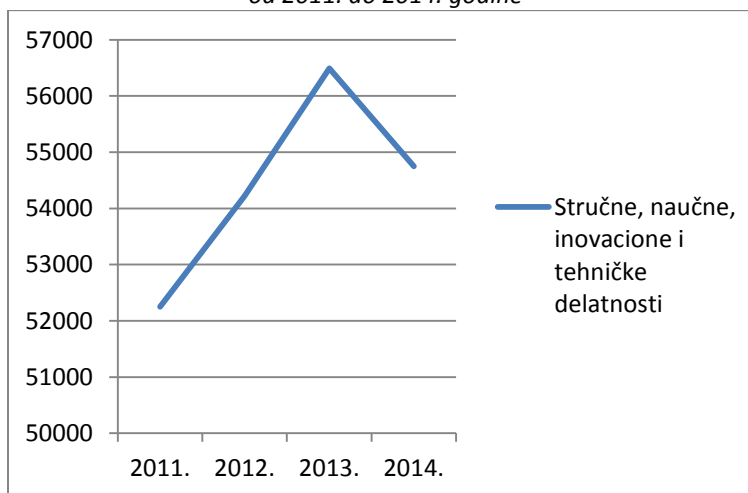


12.5.1.12. Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti

U okviru delatnosti Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti tokom posmatranog perioda dolazilo je do oscilacija u broju zaposlenih. Tako da je 2011. godine u ovoj delatnosti bilo zaposleno 52.251 lice. Broj zaposlenih je rastao tokom 2012. godine (54.219) i 2013. godine (56.491) ali je u 2014. godini bilo zaposleno 54.747.

Oscilacije u kretanju broja zaposlenih u okviru ove delatnosti, može se videti na sledećem grafikonu:

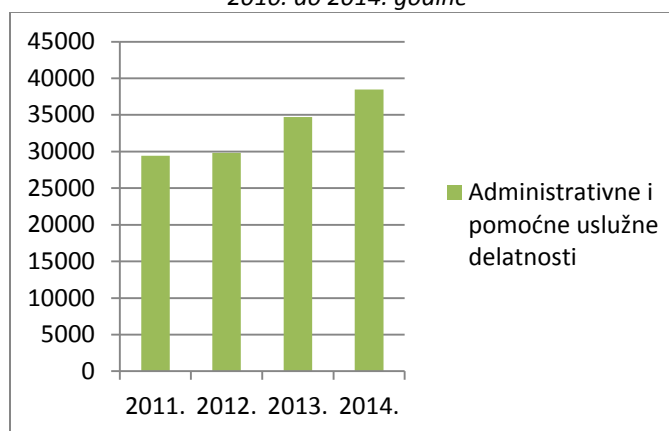
Grafik 12.5.18.: Analiza kretanja zaposlenih u delatnosti stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti od 2011. do 2014. godine



12.5.1.13. Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti

Veliki rast broja zaposlenih zabeležen je u delatnosti Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti i to za 30,88% odnosno 9.081 lice. U 2011. godini u ovoj delatnosti je bilo zaposleno 29.409 osoba a 2014. godine 38.940. Kretanje broja zaposlenih se može najbolje uočiti na grafikonu:

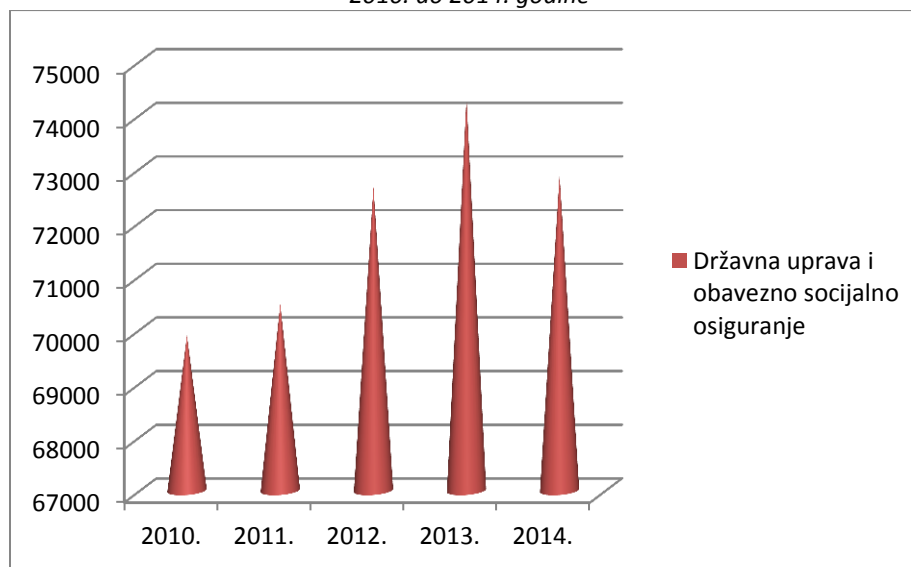
Grafik 12.5.19.: Analiza kretanja zaposlenih u delatnosti administrativne i pomoćne uslužne delatnosti od 2010. do 2014. godine



12.5.1.14. Državna uprava i obavezno socijalno osiguranje

U Državnoj upravi i obaveznom socijalnom osiguranju tokom pet posmatranih godina došlo je do oscilacija u broju zaposlenih – u 2010. godini bilo je zaposleno 69.894 lica, i broj zaposlenih se povećavao do 2013. godine, kada je bilo 74.322 zaposlena, dok je 2014. godine došlo do pada i na kraju 2014. godine ukupno je bilo zaposleno 72.889 lica.

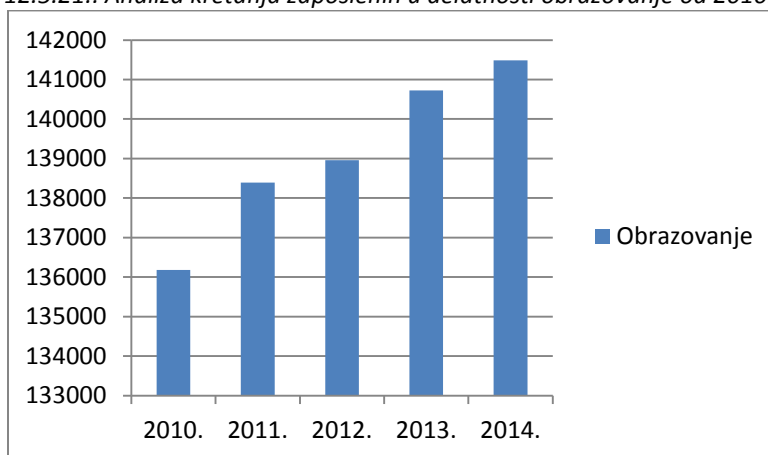
Grafik 12.5.20.: Analiza kretanja zaposlenih u delatnosti državna uprava i obavezno socijalno osiguranje od 2010. do 2014. godine



12.5.1.15. Obrazovanje

Konstantan rast zaposlenih beleži se u delatnosti Obrazovanje. U 2010. godini bilo je zaposleno 138.391 lice, dok je u 2014. godini broj zaposlenih se povećao za 3.096 lica, odnosno za 2,24%.

Grafik 12.5.21.: Analiza kretanja zaposlenih u delatnosti obrazovanje od 2010. do 2014. godine

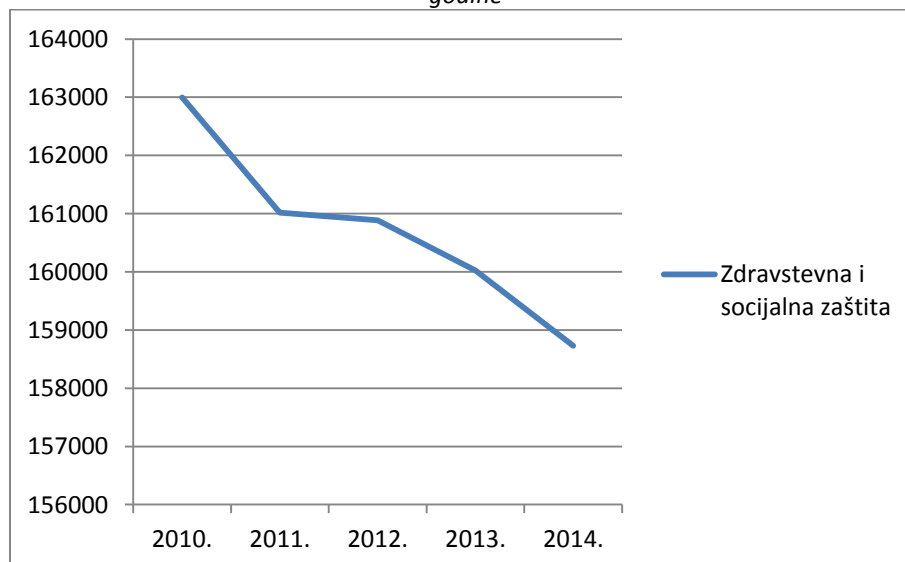


12.5.1.16. Zdravstvena i socijalna zaštita

Veliki pad zaposlenih primećuje se i u delatnosti Zdravstvena i socijalna zaštita. U toku 2010. godine u ovoj delatnosti je bilo zaposleno 162.996 lica a u 2014. godini primećuje se pad od 1,42%, odnosno na kraju 2014. godine u ovoj delatnosti je radilo 158.732 osobe.

Kretanje broja zaposlenih u posmatranom periodu najbolje se vidi na sledećem grafiku:

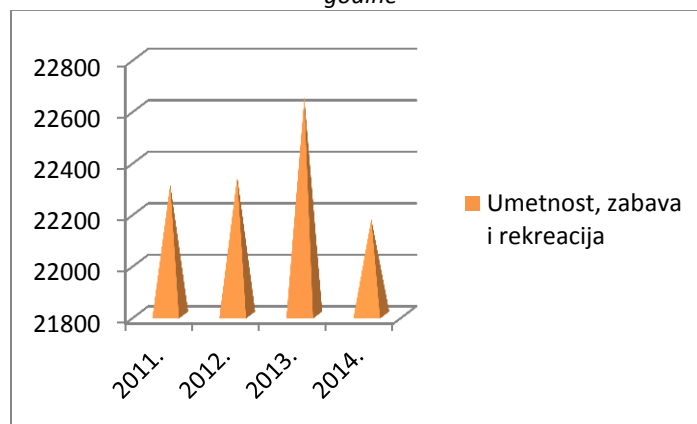
Grafik 12.5.22.: Analiza kretanja zaposlenih u delatnosti zdravstvena i socijalna zaštita od 2010. do 2014. godine



12.5.1.17. Umetnost, zabava i rekreacija

Relativno male oscilacije u broju zaposlenih u zadnje 4 godine, dogodile su se u oblasti Umetnost, zabava i rekreacije. Naime, 2011. godine u ovoj oblasti je radilo 22.309 lica dok je samo 136 osoba ostalo bez posla i na kraju 2014. godine radilo je 22.173 lica.

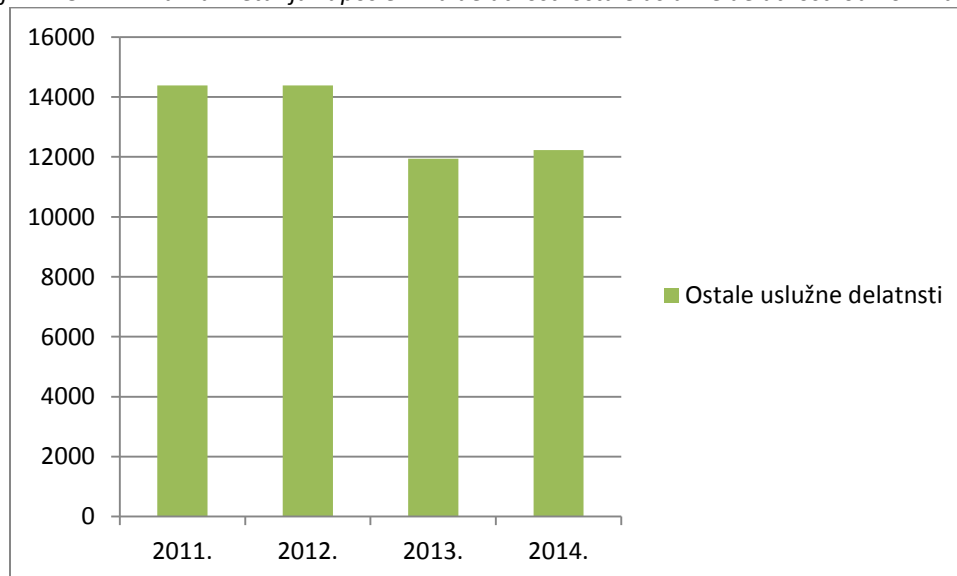
Grafik 12.5.23.: Analiza kretanja zaposlenih u delatnosti umetnost, zabava i rekreacija od 2011. do 2014. godine



12.5.1.18. Ostale uslužne delatnosti

U okviru delatnosti Ostale uslužne delatnosti u posmatranom periodu došlo je do smanjenja broja zaposlenih za 15,03%. Krajem 2011. godine u ovoj oblasti je radilo 14.387 lica, dok je taj broj smanjen za više od 2 hiljade lica do kraja 2014. godine (12.225).

Grafik 12.5.24.: Analiza kretanja zaposlenih u delatnosti ostale uslužne delatnosti od 2011. do 2014. godine



XIII DEO

Određivanje nivoa plata u Srbiji

XIII Određivanje nivoa plata u Srbiji

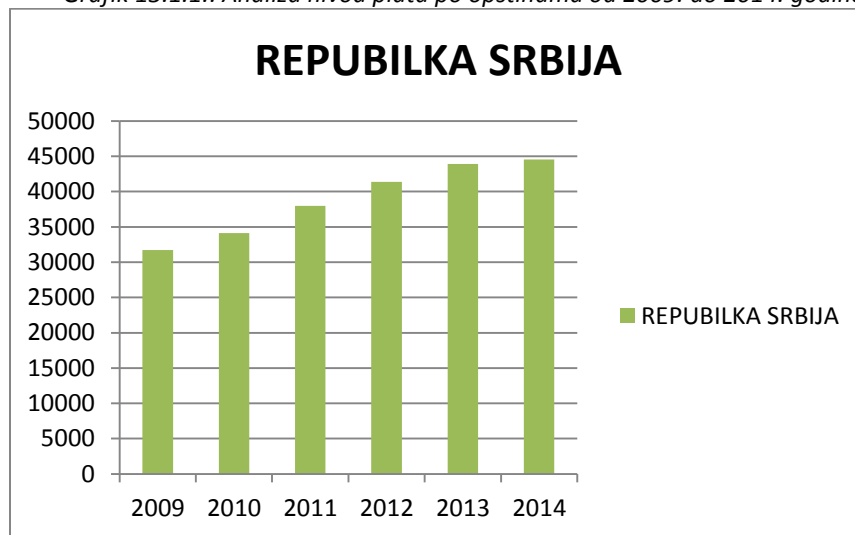
Minimalna zarada definisana Zakonom najčešći je model koji se određuje za određivanje zarada zaposlenih u Srbiji. Takođe, određeni broj preduzeća primenjuje model koji predstavlja kombinaciju minimalne zarade (propisane Zakonom), radnog učinka i određenih stimulacija koje zaposleni dobijaju kao bonus od poslodavca. Od Subotice do Vranja, u svakom gradu u svakoj delatnosti, u javnim, državnim i privatnim preduzećima prosečne zarade zaposlenih su na različitim nivoima. Da li su prosečne zarade dovoljne za život u Srbiji, biće prezentovano u sledećim poglavljima.

13.1. Analiza nivoa plata po opštinama

Svake godine se menja prosečna zarada u Srbiji. Veliko je pitanje da li prosečan građanin Srbije može da preživi mesec dana sa svojom platom. Takođe, jako je bitno naglasiti da, iako se u najvećem broju opština/gradova povećava prosečna bruto zarada, to povećanje nije realno imajući u vidu povećanje troškova života.

