

PERFORMANSE, KOMPENZACIJE – ZARADE I BENEFICIJE U FUNKCIJI RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA

Prof. dr Božidar Leković, redovni profesor
Ekonomski fakultet Subotica

Prof. dr Gizela Štangl Šušnjar, redovni profesor
Ekonomski fakultet Subotica

Osnovni razlog povezivanja strategije organizacije i kompenzacione strategije jeste postizanje željenog ponašanja i radnog učinka zaposlenih, što bi vodilo boljim performansama organizacije. Činjenica da troškovi platnog spiska mogu da čine oko 60 % ukupnih troškova organizacije, ide u prilog potrebi da se usvoji strategijski pristup zaradama koji će garantovati da „investicije“ u zarade rezultiraju dodatom vrednošću. Dobro dizajnirani sistem zarada, koji podrazumeva zarade po osnovi performansi može da rezultira smanjivanjem troškova, a samim tim i veći profit i viši stepen individualne i grupne stimulacije. Iz navedenih razloga kao i drugih efekata na performanse organizacije, sistem kompenzacije zasnovan na performansama postaje atraktivniji. Strategija i politika kompenzacije obuhvata različite tipove zarada, beneficija i druge forme naknada.

Ključne reči: ljudski resursi, performanse, zarade, beneficije

The main purpose of connecting organization's strategy and its compensation strategy is the reaching the desired behavior and performance of employees' leading towards improved organization's performance. The fact that labor costs may represent about 60% of total costs refers to the need of accepting strategic view of compensation system, which will guarantee that investments in compensations will result in added value. Adequately designed compensation system, which contains performance-based-pay, may result in decrease of costs, increase of profit and individual and group based incentives. Because of these reasons and other effects on organization's performance performance-based-pay becomes attractive. The compensation strategy and policy contains different types of pay, incentives and benefits.

Key words: human resources, performance, compensation, benefits.

1. UVOD

Važan činioac strategije menadžmenta ljudskih reursa je sistem kompenzacija zaposlenih. Obzirom na to da kompenzacije predstavljaju složenu kategoriju, mi smo se odlučili za jedan njen segment - zarade. Neki elementi paketa zarada su svuda prisutni, bez obzira na delatnost i privredni sistem zemlje, a to su fiksni ili osnovni elementi zarada i indirektni oblici zarada. Direktni vidovi zarada zasnovani su na razredu ili grupi poslova a determinisani su analizom poslova (analiza i dizajn) ali mogu sadržavati i elemente starešinstva, mogu održavati kvalifikacije zaposlenih ili njihove kompetencije. Indirektni oblici zarada obuhvataju široki spektar beneficija ali i pogodnosti namenjenih posebnoj kategoriji zaposlenih - menadžera. Moguća je još jedna kategorija a to je nefinansijska, koja po različitim osnovama kao što su priznanje i status, sigurnost zaposlenog, poslovni izazov, mogućnost učenja, obezbeđuje vezivanje zaposlenog za organizaciju.

Zarade temeljene na performansama mogu se istraživati sa različitih aspekata. To može biti zarada bazirana na individualnim performansama, performansama tima i cele organizacione jedinice ili kompanije. Zarade se utvrđuju na osnovu ostvarenog obima proizvodnje, ušteda troškova, ispunjenja standarda kvaliteta i kao svodni rezultat - uvećanje profita. Zarade mogu biti rezultat kratkoročnih i dugoročnih stimulacija. Dugoročne stimulacije fokusiraju višegodišnji rezultat zaposlenog. Top menadžerima i ekspertima se nude takvi oblici stimulacije (vlasnički udeli, bonusi) koji ih podstiču na ostvarivanje dugoročnih ciljeva preduzeća kao što je postizanje konkurentne prednosti na domaćem i globalnom tržištu, brži povratak investicija i slično. Pored velikog značaja osnovne plate, čini se da stimulatívni sistem zarada sve je više privlačan za zaposlene.

Rad raspravlja o pojedinim elementima kompenzacionog menadžmenta uopšteno, ali s naglaskom na nacionalnim iskustvima. Kompenzaciona praksa u nas se poredi sa drugim zemljama da bi se ukazalo na mogućnosti unapređenja sistema zarada u Srbiji. Pošto je praksa menadžmenta ljudskih resursa tek u nastajanju, očekujemo da će u povodu CRANET istraživanja komparativnog menadžmenta ljudskih resursa, kojima se prošle godine priključila i naša zemlja, biti serioznijih empirijskih saznanja.

Predmet istraživanja su elementi kompenzacionog menadžmenta što čine:

- Osnovne zarade (Base pay)
- Davanja po osnovi zarada (Additions to base pay)¹
- Ukupne zarade (Total earnings)
- Beneficije zaposlenih (Employee benefits)
- Ukupne zarade u novcu (Total remuneration)
- Nefinansijske naknade (Non – financial rewards)
- Nivoi zarada (Pay levels)
- Struktura zarada (Pay structure).

U nas su zakonskim aktima obuhvaćene osnovne plate i beneficije. Zarade zasnovane na performansama su retko korišćene u sistemu zarada u Srbiji. Cilj njihovog uvođenja je višestruk, pre svega radi konzistentnosti zarada na nivou organizacija i da bi se uticalo na rast konačnog učinka organizacije, da model razlikuje i ocenjuje učinak svakog pojedinca, da se individualni učinak meri a ne procenjuje, da se uspostavi dvosmerna veza između performansi menadžmenta i drugih aktivnosti na području ljudskih resursa, na primer sa Compensation Management-om, s upravljanjem veštinama (Skills Management), s planom sukcesije (Succession Planning), s planiranjem karijere (Career Planning) itd.

Neki elementi paketa zarada su prisutni svuda u svetu, kao fiksni ili osnovni element zarade, odražavajući razred ili širu grupu poslova determinisanih na osnovu formalnih analiza poslova, ali mogu odražavati i elemente starešinstva ili, jednostavno, godine rada, zatim kvalifikacije zaposlenih ali i napredovanje po osnovi kompetencija. Poslednjih dekada je porastao značaj kvalifikacija i kompetencija zaposlenih u određivanju njihove osnovne zarade.

¹ Glavni tipovi dodavanja su: (1) isplate srazmerne individualnom učinku (Individual performance – related pay), (2) bonusi (Bonuses), (3) stimulatívne zarade (Incentives), (4) nagrade za posredovanje prilikom kupoprodaje (Commission), (5) plaćanje vezano za službu (Service related pay), (6) plaćanje po osnovu proizvodnih sposobnosti (Skill – based pay ili Knowledge – based pay), (7) kompeticioni model (Competence related pay), (8) specijalna davanja (Allowences).

Beneficije takođe predstavljaju značajan deo ukupnih zarada. Na njihov značaj ukazuje podatak po kome su one 1929. godine iznosile 3% ukupne zarade radnika, 1949. godine 16 %, tokom 70-tih čak 30 %, dok se u 2000. godini trošak za beneficije i usluge kretao od 20 % do 60 % ukupne zarade.

Sistem beneficija je u Srbiji zakonskim odredbama precizno uređena oblast. Prema nekim elementima beneficionog paketa uslovi u nas su povoljniji u odnosu na neke zemlje zapadne Evrope i praksu SAD (porodiljsko odsustvo, godišnji odmori, osiguranje za slučaj nezaposlenosti, toleriše se i slučaj kada je zaposlen otpušten svojom krivicom i dr.). Međutim ono što se ne može izbeći to je problem isplata nadoknada putem beneficija koje su kao odraz opšteg niskog standarda u Srbiji svedene na minimalna primanja i u slučajevima penzijskog i invalidskog osiguranja i osiguranja za slučaj nezaposlenosti. Postoje ipak nagoveštaji poboljšanja situacije, uvođenjem novih oblika beneficija, kao što su dobrovoljno penzijsko osiguranje i dodatno zdravstveno osiguranje. Time bi se model beneficija u Srbiji približio sistemima koji egzistiraju u modelima zemalja zapadne Evrope i SAD, gde zaposleni obezbeđuju socijalnu sigurnost ne samo putem državnih fondova već i posredstvom privatnih penzijskih fondova, raznih vrsta dodatnog zdravstvenog i drugih vrsta osiguranja. Ovakav vid socijalne zaštite jedini je mogući vid obezbeđivanja željenog životnog standarda u slučaju nemogućnosti za rad ili po završetku radnog veka. Osim toga, valja razmotriti mogućnost usmeravanja domaće prakse beneficija na uvođenje fleksibilnih programa beneficija, tzv. „Kafeterija pristup“ koji bi omogućio izvesnu slobodu u izboru beneficija koje poslodavac može da ponudi zaposlenima.

