

UNIVERZITET SINGIDUNUM BEOGRAD

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU SARADNJU

REFERAT O URAĐENOJ DOKTORSKOJ DISERTACIJI

UTICAJ MODELA NAGRAĐIVANJA MENADŽERA I ZAPOSLENIH NA PERFORMANSE ORGANIZACIJA U SRBIJI

Kandidat:

mr Marijana Kucurski

Beograd, novembar2015.

Na osnovu odluke Veća Departmana za posleddiplomske studije i međunarodnu saradnju Univerziteta Singidunum iz Beograda broj. 1-1274/2010 sa sednice održane 09.07.2010. godine i na osnovu detaljne analize doktorske disertacije kandidata mr Marijane (Grujović) Kucurski, pod naslovom **"Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih na performanse organizacija u Srbiji"**, podnosimo

REFERAT

O URAĐENOJ DOKTORSKOJ DISERTACIJI

1. OSNOVNI PODACI O KANDIDATU

Marijana (Grujović) Kucurski, rođena 1980. godine. Nakon završene Gimnazije u Čačku, upisuje Fakultet za menadžment „Braća Karić“ u Beogradu gde diplomira i stiče zvanje Diplomiranog menadžera 2003. godine. Zatim 2005. godine upisuje magistarske studije, takođe na Fakultetu za menadžment „Braća Karić“. Nakon uspešne odbrane magistarskog rada stiče zvanje Magistra strategijskog menadžmenta, 2008. godine. Već šesnaest godina je zaposlena u privredi, u privatnoj firmi „Precision“ Čačak, trenutno na poziciji direktora firme.

Radovi i objavljeni radovi:

1. Marijana Grujović, "Zarade zaposlenih, zarade u Republici Srbiji", Beograd 2008, Magistarski rad
2. Marijana Grujović, „Nezaposlenost u Bugarskoj i regionu“, Časopis „Aktiv“, Br.- 92, jul 2010.godine, str. 32-33.
3. Marijana Grujović, „ Modeli zarada zaposlenih“, Br. – 96, oktobar 2010. godine, str. 54-56.
4. Marijana Grujović, „Zarade zaposlenih – poređenje van i unutar kompanije“, „Singidunum revija“, Vol. 7., 2010. Godine, No.2, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 371-376.

Kandidat govori engleski jezik i ima osnovno znanje španskog i nemačkog jezika.

2. PREDMET I CILJ DOKTORSKE DISERTACIJE

Predmet

Osnovni predmet doktorske disertacije kandidata mr Marijana (Grujović) Kucurski, pod nazivom "Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih na organizacione poslovne performanse u Srbiji", bio je procena na koji način modeli nagrađivanja zaposlenih utiču na poslovne performanse preduzeća u Srbiji.

Rad je obima od 403 strane i sadrži 79 relevantnih referenci, od kojih većina nije starija od 5 godina.

Ciljevi

- *Istraživanje ima dva cilja:* naučni i društveni.
- Naučni cilj je da se proizvede nova naučno – relevantna informacija koja doprinosi razvoju znanja ljudi, kao i stvaranju boljeg i pravednijeg sveta.
- Društveni cilj je da rezultati istraživanja nađu primenu na nivou organizacija usmerenu na stvaranje strategija zasnovanih na znanju, učenju i kulturi.

3. METODE ISTRAŽIVANJA

Formulisani teorijsko-metodološki okvir omogućio je da se izradom doktorske teze postignu relevantni i ispravni zaključci i rezultati, koji će ostvariti poseban naučni i društveni doprinos. Dakle, 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 uspešnija 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 je korišćena: analiza, sinteza, indukcija, dedukcija, generalizacija i specijalizacija. Osim navedenih metoda naučno istraživačkog postupka, prilikom izrade doktorske teze korišćene su 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 kao i statistički metod kod prikupljanja, obrade i analize različitih tipova podataka.

4. STRUKTURADOKTORSKEDISERTACIJE

Kandidat je koncipirao razradu date teme u četrnaest osnovnih celina, osim uvoda i zaključka:

Uvod

1. Model plata i strateške perspektive
2. Konkurencija unutar kompanije
3. Konkurencija izvan kompanije
4. Doprinos zaposlenih, određivanje pojedinačnih plata
5. Beneficije za zaposlene
6. Posebne plate
7. Međunarodni sistem plata
8. SAP – System, applications and products in data processing - ECM
9. Sindikat
10. Vlada i pravna pitanja vezana za zaposlene
11. Modeli nagrađivanja zaposlenih i uticaj na organizacione performanse
12. Zaposleni u Srbiji
13. Određivanje nivoa plata u Srbiji
14. Analiza plata na globalnom nivou

Zaključak

Kandidat je izneo uvodne napomene u vezi sa predmetom i ciljem rada.