Kretanje prosečenih neto zarada u Srbiji, zadnjih 5 godina, možete videti u sledećem grafikonu:

Grafik 13.1.1.: Analiza nivoa plata po opštinama od 2009. do 2014. godine



Može se uočiti skoro minimalno povećanje 2014. godine u odnosu na 2013. godinu, od svega 1,36%, dok je inflacija u 2014. godini merena indeksom potrošačkih cena u 2014. godini bila 1,7%.²⁴¹

U sledećoj tabeli, možete videti kretanje bruto i neto prosečnih zarada u periodu od 2009. godine do 2014. godine po raznim regionima, odnosno gradovima i opštinama:

²⁴¹ http://www.porezi.rs/Statistika/S2014/03/3_2.php

Tabela 13.1.2.: Analiza bruto i neto plata po regionima od 2009. do 2014. godine

Region	prosečna zarada		prosečna zarada		prosečna zarada		prosečna zarada		prosečna zarada		prosečna zarada	
	2014		2013		2012		2011		2010		2009	
Oblast	bruto	neto	bruto	neto	bruto	neto	bruto	neto	bruto	neto	bruto	neto
REPUBLIKA SRBIJA	61426	44530	60708	43932	57430	41377	52733	37976	47450	34142	44147	31733
SRBIJA - SEVER												
Beogradski region	69067	50090	68395	49429	64713	46510	59574	42894	53713	38571	50473	36177
Grad Beograd	76333	55429	74806	54103	71092	51121	65338	46986	59174	42489	55627	39862
Barajevo	51818	37503	52659	38026	48282	34739	44271	31874	40824	29372	39031	28049
Voždovac	62356	44962	59158	42588	56102	40449	52425	37801	50268	36204	45482	32631
Vračar	83363	59958	79731	57194	75025	53655	68653	49113	63503	45419	58973	42098
Grocka	54110	39276	55242	40885	51413	36960	45857	33000	43700	31347	41274	29586
Zvezdara	64720	46478	64320	46237	60121	43266	56576	40776	51194	36752	47846	34357
Zemun	69329	50404	67237	48738	65687	47329	60657	43591	59814	42902	54804	39213
Lazarevac	88298	63072	91047	64941	88161	62742	78478	55879	66045	47093	63431	45257
Mladenovac	41510	30178	40130	29148	40453	28984	37878	27621	35866	26010	32895	23639
Novi Beograd	85102	62303	81305	59266	83084	60128	80057	58102	72568	52654	67908	49107
Obrenovac	76012	54336	75458	53409	72250	51505	64118	45779	54472	38888	50586	36136
Palilula	82706	61379	79107	57675	75950	54369	68288	48932	62008	44382	58476	41783
Rakovica	49815	36085	53028	38312	50251	36151	52922	38884	41911	30231	39851	28678
Savski venac	71684	51456	70827	50945	66932	47960	63632	45564	57824	41358	56699	40503
Sopot	43273	31664	44217	32189	40801	29492	38011	27558	34977	25305	32230	23287
Stari grad	89126	64978	91076	66163	81439	58858	69985	50261	63143	45274	59084	42265
Surčin	93319	68480	90658	65718	79443	57349	74348	53813	63697	45655	59891	42839
Čukarica	60335	43673	61106	44180	58348	42116	50833	36563	45844	32951	44422	31889
Region Vojvodine	59468	43092	59355	42935	56118	40421	51393	36950	46496	33392	43403	31203
Zapadnobačka oblast	51889	37614	53045	38359	51017	36740	46447	33448	42103	30291	40834	29383
Apatin	61667	44744	65748	47665	61327	44206	55250	39722	52838	37964	53341	38436
Kula	53020	38439	52140	37741	47910	34523	41853	30084	37539	27072	35166	25270
Odžaci	51666	37659	50715	36733	48415	34994	38675	28063	34992	25310	34046	24662
Sombor	49076	35517	50333	36345	49627	35699	46975	33825	41970	30159	40463	29076
Južnobanatska oblast	63886	46155	64449	46532	60484	43567	55461	39588	49280	35212	44194	32125
Alibunar	42646	30923	41928	30346	40279	29031	35576	25662	31907	23007	33893	24365
Bela Crkva	45637	33187	44830	32545	41564	29947	36669	26482	34187	24584	33987	24374
Vršac	72221	52237	72523	52454	68787	49689	61251	44198	57608	41617	51506	37146
Kovačica	40460	29327	41451	30017	37504	27072	37281	26692	35561	25350	33367	24241
Kovin	55975	40517	57315	41522	53286	38431	48732	35123	40730	29748	38036	27776
Opovo	49675	35984	49511	35767	43880	31783	40238	29041	37991	27384	35527	25567
Pančevo	69623	50196	70459	50754	66168	47558	61624	43621	53127	37592	46625	34071
Plandište	39060	28452	38255	27852	35472	25791	32884	23900	32506	23583	28612	20624
Južnobačka oblast	65167	47315	65099	47153	61543	44386	56413	40664	50524	36327	46774	33513
Grad Novi Sad	69131	50175	69121	50043	65858	47502	60524	43600	54613	39240	51013	36500
Petrovaradin	58744	42417	60438	43695	56188	40472						
Bač	42768	31168	43392	31607	42606	30822	38932	28157	37624	27070	30357	21836
Bačka Palanka	66057	48265	66588	48591	61689	44575	55003	39759	47199	34084	42474	30657
Bački Petrovac	45708	33469	42714	30971	39400	28427	35003	25375	32539	23512	30411	21951
Beočin	68701	50141	66210	48073	63896	46070	62061	44891	55895	40316	51849	37041
Bečej	51539	37306	52045	37603	47612	34290	42662	30758	36549	26316	30936	22229
Vrbas	54225	39159	54355	39174	50941	36594	49196	49196	44369	31844	42663	30599
Žabalj	51399	37294	52976	38320	50070	35994	44803	32283	40130	28894	36999	26647
Srbobran	48908	35413	49024	35431	45424	32647	38931	27994	34239	24653	32060	23075
Sremski Karlovci	52336	37767	46167	33335	41887	30284	41889	30535	42407	30554	40108	28832
Temerin	47065	34194	44854	32556	41417	29910	39838	28736	36041	26013	32252	23262
Titel	45313	32902	44497	32346	40104	29103	37746	27343	33179	23940	33369	24027

*Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih
na performanse organizacija u Srbiji*

Severnobanatska oblast	53462	38653	52350	37906	50135	36120	45880	33062	42348	30467	40707	29270
Ada	49963	36197	46785	33857	44997	32436	41291	29778	37561	27068	34903	25118
Kanjiža	57642	41669	56273	40460	52796	37879	48481	34825	44154	31726	42774	30671
Kikinda	51338	37040	50202	36449	48225	34767	44530	32090	41656	30018	39711	28571
Novi Kneževac	52461	37918	51327	37051	49673	35744	44562	32074	40563	29136	38998	27996
Senta	60526	43912	61660	44648	59660	43070	53855	38898	48830	34967	47826	34409
Čoka	47003	34077	46495	33690	43500	31319	38639	27872	35352	25565	36030	25947
Severnobačka oblast	55017	39748	53905	38896	50920	36607	47167	33918	43102	30998	40874	29318
Bačka Topola	51549	37305	50490	36474	48923	35229	44349	31970	38713	27909	36297	26174
Mali Idoš	44295	32252	44969	32665	42945	30996	37301	26959	35619	25670	35365	25446
Subotica	56320	40663	55131	39761	51776	37202	48293	34703	44440	31942	42254	30269
Srednjobanatska oblast	54780	39690	55683	40243	52638	37741	48636	34717	45310	32358	41824	30017
Žitište	40282	29113	50817	36662	50842	36558	44474	32003	38630	27744	35560	25592
Zrenjanin	58853	42661	59000	42635	55229	39538	51677	36771	48152	34299	43958	31520
Nova Crnja	51274	36961	49366	35602	47891	34416	42231	30334	39246	28186	38797	27843
Novi Bečej	46446	33670	45462	32959	42908	30976	39540	28603	36777	26586	35388	25498
Sečanj	45817	33165	45991	33278	43218	31150	37368	26976	36851	26562	36510	26284
Sremska oblast	53424	38706	52405	37891	49151	35412	44430	32029	40853	29442	39095	28123
Indija	47508	34390	48722	35326	46495	33509	43149	31130	40148	28907	38599	27732
Irig	48774	35467	46758	33866	45268	32622	40785	29460	36272	26185	34989	25245
Pečinci	66057	47959	64485	46800	59194	42790	55847	40358	52865	38271	48810	35289
Ruma	52278	37869	50791	36687	48873	35215	43473	31322	39744	28663	37782	27251
Sremska Mitrovica	57116	41184	55730	40134	52535	37725	47841	34356	43452	31236	41094	29476
Stara Pazova	50658	36946	46265	33638	43417	31444	39232	28458	35300	25495	34930	25166
Šid	51480	37292	55340	39944	47980	34530	41423	29856	39797	28695	37844	27187
SRBIJA - JUG												
Region Šumadije i Zapadne Srbije	51585	37414	51385	37298	48220	34916	44372	32101	39565	28629	36800	26600
Zlatiborska oblast	51918	37655	51178	37115	48157	35004	44584	32399	40148	29165	36997	26848
Arijelje	38349	28053	38462	28037	33095	24021	34838	25259	30162	21886	27591	20025
Bajina Bašta	50151	36356	50816	36754	49164	35512	44332	31839	42382	30460	39522	28388
Kosjerić	65390	47388	71771	51662	64790	46382	64777	46435	60165	43103	57489	41238
Nova Varoš	48775	35304	48975	35425	45042	32509	40019	28912	36889	26634	36518	26277
Požega	46924	33974	47481	34422	44967	32716	41127	29713	36336	26407	33325	24061
Priboj	37014	28092	33784	26051	39426	31878	36422	29446	31109	24990	26611	21187
Prijepolje	44265	32284	43948	32047	42530	30643	38082	27512	33974	24557	30471	22422
Sjenica	51263	37201	50458	36523	46846	33865	43121	31151	39215	28359	34972	25104
Užice	60726	43764	59080	42556	54484	39189	50548	36386	45544	32746	42548	30542
Čajetina	45642	33045	45916	33149	44139	31893	38367	27739	35030	25332	32314	23308
Kolubarska oblast	54426	39297	53019	38194	49993	36056	45569	32929	41031	29614	38249	27634
Valjevo	52461	37905	51132	36874	47897	34510	44292	32010	39924	28821	37017	26763
Lajkovac	87785	62683	87323	62313	84639	60259	75245	53613	63613	45345	59238	42220
Ljig	38444	28631	37179	26929	34671	26473	32697	24093	34538	24959	31858	23282
Mionica	45661	33126	43088	31280	40474	29262	37741	27292	35990	25978	33591	24176
Osečina	45927	33211	45602	33051	42366	30579	36000	27363	32025	24377	31622	23624
Ub	46482	33644	45869	33104	44718	32540	39872	28612	35967	25893	35154	25390
Mačvanska oblast	51589	37399	50905	36875	48236	34733	45283	32608	40154	28884	36142	25998
Bogatić	45993	33456	45912	33330	42398	30596	37795	27404	33718	24458	33089	23839
Vladimirci	39628	28819	41929	30401	42841	30934	36806	26599	31316	22633	30795	22208
Koceljeva	54533	39710	52609	38391	44731	32516	40910	29943	37887	27312	36207	26069
Krupanj	41972	30749	40481	29627	39512	28775	34594	25065	32945	23882	31297	22649
Loznica	45664	33207	44363	32216	43704	31505	40040	28879	34973	25215	31795	22976
Ljubovija	52492	37949	57888	41738	48802	35088	43535	31292	39696	28535	35128	25244
Mali Zvornik	49758	35982	48384	34877	44450	31939	41620	30052	37657	27100	36016	25982
Šabac	57002	41230	55920	40444	52546	37772	51013	36635	45176	32422	39542	28369
Moravička oblast	52755	38149	52349	37976	48455	35042	44864	32417	39830	28727	36808	26549
Gornji Milanovac	53227	38356	54036	38975	47821	34352	43817	31560	39844	28679	37603	27044
Ivanjica	44555	32344	45182	32782	42500	30733	40636	29369	33004	23840	28344	20478
Lučani	57573	41309	57739	41472	53932	38828	48915	35036	41302	29651	38211	27441
Čačak	53581	38833	52121	37989	49053	35613	45511	32979	40874	29523	38073	27508

*Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih
na performanse organizacija u Srbiji*

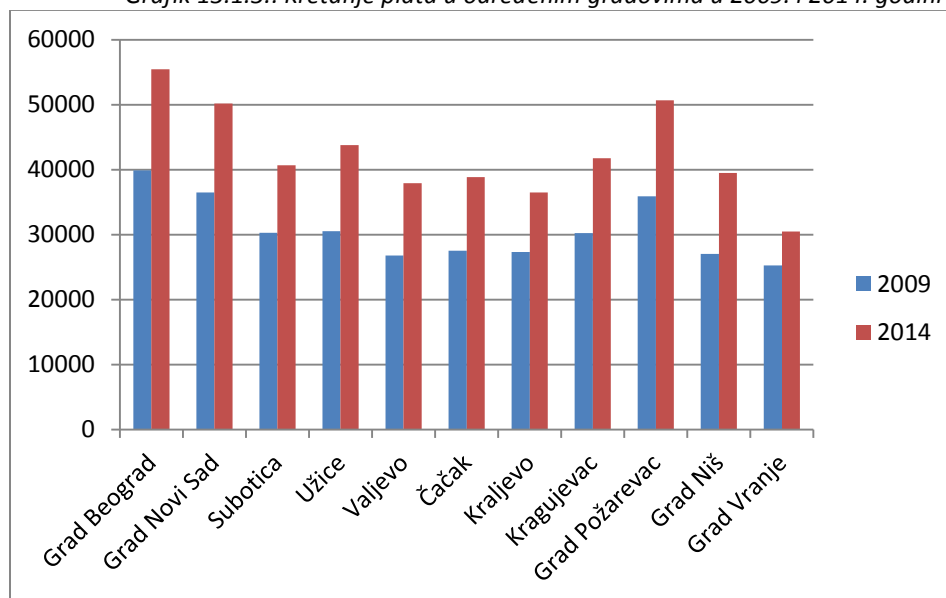
Pomoravska oblast	50369	36308	51005	36747	48006	34471	43891	31185	38713	28367	36629	26605
Despotovac	56872	39979	56227	39819	51973	37112	46827	33398	44246	31754	42381	29981
Jagodina	48920	35323	49760	35900	47713	34384	43493	31244	38330	27634	36381	26223
Paraćin	52287	37930	52831	38145	47375	33806	44543	30648	38033	29393	35302	26699
Rekovac	41681	30255	44010	32095	43278	31187	34156	24613	30417	21926	31960	22967
Svilajnac	52426	38059	53338	38702	51620	37141	46991	33894	39912	28709	35831	25537
Čuprija	47464	34327	48075	34700	46275	33349	42375	30488	38258	27538	36747	26400
Rasinska oblast	47224	34942	47033	34925	44277	32674	40809	30083	37086	26918	34736	25288
Aleksandrovac	43360	31317	45709	32973	43364	31134	38265	27557	31562	22723	28990	20888
Brus	43356	31455	44797	32390	42272	30503	37985	27383	32265	23193	28730	20806
Varvarin	47550	34442	46636	33810	43200	31330	37112	26805	33229	23976	33670	24267
Kruševac	49876	36644	49037	36149	45875	33699	42735	31393	40709	29256	38627	27740
Trstenik	43987	33837	44003	33925	41844	31782	38489	29160	31770	24092	28829	22226
Čičevac	37866	29086	38125	29417	36690	28073	33654	25146	30410	22113	30024	21735
Raška oblast	49428	35640	49870	36177	47407	34238	42578	30774	37793	27240	35894	25837
Vrnjačka Banja	46223	33338	45381	33711	42875	31333	36672	26884	34174	24681	32465	23449
Kraljevo	50324	36500	51674	37400	49115	35376	44863	32309	40459	29095	38021	27317
Novi Pazar	48181	34392	47903	34652	45473	32898	40898	29677	35422	25577	33100	23883
Raška	50769	36502	50855	36761	48320	34851	42906	30908	36906	26538	36522	26299
Tutin	51911	37520	52054	37610	49743	35818	42688	30655	36054	26327	39094	28095
Šumadijska oblast	54970	39920	55723	40372	51228	37110	47401	34411	41764	30119	38942	28044
Aranđelovac	55179	40324	51931	37517	49894	35968	44590	32092	40664	29348	34141	24784
Batočina	40231	29604	39436	28732	39727	28759	37388	27127	34384	24930	32841	23709
Knić	45794	33283	44623	32369	43127	31064	38828	28029	35740	25787	33425	24077
Kragujevac	57583	41744	59381	43011	54286	39282	50752	36918	43799	31570	42062	30209
Lapovo	52142	37909	49564	35938	46620	33728	41483	30018	29744	21486	25171	17996
Rača	41619	30288	43821	32034	41117	30662	36072	26133	30567	22098	29354	21170
Topola	44232	32036	43595	31682	41212	29746	40104	29256	37490	27055	33073	24351
Region Južne i Istočne Srbije	52783	38109	51961	37513	49645	35695	45301	32601	40179	28931	36302	26085
Borska oblast	65692	47252	66884	47960	62079	44166	54382	38992	45628	32809	40757	29340
Bor	72500	51983	73224	52381	68521	48428	58806	42080	47730	34301	41293	29783
Kladovo	58478	42256	63182	45395	59810	42870	53263	38186	46572	33397	43710	31339
Majdanpek	65164	46835	64177	46038	60603	43411	53798	38566	44692	32104	41352	29672
Negotin	54410	39443	54178	39121	48936	35172	45108	32548	41102	29674	37504	27011
Braničevska oblast	61008	43972	59568	42879	56185	40315	51862	37241	46547	33381	43940	31432
Grad Požarevac	70541	50688	67823	48657	63747	45609	59330	42491	52909	37822	50416	35907
Kostolac	93433	66676	86986	61947	82584	58745	78713	56013				
Veliko Gradište	44874	32641	44220	32196	38567	27875	33440	24271	29565	21454	30405	22214
Golubac	37284	26956	41128	29904	38247	28369	32533	23853	31574	23346	31394	22928
Žabari	39443	28774	41321	30013	42355	30552	42458	30652	36931	26597	34142	24552
Žagubica	51813	37463	51172	37031	49255	35442	44167	31806	38502	27769	36414	26217
Kučevo	45286	32947	44268	32101	43103	31081	38875	28016	36209	26119	34282	24867
Malo Crniće	37915	27599	37232	27314	36460	26496	32696	23745	30085	21828	28298	20532
Petrovac na Mlavi	43849	31957	42807	31168	41300	29870	37779	27353	35352	25563	31872	23004
Zaječarska oblast	52421	37826	51036	36875	48102	34573	42449	30595	38205	27507	34564	24822
Boljevac	49287	34904	49332	35674	44430	32044	38623	27878	34499	24910	34211	24580
Zaječar	56414	40632	54797	39442	52111	37394	46652	33550	42048	30239	36834	26411
Knjaževac	43608	31864	41432	30313	38571	27878	33191	24028	29099	21045	26252	18977
Sokobanja	54153	39187	53806	38807	51677	37030	46683	33690	42325	30387	41366	29632
Jablanička oblast	45895	33314	45937	33258	43256	31197	39218	28314	36089	25969	32935	23691
Bojnik	47439	34216	47547	34523	44429	31729	39531	28535	34732	25150	25391	18393
Vlasotince	39478	28949	39175	28687	36988	27010	33385	24336	30682	22061	27317	19841
Lebane	43596	31571	41914	30446	40577	29371	37038	26988	34664	25061	31817	22930
Leskovac	46790	33955	47040	33998	44435	31980	40276	29022	37165	26733	34447	24754
Medveđa	55047	39343	54617	39235	50198	36186	48007	34440	41203	29511	34674	24396
Crna Trava	43391	31456	43856	31839	37222	27025	32436	23457	30521	22136	29947	21658
Nišavska oblast	53435	38612	52099	37691	48373	34880	44859	32310	39488	28513	36522	26269
Grad Niš	54672	39492	53170	38460	49597	35765	46211	33275	40330	29132	37554	27007
Medijana	56966	41047	56013	40441	52254	37617	48759	35012	42846	30878	39588	28418

Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih
na performanse organizacija u Srbiji