2. ZARADE ZASNOVANE NA PERFORMANSAMA

Bez obzira na to što se čini suvišnim dokazivati da rezultati rada (učinci) zaposlenih zavise od zarada, ipak smatramo potrebnim da se izvrši analiza ove vrste, pošto se međuzavisnost zarada i performansi zaposlenih stalno mijenja, što omogućuje izvođenje novih zaključaka.

Rezultati istraživanja o vezivanju zarada za radne učinke zaposlenih i ostvarene ukupne rezultate na poslu, dobijeni ispitivanjem 180 menadžera zaposlenih u 72 različite kompanije, od devet mogućih faktora značajnih za određivanje visine plata, prvorangirani faktor su performanse zaposlenih.² Još jedno istraživanje, sa indentičnim ciljem, sprovedeno u 3.000 kompanija, obezbedilo je ubedljive dokaze da vezivanje zarada za individualne performanse ima pozitivne efekte na profit preduzeća, odnosno u periodu od pet godina ovakva praksa je dovela do povećanja prodaje po zaposlenom i do 100.000 \$.³

Istraživanja o uticaju zarada na performanse grupa koja su sprovedena u nekoliko velikih kompanija (Corning, Nucor Steel, Pepsi Co), podržavaju model formiranja zarada po osnovi grupnih performansi. Studije u kojima preduzeća temelje zarade na performansama organizacije, ili nekog njenog dela, pokazala su poboljšanje performansi za 4 % do 6 % godišnje.⁴

² Dyer L. Schwab D.P, Thevialt R.D. 1976.: „Managerial Perceptions Regarding Salary Increase Criteria“. *Personnel Psychology* 29, str. 233 – 242, citirano iz magistarskog rada Albine Kecman: „Sistem zarada zaposlenih sa posebnim osvrtom na zarade menadžmenta“, Beograd, 2005, str. 51.

³ Huselid M.A.: „The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Productivity and Corporate Financial Performance“. *Academy of Management Journal* 38, str. 635 – 672. Obradeno prema Albini Kecman – citirano delo, str. 51.

⁴ Mc Adams Hawk: *Organizational Performance and Rewards*, 1994. American Compensation Association. Obradeno prema Albini Kecman, – citirano delo, str. 52.

Tabela 1, koja sledi u nastavku,⁵ prikazuje različite planove nagrađivanja performansi u zavisnosti od toga da li se nagrađuju performanse pojedinaca, tima, poslovnih jedinica ili organizacije.

NIVO ANALIZE			
<i>Mikro nivo</i>		<i>Makro nivo</i>	
Individiualne	Timske	Poslovna jedinica	Organizacija
Povišice	Bonusi	Učešće u uštedama	Učešće u profitu
Bonusi	Nagrade	Bonusi	Akcionarstvo
Nagrade		Nagrade	

3. TROŠKOVI RADA U STRUKTURI OPERATIVNIH TROŠKOVA

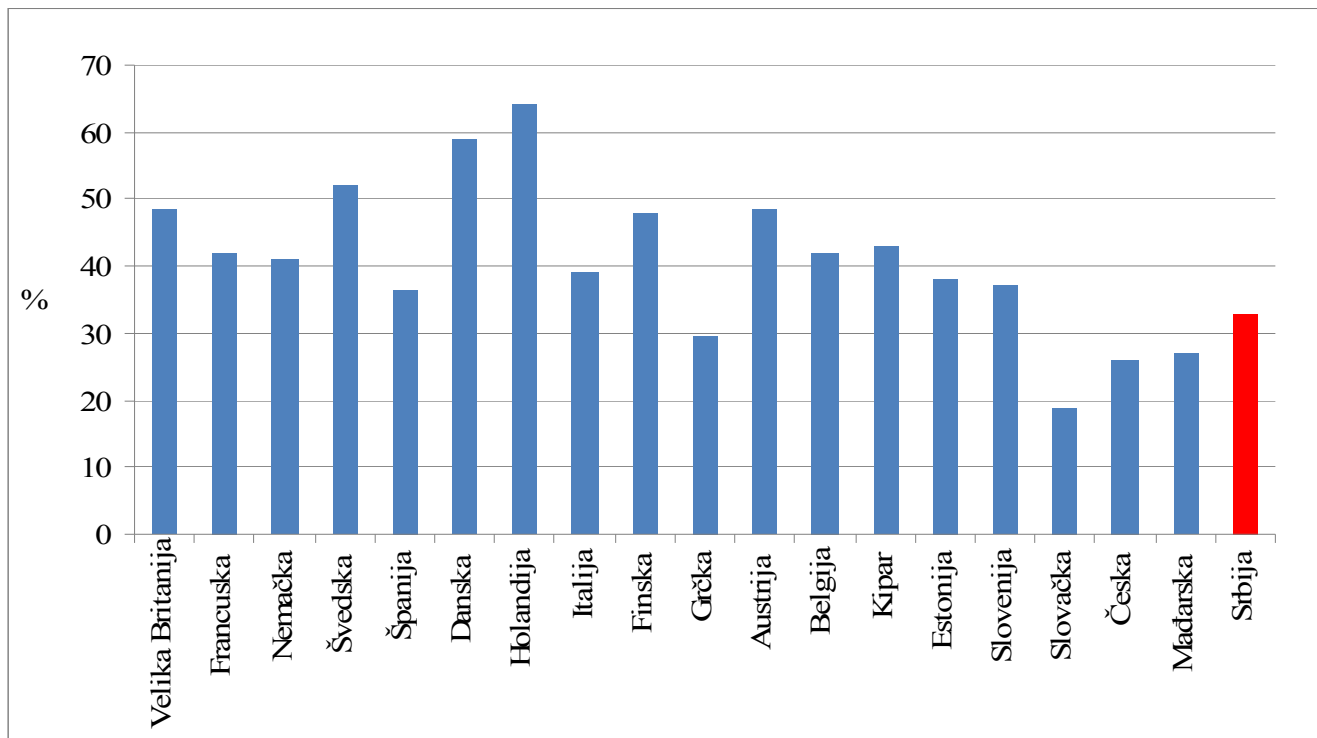
Tema nas vodi bliže osnovnoj temi, odnosno sistemu zarada, a svi zaključci su zasnovani na CRANET izveštaju o komparativnom menadžmentu ljudskih resursa. Podaci su prikupljeni na inicijativu međunarodne mreže poslovnih škola iz celog sveta, zvane CRANET. Reč je o međunarodnoj organizaciji u Londonu koja istražuje politiku i praksu menadžmenta ljudskih resursa, posredstvom standardizovanog upitnika. CRANET, međunarodni izveštaj, prvi je ove vrste, a urađen je 2005. godine i obuhvata širok raspon zemalja od Engleske do SAD, od Kipra do Nepala, od istočno-evropskih do zapadno-evropskih zemalja. Svrha izveštaja je da obezbedi visokokvalitetne podatke za naučnike, javna i privatna preduzeća, ali i za studente, pružajući informacije za istraživanja i kreiranje novih znanja o menadžmentu ljudskih resursa.

U sastav CRANET organizacije primljena je i naša zemlja, odnosno Ekonomski Fakultet iz Subotice. Jedina smo institucija u Srbiji koja je član CRANET-a, s obzirom da svaka zemlja može imati samo jednog predstavnika (pojedinaca ili instituciju). U izveštavanju za period od 2005. do 2008. godine učestvuje i naša zemlja, što nam omogućava ekskluzivni prikaz i analizu podataka iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa.