Važan segment ovog dela rada čini iznošenje polaznih pretpostavki i okvira istraživanja, kao i metoda koje su korišćene u samom procesu. Na kraju, kandidat je ukazao na naučnu i društvenu i praktičnu opravdanost predmetne doktorske disertacije.

Rad "Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih na performanse organizacija u Srbiji", podeljen je u četrnaest poglavlja.

Prvo poglavlje objašnjava 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.

Drugo poglavlje predstavlja činioce 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 akcent je stavljen na strukture plata, analizu posla, vrednovanje rada, sistematizaciju radnih mesta kao i utvrđivanje struktura zasnovanih na osobi.

Treće poglavlje objašnjava šta sve van kompanije utiče na određivanje zarada zaposlenih. 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.

U **četvrtom poglavlju** obrađen je radni učinak, odnosno doprinos zaposlenih. Kako izračunati radni učinak, koji su načini za određivanje i ocenjivanje radnog učinka, kako se izračunava trošak rada ali i šta utiče na radni učinak zaposlenih. Kako su zaposleni motivisani – prezentovane su razne teorije motivacije, kako bi se bolje razumela motivisanost zaposlenih.

Peto poglavlje pojašnjava da li beneficije utiču na radni učinak. 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 poglavlju, prezentovana je i kompanija u kojoj bi svako želeo da radi – Google.

Šesto poglavlje obrađuje skupine zaposlenih kod kojih se ne možemo 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 formiranje zarada za: supervizore, korporativne direktore, izvršne menadžere, zaposlene u prodaji, naučnike i inženjere u industrijama visoke tehnologije, privremene radnike, kao i zaposlene u internet kompanijama.

Sedmo poglavlje predstavlja međunarodne sisteme plata, 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.

U **osmom poglavlju** akcent je stavljen SAP - 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.

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

U **desetom poglavlju** pojašnjeno je kako Vlada utiče na formiranje zarada i kakvu politiku zapošljavanje sprovodi naša Vlada. 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. Izvršena je i analiza Zakona o radu u Evropskoj uniji.

Bitan deo rada predstavlja **jedanaesto poglavlje** u kom je napravljena sinteza prethodnih poglavlja, odnosno predstavljeni su određeni modeli nagrađivanja zaposlenih i njihove prednosti i mane. Takođe, ovo poglavlje predstavlja svojevrsni uvod za naredna poglavlja o kojima se govori o zaposlenima u Srbiji.

Dvanaesto poglavlje predstavlja deo rada u kome je izvršena 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.

U **trinaestom poglavlju** izvršena je detaljna analiza nivoa plata u Srbiji kako po opštinama, delatnostima tako i prema 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.

U **četnaestom 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.

U zaključnim razmatranjima doktorske disertacije, Kandidat, kao rezultate istraživanja, ističe sledeće:

- Zarade zaposlenih predstavljaju značajan oblik materijalne stimulacije, na čiji oblik i visinu utiču potrebe zaposlenih, kultura, društveni i politički kontekst, konkurentska dinamika.
- Zarade zaposlenih moraju biti tako formirane da pomažu organizaciji da privuče i zadrži zaposlene, da imaju visok radni učinak ali i da ih podstiču na usavršavanje, osvajanje novih veština, predanost organizaciji. Odnos između poslodavca i zaposlenog iskazan je kroz sistem plata. Sistem plata mora biti tako usklađen da zadovoljava potrebe zaposlenih ali i potrebne poslodavca. Samo tako usklađen sistem, preduslov je uspešne organizacije.

- Struktura plata treba da podržava delotvoran tok rada i da se zasniva na odrađenom poslu, veštinama potrebnim za obavljanje posla ali i da prati potrebe zaposlenih. Ukoliko je unutrašnja struktura zarada formirana na pravedan način, sa pravim razlikama između poslova, učinka, potrebnih znanja i veština zaposlenih ona doprinosi 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.
- Dobro izvršena analiza posla, utvrđivanje potrebnih znanja i veština za određeno radno mesto preduslov je za pravedno određivanje plata. Odnosno, 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. Dokument koji definiše svako radno mesto u preduzeću je sistematizacija radnih mesta. Radni zadaci, uz planove koji su zasnovani na veštinama, podstiču zaposlene da napreduju, usavršavaju se i daju bolje rezultate i sebi obezbeđuju veću zaradu.
- Ponuda i potražnja za radnom snagom imaju ključnu ulogu u određivanju visine plata zaposlenih. 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 ne konkurentni na tržištu.
- Preduzeće pored osnovne zarade, zaposlenima nudi i čitav niz pogodnosti koje su direktan trošak za poslodavca a koje bi trebale da dodatno motivišu zaposlenog za bolji učinak. 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). 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.
- Detaljnom analizom visine zarada zaposlenih u Srbiji, visine zarada zaposlenih u različitim delatnostima dolazi se do zaključka da prosečna zarada u Srbiji nije dovoljna za „normalan“ život i ne može da zadovolji osnovne ljudske potrebe koje su predstavljene u potrošačkoj korpi. I dok najveći broj delatnosti ima prosečnu platu, državne firme, duvanska industrija, finansije, poslovi oko nekretnina imaju mnogo veće zarade nego što je to prosečna zarada zaposlenog.
- Kroz sve posebne hipoteze koje smo naveli i dokazali i kroz istraživanje koje smo sprovedi dokazana je i hipoteza da adekvatan model zarada zaposlenih ima za cilj povećanje produktivnosti zaposlenih i ostvarivanje većeg profita.