Niška Banja	43480	31482	38390	27943	40638	29308	38828	28208	37864	28002	37416	27693
Palilula	40905	29895	38555	28366	36886	27133	33258	24390	27505	20125	24820	18174
Pantelej	45035	32874	43555	31677	38621	27958	31232	23262	26896	19947	25045	18175
Crveni krst	62629	45337	60435	43519	55013	39390	54066	38626	46168	33079	44348	31558
Aleksinac	51049	36954	49910	36032	45156	32531	42655	30710	38590	27703	34478	24762
Gadžin Han	38786	28534	39296	28744	40135	29060	29787	21568	26124	18894	23637	17069
Doljevac	43689	31020	43926	31831	40300	28754	34209	24707	33388	24238	31856	23060
Merošina	47127	34050	48755	35123	34932	25099	34382	24796	35039	25288	33028	23810
Ražanj	43675	31687	42511	30881	41154	29645	37577	27113	35692	25721	33778	24312
Svrljig	42113	30574	41098	29988	37815	27432	34845	25288	30546	22125	22973	16625
Pirotska oblast	52758	38204	47466	34459	48731	35089	45062	32280	39598	28311	31935	22845
Babušnica	44346	32205	39337	28843	38643	28105	36908	26837	37983	27603	26685	19376
Bela Palanka	37649	27594	37007	26875	33829	24359	30289	22008	27244	19677	18284	13357
Dimetrovgrad	42319	30778	41105	29822	37985	27423	37453	27037	34684	25019	33475	24093
Pirot	56671	40975	50222	36429	52893	38043	48534	34662	41694	29720	34472	24572
Podunavska oblast	53419	38593	51904	37633	53557	38588	51020	36766	47086	34082	42455	30653
Velika Plana	50390	36483	47805	34627	51810	37215	45628	32872	40056	28832	37499	26958
Smederevo	57708	41569	55692	40376	57692	41499	56173	40458	51736	37524	45762	33115
Smederevska Palanka	43639	31816	44158	32048	43362	31509	40313	29118	39120	28216	37062	26642
Pčinjska oblast	44567	32106	47336	34234	45420	32749	41446	29914	36302	26118	34102	24495
Grad Vranje	42358	30496	45966	33211	44806	32300	41262	29779	37768	27214	35153	25245
Vranjska Banja	37544	27105	37206	27391	35089	25503						
Bosilegrad	46485	33977	46659	34186	43331	31461	36641	26648	29087	20939	29938	21432
Bujanovac	45557	32877	49530	35776	46241	33353	43350	31258	38820	27841	36601	26408
Vladičin Han	41527	30123	41163	29984	38337	27703	33775	24563	22532	16332	20680	14941
Preševo	51637	37270	55598	40115	55319	39793	44822	32074	40601	29007	37632	26832
Surdulica	54466	38887	55254	39916	50362	36232	47587	34297	37459	26835	37297	26703
Trgovište	38197	27577	40361	29334	39132	28380	33093	24071	33488	24200	33619	24234
Toplička oblast	45853	33102	45420	32624	41098	29701	37409	26999	32669	23689	29510	21217
Blace	42445	30818	43430	31198	41937	30140	38015	27326	32836	23744	24631	17795
Žitorađa	48674	35272	48065	34880	41927	30263	38592	28171	33917	24891	31268	22510
Kuršumlija	43645	30044	40890	28075	33524	24282	33265	23954	22897	16503	21984	15852
Prokuplje	46791	34221	46769	33934	43133	31181	38251	27592	35849	25990	32831	23567

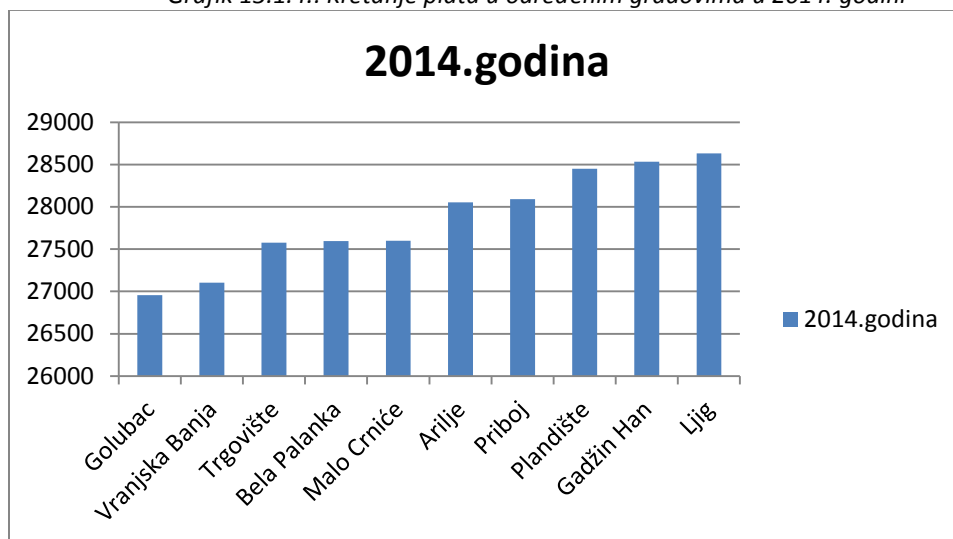
Interesantno je pogledati uporedno kretanje plata u 2009. i u 2014. godini za nekoliko gradova:

Grafik 13.1.3.: Kretanje plata u određenim gradovima u 2009. i 2014. godini



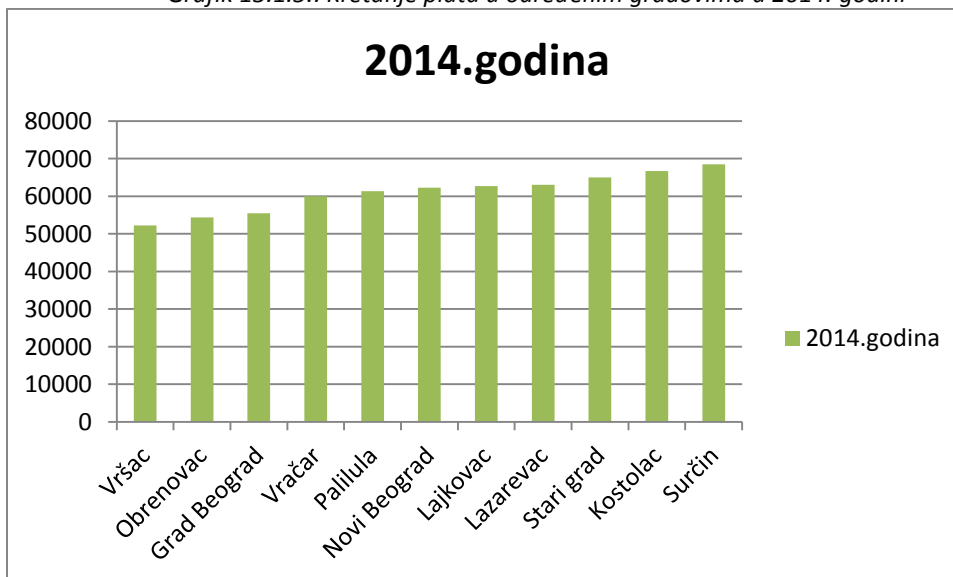
Opštine koje su imale najnižu prosečnu platu u Srbiji u 2014. godini su: Golubac sa svega 26.956 dinara, Vranjska Banja (27.105 dinara), Trgovište (27.577 dinara), Bela Palanka (27.594 dinara), Malo Crniće (27.599 dinara), Arilje (28.053 dinara), Priboj (28.092 dinara), Plandište (28.452 dinara), Gadžin Han (28.534 dinara) i Ljig (28.631 dinara):

Grafik 13.1.4.: Kretanje plata u određenim gradovima u 2014. godini



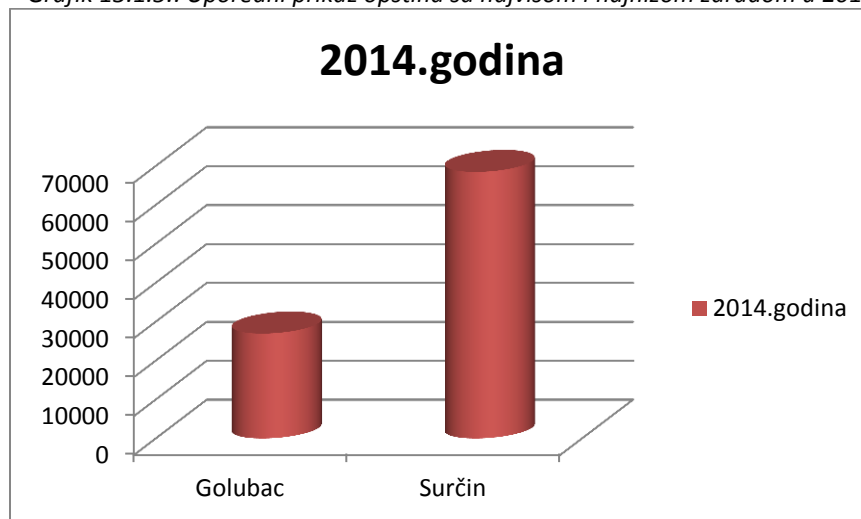
Opštine koje su imale najviše plate u 2014. godini u Srbiji su: Surčin sa 68.480 dinara, Kostolac (66.676 dinara), opština Stari grad (Beograd) sa 64.978 dinara, Lazarevac (63.072 dinara), Lajkovac (62.683 dinara), Novi Beograd (62.303 dinara), opština Palilula (Beograd) sa 61.379 dinara, opština Vračar (Beograd) sa 59.958 dinara, grad Beograd 55.429 dinara, Obrenovac (54.336 dinara), Vršac (52.237 dinara):

Grafik 13.1.5.: Kretanje plata u određenim gradovima u 2014. godini



Prosečna zarada zaposlenih u Surčinu je 2,54 puta veća od prosečne zarade zaposlenih u opštini Golubac:

Grafik 13.1.5.: Upporedni prikaz opština sa najvišom i najnižom zaradom u 2014. godini



13.2. Analiza plata po delatnostima

Kada posmatramo prosečne zarade zaposlenih u Srbiji po delatnostima, zaključujemo da u oblasti *Finansijske delatnosti i delatnosti osiguranja* su najveće prosečne zarade i to prosečna neto zarada u januaru 2014. godine bila je 63.332 dinara dok je u decembru bila 102.806 dinara, odnosno povećana je čak za 62,33%. Sledeća delatnost sa najvećim zaradama je *Snabdevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija*, ali za razliku od prethodno pomenute delatnosti, ovde imamo smanjenje zarada u odnosu januar 2014. – decembar 2014. i to za 10,04%, odnosno prosečna neto zarada u januaru 2014. godine je bila 78.380 dinara dok je ona u decembru 2014. godine iznosila 70.510 dinara.

Sa druge strane delatnost sa najnižom prosečnom zaradom u Srbiji je *Usluga smeštaja i hrane* – u januaru 2014. godine prosečna neto zarada je bila 23.986 dinara dok je u decembru ona iznosila 25.873 dinara.

Detaljan pregled kretanja prosečnih bruto i neto zarada u januaru 2014. godine i decembru 2014. godine možete pogledati u sledećoj tabeli:

Tabela 13.2.1.: Analiza kretanja zarada u januaru i decembru 2014. godine

PROSEČNE ZARADE U SRBIJI PO DELATNOSTIMA		januar 2014.		decembar 2014.	
		bruto	neto	bruto	neto
UKUPNO REPUBLIKA SRBIJA		52438	37966	68739	49970
POLJOPRIVREDA, ŠUMARSTVO I RIBARSTVO		43203	31296	59457	42914
1	Poljoprivredna proizvodnja, lov i prateće uslužne delatnosti	40147	29273	58956	42559
2	Šumarstvo i seča drveća	57073	40614	57285	41303
3	Ribarstvo i akvakulture	32028	23128	83187	60125
RUDARSTVO		91183	64883	95078	67835
1	Eksploatacija uglja	105443	74772	97813	70099

*Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih
na performanse organizacija u Srbiji*

2	Eksploatacija sirove nafte i prirodnog gasa	51826	36413	131812	93584
3	Eksploatacija ruda metala	88329	63027	83934	59730
4	Ostalo rudarstvo	54401	39938	46594	33488
5	Uslužne delatnosti u rudarstvu i geološkim istraživanjima	44640	31556	190608	140681
PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA		45445	33277	61949	45224
1	Proizvodnja prehrambenih proizvoda	41315	30426	61566	44912
2	Proizvodnja pića	44223	31370	73512	53027
3	Proizvodnja duvanskih proizvoda	30446	21955	173754	134011
4	Proizvodnja tekstila	43618	31579	52470	38250
5	Proizvodnja odevnih predmeta	26051	19186	37313	27667
6	Proizvodnja kože i predmeta od kože	28497	18361	42077	30713
7	Prerada drveta i proizvodi od drveta, plute, slame i pruća, osim nameštaja	36809	25698	37707	26788
8	Proizvodnja papira i proizvoda od papira	58312	42745	74484	55327
9	Štampanje i umnožavanje audio i video zapisa	40918	29894	59965	43458
10	Proizvodnja koksa i derivata nafte	58448	41590	122500	88775
11	Proizvodnja hemikalija i hemijskih proizvoda	68264	49454	87537	63985
12	Proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda i preparata	80775	58064	123572	88377
13	Proizvodnja proizvoda od gume i plastike	56796	41318	71434	51964
14	Proizvodnja proizvoda od ostalih nemetalnih minerala	52254	37897	69820	50886
15	Proizvodnja osnovnih metala	62021	44832	70196	50202
16	Proizvodnja metalnih proizvoda, osim mašina i uređaja	44568	32854	59756	43362
17	Proizvodnja računara, elektronskih i optičkih proizvoda	59978	43465	160280	122022
18	Proizvodnja električne opreme	45213	32659	51281	37230
19	Proizvodnja nepomenutih mašina i nepomenute opreme	52397	38251	69715	51336
20	Proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica	46405	34695	50988	37807
21	Proizvodnja ostalih saobraćajnih sredstava	18109	14027	37456	28617
22	Proizvodnja nameštaja	34758	25521	43532	30807
23	Ostale prerađivačke delatnosti	33478	25043	33293	24877
24	Popravka i montaža mašina i opreme	36076	29474	53426	38714
SNABDEVANJE ELEKTRIČNOM ENERGIJOM, GASOM, PAROM I KLIMATIZACIJA		110318	78380	98962	70510
1	Snabdevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija	110318	78380	98962	70510
SNABDEVANJE VODOM; UPRAVLJANJE OTPADNIM VODAMA, KONTROLISANJE PROCESA UKLANJANJA OTPADA I SLIČNE AKTIVNOSTI		48445	34839	59719	43320
1	Sakupljanje, prečišćavanje i distribucija vode	50116	36020	58740	42522
2	Uklanjanje otpadnih voda	-	-	-	-
3	Sakupljanje, tretman i odlaganje otpada; ponovno iskorišćavanje otpadnih materija	46039	33139	61133	44472
4	Sanacija, rekultivacija i druge usluge u oblasti upravljanja otpadom	-	-	-	-
GRAĐEVINARSTVO		45741	33031	62629	45777
1	Izgradnja zgrada	40990	29673	42882	31191
2	Izgradnja ostalih građevina	44351	31846	76010	55750
3	Specijalizovani građevinski radovi	49202	35721	55436	40356
TRGOVINA NA VELIKO I MALO; POPRAVKA MOTORNIM VOZILIMA I MOTOCIKALIMA		39767	29308	51806	38349
1	Trgovina na veliko i malo; popravka motornih vozila i motocikla	41967	29953	47420	34809
2	Trgovina na veliko, osim trgovine motornim vozilima i motociklima	49723	36542	85785	63873
3	Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima	35567	26375	40286	29722
SAOBRAĆAJ I SKLADIŠTENJE		55596	40014	70085	51145
1	Kopneni saobraćaj i cevovodni transport	53068	38314	55846	40249
2	Vodeni saobraćaj	59262	42638	60886	43852
3	Vazdušni saobraćaj	134692	95718	145094	109132
4	Skladištenje i prateće aktivnosti u saobraćaju	46576	33125	128624	95974
5	Poštanske aktivnosti	59524	42836	57541	41473

*Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih
na performanse organizacija u Srbiji*