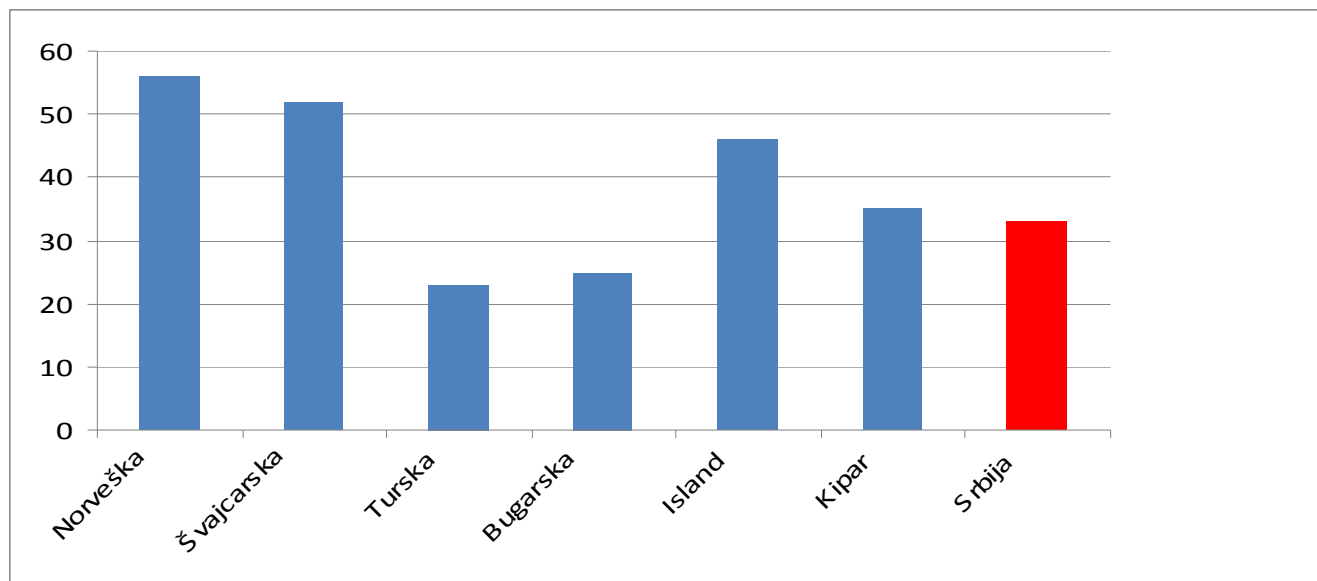
Prvi prikaz se odnosi na praćenje udela troškova rada u ukupnim operativnim troškovima brojnih kompanija širom sveta.

⁵ Gomez – Mejia L.R. Balkiw D.Cardy, R.T., u Managing Human Resources. Pearsow Prentice Hall, str. 370.

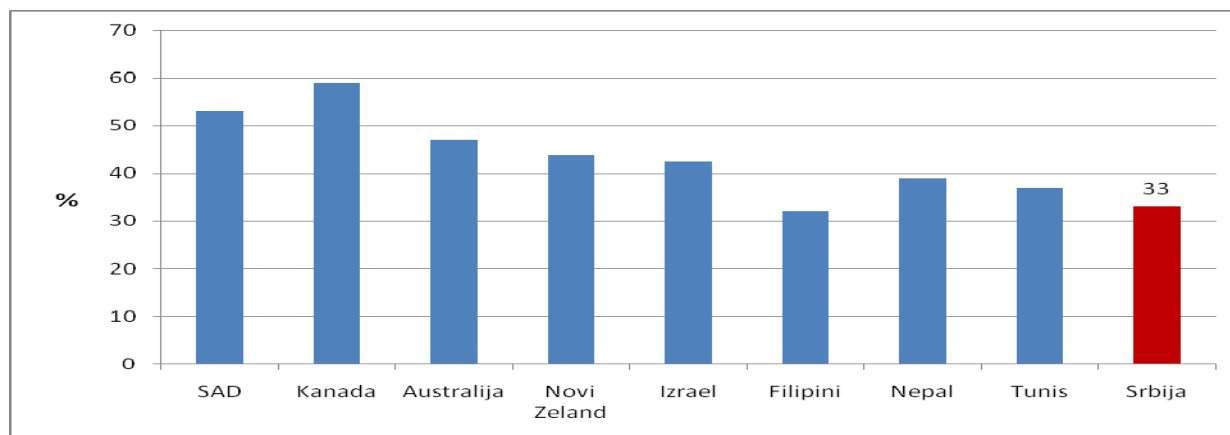
Šema 1. Udeo troškova radne snage u ukupnim troškovima poslovanja (zemlje Evropske unije)



Šema 2. Udeo troškova radne snage u ukupnim troškovima poslovanja (Evropa – zemlje van Evropske unije)



Šema 3. Udeo troškova radne snage u ukupnim troškovima poslovanja (ostale zemlje sveta)



U većini zemalja članica CRANET – a troškovi rada čine značajan deo ukupnih operativnih troškova, kreću se od oko 20 % do 65 %. Najveći udeo tih troškova je u Holandiji (64%), Kanadi (59%), Danskoj (59%), odnosno, zemljama s najvišim životnim standardom,⁶ gde je cena radne snage najviša. Najmanji udeo je u Slovačkoj (19%),

⁶ Bruto društveni proizvod po stanovniku za 2005. godinu:

- Zemlje s visokim udelom troškova rada u ukupnim troškovima poslovanja:

Danska	27.800 (59%)
Holandija	29.400 (64%)
Engleska	27.400 (48%)
Irska	29.300 (47%)

Turskoj (13%), Bugarskoj (25%), Mađarskoj (27%). Naša zemlja se nalazi negde oko polovine ranga anketiranih zemalja, što upućuje na dva zaključka: niži troškovi rada zbog značajnijeg udela poljoprivrednog sektora, u kojem je kvalifikaciona struktura zaposlenih niska ili/i činjenica da se poredi podaci za 2008. godinu s podacima za 2005. godinu. Moguće da je u međuvremenu došlo do pomeranja udela i u zemljama s kojima se poredimo (ovu mogućnost potvrđuje preliminarni podatak za Mađarsku, za 2008. godinu, s udelom troškova radne snage u ukupnim troškovima poslovanja od 38%, a za 2005. godinu 27 %).

4. PRISTUPI NAGRAĐIVANJU PERFORMANSI ZAPOSLENIH

Procenjujući kako će biti prihvaćen sistem zarada od zaposlenih, moramo imati u vidu velik broj činilaca. Ono na čemu se danas insistira jeste izrada sistema nagrađivanja koji će odgovarati ličnim karakteristikama (personalitetu) zaposlenih. Ukoliko su preduzeću potrebne osobe sklone rizicima, preduzeće bi trebalo da kreira sistem nagrađivanja koji sadrži elemente rizika. Ako su zarade temeljene na individualnim performansama, stopa fluktuacije je mnogo veća kada su u pitanju zaposleni sa slabim performansama. Nasuprot tome, nagrađivanje po modelu grupnih stimulacija može da uzrokuje odliv boljih radnika. Na primer, kada je kompanija AT & T promenila sistem zarada s individualnih na timske stimulacije, od 208 zaposlenih, koji su ostvarili natprosečne rezultate, samo je jedan od njih nastavio da pokazuje natprosečne rezultate u sistemu grupnih stimulativnih planova. Interesantne su poruke koje nam upućuje naredni pregled.

<i>Lične karakteristike</i>	<i>Preferirane karakteristike sistema nagrađivanja</i>
Materijalisti	Relativno velik interes za visinu zarade.
Osobe s malim poštovanjem	Preferiraju velike decentralizovane organizacije s platama koje su minimalno pod uticajem ličnih performansi.
Osobe koje su sklone rizicima	Preferiraju zaradu zasnovanu na performansama.
Individualci	Preferiraju planove nagrađivanja koji su temeljeni na individualnim a ne grupnim performansama.

Sve do sada rečeno upućuje na zaključak da je plata značajan faktor koji utiče na odluku zaposlenog da li da ostane u preduzeću. Niska zarada izaziva kod zaposlenog osećaj nepoštenog tretmana, ali i sam način plaćanja (individualni, grupni planovi i planovi na nivou organizacije) utiče na zadovoljstvo, stopu fluktuacije itd.