Posmatrajući kompletno teorijsko i praktično istraživanje kao i posebne hipoteze koje smo

naveli generalna hipoteza je dokazana. Organizacija u kojoj je sistem plata tako formiran da podržava potrebe zaposlenih, ali i vodi računa o potrebama poslodavca, u skladu je sa unutrašnjom i spoljašnjom strukturom i zasnovan na analizi posla i vezan za učinak zaposlenih, ostvaruje bolje organizaciono poslovne performanse.

U nastavku izlaganja Kandidat je predložio nove korake istraživanja i dao smernice.

U okviru doktorske disertacije, kroz 4 priloga koji se nalaze u radu, Kandidat je spojio teorijska i praktična saznanja omogućivši čitaocu neophodna praktična znanja. Kandidat je jasno označio sve priloge u radu. Rad je uspešno prošao proveru na plagijarizam. Stoga, Komisija predlaže da se rad prihvati u izvornom obliku.

Na kraju disertacije, Kandidat je priložio veoma izdašan spisak literature i drugih izvora, koji mu je omogućio izradu ovako kvalitetne i sveobuhvatne doktorske disertacije.

5. POSTIGNUTI REZULTATI DOKTORSKE DISERTACIJE

Kandidat je veoma jasno izložio teorijsko-metodološki okvir za proučavanje formiranje modela zarada zaposlenih, visinu zarada zaposlenih u Srbiji, kretanje broja zaposlenih. U svojoj disertaciji Kandidat je ponudio najbolja moguća rešenja za brojne dileme i probleme modele sistema zarada zaposlenih. Kandidat je potvrdio hipoteze koje je razmatrao i dokazivao tokom istraživanja u ovoj disertaciji:

- 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;
- Troškovi zarada zaposlenih utiču na ukupan broj zaposlenih odnosno nezaposlenih u Srbiji.

Doktorska disertacija "*Uticao modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih na performanse organizacija u Srbiji*", treba da pruži naučno – relevantne informacije naučnoj i stručnoj javnosti, institucijama obrazovanja i kompanijama o mogućnostima stvaranja primenljivih sistema zarada zaposlenih, koje će doprineti učenju i razvoju ljudi i povećanju konkurentnosti kompanija.

Jedno od najvećih potencijalnih postignuća je napredak teorijskog znanja u oblasti menadžmenta. Prikupljanje, analiza i sistematizacija naučno – relevantnih informacija doprinosi da čovek u naučnom lancu uzroka i posledica zauzme najviše mesto i afirmiše ljudsku kreativnost i inteligenciju. Doktorska disertacija treba da predloži investicije u razvoju kreativnosti i inovativnosti u organizacijama, kao potencijala za stvaranje i primenu konkurentnih strategija.

6. ZAKLJUČAK

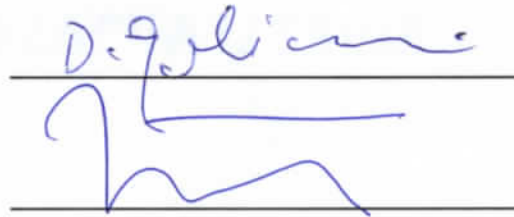
Može se zaključiti da je mr Marijana Kucurski za svoju doktorsku disertaciju izabrala kompleksnu i aktuelnu temu. Probleme koje je tokom njene izrade trebalo da razreši, zahtevali su specijalistička znanja iz više naučnih oblasti i disciplina. Pored stručnih znanja, Kandidatu je za uspešnu izradu teme bio potreban sistemski pristup, istraživanje, kvantifikacije i verifikacije.

Na osnovu svega iznetog, smatramo da je Kandidat uspešno obradio temu koja je bila predmet doktorske disertacije. Zato, predlažemo Departmanu poslediplomskih studija i međunarodnu saradnju Univerziteta Singidunum da kandidatu mr Marijani Kucurski odobri javnu odbranu doktorske disertacije pod naslovom "Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih na performanse organizacija u Srbiji".

Beograd, 15.11.2015. godine

ČLANOVI KOMISIJE:

Prof. dr Danilo Golijanin, mentor



Prof. dr Zoran Petrović

Prof. dr Radojko Lukić