USLUGE SMEŠTAJA I HRANE		32445	23986	34942	25873
1	Smeštaj	37840	27098	45541	33058
2	Delatnost pripremanja i posluživanja hrane i pića	30890	23089	31977	23863
INFORMISANJE I KOMUNIKACIJE		82830	62494	111193	83519
1	Izdavačke delatnosti	48059	34681	110627	83087
2	Kinematografska i televizijska produkcija, snimanje zvučnih zapisa, izdavanje muzičkih zapisa	35971	26602	35150	24317
3	Programske aktivnosti i emitovanje	92367	76511	90166	74428
4	Telekomunikacije	92230	65934	112352	81069
5	Računarsko programiranje, konsultantske i s tim povezane delatnosti	21066	15503	218964	160100
6	Informacione uslužne delatnosti	38218	27484	65166	46810
FINANSIJSKE DELATNOSTI I DELATNOST OSIGURANJA		87905	63332	141747	102806
1	Finansijske usluge, osim osiguranja i penzijskih fondova	92192	66441	163268	118386
2	Osiguranje, reosiguranje i penzijski fondovi, osim obaveznog socijalnog osiguranja	92295	65898	105254	76217
3	Pomoćne delatnosti u pružanju finansijskih usluga i osiguranju	34311	25762	31613	23846
POSLOVANJE NEKRETNINAMA		58918	42293	76412	55080
1	Poslovanje nekretninama	58918	42293	76412	55080
STRUČNE, NAUČNE I TEHNIČKE DELATNOSTI		68024	49451	95922	70222
1	Pravni i računovodstveni poslovi	50391	37994	59044	44452
2	Upravljačke delatnosti; savetovanje u vezi sa upravljanjem	62403	45870	151863	114694
3	Arhitektonske i inženjerske delatnosti; inženjersko ispitivanje i analize	81063	58251	88616	63651
4	Naučno istraživanje i razvoj	85841	61346	100042	71323
5	Reklamiranje i istraživanje tržišta	85501	64015	140639	103677
6	Ostale stručne, naučne i tehničke delatnosti	44320	32252	69039	50052
7	Veterinarske delatnosti	31756	22783	65199	47245
ADMINISTRATIVNE I POMOĆNE USLUŽNE DELATNOSTI		31894	23282	62408	45279
1	Iznajmljivanje i lizing	30517	22129	29275	22072
2	Delatnost zapošljavanja	25398	18176	91895	66423
3	Delatnost putničkih agencija, turoperatora, usluge rezervacije i prateće aktivnosti	33386	24660	28823	21334
4	Zaštitne i istražne delatnosti	32775	24288	48706	35699
5	Usluge održavanja objekata i okoline	38149	27682	47696	34484
6	Kancelarijsko-administrativne i druge pomoćne poslovne delatnosti	22582	16241	111903	80406
DRŽAVNA UPRAVA I ODBRANA; OBAVEZNO SOCIJALNO OSIGURANJE		64498	46106	78331	56178
1	Javna uprava i odbrana; obavezno socijalno osiguranje	64498	46106	78331	56178
OBRAZOVANJE		59207	42548	56853	40899
1	Obrazovanje	59207	42548	56853	40899
ZDRAVSTVENA I SOCIJALNA ZAŠTITA		41445	29706	74295	53781
1	Zdravstvene delatnosti	42133	30150	79397	57454
2	Socijalna zaštita sa smeštajem	42681	30852	53696	38940
3	Socijalna zaštita bez smeštaja	37447	27000	57093	41404
UMETNOST; ZABAVA I REKREACIJA		48005	34397	62822	45170
1	Stvaralačke, umetničke i zabavne delatnosti	59371	42907	69968	50769
2	Delatnost biblioteka, arhiva, muzeja, galerija i zbirki i ostale kulturne delatnosti	49789	35799	67485	48599
3	Kockanje i klađenje	33478	22698	54012	39153
4	Sportske, zabavne i rekreativne delatnosti	36746	26750	60298	42144
OSTALE USLUŽNE DELATNOSTI		43314	31867	51809	38124
1	Delatnost udruženja	136015	96685	159426	114564
2	Popravka računara i predmeta za ličnu upotrebu i upotrebu u domaćinstvu	31284	23769	33624	25846
3	Ostale lične uslužne delatnosti	33489	24886	35145	26048

Najveći rast prosečnih zarada u posmatranom periodu, primećuje se kod delatnosti *Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti* i to od 94,48%. Takođe veliki rast se primećuje i u oblasti *Zdravstvene i socijalne zaštite* od 81,04%, *Stručne, naučne i tehničke delatnosti* (42,00%), u oblasti *Građevinarstva* (38,59%) kao i u delatnosti *Poljoprivrede, šumarstva i ribarstva* od 37,12%. Sa druge strane, pad prosečnih zarada se primećuje, pored delatnosti *Snabdevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija* (10,04%) i kod delatnosti *Obrazovanje* za 3,88%.

13.2.1. Uporedna analiza plata po delatnostima i kretanje broja zaposlenih u istim delatnostima

Kretanje broja zaposlenih po delatnostima u zadnje četiri godine, povezaćemo sa prosečnim neto zaradama u zadnjem posmatranom periodu, januar 2014. godine – decembar 2014.godine:²⁴²

Tabela 13.2.2.: Analiza kretanja broja zaposlenih i prosečne neto zarade u 2013. i 2014. godini

Delatnost	broj zaposlenih			prosečna neto zarada		
	2013. god.	2014. god.	%	januar 2014.	decembar 2014.	%
Poljoprivrede, šumarstvo i ribarstvo	32715	31288	4,56	31296	42914	37,12
Rudarstvo	22188	21812	1,72	64883	67835	4,55
Prerađivačka industrija	287147	279289	2,81	33277	45224	35,90
Snabdevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija	27950	27476	1,73	78380	70510	11,16
Snabdevanje vodom; upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje procesa uklanjanja otpada i slične aktivnosti	34510	34603	0,27	34839	43320	24,34
Građevinarstvo	67195	63490	5,84	33031	45777	38,59
Trgovina na veliko i trgovina na malo; popravka motornih vozila i motocikala	180037	180123	0,05	29308	38349	30,85
Saobraćaj i skladištenje	85033	85527	0,58	40014	51145	27,82
Usluge smeštaja i hrane	19945	19791	0,78	23986	25873	7,87
Informisanje i komunikacije	40258	41162	2,25	62494	83519	33,64
Finansijske delatnosti i delatnost osiguranja	37186	35023	6,18	63332	102806	62,33
Poslovanje nekretninama	3056	3502	14,59	42293	55080	30,23
Stručne, naučne i tehničke delatnosti	56491	54747	3,19	49451	70222	42,00
Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti	34726	38490	10,84	23282	45279	94,48
Državna uprava i odbrana; obavezno socijalno osiguranje	74322	72889	1,97	46106	56178	21,85
Obrazovanje	140725	141487	0,54	42548	40899	4,03

²⁴² Crvenom bojom je obeležen pad u %

Zdravstvena i socijalna zaštita	160021	158732	0,81	29706	53781	81,04
Umetnost; zabava i rekreacija	22645	22173	2,13	34397	45170	31,32
Ostale uslužne delatnosti	11933	12225	2,45	31867	38124	19,63

Najveći pad broj zaposlenih u posmatranom period je u delatnosti *Građevinarstvo* (5,84%), dok su prosečne plate u toj delatnosti porasle za 38,59% u poslednjih godinu dana. Sa druge strane, najveći rast zarada je u oblasti *Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti* za 94,48% i u toj delatnosti je izuzetno veliki rast broja zaposlenih od 10,84%. U oblasti *Poslovanje nekretninama* primetan je rast broja zaposlenih od 14,59% dok su zarade porasle za 30,23%. U oblasti *Zdravstvena i socijalna zaštita* relativno je mali pad broja zaposlenih od 0,81% dok su zarade porasle za 81,04%. *Finansijske delatnosti i delatnost osiguranja* beleži pad broja zaposlenih od 6,18% dok je povećanje zarada izuzetno veliko od 62,33%.

13.3. Analiza plata u javnim i privatnim preduzećima

Od 2,3 miliona zaposlenih građana u Srbiji, svaki treći građanin radi u javnom preduzeću, što je oko 3 puta više zaposlenih u javnom sektoru u odnosu na evropski prosek. U septembru mesecu 2014. godine u državnim firmama se zarađivalo oko 65 hiljada dinara, što je preko 25 hiljada dinara više nego u privatnom sektoru, odnosno plate u javnom sektoru su 30-40% veće nego u privatnom. Zbog ovog izuzetno velikog odnosa zarada u javnim i privatnim preduzećima, ministar finansija Vujović, najavio je za 2015. godinu realniji novi sistem obračuna plata u javnim preduzećima, imajući u vidu da je trenutni sistem obračuna plata neodrživ. „Ovaj sistem će, kako je naglasio, omogućiti da oni koji obavljaju složene i odgovorne poslove imaju i veća primanja, s obzirom na to da će vrednovanje plata biti vršeno na osnovu ovih kriterijuma.“²⁴³

U periodu januar – oktobar 2014. godine prosečna neto zarada iznosila je 44.021 dinar, što je u odnosu na isti period prošle godine realno smanjenje od 0,3%. Najveće realno smanjenje prosečne neto zarade u ovom periodu zabeleženo je u oblasti finansijskih delatnosti i delatnosti osiguranja, saobraćaja i skladištenja, umetnosti, zabave i rekreacije, državne uprave i obaveznog socijalnog osiguranja i poljoprivrede, šumarstva i ribarstva. Istovremeno, najveći realni rast je zabeležen u oblasti informisanja i komunikacija, administrativnih i pomoćnih uslužnih delatnosti, stručnih, naučnih i inovacionih i tehničkih delatnosti i građevinarstva.

Prosečno isplaćena penzija u oktobru 2014. godine iznosila je 23.794 dinara i realno je smanjena u odnosu na isti period prošle godine za 0,9%. Prosečna isplaćena penzija činila je 52,9% prosečne zarade. U periodu januar – oktobar 2014. godine prosečna isplaćena penzija iznosila je 23.724 dinara i u odnosu na isti period 2013. godine realno je smanjena za 0,4%. Prosečno isplaćena penzija u ovom periodu iznosila je 53,9% prosečne zarade.²⁴⁴

Odnos plata u privatnom i javnom sektoru, kao i iznosi penzija mogu se videti u sledećoj tabeli:

²⁴³ <http://www.srbija.gov.rs/vesti/vest.php?id=222531>

²⁴⁴ Republika Srbija ministarstvo finansija, „Bilten javnih finansija“, broj 122., oktobar 2014. godine

Tabela 13.3.1.: Analiza prosečnih zarada u javnom i privatnom sektoru u 2013. i 2014. godini



Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, od 2008. godine broj zaposlenih smanjen je za 450 hiljada. Samo u privatnom sektoru, smanjen je broj zaposlenih za 207.000 od 2008. godine do kraja 2013. godine. U istom periodu broj zaposlenih u javnim preduzećima je smanjen za svega 18.000. Od kraja 2011. do kraja 2013. godine čak je povećan broj zaposlenih u javnim preduzećima za oko 3.000 ljudi. Istovremeno je u privatnom sektoru ukupno smanjen broj zaposlenih za preko 20.000 (ovde nisu uračunati zaposleni kod preduzetnika i u javnom sektoru, osim javnih preduzeća koja posluju na tržištu). Ukoliko pogledamo podatke iz biltena javnih finansija Ministarstva finansija, u avgustu je prosečna neto plata u Srbiji bila 45.610 dinara i to u privatnom sektoru je bila oko 39.000 dinara dok je u javnom sektoru bila 50.870 dinara, a u državnim javnim preduzećima čak 70.984 dinara. Dakle, prosečna plata u republičkim javnim preduzećima bila je 80% veća nego u privatnoj privredi. „Prema podacima koje smo dobili iz Ministarstva privrede, raspon prosečnih zarada u javnim i preduzećima čiji je osnivač država, kreće se od 44.154 do čak 162.298 dinara. Od 2009. do 2013. godine prosečna plata u Srbijavodama i Aerodromu „Nikola Tesla“ bila je veća od proseka u privatnom sektoru za 190%, u Telekomu Srbija za 180%, a u Srbijagasu za 160%.

Međutim, ako bi se računala zarada po efektivnom satu rada, razlika bi bila mnogo veća. Analiza Centra za istraživanje u privredi pokazala je da se u Srbiji u državnim preduzećima u administraciji efektivno radi 3 sata i 45 minuta dnevno. Istovremeno se kod privatnika radi efektivno 7 sati i 18 minuta. Po toj računici, za svaki efektivan sat rada u javnim preduzećima radnici dobijaju po 809 dinara u proseku, dok sat rada zaposlenih u privatnoj firmi vredi svega 226 dinara.”²⁴⁵

Najveća nelogičnost je da u najvećim “gubitašima”, javnim preduzećima koja prave ogromne gubitke, zaposleni ostvaruju najveće plate i posebne beneficije. “Tako je, na primer,

²⁴⁵ <http://novaekonomija.rs/sr/artikli/reforma-javnih-preduzeca>

2012. godine zaposlenima u Elektroprivredi Srbije odobrena pozajmica u vrednosti od 50.000 dinara po zaposlenom, što je ukupno iznosilo 1,5 milijardi dinara, iako je EPS te godine ostvario gubitak od oko 12 milijardi dinara. Slično se desilo i ove godine kada je usled upozorenja da će zaposleni stupiti u štrajk, sindikat EPS-a sa Vladom Srbije i poslovođstvom kompanije potpisao novi sporazum o beskatatnoj pozajmici zaposlenima. Inače, prosečna neto zarada u EPS-u je 75.000 dinara.²⁴⁶

I u okolnim zemljama plate u javnom sektoru su veće nego u privatnom, ali ne kao kod nas. Naime, u Mađarskoj je to 8%, u Slovačkoj razlika je 15%, u Bugarskoj 19% a u Rumuniji 20%. Kod nas se na plate u javnom sektoru koristi oko 13% BDP, što je dva puta više nego u Sloveniji.

13.4. Kupovna moć u Srbiji

Zavod sa statistiku definiše raspoloživa sredstva domaćinstva kao prihode u novcu, novčanu vrednost naturalne potrošnje i prihoda u naturi, kojima domaćinstva raspolažu.

„Prihodi domaćinstva u novcu:

- *Prihodi iz redovnog radnog odnosa* obuhvataju prihode iz redovnog radnog odnosa;
- *Prihodi van redovnih radnog odnosa* obuhvataju: novčana primanja od prekovremenog rada, na osnovu ugovora o delu, autorskog ugovora i sl.;
- *Penzije (starosne, porodične, invalidske i ostale)* obuhvataju: primanja na osnovu penzijskog i invalidskog osiguranja i dodatke uz penziju;
- *Ostala primanja od socijalnog osiguranja* obuhvataju: socijalnu pomoć, dodatke i druga primanja na osnovu socijalne zaštite; primanja na ime materijalnog obezbeđenja nezaposlenih i privremeno nezaposlenih lica; primanja na ime alimentacije, izdržavanja; primanja na osnovu zdravstvenog osiguranja; primanja i dodaci na osnovu invalidskog osiguranja; dečiji dodatak; stipendije đaka i studenata, kao i naknade za učenike škola i kvalifikovane radnike;
- *Prihodi od poljoprivrede, lova i ribolova* obuhvataju: prihode domaćinstva koja se bave poljoprivredom, lovom i ribolovom;
- *Primanja iz inostranstva* obuhvataju: poklone u novcu i primanja iz inostranstva;
- *Prihodi od imovine* obuhvataju: prihode od izdavanja sobe, stana, kamate dividende i prihode od prodaje pokretne i nepokretne imovine;
- *Pokloni i dobici* obuhvataju: poklone u novcu, dobitke od igra na sreću i sl.;
- *Potrošači i investicioni krediti* obuhvataju kredite podignute u prethodnih 12 meseci;
- *Ostala primanja* obuhvataju; podizanje štednih uloga, vraćene pozajmice i smanjenje gotovine u domaćinstvu, naknade od nacionalizovane imovine, naknade na osnovu životnog osiguranja, osiguranja imovine i sl.

Prihodi domaćinstva u naturi:

- *Prihodi u naturi na ime zarada* obuhvataju hranu, odeću, obuću, plaćene račune domaćinstva za struju, telefon, registraciju, benzin i drugo od strane poslodavca;

²⁴⁶<http://novaekonomija.rs/sr/artikli/reforma-javnih-preduzeca>

- *Naturalna potrošnja* obuhvata vrednost proizvoda iz sopstvene proizvodnje domaćinstava utrošenih za ličnu potrošnju (hrana, piće, drva za ogrev i sl.)²⁴⁷

Struktura raspoloživih sredstava jednog prosečnog domaćinstva u Srbiji u 2013. godini predstavljena je u sledećoj tabeli:

Tabela 13.4.1: Struktura raspoloživih sredstava prosečnog domaćinstva u Srbiji u 2013. godini

	Republika Srbija		
	ukupno	gradska naselja	ostala naselja
Raspoloživa sredstva - ukupno	56073	58534	52062
Prihodi domaćinstva u novcu	53493	58034	46103
Prihodi iz redovnog radnog odnosa	24617	29258	17065
Prihodi van redovnog radnog odnosa	1795	1871	1672
Penzije	18264	20280	14983
Ostala primanja od socijalnog osiguranja	1377	1401	1338
Prihodi od poljoprivrede, lova i ribolova	2799	866	5945
Prihodi od inostranstva	895	754	1124
Prihodi od imovine	251	289	191
Pokloni i dobici	656	790	439
Potrošački i investicioni kreditu	725	880	473
Ostala primanja od socijalnog osiguranja	2114	1645	2873
Prihodi domaćinstva u naturi	2580	500	5959
Prihodi u naturi na ime zarade	67	45	102
Naturalna potrošnja	2513	455	5857

Kupovna moć stanovništva zavisi od dohotka građana, cena, štednje, dugova i uslova kreditiranja. Snaga kupovne moći pojedinaca zavisi od veličine izvora koji omogućavaju pojedincu da kupuje i opštih ekonomskih uslova. Razlikujemo nominalni i realnih dohodak – nominalni dohodak predstavlja iznos zarađenih novčanih sredstava od strane određenog pojedinca, potrošača u određenoj godini dok realni dohodak predstavlja iznos zarađenih novčanih sredstava u određenoj godini korigovan za iznos stope inflacije. Kupovna moć se meri odnosom prosečne neto zarade i prosečne, odnosno minimalne potrošačke korpe.

Prilikom analize prosečne zarade i potrošačke korpe za decembar mesec 2013. godine i isti period ranije godine, dolazi se do sledećih podataka²⁴⁸:

- Prosečna potrošačka korpa za decembar 2013. godine iznosila je 65.024,47 dinara i u odnosu na decembar 2012. godine potrošačka korpa je veća za 1,98%;
- Minimalna potrošačka korpa za decembar 2013. godine iznosila je 33.919,75 dinara i u odnosu na decembar 2012. godine potrošačka korpa je veća za 0,92%;

²⁴⁷ Zavod za statistiku RS

²⁴⁸ Korišćeni su podaci sa sajta Zavoda za statistiku i Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija

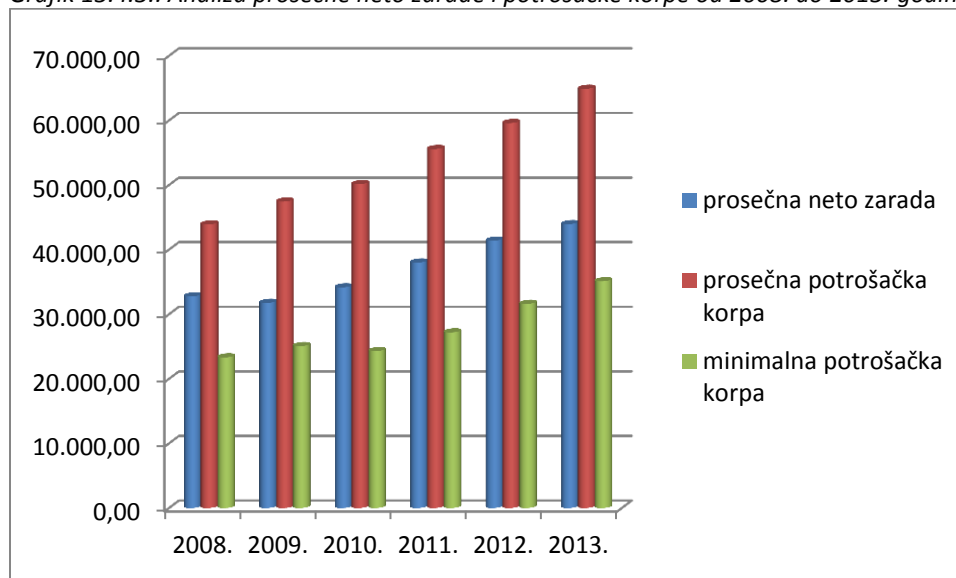
- Prosečna neto zarada za decembar 2013. godine iznosila je 50.820,00 dinara i u odnosu na prosečnu neto zaradu iz decembra 2012. godine nominalno je veća za 8,3% a realno je veća za 6,0%;
- Prosečna neto zarada za period januar-decembar 2013. godine u odnosu na neto zaradu za isti period 2012. godine nominalno je veća za 6,2% a realno je manja za 1,5%;
- Za pokriće prosečne potrošačke korpe u decembru 2013. godine bilo je potrebno 1,28 prosečnih zarada a za pokriće minimalne potrošačke korpe 0,67 prosečne zarade; u decembru 2012. godine za pokriće prosečne potrošačke korpe bilo je potrebno 1,36 prosečnih zarada, odnosno za pokriće minimalne korpe bilo je dovoljno 0,72 prosečne zarade.