Dalje izlaganje vodi u metodologiju CRANET-a:

Norveška 39.600 (56%)

Švajcarska 30.000 (53%)

- Zemlje s niskim udelom troškova rada u ukupnim troškovima poslovanja:

Bugarska 7.800 (25%)

Grčka 20.900 (29%)

Mađarska 14.200 (27%)

Slovačka 13.500 (19%)

Turska 9.100 (23%)

Srbija 2.742 (33 %)

- a. PLAĆANJE SRAZMERNO UČINKU: 1. Tima 2. Pojedince 3. Organizacije.
- b. NIVOI UTVRĐIVANJA ZARADA ZA FIZIČKE RADNIKE: 1. Individualni nivo 2. Nivo kompanije 3. Regionalni nivo 4. Kolektivno pregovaranje na nivou zemlje ili privredne grane. Metodologija za 2008. godinu omogućuje prethodno navedenu analizu ne samo za kategoriju fizičkih radnika već i za menadžere, stručno-tehničko i administrativno osoblje.
- c. FINANSIJSKA PARTICIPACIJA: 1. Suvlasništvo⁷ 2. Podela profita⁸ 3. Pravo na akcije⁹ (udeo organizacija koje primenjuju različite materijalne stimulanse).
- d. FINANSIJSKA PARTICIPACIJA samo za kategoriju fizičkih radnika: 1. Podela profita 2. Pravo na akcije.
- e. FINANSIJSKA PARTICIPACIJA: 1. Opcija na hartije od vrednosti.
- f. FINANSIJSKA PARTICIPACIJA: 1. Suvlasništvo 2. Podela profita po petogodištima za sve kategorije radnika (menadžeri, stručno–tehničko osoblje, administrativno osoblje i fizički radnici).

PLAĆANJE SRAZMERNO UČINKU:

- 1.Tima,
- 2.Pojedinca,
- 3.Organizacije.

Naredna tabela ilustruje plaćanje srazmerno učinku. Reč je o tabeli 3, koja prikazuje ovu praksu na performansama zasnovanih zarada. Uopšteno rečeno, zarade temeljene na performansama grupe ili tima su manje prihvaćene od zarada zasnovanih na individualnim performansama i performansama na nivou organizacije.

Zemlje kao što su Slovačka, Mađarska, Španija, SAD nude široke mogućnosti modeliranja uslova za aranžmane zasnovane na individualnim performansama i performansama organizacije. Međutim, mnogo je veći broj zemalja koje ne zasnivaju zarade na performansama (Nemačka, Švedska, Danska, Turska, Austrija, Belgija, Kanada itd.).

Tabela 3. Udeo organizacija koje koriste praksu utvrđivanja zarada na osnovu učinka timova, pojedinaca i performansi organizacija

	PLAĆANJE SRAZMERNO UČINKU		
	<i>Tima</i>	<i>Pojedinaca</i>	<i>Organizacije</i>
Engleska	4	9	13
Francuska	11	18	16
Nemačka	4	16	15
Švedska	5	3	11

⁷ SHAREPLAN – Zaposleni mogu da kupe akcije kompanije po zagarantovanoj fiksnoj ceni. Ako cene akcija rastu zaposleni koriste pravo kupovine akcija po fiksnoj ceni i tako učestvuju u ostvarenom profitu.

⁸ PROFIT SHARING – Predviđa mogućnost da se deo profita podeli zaposlenima. Plan se može odnositi na sve zaposlene ili samo određeni segment – kategoriju zaposlenih.

⁹ OPTIONS – Nagrađivanje po ovom planu udovoljava filozofiji da su i radnici vlasnici firme.

Španija	61	72	79
Danska	4	15	5
Holandija	6	20	15
Italija	10	21	33
Norveška	21	34	18
Švajcarska	8	29	20
Turska	2	5	6
Finska	6	11	15
Grčka	8	16	15
Česka	15	28	38
Austrija	3	15	14
Belgija	3	13	7
Bugarska	9	28	20
Mađarska	10	59	56
Australija	41	8	10
Novi Zeland	5	10	12
Kipar	4	11	5
Izrael	3	5	6
SAD	26	43	40
Kanada	4	7	9
Tunis	9	39	21
Island	3	5	5
Kipar	2	8	6
Estonija	8	11	10
Slovenija	23	52	42
Filipini	11	18	25
Slovačka	58	72	69
Nepal	5	10	3

NIVOI UTVRĐIVANJA ZARADA ZA FIZIČKE RADNIKE:

1. Individualni nivo,
2. Nivo kompanije,
3. Regionalni nivo/ nivo industrije.

Tabela 4.¹⁰ Različiti nivoi utvrđivanja zarada za fizičke radnike

	<i>Ostalo</i>	<i>Individualni nivo</i>	<i>Nivo organizacije</i>	<i>Regionalni, nacionalni / nivo industr.</i>
Velika Britanija	9	11	52	31
Francuska		24	64	28

¹⁰ Cranet 2006. Cranfield University, Cranfield, str. 51.

Nemačka		4	45	67
Švedska	3	32	35	61
Španija		10	26	68
Danska	6	32	30	69
Holandija	4	12	30	73
Italija	1	10	44	74
Norveška		19	47	70
Švajcarska	7	40	25	26
Turska	3	8	39	39
Finska	2	12	32	75
Grčka	0	8	30	60
Česka	1	14	65	15
Austrija	9	19	35	59
Belgija	3	16	45	65
Bugarska	0	26	60	23
Mađarska	0	22	59	10
Australija	3	14	22	58
Novi Zeland	5	33	41	32
Izrael	1	23	28	37
SAD	10	13	37	29
Kanada	8	9	39	47
Tunis		2	10	75
Island	1	25	29	66
Kipar		16	41	18
Estonija	4	25	48	8
Slovenija		5	45	73
Filipini	1	20	29	29
Slovačka	6	26	38	32
Nepal	17	7	31	21

Tabela 4. prikazuje nalaze koji se odnose na nivoe utvrđivanja zarada za fizičke radnike. Pregovaranje može biti na individualnom nivou, nivou kompanije kao i na nacionalnom, regionalnom ili nivou privrede. Podaci ukazuju na to da se utvrđivanje zarada za fizičke radnike na nivou zemlje ili privrede (određenih grana) više primenjuje od drugih oblika u svim zemljama sveta. Ono što nije uočljivo iz tabele, a potvrđuju podaci, jeste da utvrđivanje zarada za administrativno osoblje u visokom stepenu sledi isti obrazac kao i u slučaju fizičkih radnika. Veći procenat organizacija navodi da se utvrđivanje zarada za stručno-tehničko osoblje vrši na nivou kompanije ili na individualnom nivou. Što se tiče utvrđivanja zarada menadžera ono se u većini zemalja vrši na individualnom nivou ili na nivou kompanije, i to u više od 70 % organizacija.

Pregovaranje na nacionalnom nivou za fizičke radnike i administrativno osoblje je prisutno, uglavnom, u Nemačkoj, Holandiji, Italiji, Skandinavskim zemljama, Tunisu i Sloveniji, dok su niži nivoi pregovaranja zastupljeni u SAD, Engleskoj i Francuskoj. Individualni nivoi se primenjuju u Švajcarskoj, Izraelu, Novom Zelandu, Švedskoj i Danskoj.

5. OBLICI FINANSIJSKE PARTICIPACIJE -STIMULACIJE

1. Suvlasništvo,
2. Podela profita,
3. Pravo na akcije.

Tabela 5. Udeo organizacija koje primenjuju različite materijalne stimulanse suvlasništva, podela profita, pravo na akcije

	Finansijsko učešće (privatni sektor)		
	<i>Suvlasništvo</i>	<i>Podela profita</i>	<i>Pravo na akcije</i>
Velika Britanija	18	12	2
Francuska	19	73	3
Nemačka	8	24	1
Švedska	7	16	3
Španija	12	35	19
Danska	7	4	2
Holandija	12	36	4
Italija	5	2	1
Norveška	50	30	11
Švajcarska	5	23	3
Turska	2	7	1
Finska	4	48	5
Grčka	8	5	11
Česka	7	14	3
Austrija	5	18	2
Belgija	11	8	2
Bugarska	9	14	14
Mađarska	20	22	27
Australija	12	7	1
Novi Zeland	7	12	1
Izrael	3	18	4
SAD	16	37	30
Kanada	11	13	3
Tunis	4	3	1
Island	1	9	18
Kipar	3	12	1
Estonija	2	3	2
Slovenija	11	18	4
Filipini	8	6	2
Slovačka	19	49	10
Nepal	1	26	0

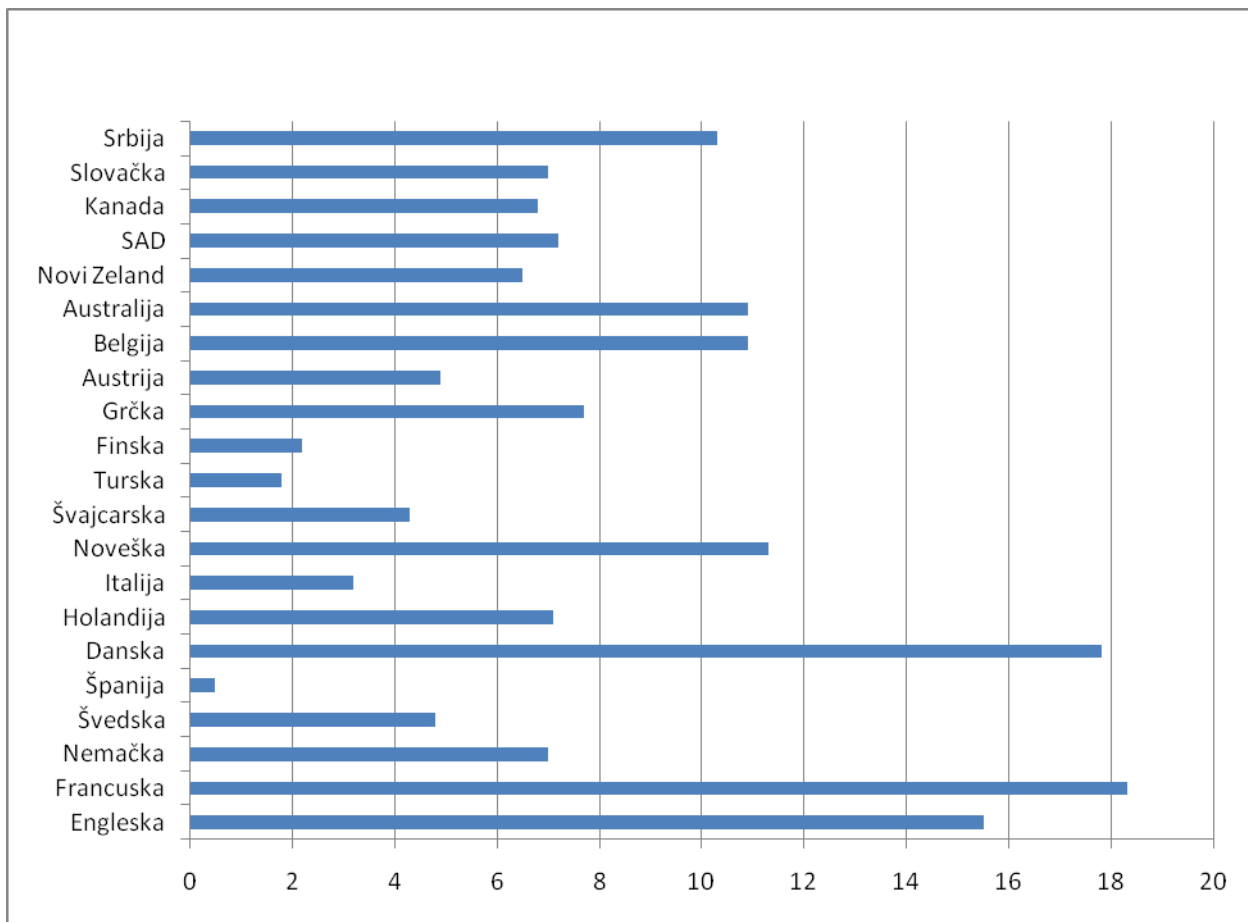
Tabela 5. prikazuje različite oblike finansijske participacije. Opšti je zaključak da su različiti oblici finansijske participacije (suvlasništvo, podela profita, pravo na akcije) slabo preferirane šeme kod svih kategorija, s tim da su one u većoj meri dostupne menadžerima i tehničkom osoblju a najmanje administrativnim i fizičkim radnicima. Očekivati je širu primenu ovih planova u zemljama s razvijenim finansijskim tržištem.

FINANSIJSKA PARTICIPACIJA: FIZIČKI RADNICI

1. Pravo na akcije,
2. Podela profita.

Primena ovih šema u kategoriji fizičkih radnika u Engleskoj a pogotovo u SAD, zaostaje za primenom u Francuskoj, Danskoj, Norveškoj, Belgiji i Australiji. Ove tendencije prikazuje šema 4¹¹.

Šema 4. Korišćenje šema za posedovanje akcija u kategoriji fizičkih radnika(u %)

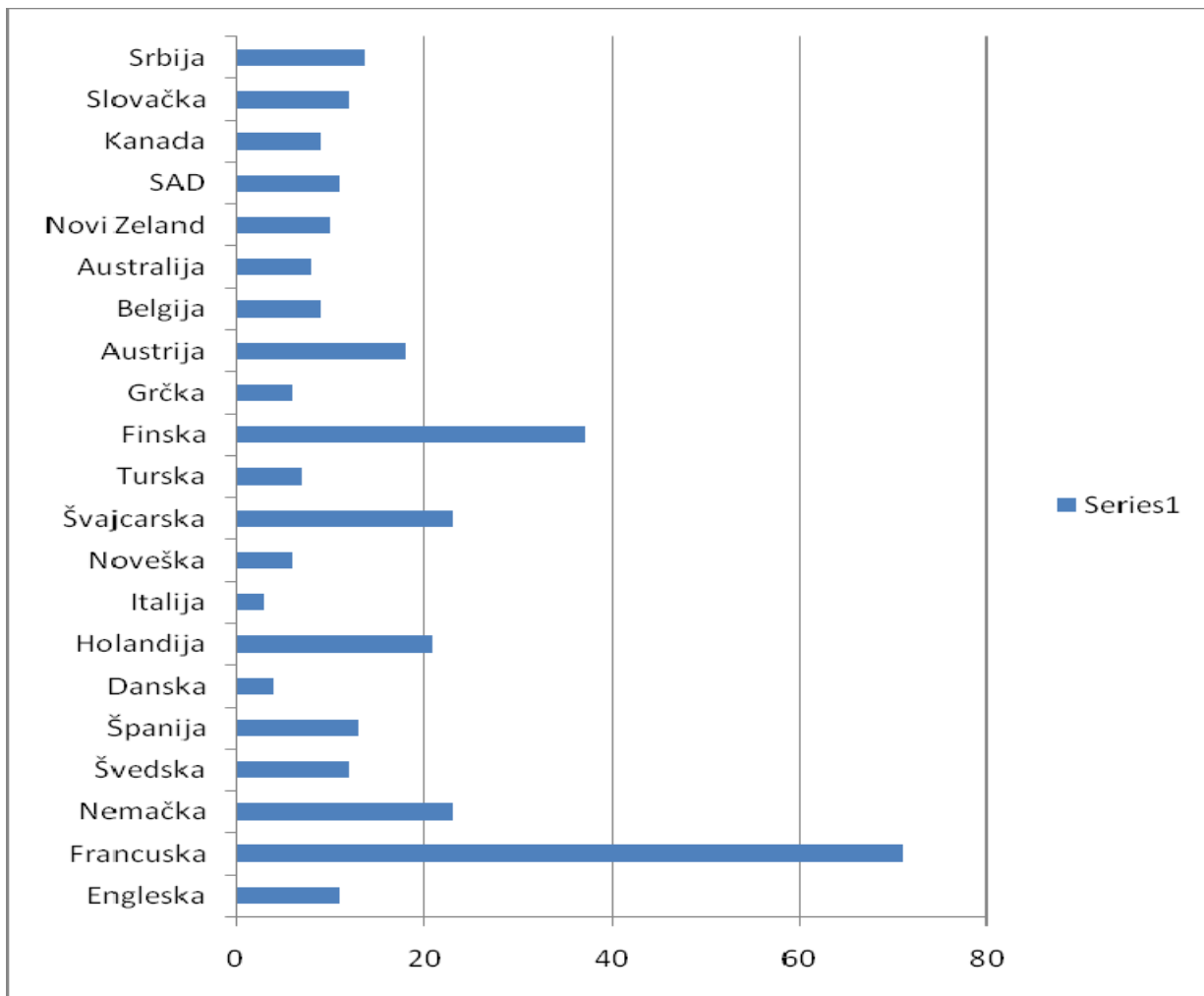


¹¹ Chris Brewster Paul Sparrow Guy Vesnon: „International Human Resource Management“ Chartered Institute of Personnel and Development London, 2007, str.136.