Pregled kretanja kupovne moći u Srbiji od 2008. do 2013. godine, odnosno odnos prosečne neto zarade i prosečne i minimalne potrošačke korpe, najbolje se može videti u sledećoj tabeli i grafikonu:

Tabela 13.4.2.: Usporedna analiza prosečne neto zarade i potrošačke korpe od 2008. do 2013. godine

godina	prosečna neto zarada	potrošačka korpa	
		prosečna	minimalna
2008.	32.757,00	43.904,54	23.321,78
2009.	31.758,00	47.444,98	25.066,96
2010.	34.159,00	50.138,86	24.291,94
2011.	38.000,00	55.568,13	27.193,71
2012.	41.386,00	59.593,67	31.599,02
2013.	43.944,00	64.895,88	35.109,64

Grafik 13.4.3.: Analiza prosečne neto zarade i potrošačke korpe od 2008. do 2013. godine



Prosečne neto zarade zaposlenih u Srbiji se jako razlikuju po gradovima, pa se takođe razlikuju i odnosi sa prosečnom potrošačkom korpom i prosečnom minimalnom potrošačkom korpom:

Tabela 13.4.4.: Usporedna analiza prosečne neto zarade i potrošačke korpe po gradovima u Srbiji

Grad	Prosečna neto zarada	Potrošačka korpa	
		prosečna	minimalna
Novi Sad	62.528,00	72.334,00	35.997,00
Beograd	62.272,00	68.212,00	39.533,00
Pančevo	57.624,00	71.118,00	35.445,00
Kragujevac	52.830,00	60.137,00	31.891,00
Zrenjanin	50.023,00	72.377,00	35.981,00
Užice	48.611,00	62.796,00	32.885,00
Subotica	46.342,00	69.649,00	34.449,00
Niš	45.715,00	62.498,00	32.955,00
Zaječar	44.820,00	59.515,00	37.131,00
Šabac	42.788,00	61.551,00	32.157,00
Kraljevo	41.129,00	59.316,00	30.837,00
Smederevo	39.565,00	60.199,00	32.110,00
Leskovac	38.827,00	56.995,00	29.973,00

Da li je prosečnom članu domaćinstva dovoljno ono što se nalazi u prosečnoj potrošačkoj korpi? Da li je tročlanoj porodici dovoljno pola kilograma limuna za mesec dana, 1,3 kg ribe, 150 gr drugog mesa dnevno po članu domaćinstva, 7 litara vode, odeće i obuće za 1126,70 dinara mesečno po članu domaćinstva, obrazovanja za čitavih 447,91 dinara???

Usporedni pregled strukture potrošačke korpe u decembru 2013. godine izgledao je kao u sledećoj tabeli:

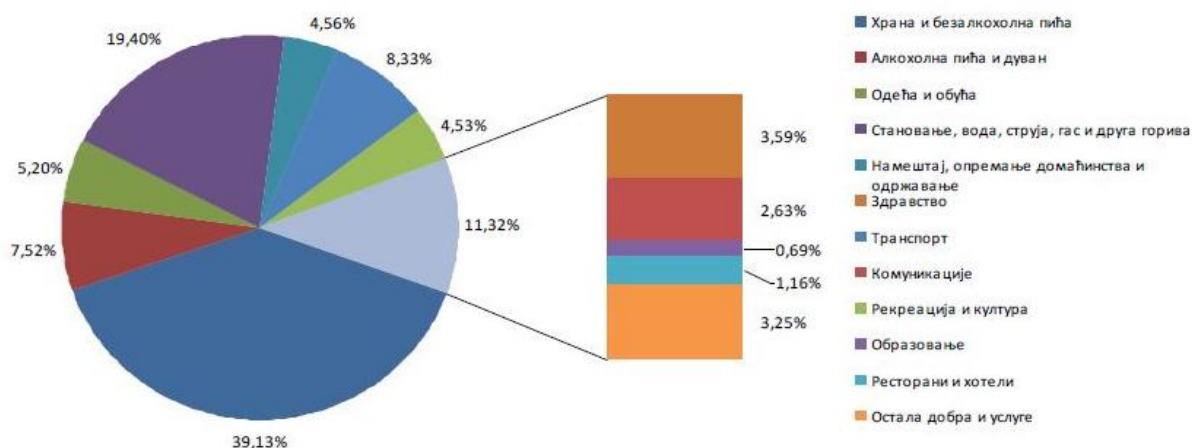
Tabela 13.4.5.: Struktura potrošačke korpe u decembru 2013. godine

Opis	Prosečna korpa		Minimalna korpa	
	iznos	%	iznos	%
Hrana i bezalkoholna pića	25.446,88	39,13	15.395,30	45,39
Alkoholna pića i duvan	4.892,32	7,52	2.453,77	7,23
Odeća i obuća	3.380,09	5,20	1.295,99	3,82
Stanovanje, voda, struja, gas i druga goriva	12.617,77	19,40	6.397,42	18,86
Nameštaj, opremanje domaćinstva i održavanje	2.963,09	4,56	1.547,06	4,56
Zdravstvo	2.333,32	3,59	1.290,57	3,80
Transport	5.418,09	8,33	2.212,41	6,52
Komunikacije	1.712,71	2,63	807,20	2,38
Rekreacija i kultura	2.942,57	4,53	986,34	2,91
Obrazovanje	447,91	0,69	116,81	0,34
Restorani i hoteli	755,89	1,16	252,99	0,75
Ostala dobra i usluge	2.113,83	3,25	1.163,89	3,43
Vrednost korpe - ukupno	65.024,47	100,00	33.919,75	100,00

Struktura prosečne potrošačke korpe i strukturu minimalne potrošačke korpe najbolje se može videti iz sledećih grafikona:²⁴⁹

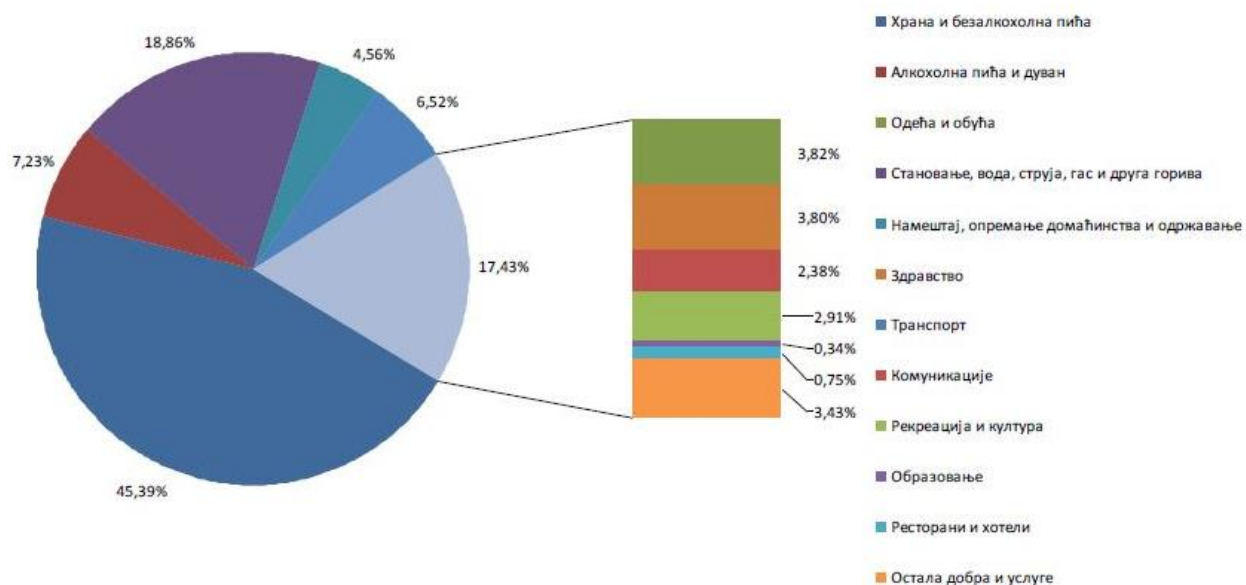
Grafik 13.4.6.: Struktura prosečne potrošačke korpe u decembru 2013. godine

СТРУКТУРА ПРОСЕЧНЕ ПОТРОШАЧКЕ КОРПЕ



Grafik 13.4.7.: Struktura minimalne potrošačke korpe u decembru 2013. godine

СТРУКТУРА МИНИМАЛНЕ ПОТРОШАЧКЕ КОРПЕ



²⁴⁹ <http://mtt.gov.rs/download/potrosacka-korpa>

13.4.1. Rast potrošačkih cena

Ukoliko posmatramo period od 2007. do 2013. godine u toku 2013. godine ostvaren je najmanji rast potrošačkih cena u iznosu od 2,2%.

Tabela 13.4.8.: Rast potrošačkih cena od 2007. do 2013. godine

Godina	Rast potrošačkih cena
2007.	11%
2008.	8,6%
2009.	6,6%
2010.	10,3%
2011.	7,0%
2012.	12,2%
2013.	2,2%

“Ostvareni rast potrošačkih cena u 2013. godini, značajno je ispod projektovane inflacije utvrđene Fiskalnom strategijom za 2013. godinu sa projekcijama za 2014. i 2015. godinu (5,5%) i ciljane inflacije date u Memorandumu Narodne banke Srbije o utvrđivanju ciljane stope inflacije za period od 2012. Do 2014. godine (4± 1 p.p.)”²⁵⁰

Cene su i u 2014. godini bile relativno stabilne. Mesečni rast se kretao u intervalu od +0,1% do -0,3% osim u januaru (1,4%), aprilu (0,6%) i septembru (0,7%) kada je visok januarski rast ostvaren po osnovu povećane niže stope PDV, odnosno aprilski i septembarski usled viših cena hrane.

Kretanje potrošačkih cena u periodu od januara 2011. do novembra 2014. godine možete videti u sledećem grafikonu:²⁵¹

Grafik 13.4.9.: Kretanje potrošačkih cena od januara 2011. do novembra 2014. godine



²⁵⁰ Sajt Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija - <http://mtt.gov.rs/informacije/rast-potrosackih-cena/>

²⁵¹ Sajt Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija - <http://mtt.gov.rs/informacije/rast-potrosackih-cena/>

13.4.2. Analiza prosečne zarade po delatnostima i potrošačke korpe

Čime treba da se bavimo da bi naša prosečna plata bila dovoljna za potrošačku korpu?! Delatnosti čija je prosečna plata ispod minimalne potrošačke korpe su: *Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti*, prosečna plata je manja za 31,88%, *Usluge smeštaja i hrane* (29,82%), *Trgovina na veliko i trgovina na malo; popravka motornih vozila i motocikala* (14,25%), *Zdravstvena i socijalna zaštita* (13,08%), *Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo* (8,43%), *Ostale uslužne delatnosti* (6,76%), *Građevinarstvo* (3,36%) i *Prerađivačka industrija* (2,64%).

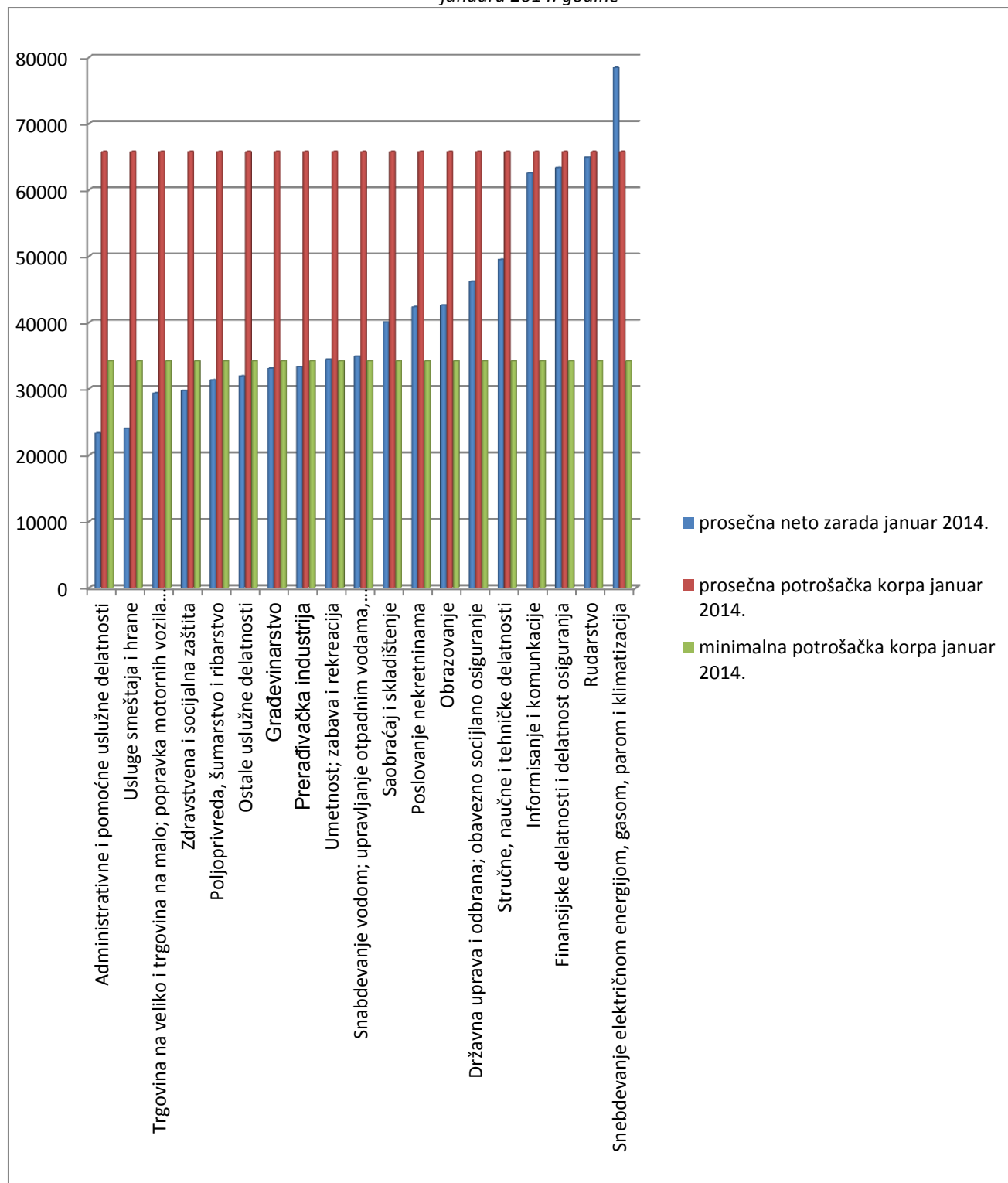
Jedina delatnost čija prosečna neto zarada je veća od prosečne potrošačke korpe je *Snabdevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija* i to za 19,27%.