Naredna tabela ilustruje praksu primene šema za podelu profita u kategoriji fizičkih radnika, potvrđujući generalni zaključak o njenoj slaboj zastupljenosti. Izuzetak je Francuska, što se tumači uticajem zakona i propisa u regulisanju ove prakse. U Francuskoj je podela profita obavezna u privatnom sektoru, u organizacijama s više od 50 zaposlenih. Slučaj Finske je sasvim drugačiji, dokazuje da je podela profita odraz snažnog uticaja sindikata i da je signifikantna s kolektivnim pregovaranjem. Ove tendencije prikazuje šema 5.¹²

Šema 5. Podela profita u kategoriji fizičkih radnika (u %)

¹² Ibid, str. 137.

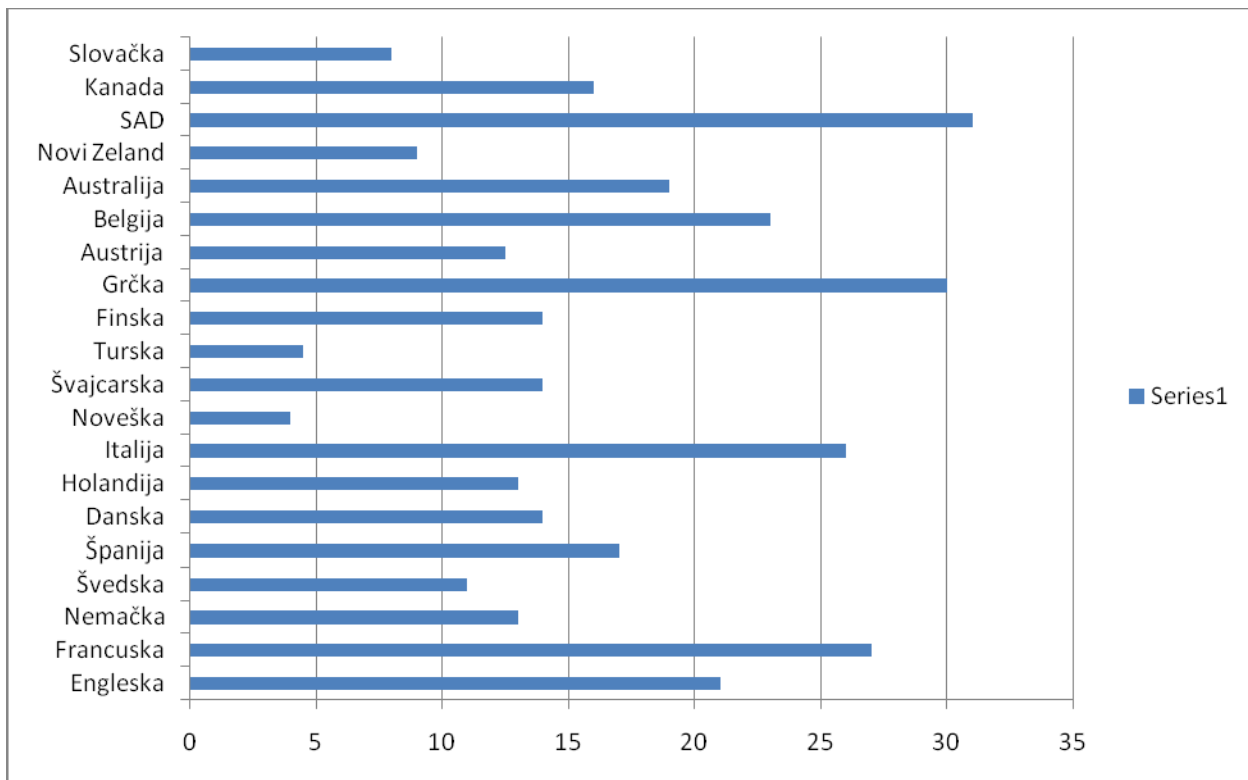


FINANSIJSKA PARTICIPACIJA: Hartije od vrednosti (kategorija menadžera)

Valja pomenuti još jedan aspekt stimulativnih zarada, a to su opcije na hartije od vrednosti kojima se trguje na berzi – prikaz se odnosi na kategoriju menadžera. Korišćenje opcija na hartije od vrednosti je najzastupljenije u SAD. Nekoliko evropskih zemalja karakteriše, takođe, visoka primena opcija: Grčka, Francuska, Italija, što prikazuje šema 6.¹³

Šema 6. Korišćenje opcija na hartije od vrednosti kojima se trguje na berzi (u %)

¹³ Ibid, str. 138.



FINANSIJSKA PARTICIPACIJA:

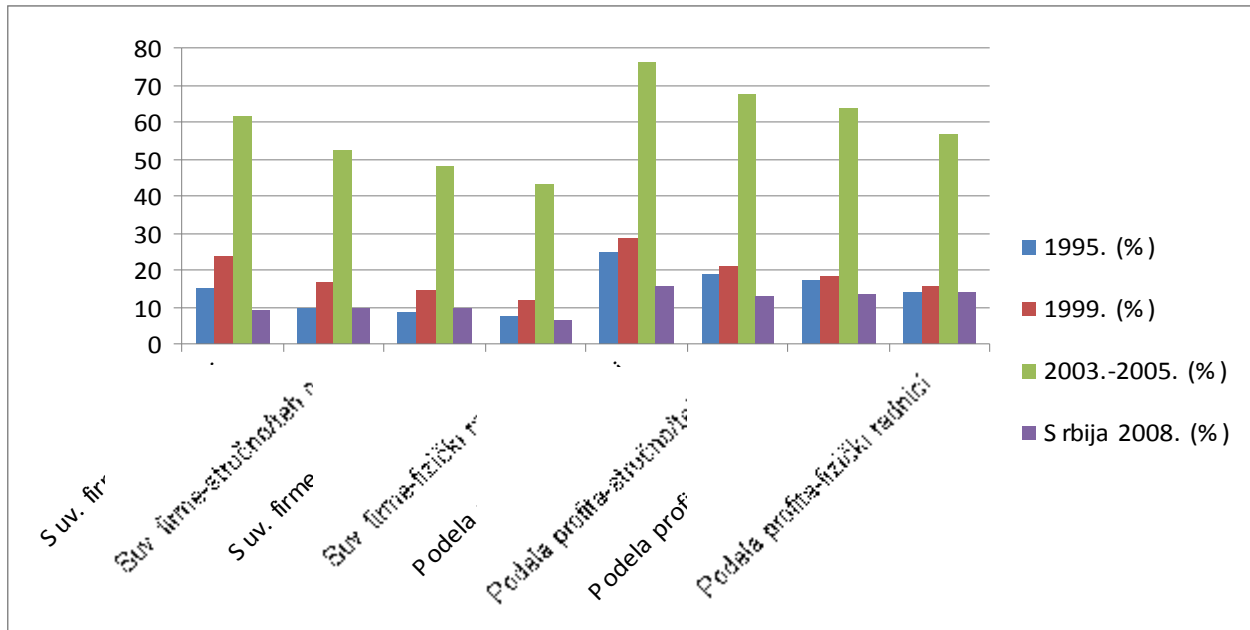
1. Suvlasništvo,
2. Podela profita (menadžeri, stručno – tehničko osoblje, administrativno osoblje i fizički radnici).

Tabela 6. Primena materijalne stimulacije

	1995. (%)	1999. (%)	2003-2005 (%)	Srbija 2008 (%)
Suvlasništvo firme za menadžere	15	23.9	61.7	9.4
Suvlasništvo firme za stručno/tehničko osoblje	9.7	16.5	52.3	9.7
Suvlasništvo firme za administrativno osoblje	8.8	14.7	48.3	9.7
Suvlasništvo firme za fizičke radnike	7.4	12.1	43.3	6.7
Podela profita za menadžere	24.8	28.9	76.1	15.6
Podela profita za stručno/tehničko osoblje	18.7	21.3	67.3	12.9
Podela profita za administrativno osoblje	17.1	18.5	63.8	13.3
Podela profita za fizičke radnike	14.2	15.8	56.7	13.8

Šemja 7.¹⁴ ukazuje da je korišćenje finansijskih stimulatora povećano kod svih kategorija zaposlenih, i u kategoriji suvlasništva firme i u kategoriji podele profita