Tabela 13.4.10.: Analiza prosečnih zarada, prosečne i minimalne potrošačke korpe po delatnostima u januaru 2014. godine

Delatnost	prosečna neto zarada	prosečna potrošačka korpa	minimalna potrošačka korpa
	januar 2014.	januar 2014.	januar 2014.
Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti	23282	65.717,94	34.177,96
Usluge smeštaja i hrane	23986		
Trgovina na veliko i trgovina na malo; popravka motornih vozila i motocikala	29308		
Zdravstvena i socijalna zaštita	29706		
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	31296		
Ostale uslužne delatnosti	31867		
Građevinarstvo	33031		
Prerađivačka industrija	33277		
Umetnost; zabava i rekreacija	34397		
Snabdevanje vodom; upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje procesa uklanjanja otpada i slične aktivnosti	34839		
Saobraćaj i skladištenje	40014		
Poslovanje nekretninama	42293		
Obrazovanje	42548		
Državna uprava i odbrana; obavezno socijalno osiguranje	46106		
Stručne, naučne i tehničke delatnosti	49451		
Informisanje i komunikacije	62494		
Finansijske delatnosti i delatnost osiguranja	63332		
Rudarstvo	64883		
Snabdevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija	78380		

Najbolje se odnos prosečne neto zarade, prosečne potrošačke korpe i minimalne potrošačke korpe se vidi na sledećem grafikonu:

Grafik 13.4.11.: Odnos prosečnih zarada, prosečne i minimalne potrošačke korpe po delatnostima u januaru 2014. godine



XIV DEO

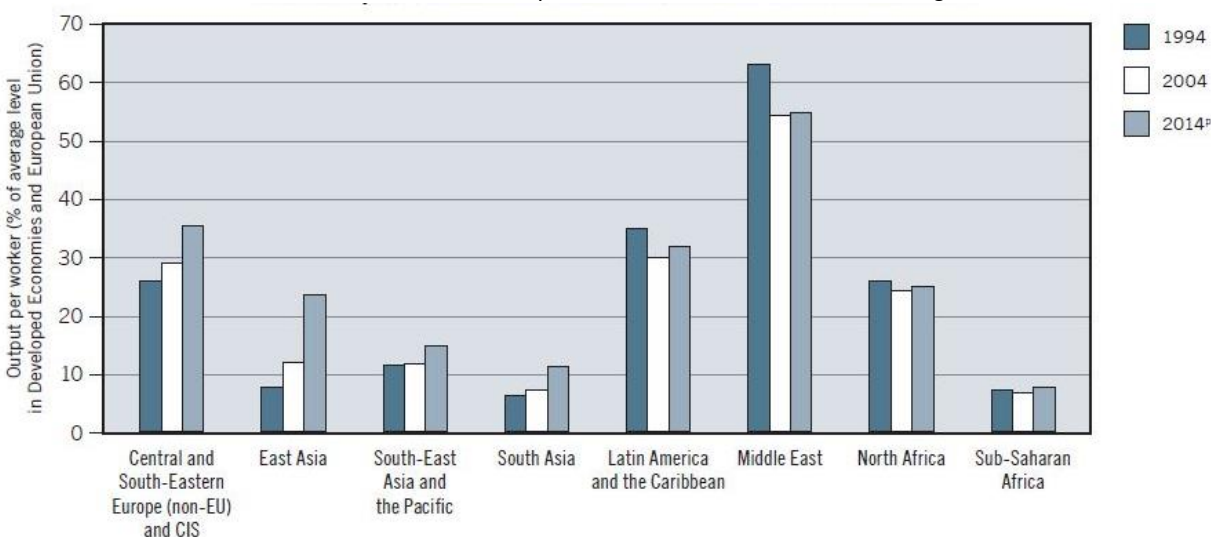
Analiza plata na globalnom nivou

XIV Analiza plata na globalnom nivou

Dok se u Evropi beleži rast produktivnosti zaposlenih kao i smanjenje siromaštva, Istočna Azija ovim trendom ne bi mogla da dostigne sadašnji nivo produktivnosti u razvijenim ekonomijama sve do 2033. godine. Sa druge strane, Južna Azija bi dostigla nivo produktivnosti razvijenih zemalja 2055. godine, odnosno jugoistočna Azija 2071. godine. Bez značajnog ubrzanja stope rasta, Afrika neće dostići razvijene zemlje sigurno do 2100. godine. Dakle, rast produktivnosti predstavlja ključan izazov u mnogim zemljama u razvoju u narednim godinama, dok se istovremeno suočavaju sa izazovom stvaranja dovoljnog broja radnih mesta.

Radna produktivnost (output po radniku kao % u razvijenim ekonomijama i EU) u 1994., 2004. i 2014. godini predstavljena je na sledećem grafiku.²⁵²

Tabela 14.1.: Radna produktivnost u 1994., 2004. i 2014. godini

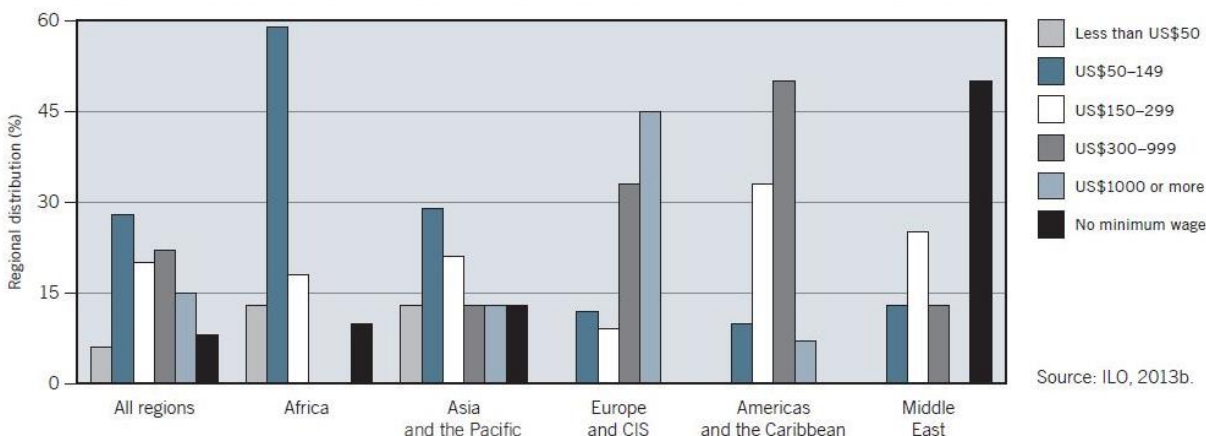


Nivo minimalnih zarada varira uglavnom u zavisnosti od nivoa ekonomskog razvoja. Od 2012. godine minimalna plata se kretala od 50 USD mesečno, što je nivo ekstremnog siromaštva od 1,25USD po danu, do 1000USD ili više. Afričke zemlje uglavnom imaju najniže nivoe minimalnih plata dok evropske zemlje imaju najvišu minimalnu platu.

Pregled minimalnih zarada u 2012. godini u svetu, prikazana je na sledećem grafiku:

²⁵² International Labour Organisation, „World of Work Report: 2014 Developing with Jobs / International Labour Office“, 2nd ed.rev. – Geneva: ILO, 2014, str. 31

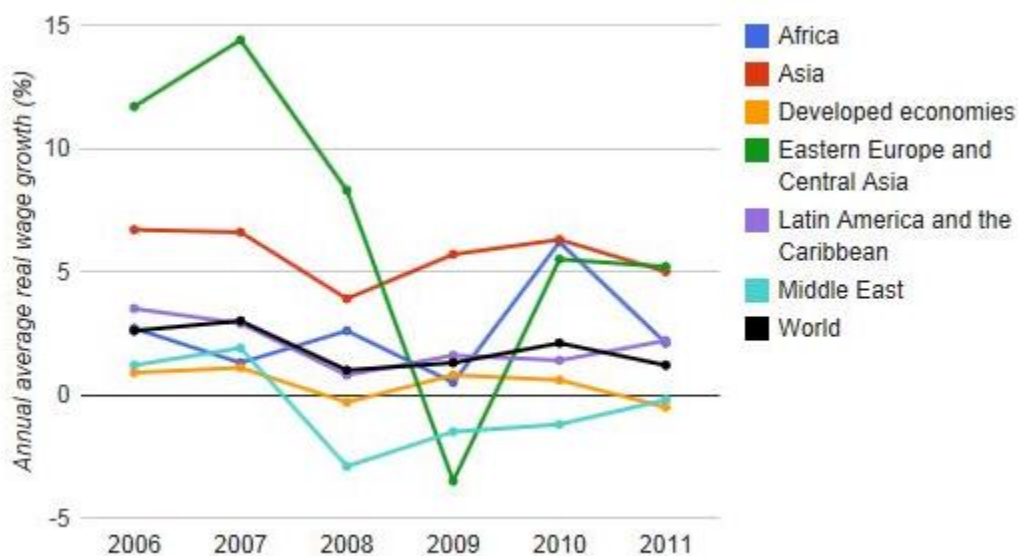
Tabela 14.2.: Minimalna zarada zaposlenih u 2012. godini (% distribucije u svakoj regiji, US \$)²⁵³



Zanimljivo je pogledati odnose minimalnih zarada u razvijenim zemljama sveta – najniže su u Portugalu i Španiji, čije ekonomije pogađa velika kriza, dok su najviše u Holandiji, Australiji, Belgiji... Zanimljivo je da Grčka koja je u velikim merama štednje, u ogromnim dugovima, ima minimalnu zaradu veću od Japana.

Godišnji rast prosečne zarade u periodu od 2006. do 2011. godine po regionima i globalno, predstavljeno je na sledećem grafikonu:

Grafik 14.3.: Godišnji prosečan rast realne zarade u periodu od 2006. do 2011. godine²⁵⁴

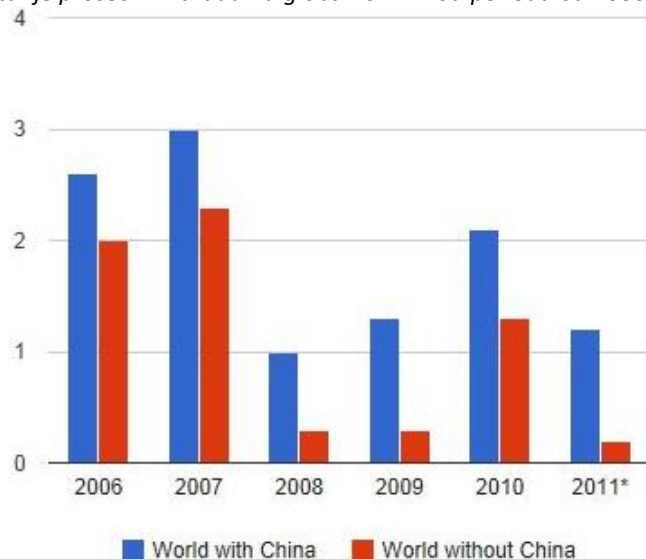


²⁵³ International Labour Organisation, „World of Work Report: 2014 Developing with Jobs / International Labour Office“, 2nd ed.rev. – Geneva: ILO, 2014, str. 113

²⁵⁴ www.ilo.org/global - mart 2015.godine

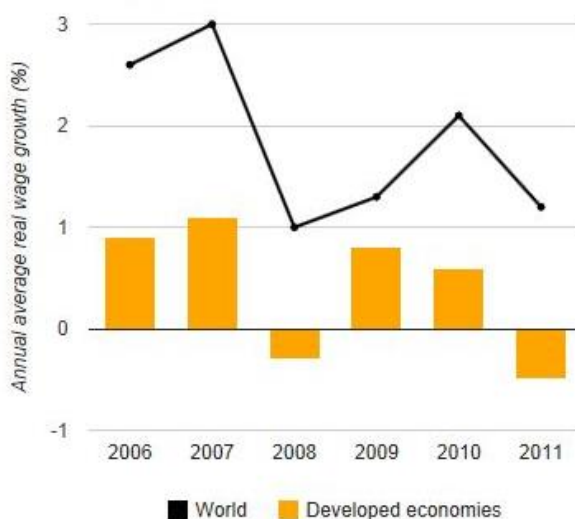
U posmatranom periodu od 2006. do 2011. godine može se uočiti kretanje prosečnih zarada na globalnom nivou. Analizu je izvršila Međunarodna organizacija rada²⁵⁵ i može se uočiti ogroman pad prosečnih zarada početkom svetske ekonomske krize:

Grafik 14.4.: Kretanje prosečnih zarada na globalnom nivou periodu od 2006. do 2011. godine²⁵⁶



Na sledećem grafikonu, prikazano je kretanje prosečnih zarada na svetskom nivou u odnosu na razvijene ekonomije u periodu od 2006. do 2011. godine:²⁵⁷

Grafik 14.5.: Usporedni prikaz kretanja prosečnih zarada na globalnom nivou u odnosu na razvijene ekonomije u periodu od 2006. do 2011. godine



²⁵⁵ www.ilo.org/global - mart 2015.godine

²⁵⁶ www.ilo.org/global - mart 2015.godine

²⁵⁷ www.ilo.org/global - mart 2015.godine

Uporednu analizu prosečnih neto zarada na par radnih mesta širom sveta, biće prezentovana u narednim priložima.

Prodavac koji radi 32 sata nedeljno u Americi zarađuje 1876 dolara, dok njegov kolega u Portugalu radi preko 39 sati nedeljno i zarađuje 468 dolara, dok u Rusiji na istom radnom mestu se zarađuje 92 dolara. U Srbiji prodavac koji radi u proseku 40 sati nedeljno, zarađuje 254 dolara, što nas svrstava na sami kraj tabele. Naravno, uvek moramo imati u vidu troškove života u svim posmatranim zemljama.

Tabela 14.6.: Analiza prosečnih zarada po zemljama za radno mesto: prodavac²⁵⁸

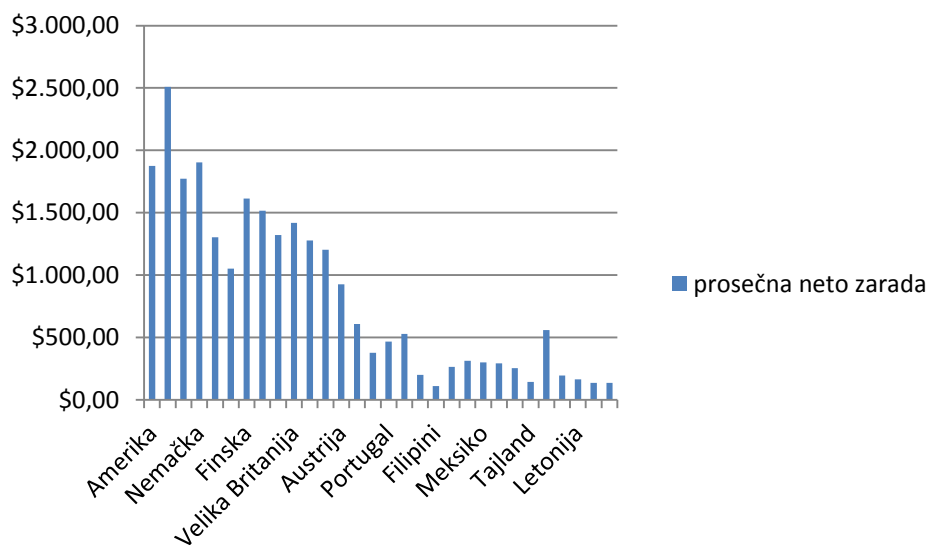
Prodavac	prosečna neto zarada	radna nedelja u časovima
Norveška	\$ 2.510	37,5
Nemačka	\$ 1.904	37,5
Amerika	\$ 1.876	32
Australija	\$ 1.773	38,5
Finska	\$ 1.614	37,1
Japan	\$ 1.516	
Velika Britanija	\$ 1.419	37,5
Italija	\$ 1.322	38
Koreja	\$ 1.302	42,5
Belgija	\$ 1.277	35
Kanada	\$ 1.203	32,4
Hong Kong	\$ 1.051	50,9
Austrija	\$ 925	38,5
Tajvan	\$ 608	46
Kuvajt	\$ 560	53
Singapur	\$ 528	
Portugal	\$ 468	39,3
Peru	\$ 376	
Češka	\$ 314	40,9
Meksiko	\$ 300	53
Mađarska	\$ 292	
Poljska	\$ 264	41
Srbija	\$ 254	40
Brazil	\$ 199	43,5
Slovačka	\$ 194	33
Letonija	\$ 165	38
Tajland	\$ 143	51

²⁵⁸ Podaci korišćeni sa sajtova: www.bls.gov, www.worldsalaries.org, www.payscale.com/research/US/Industry, www.careerprofiles.info/salaries - mart, april 2015. godine

Litvanija	\$	137	40
Rumunija	\$	135	38,8
Filipini	\$	110	
Rusija	\$	92	39

Na grafikonu se najbolje vide prikazane zarada u prethodnoj tabeli:

Grafik 14.7.: Analiza prosečnih zarada po zemljama za radno mesto: prodavac



Godinama unazad se štrajkuje u prosveti u Srbiji. Pre pet godina prosečna zarada u prosveti je bila oko 3 minimalne zarade u Srbiji, ali se svake godine one smanjuju. Iako u prosveti radi najviše visokoobrazovanih zaposlenih, većina njih zarađuje mnogo manje nego visokoobrazovane kolege u drugim delatnostima. Veliki broj prosvetara ima manji fond časova, jer svake godine ima sve manje i manje đaka u školama. Prosečna zarada profesora u školama je između 40 i 50 hiljada dinara. U Sloveniji i Rumuniji jedan nastavnik može da zaradi tri puta više od drugog, na osnovu kvalifikacija, dodatnih časova, kao i kvaliteta rada, dok u Americi kada nastavnik u državnoj školi ostane bez norme časova, država ga dve godine štiti i prima punu platu.

Prosečne zarade profesora u raznim zemljama, kao i nedeljni broj časova možemo videti u sledećoj tabeli:

Tabela 14.8.: Analiza prosečnih zarada po zemljama za radno mesto: profesor²⁵⁹

Profesor	prosečna neto zarada	radna nedelja u časovima
Amerika	\$ 4.638	32,3
Japan	\$ 4.240	

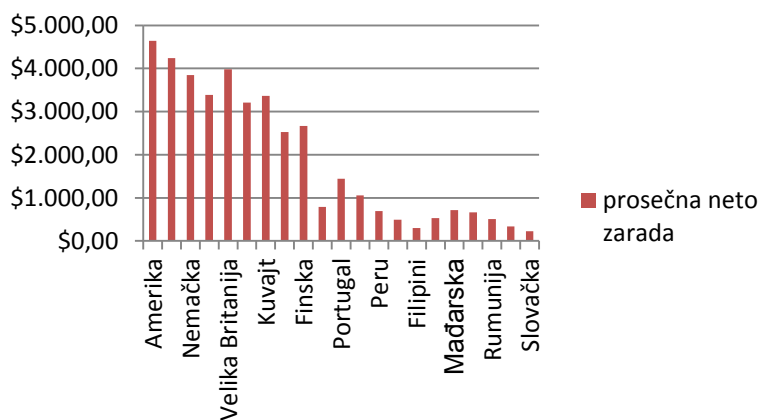
²⁵⁹ Podaci korišćeni sa sajtova: www.bls.gov, www.worldsalaries.org, www.payscale.com/research/US/Industry, www.careerprofiles.info/salaries - mart, april 2015. godine

Velika Britanija	\$	3.977	36
Nemačka	\$	3.846	
Australija	\$	3.384	
Kuvajt	\$	3.363	36
Italija	\$	3.206	
Finska	\$	2.667	36,4
Kanada	\$	2.524	36,6
Portugal	\$	1.441	36,8
Meksiko	\$	1.059	42
Brazil	\$	790	26,9
Mađarska	\$	719	
Peru	\$	691	
Češka	\$	661	33,5
Letonija	\$	533	29,8
Rumunija	\$	511	38,8
Tajland	\$	493	38
Srbija	\$	425	
Litvanija	\$	335	30,5
Filipini	\$	299	
Slovačka	\$	228	32,1

Dakle, najviša profesorska plata je u Americi i iznosi 4.638 dolara za 32 časa nedeljno, dok je u Slovačkoj 228 dolara skoro isti broj časova. U Velikoj Britaniji je 3.977 dolara za 36 časova nedeljno, a u Portugalu 1.441 dolar za 36,8 časova nedeljno, dok je u Srbiji prosečna profesorska plata 425 dolara, odnosno 10 puta manja nego u Americi.

Takođe, pregled zarada profesora u različitim zemljama, možete pogledati i na sledećem grafiku:

Grafik 14.9.: Analiza prosečnih zarada po zemljama za radno mesto: profesor



Dok medicinska sestra u Srbiji, koja radi u Urgentnom centru ima prosečnu platu oko 400 dolara, njena koleginica u Americi ima 3.168 dolara mesečnu platu sa 33 časa nedeljno. U Poljskoj, medicinska sestra sa 22 časa nedeljno ima prosečnu platu 563 dolara, a u Rumuniji za 38,8 časova nedeljno medicinska sestra ima platu od 268 dolara.

Tabela 14.10.: Analiza prosečnih zarada po zemljama za radno mesto: medicinska sestra²⁶⁰

Medicinska sestra	prosečna neto zarada	radna nedelja u časovima
Amerika	\$ 3.168	33
Norveška	\$ 3.075	37,5
Velika Britanija	\$ 2.782	35,7
Australija	\$ 2.653	38
Nemačka	\$ 2.244	39
Finska	\$ 2.230	38,2
Kanada	\$ 2.216	31,7
Japan	\$ 2.140	
Francuska	\$ 1.868	
Austrija	\$ 1.684	40
Italija	\$ 1.629	36
Koreja	\$ 1.504	41,7
Singapur	\$ 1.237	
Kuvajt	\$ 1.226	44
Portugal	\$ 1.199	35,8
Tajvan	\$ 996	40,5
Brazil	\$ 650	37,7
Češka	\$ 582	38,6
Poljska	\$ 563	22
Mađarska	\$ 543	
Meksiko	\$ 534	42
Peru	\$ 528	
Srbija	\$ 400	
Letonija	\$ 397	39,5
Tajland	\$ 358	51
Rumunija	\$ 268	38,8
Litvanija	\$ 203	40,7
Kina	\$ 187	
Filipini	\$ 144	

²⁶⁰ Podaci korišćeni sa sajtova: www.bls.gov, www.worldsalaries.org, www.payscale.com/research/US/Industry, www.careerprofiles.info/salaries - mart, april 2015. godine

Medicinska sestra sa prosečnom zaradom u Rusiji, zarađuje 1,76 USD neto na sat, što znači da ona zarađuje pola Big Meka, dok njena koleginica u Americi za sat zarađuje 2,5 Big Mekova, dok medicinske sestre u Evropi zarađuju još više: u Nemačkoj 3,1, dok u Holandiji i Španiji zarađuju čak 3,6 Big Mekova. U sledećoj tabeli je prikazano koliko u raznim zemljama širom sveta medicinske sestre zarađuju na sat i koliko Big Mekova mogu da kupe:

Tabela 14.11.: Analiza neto zarade medicinske sestre po času i koliko Big Mac-ova zarađuju po času

Zemlja	Neto zarada/h USD	Big Mac / h
Španija	16,7	3,6
Holandija	14,51	3,6
Nemačka	12,69	3,1
Švedska	12,47	2,9
Belgija	11,89	3,1
Amerika	10,3	2,5
Južna Afrika	10,23	2,9
Finska	9,83	2,8
Brazil	6,17	1,1
Češka	5,74	1,1
Kolumbija	5,27	0,8
Mađarska	4,01	0,9
Rusija	1,76	0,5
Ukrajina	1,61	0,4
Indonezija	1,5	0,5

Stomatolog u Americi prosečno mesečno zarađuje 6.164 dolara za 38 radnih časova nedeljno, dok za isti vremenski period stomatolog u Rumuniji zarađuje 251 dolar mesečno, odnosno 3.294 dolara u Italiji. U Srbiji, prosečna zarada stomatologa je 380 dolara mesečno.

Tabela 14.12.: Analiza prosečnih zarada po zemljama za radno mesto: stomatolog²⁶¹

Stomatolog	prosečna neto zarada	radna nedelja u časovima
Amerika	\$ 6.164	38
Japan	\$ 5.522	
Australija	\$ 4.087	36,6
Finska	\$ 3.507	37,2
Velika Britanija	\$ 3.500	37
Italija	\$ 3.294	38
Kuvajt	\$ 2.469	42

²⁶¹ Podaci korišćeni sa sajtova: www.bls.gov, www.worldsalaries.org, www.payscale.com/research/US/Industry, www.careerprofiles.info/salaries - mart, april 2015. godine

Tajland	\$ 725	42
Češka	\$ 699	31,9
Slovačka	\$ 614	32,7
Rumunija	\$ 251	38,8

Visoke plate imaju programeri i inženjeri. Naime, u Americi programer zarađuje 4.141 dolar, u Australiji 3.211 dolara, odnosno 3.476 dolara u Velikoj Britaniji. Naravno, u zemljama sa nižim troškovima života prosečne zarade programera su niže – u Poljskoj prosečna zarada programera je 892 dolara, u Češkoj 1.059 dolara a u Slovačkoj 692 dolara. Ovo je jedna od retkih delatnosti u kojoj su plate u Srbiji u rangu sa svetskim. Naime, programer u Srbiji prosečno zarađuje 1413 dolara, koliko i njegov kolega u Austriji, Singapuru, Mađarskoj a više nego programeri u Brazilu, Tajvanu, Češkoj, Portugalu... Imajući u vidu troškove života u Srbiji i upoređujući ih sa troškovima u drugim državama, plata je čak i realno veća. Iako Srbija ima veliki problem sa „odlivom mozgova“, ovo je jedna od retkih branši u kojoj ima perspektive u Srbiji.

Tabela 14.13.: Analiza prosečnih zarada po zemljama za radno mesto: programer²⁶²

Programer	prosečna neto zarada	radna nedelja u časovima
Amerika	\$ 4.141	39,4
Velika Britanija	\$ 3.476	37
Australija	\$ 3.211	38,2
Finska	\$ 2.949	36,6
Nemačka	\$ 2.505	39
Koreja	\$ 2.245	40
Japan	\$ 1.995	
Kanada	\$ 1.834	26,3
Mađarska	\$ 1.468	
Kuvajt	\$ 1.454	48
Austrija	\$ 1.427	38,5
Srbija	\$ 1.413	
Singapur	\$ 1.389	
Brazil	\$ 1.240	41
Tajvan	\$ 1.215	38,3
Češka	\$ 1.059	39,1
Portugal	\$ 925	34,4
Poljska	\$ 892	41
Meksiko	\$ 886	49

²⁶² Podaci korišćeni sa sajtova: www.bls.gov, www.worldsalaries.org, www.payscale.com/research/US/Industry, www.careerprofiles.info/salaries - mart, april 2015. godine

Letonija	\$ 790	39,5
Slovačka	\$ 692	33,6
Rumunija	\$ 646	38,8
Peru	\$ 520	
Tajland	\$ 382	50
Kina	\$ 252	

Plate inženjera se kreću na sličnom nivou:

Tabela 14.14.: Analiza prosečnih zarada po zemljama za radno mesto: inženjer²⁶³

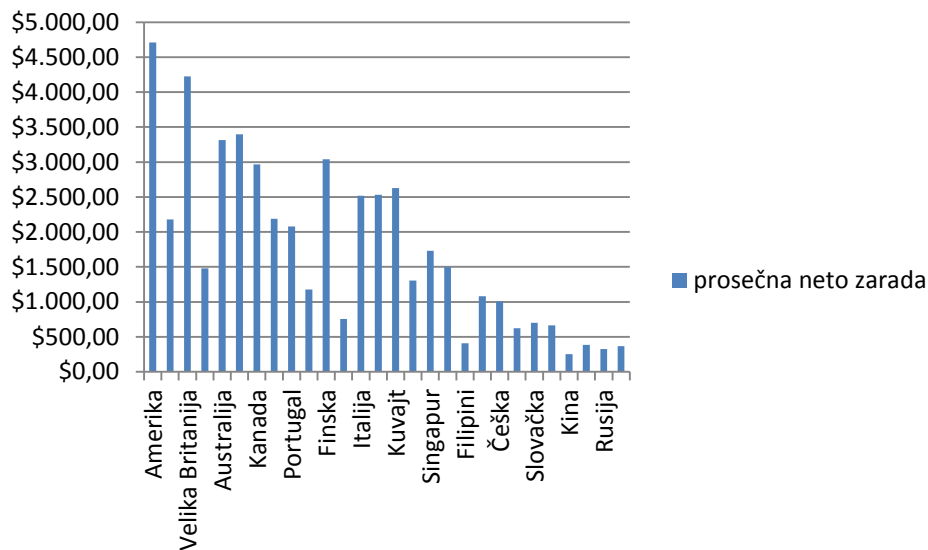
Inženjer	prosečna neto zarada	radna nedelja u časovima
Amerika	\$ 4.710	40
Velika Britanija	\$ 4.225	36,8
Nemačka	\$ 3.397	37,5
Australija	\$ 3.312	38,9
Finska	\$ 3.038	37,9
Kanada	\$ 2.965	31,5
Kuvajt	\$ 2.627	42
Japan	\$ 2.530	
Italija	\$ 2.518	38
Koreja	\$ 2.190	39,8
Tajvan	\$ 2.179	41,4
Portugal	\$ 2.080	38,7
Singapur	\$ 1.731	
Austrija	\$ 1.499	38
Brazil	\$ 1.481	44
Mađarska	\$ 1.304	
Peru	\$ 1.176	
Meksiko	\$ 1.081	51
Češka	\$ 1.006	36,9
Tajland	\$ 756	48
Slovačka	\$ 699	32,6
Poljska	\$ 664	41
Letonija	\$ 621	39,7
Filipini	\$ 406	
Litvanija	\$ 385	
Rumunija	\$ 365	38,8

²⁶³ Podaci korišćeni sa sajtova: www.bls.gov, www.worldsalaries.org, www.payscale.com/research/US/Industry, www.careerprofiles.info/salaries - mart, april 2015. godine

Rusija	\$	325	40
Kina	\$	252	

U Americi, plata inženjera sa 40 časova nedeljno je 4.710 dolara mesečno dok je u Nemačkoj za 37,5 sati nedeljno prosečna zarada 3.397 dolara. Međutim, najniže zarade inženjeri imaju u Rusiji, za 40 časova nedeljno plata je 325 dolara, odnosno u Rumuniji 365 dolara za 38,8 časova nedeljno. Pregled inženjerskih plata može se najbolje videti na sledećem grafikonu:

Grafik 14.15.: Analiza prosečnih zarada po zemljama za radno mesto: inženjer



Zaključna razmatranja

Zaključna razmatranja

„Plate su izuzetno značajan oblik neposredne materijalne stimulacije, koja ne može da se posmatra pojednostavljeno i nema automatsko motivaciono dejstvo u smislu „veća plata – veća motivacija – bolji radni učinak“. Potrebno je imati u vidu da, osim visine plate, na radnu motivaciju utiče čitav niz drugih subjektivnih i objektivnih faktora koji mogu da deluju motivaciono, odnosno demotivaciono.“²⁶⁴

Prilikom utvrđivanja sistema plata, moramo imati u vidu sve faktore koji utiču na poslovanje preduzeća kao što su potrebe zaposlenih, kultura, društveni i politički kontekst, konkurentska dinamika... Neophodno je da se razume industrija u kojoj preduzeće posluje i kako namerava da se nosi sa konkurencijom. Proučavanje plata mora se bazirati na globalnoj perspektivi. Globalizacija poslovanja, finansijskih tržišta, trgovinskih sporazuma pa čak i tržište rada utiče na svako radno mesto i svaki radni odnos. Plata zaposlenog, najvažniji je deo radnog mesta. Deo je različitih političkih, ekonomskih i socijalnih aranžmana širom sveta. Uspešna globalna organizacija mora učiti na svojim iskustvima na svakoj lokaciji da bi stvarno postala globalna a ne multilokalna. Osmišljavanje sistema koji ujedno podržava nacionalne običaje i odražava lokalne uslove pomaže stvaranju globalnih umova – globalnog i lokalnog razmišljanja i delovanja. Veruje se da će kompanije koje uspevaju da mobilišu globalni intelektualni kapital uspeti da naprave dobru konkurenciju. Međutim, globalno korišćenje intelektualnog kapitala možda se neće moći ostvariti bez razmišljanja o sistemu nagrađivanja.

Zarade zaposlenih moraju da pomognu organizaciji da privuče i zadrži zaposlene, da imaju visok radni učinak ali i da ih podstiču na usavršavanje, osvajanje novih veština, predanost organizaciji. Upravo, odnos između poslodavca i zaposlenih je predstavljen je kroz vrednost sistema plata. Svaki zaposleni je posebna individua za sebe i tako se mora pristupati oblikovanju strategije zarada – jer svako ima različite potrebe. Sa druge strane, u svakom preduzeću se obavlja veliki broj različitih poslova koji zahtevaju različita znanja i veštine i svaki ima određenu vrednost za poslodavca. Dakle, sistem zarada treba da bude tako usklađen da zadovolji potrebe pojedinaca, odnosno zaposlenih ali istovremeno potrebe menadžmenta. Da bi preduzeće uspešno poslovalo, struktura plata treba da bude tako osmišljena da podržava delotvoran tok rada. Ona mora da se zasniva na odrađenom poslu (radu) i veštinama za obavljanje posla, ali i da prati potrebe zaposlenih. Bolja unutrašnja struktura zarada direktno utiče na bolji radni učinak organizacije. Ukoliko je unutrašnja struktura zarada formirana na pravedan način, sa pravim razlikama između poslova, učinka, potrebnih znanja i veština zaposlenih ona može samo da doprinese preduzeću u smislu, manje fluktuacije zaposlenih, lakšeg rada, manjih žalbi na plate... Ukoliko je napravljena realna podela zarada na nižim i višim hijerarhijskim nivoima, onda zarade mogu uticati na želju zaposlenih za napredovanjem i dodatnim usavršavanjem, kao i prihvatanju dodatnih odgovornosti.

Osnova dobrog sistema plata je analiza posla koji zaposleni obavljaju. Dobro izvršena analiza posla, utvrđivanje potrebnih znanja i veština za određeno radno mesto preduslov je za

²⁶⁴ Živka Pržulj, „Menadžment ljudskih resursa“ Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janičije i Danica Karić“, Beograd, 2007., str. 372

pravedno određivanje plata. Naime, za iste poslove plata mora biti na istom nivou. Ukoliko se sadržaji poslova razlikuju, onda i plate za zaposlene na tim radnim mestima moraju se razlikovati. Jedan od osnovnih dokumenata koje svako preduzeće je obavezno da ima je sistematizacija radnih mesta. Ovaj dokument definiše svako radno mesto u preduzeću, potrebna znanja i veštine za to radno mesto, odgovornosti, kao i broj izvršilaca. Pored toga što je zahvaljujući sistematizaciji svaki zaposleni upoznat sa svim detaljima svakog radnog mesta, može se videti i šta mu je od veština i znanja potrebno kako bi napredovao na neko drugo radno mesto unutar organizacije. Zaposleni vole potencijal više plate koja dolazi sa napredovanjem, odnosno radnim mesto na višoj hijerarhijskoj lestvici. Radni zadaci, uz planove koji su zasnovani na veštinama, podstiču zaposlene da napreduju, usavršavaju se i daju bolje rezultate i sebi obezbeđuju veću zaradu. Analiza je dokazala da većina organizacija najviše ceni sledeće stručnosti zaposlenih: usmerenost ka uspehu, briga za kvalitet, inicijativa, međuljudsko razumevanje, usmerenost na usluge kupcima, uticaj i učinak, svesnost organizacije, izgradnja mreža, direktivnost, timski rad i saradnja, razvoj drugih, vođstvo tima, tehnička ekspertiza, traženje informacija, analitičko razmišljanje, konceptualno razmišljanje, samokontrola, samopouzdanje, poslovna umerenost i fleksibilnost.

Međutim, ne utiču samo poslovi koji se obavljaju, znanja i veštine zaposlenih na formiranje zarada. Jako bitan faktor predstavlja i okolina u kojoj preduzeće posluje. Naime, ponuda i potražnja za radnom snagom imaju ključnu ulogu u određivanju visine plata. Uslovi na tržištu određuju nivo plata potreban za privlačenje dovoljnog broja zaposlenih, međutim preduzeće mora definisati visinu troškova zarada, jer ne može dopustiti da plate zaposlenih budu iznad maksimuma planiranih troškova za zarade, jer onda direktno utiču na cene svojih proizvoda i usluga i postaju nekonkurentni na tržištu.

Preduzeće ne isplaćuje samo osnovnu zaradu zaposlenima, već im nudi i čitav niz pogodnosti koje su direktan trošak za poslodavca a koje bi trebale da dodatno motivišu zaposlenog za bolji učinak. Postoji čitav niz različitih teorija koje objašnjavaju motivaciju zaposlenih. Najpoznatija je Maslovljeva teorija potreba koja ističe da je prvo potrebno zadovoljiti osnovne fiziološke potrebe kako bi mogli dalje da zadovoljavamo ostale potrebe za sigurnošću, pripadanjem, potrebe za samopoštovanjem i samoaktuelizacijom. Potrebe uvek idu kružno i sa zadovoljenjem jednog nivoa prelazimo na sledeći. Imajući u vidu potrebe zaposlenih, poslodavci se trude da pored osnove zarade naprave i sistem beneficija koji će najbolje uticati na učinak zaposlenih. Sistem potpune nagrade sastoji se iz sledećih komponenti: novčana primanja (plata, provizija), pogodnosti (godišnji odmori, zdravstveno osiguranje), društvena interakcija (prijateljsko okruženje na radnom mestu), sigurnost (stabilno i sigurno radno mesto), status/priznanje (poštovanje i važnost zahvaljujući poslu), raznolikost posla (mogućnost iskustva na raznim mestima), količina posla (prva količina posla, ni previše ni premalo), autoritet/nadzor/samostalnost (sposobnost uticanja na druge, kontrola na vlastitom sudbinom), napredovanje (mogućnost kretanja prema napred), povratne informacije (primanje informacija koje pomažu u poboljšanju radnog učinka), radni uslovi (bez opasnosti) i mogućnost razvoja (formalna i neformalna obuka za sticanje znanja, veština i sposobnosti).