Šema 7. *Primena materijalne stimulacije (u %)*



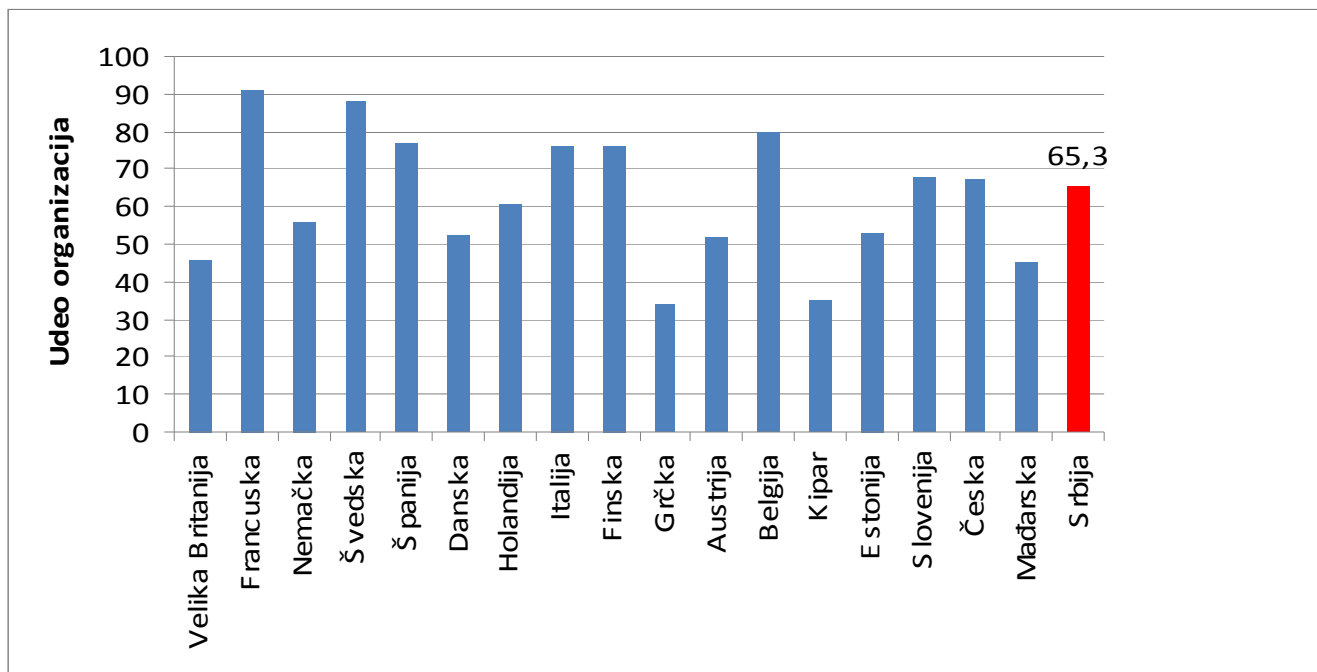
Zanimljiv je podatak za postkomunističke zemlje istočne Evrope, kao što su Mađarska, Slovenija i Slovačka, u kojima su fleksibilnije beneficije (kao četvrti oblik u odnosu na suvlasništvo, podelu profita i pravo na kupovinu akcija) postale značajnije nego u drugim zemljama. Srbiju (2008. godine) karakteriše primena različitih oblika materijalne stimulacije, koja je bliža ostalim zemljama sveta u 1995. godini.

6. OBLICI POVEZANOSTI ORGANIZACIONE STRATEGIJE I STRATEGIJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

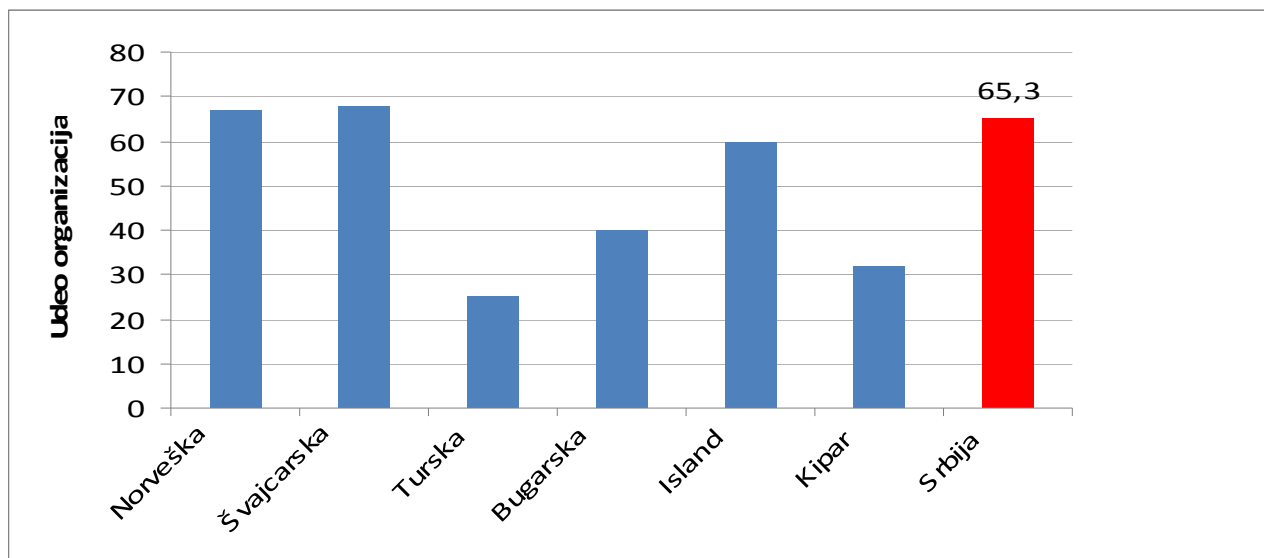
Nivoi integracije funkcije menadžmenta ljudskih resursa u organizacionu strategiju determiniše značaj funkcije ljudskih resursa. Jedan od modela, koji su ponudili autori Torrington, Hall i Taylor, govori o promeni uloge ljudskih resursa od uloge implementatora do relevantne uloge u formulisanju strategije. Uticaj menadžmenta ljudskih resursa na organizacionu strategiju pokazuje šema 8, sumirajući odgovore na pitanje: da li osoba odgovorna za HR pitanja ima mesto u upravnom odboru.

¹⁴ Cranet 2006. Cranfield University Cranfield, str. 52. (kao i nepublikovani podaci za Srbiju za period od 2005 do 2008).

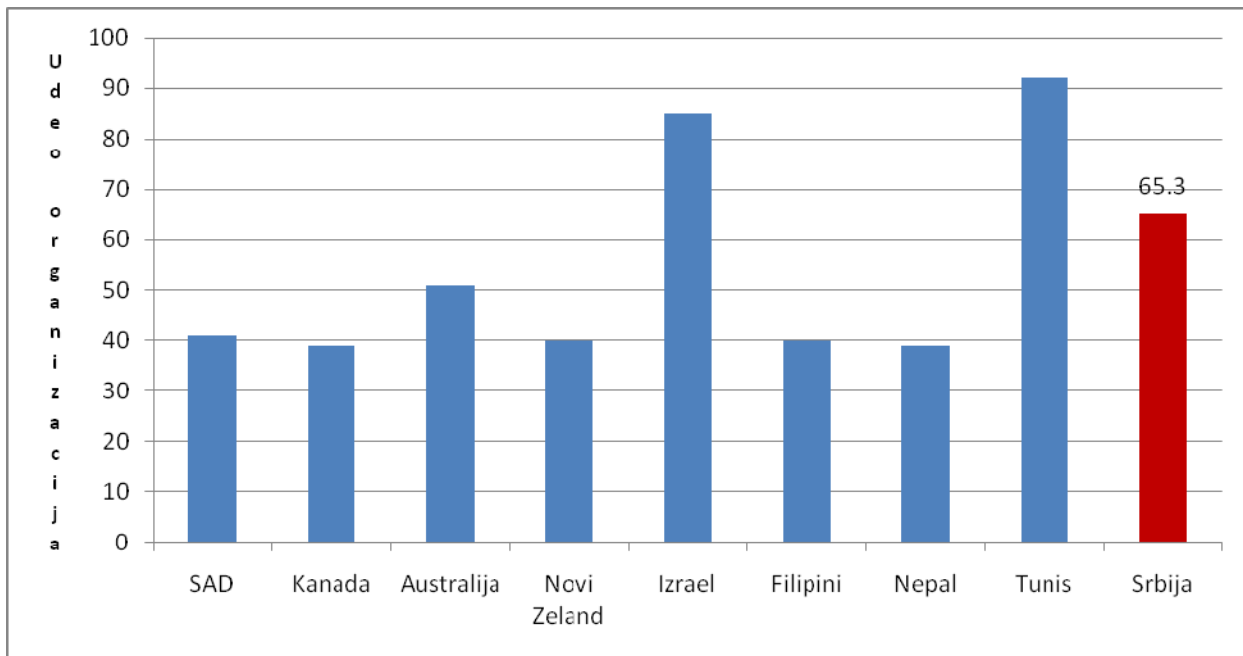
Šema 8. Da li osoba odgovorna za HR pitanja ima mesto u upravnom odboru? (zemlje EU)