Povezivanje plata i ponašanja zaposlenih daje bolje pojedinačne radne učinke, kao i učinke cele organizacije. Na zaposlenog, da bi prihvatio određeni posao, utiče nivo plata i karakteristike samog sistema plata. Međutim, iako je plata vidljiva nagrada u celom procesu, zaposlene privlače i organizacije koje odgovaraju njihovim sposobnostima. Naime, talentovane i

sposobne radnike privlače kompanije sa jakim vezama između plate i radnog učinka. Iz takvih firmi primetna je veća fluktacija lošijih radnika nego boljih. Dok u firmama koje imaju grupne podsticaje za rad, najčešće napuštaju bolji i sposobniji radnici.

Beneficije za zaposlene najčešće su iskazane kao dužina trajanja plaćenog godišnjeg odmora, zdravstveno i penziono osiguranje, životno osiguranje. Veliki broj pogodnosti su podstakli poslodavci, dok na određene pogodnosti direktno utiče vlada (penziono, zdravstveno osiguranje...). Prilikom određivanja beneficija, poslodavci moraju imati u vidu šta žele da postignu sa beneficijama, koje pogodnosti obezbeđuje njihova konkurencija. Pretpostavlja se da beneficije u vidu zdravstvenog i penzionog osiguranja pomažu u zadržavanju radnika, dok beneficije u vidu akcija od firme, utiču na veću produktivnost zaposlenih.

U današnje vreme, kada je svet jedno veliko globalno selo, da bi razumeli sistem plata u bilo kojoj zemlji, moramo razumeti društveni sistem te zemlje, razumemo ulogu vlade, zaposlenih i poslodavaca u toj zemlji. U određenim zemljama uticaoj vlade na sisteme plata je izuzetni visok, dok u nekim zemljama taj uticaoj je minimalan. Takođe, jako je bitno da razumemo kako se sistemi plata uklapaju u različite kulture u zemljama širom sveta. Još jedan od bitnih svetskih faktora su i sindikati. U određenim zemljama njihov uticaoj je izuzetno jak i nije moguće doneti ni jednu odluku bez konsultacije sa sindikatima. Oni zajedno sa vladom definišu sva bitna pitanja za zaposlene (dužina radnog vremena, minimalnu zaradu, dužinu godišnjeg odmora...). Kada analiziramo visine plata, moramo ih dovesti i u odnos sa životnim troškovima u određenoj zemlji. Naime, 1000 evra u Srbiji i Francuskoj nije isto. Dok u našoj zemlji sa tom zaradom može više nego dobro da se živi, u Francuskoj ne bi mogli da zadovoljite ni osnovne životne potrebe. Prema nekim istraživanjima 40% ukupne svetske populacije (oko dve i po milijarde ljudi) živi sa manje od 2 dolara dnevno, dok 10% najbogatijih kontroliše 54% svetskog bogatstva.

Možemo reći, koliko firmi, toliko i modela nagrađivanja. Svaka organizacija ima neku svoju specifičnost i prema tome bazira svoj model plata. Za razliku od Japana, čiji se nacionalni sistem plata bazira na doživotnoj sigurnosti unutar kompanije i temelji se na osnovu godina staža i napredovanja, u Srbiji je model plata zasnovan na garantovanoj minimalnoj zaradi zaposlenih (za koju poslodavac precizira potreban rad) koja može biti uvećana za radni učinak zaposlenih ili beneficije koje određuje zaposleni. Naša Vlada zaposlenima garantuje da će od poslodavca dobiti plaćen godišnji odmor, zdravstveno i penziono osiguranje, kao i niz drugih beneficija određenih zakonom i pravnim aktima. Detaljnim istraživanjem kretanjem broja zaposlenih (poglavlje XI) kao i visinama prosečnih zarada u Srbiji i u određenim delatnostima (poglavlje XII), možemo zaključiti da model nagrađivanja, visina zarada zaposlenih kao i pravna regulativa, direktno utiče na fluktacije zaposlenih, kretanje broja zaposlenih i nezaposlenih u Srbiji.

Već decenijama Srbija ima jako puno problema sa smanjenjem broja nezaposlenih, pokušajima da se realno povećaju plate zaposlenih kako bi ljudi mogli da vode normalan život. Podatak da preko 32.000 ljudi godišnje ode iz Srbije pokazuje da se ne uspeva mnogo u tome.

Na kraju 2014. godine u Srbiji je radio 1.697.686 što je za 29 hiljada manje nego na kraju 2012. godine. Dok je ukupan broj zaposlenih smanjen, broj zaposlenih žena se povećao tako da je on na kraju 2012. godine iznosio 796.993 a na kraju 2014. godine 798.015.

Statistički podaci pokazuju da je Srbija sa prosečnom neto zaradom od 359 evra na samom začelju u regionu po visini plata. Gori od nas su samo Makedonci i Albanci, dok najveće zarade su u Hrvatskoj i Crnoj Gori. Prosečna zarada u Hrvatskoj je 2 puta veća nego kod nas.

Zavod za statistiku je objavio podatke za prosečnu zaradu za mart mesec 2015. godine koja iznosi 59.141 dinara bruto, odnosno neto 43.121 dinar što je u poređenju sa februarom platom nominalno više za 0,9%. Ukoliko uporedimo isti mesec 2014. godine prosečna neto zarada je nominalno manja za 0,8%, odnosno realno je manja za 2,6%. Prividan rast plata nije odraz srpske privrede, niti slika realnog stanja. Do takve računice se došlo, zbog visokih plata u državnim firmama, duvanskoj industriji, finansijama, poslovima oko nekretnina... Naime, prosečne neto zarade za mart 2015. godine najviše su bile u delatnostima reklamiranje i istraživanje tržišta od 209.547 dinara, zatim, računarsko programiranje i konsultantska delatnost 149.831 dinar, uslužne delatnosti u rudarstvu od 141.404 dinara, duvanska industrija 113.522 dinara, upravljačke delatnosti i savetovanje 105.500 dinara, proizvodnja farmaceutskih preparata 103.786 dinara. Sa druge strane, najniže zarade su u delatnosti kinematografija, televizijska i muzička produkcija od svega 19.664 dinara, delatnosti putničkih agencija od 19.617 dinara, proizvodnja odevnih predmeta 23.918 dinara, proizvodnja kože i predmeta od kože 22.990 dinara. Najveće plate u Srbiji primaju zaposleni u firmama u kojima je završen proces restrukturiranja i privatizacije, dok su najmanja primanja u delatnostima pogođenim izolacijom i prebrzom liberalizacijom, kao što je tekstilna industrija, pokazala je analiza Instituta za tržišna istraživanja. Prosek plata povećavaju ogromne plate u državnim firmama gde radi veliki broj zaposlenih – već nekoliko godina država pokušava da prebroji i donese tačan broj zaposlenih i on se kreće od 500.000 do 780.000.

Posmatrano po regionima u martu 2015. godine najviša prosečna neto zarada je bila u Beogradu 54.547 dinara. U Vojvodini prosečna zarada za mart iznosila je 41.975 dinara, dok je u Šumadiji i Zapadnoj Srbiji ona bila 35.713 dinara a u Južnoj i Istočnoj Srbiji 35.897 dinara. Najveće prosečne zarade uglavnom su u opštinama koje veliki deo privrednih aktivnosti baziraju na propulzivnim granama pod patronatom države, kao što su vazdušni saobraćaj i proizvodnja struje, dok su najniže zarade na jugu Srbije, gde preovlađuje sektor tekstilne industrije.

U Surčinu su najviše prosečne neto zarade i to 67.028 dinara, zatim sledi Kostolac sa 64.383 dinara i Vršac sa 60.877 dinara. Za visok nivoa zarada u Surčinu utiču visoke zarade zaposlenih na Aerodromu „Nikola Tesla“, kompanijama „Air Srbija“, „Nelt“ i „Pepsi“. Plata direktora agencije Kontrole letenja je preko 900 hiljada dinara mesečno. Termoelektrana i kopovi u Kostolcu utiču na visoke plate u ovoj opštini, dok u Vršcu za visoke zarade utiču zarade zaposlenih u farmaceutskoj kući „Hemofarm“.

Potpuno druga krajnost je u Medveđi gde je prosečna zarada 3 puta niža i iznosi 20.982 dinara. Zarade nedovoljne za „prosečan“ život su i u Beloj Palanci (26.686 dinara) ali i u Čajetini (27.424 dinara).

Potrebne su ozbiljne reforme u našoj privredi, zakonodavstvu ali i u navikama zaposlenih, kako bi Srbija mogla da napreduje i smanji se broj nezaposlenih. Sve dok privatni sektor izdržava veliki broj zaposlenih u državnim ustanovama i javnim preduzećima, koji efektivno rade po 1 ili 2 časa dnevno, mi se kao država nalazimo u ozbiljnim problemima.

Literatura

Literatura

1. Adižes Isak, „**Idealan menadžer: zašto ne možete biti idealan menadžer i šta možete da uradite tim povodom: nova paradigma menadžmenta**“, Asee, Novi Sad, 2008. Godine
2. Bebchuk Lucian, Fried Jesse, „**Pay without Performance – The Unfulfilled Promise of Executive Compensation**“, Harvard University Press, 2004. Godine
3. Ćamilović Slobodan, „**Kadrovska politika preduzeća**“, Tekon, Beograd, 2000. godine
4. Erić Dejan, „**Uvod u menadžment**“, Ekonomski fakultet Beograd, Viša škola za sportske trenere, Beograd, 2000. godine
5. Grujić Milan, „**Menadžment i marketing rečnik pojmova i izraza**“, IntermaNet Beograd, 2003. godine
5. Grujić Milan, „**Menadžment principi i funkcije**“, fakultet za uslužni biznis Novi Sad, Beograd 2003. godine
6. Graham D. Michael, Roth A. Thomas, Dugan Dawn, „**Effective Executive Compensation**“, New York, 2008. godine
7. Hengartner Lukas, „**Explaining Executive Pay – The roles of managerial power and complexity**“, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006. godine
8. Heler Robert, „**Priručnik za menadžere**“, Profil knjifa, Beograd, 2009. godine
9. Herod Roger, „**Global Compensation and Benefits**“, Society for Human Resource Management, Alexandria, 2008. godine
10. Kagono Tadao, „Tajna uspeha japanskih kompanija“, IQ media, Beograd, 1994. godine
11. Kotler Filip, „**Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem**“, Adizes, Novi Sad, 2003. godine
12. Kroll M. Marsh, Carpenter Guy, Wyman Olliver, „**Pay for Results – Aligning Executive Compensation with Business Performance**“, Mercer, New Jersey, 2009. godine
13. Lipman D. Frederick, Hall E. Steven, „**Executive Compensation Best Practice**“, John Wiley & Sons, Inc. 2008. godine
14. Martocchio J. Joseph, „**Strategic Compensation – A Human Resource Management Approach**“, Pearson Education Inc., New Jersey, 2009. Godine
15. Makkormak Mark, „Čemu vas ne uče u Harvardskoj školi biznisa“, Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1999. godine
16. Majer N., „Industrijska psihologija“, Privreda, Zagreb, 2005.godine
17. Masters Jeremy, Kotsakis Christos, „**Enterprise Compensation Management with SAP ERP HCM**“, Galileo Pres, Boston, 2010. godine
18. Maslow H.A., „**Motivacija i ličnost**“, Nolit, Beograd, 1982. godine
19. Mašić Branislav, „**Strategijski menadžment**“, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd, 2001. godine
20. Milkovich T. Georgy, Newman M. Jerry, „**Plaće i modeli nagrađivanja**“, Masmedia, Zagreb, 2006. godine
21. Oxelheim Lars, Wihlborg Clas, „**Markets and Compensation for Executives in Europe**“, Emerald Group Publishing Limited, 2008. Godine

22. Pržulj Živka, „Menadžment ljudskih resursa“ Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janićije i Danica Karić“, Beograd, 2007. godine
23. Rourke Kevin, Williamson J.G., „Globalization and History: The Evolution of a 19th Century Atlantic Economy“, Cambridge, MA: MIT Press, 1999. godine
24. Ruddy C. Anne, „**Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards**“, WorldatWork, New Jersey, 2007. godine
25. Rajkov Miloš, Zečević Milija, „**Upravljanje preduzećem – manager approach**“, Institut za unapređenje robnog prometa, Beograd, 1990. godine
26. Rappaport Alfred, Kohn Alfie, Zehnder Egon, Hall Brian, Case John, Pfeffer Jeffrey, Nicoson D. Robert, „**Harvard Business Review of Compensation**“, Harvard Business School Publishing Corporation, 2001. godine
27. Tanzi Vito, „**Public Spending in the 20th Century**“, Cambridge University Press, 2000. godine;
28. Torrington Derek, Hall Laura, Taylor Stephen, „**Menadžment ljudskih resursa**“, Data status, Beograd, 2004. godine

Neautorizovani autori:

1. AB Industrivarden, Annual Report 2009, Stockholm, 2010. godina
2. Air water Group, Annual Report 2011, Japan, 2012. godina
3. Daiichi Sankyo CO., Annual Report 2010, Japan 2011. godina
4. Docomo – From Strength to Strenght, Annual Report 2013, Japan, 2014. godina
5. Itochu Corporation, Capturing New Growth Opportunities, Annual Report 2010, Japan, 2011. godina
6. International Labour Organization Research Department, „Working time in the twenty-first century – Report for discussion at the Tripartite Meeting of Experts on Working-time Arrangements“, International Labour Office, Geneva, 2011. godina
7. International Labour Organization Research Department, „World of Work Report 2014 Developing with jobs“, International Labour Office, Geneva, 2014. godina
8. Kesko’s year Annual Report 2013, Helsinki, 2014. godina
9. Mensch Maschine, Half year report 2010, Wessling, 2011. godina
10. Nacionalni zavod za zapošljavanje, izveštaj za maj 2010. godina
11. NCC – Annual Report 2009, Solna, Sweden, 2010. godina
12. Noble Corporation, Annual Report 2009, Baar, Switzerland, 2010. godina
13. NTT Creating a World of Services and Solutions Annual Report 2013, Japan, 2014. godina
14. Nationale Suisse Annual Report 2009, Basel, 2010. godina
15. Republički zavod za statistiku, „Saopštenje broj 11 – god. LXV, 20.01.2015. Statistika zaposlenosti i zarada“
16. Republika Srbija ministarstvo finansija, „Bilten javnih finansija“, broj 122., oktobar 2014. godina
17. Shimadzu Annual Report 2013, Japan, 2014. godina
18. Wienerberger Sustainability Report 2009, Vienna, 2010. godina
19. Yamaha Composing Harmonies for Growth Annual Report 2012, Japan, 2013. godina

Zakoni:

1. Zakon o radu (Službeni glasnik RS brojevi 24/05, 61/05, 54/09 i 32/13)
2. Zakon o zapošljavanju i osiguranje za slučaj nezaposlenosti (Službeni glasnik brojevi 36/2009, 88/2010)
3. Zakon o penzijskom i invalidskom osiguranju (Službeni glasnik RS brojevi 107/009, 101/10, 93/12, 108/13)

Internet sajтови:

1. www.linkgroup.com datum pristupa: 15.05.2010. godine
2. www.knowledge-banks.org datum pristupa: 6.03.2015. godine
3. www.cia.gov/library datum pristupa: 16.-28.04.2011. godine
08.-20.06.2013. godine
11.-19.01.2015. godine
4. www.najstudent.net datum pristupa: 10.02.2015. godine
5. www.novosti.rs datum pristupa: 10.03.2015. godine
6. <http://us.greatrated.com/rankings/2015-fortune-100-best-companies-to-work-for-list> datum pristupa: 02.03.2015. godine
7. www.numbeo.com datum pristupa: 01.-06.02.2015. godine
8. www.wikipedia.org datum pristupa: 10.-26.10.2014. godine
9. www.nezavisnost.org datum pristupa: 03.-09.05.2011. godine
10. www.nzs.gov.rs datum pristupa: 15.-20.05.2011. godine
11. www.visualeconomics.com datum pristupa: 16.04.2015. godine
12. www.makroekonomija.org datum pristupa: 09.09.2014. godine
13. www.stat.gov.rs datum pristupa: period od 2010. godine do
10.05.2015. godine
14. www.srbija.gov.rs datum pristupa: 08.12.2013. godine
15. www.b92.net datum pristupa: 17.04.2010. godine
06.02.2011. godine
16. www.porezi.rs datum pristupa: 15.11.2014. godine
17. www.novaekonomija.rs datum pristupa: 10.04.2015. godine
18. www.mtt.gov.rs datum pristupa: 12.04.2015. godine
19. www.ilo.org/global datum pristupa: 02.-16.03.2015. godine
20. www.worldsalaries.org/usa datum pristupa: 20.-30.10.2014. godine
13.-28.04.2015. godine
21. www.bls.gov datum pristupa: 18.04.2015. godine
22. www.payscale.com datum pristupa: 02.10.-17.11.2014. godine
23. www.careerprofiles.info/salaries datum pristupa: 10.12.-16.12.2014. godine
24. <http://datatopics.worldbank.org/> datum pristupa: period od 2010. godine do
08.04.2015. godine
25. <http://ec.europa.eu/social/> datum pristupa: 03.02.2015. godine

- | | | |
|-----|---|--|
| 26. | http://ujedinjenisindikatisrbije.rs | datum pristupa: 03.-09.05.2011. godine |
| 27. | http://sr.scribd.com | datum pristupa: 02.-05.09.2015. godine |
| 28. | www.mojtim.com | datum pristupa: 03.09.2015. godine |
| 29. | http://bif.rs/2012/12 | datum pristupa: 12.05.2015. godine |

Pregled Priloga:

Prilog 1.

Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji preduzeća „Precision“ Čačak
Strane 39. - 43.

Prilog 2.

Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova akcionarskog društva „Jedinstvo“ Apatin
Strane 43. – 60.

Prilog 3.

Tabela: Procena učinka referenata prodaje tokom meseca firme PRECISION, Čačak
Strane 94. - 95.

Prilog 4.

Cene koštanja rada u firmi PRECISION, Čačak
Strane 95. – 97.