Šema 9. Da li osoba odgovorna za HR pitanja ima mesto u upravnom odboru? (evropske zemlje van EU)



Šema 10. Da li osoba odgovorna za HR pitanja ima mesto u upravnom odboru? (ostale zemlje sveta)



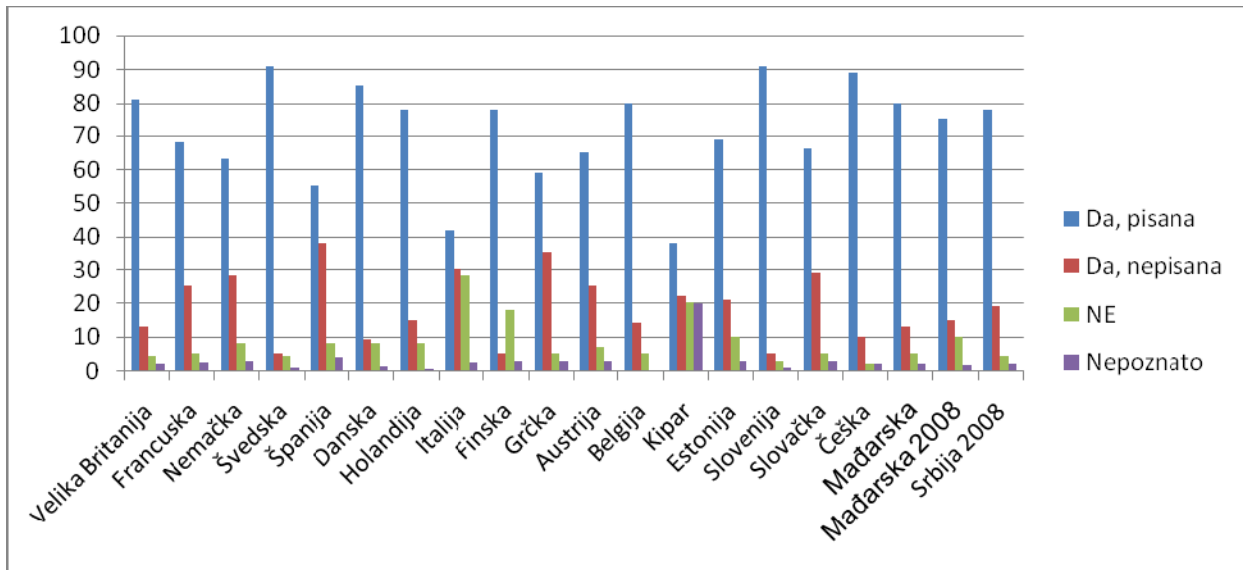
Prema Izveštaju CRANET-a rangiranje izraženo u procentima se kreće od 40 % do 70 % (ne uzima se najniži i najviši rang). Participacija HR direktora u upravnom odboru je najviše zastupljena u Francuskoj (91%), Tunisu (92%), najniža je u Turskoj (25%), Grčkoj (34%), Bugarskoj (40%), odnosno zemljama koje pripadaju široj grupi zemalja južnog Balkana.

Udeo organizacija sa posebnim HR odeljenjem je 53%, a u većini organizacija koje nemaju HR odeljenje HR odluke donosi generalni direktor.¹⁵ Prosečan broj zaposlenih u HR odeljenju u Srbiji (2008) je 3,73 radnika, dok u Mađarskoj (2008) je 9,8 zaposlenih.

Pisanu poslovnu strategiju poseduje 78,3 % analiziranih organizacija, što u poređenju sa drugim zemljama, daje poziciju koju prezentuje šema 11. U fazi formulisanja poslovne strategije HR menadžer je uključen u 46,5 % organizacija od samog početka, a u 20,9 % organizacija on se uključuje u toku kasnijih konsultacija (Srbija, 2008).

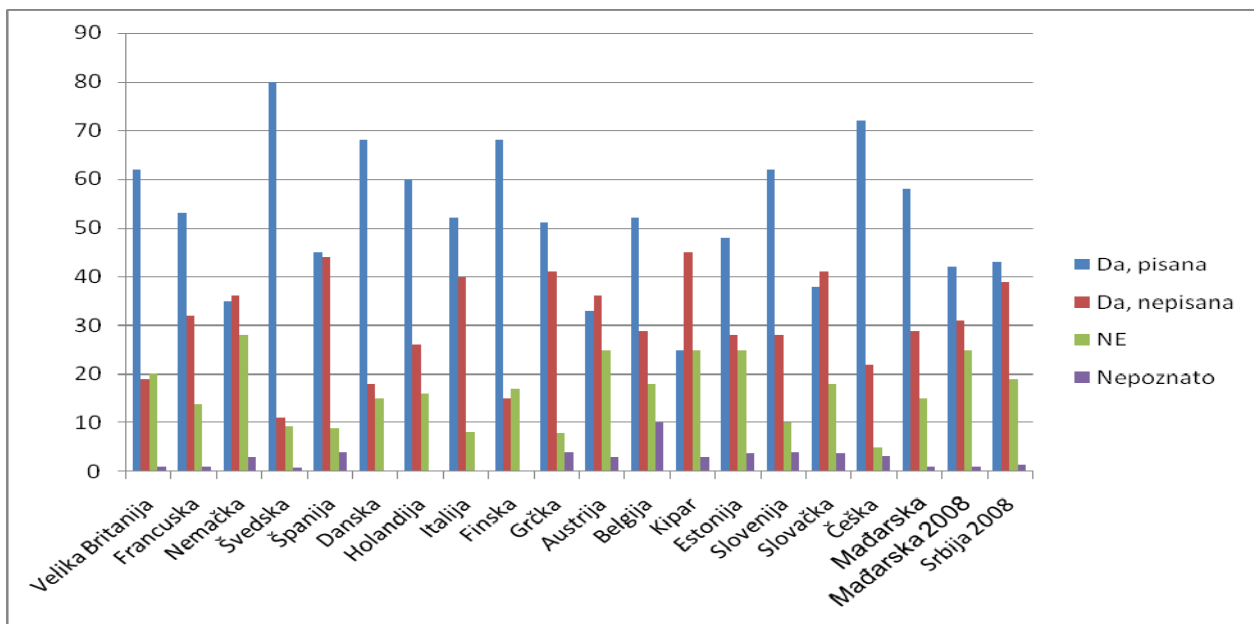
¹⁵ Nepublikovani podaci za Srbiju i Mađarsku po upitnicima CRANET – a.

Šema 11. Biznis strategija (zemlje Evropske unije)



Pisanu HR strategiju poseduje 44 % posmatranih organizacija, dok nepisana HR strategija postoji u 37,8 % organizacija, što, u poređenju s drugim zemljama, ilustruje šema 12.

Šema 12. HR strategija (zemlje Evropske unije)



Rezime do sada rečenog prezentuje naredna tabela, dajući odgovor na pitanje ko je odgovoran za HR aktivnosti.

Tabela 7. Primarna odgovornost za HR aktivnosti – Srbija, 2008.

	<i>Linijski menadžer</i>	<i>Linijski menadžer u konsultaciji s HR odeljenjem</i>	<i>HR odeljenje u konsultaciji s linijskim menadžerima</i>	<i>HR odeljenje</i>
Zarade i beneficije	73 %	21 %	4.2 %	2.1 %
Regrutacija i selekcija	52 %	33 %	10.4 %	4.2 %
Obuka i razvoj	50 %	30 %	14.6 %	6.3 %
Odnosi sa sindikatom	48 %	30 %	16.7 %	6.3 %
Povećanje i smanjenje broja radne snage	66 %	21 %	10.6 %	2.1 %

Tabela 8. Primarna odgovornost za HR aktivnosti – Mađarska, 2008.

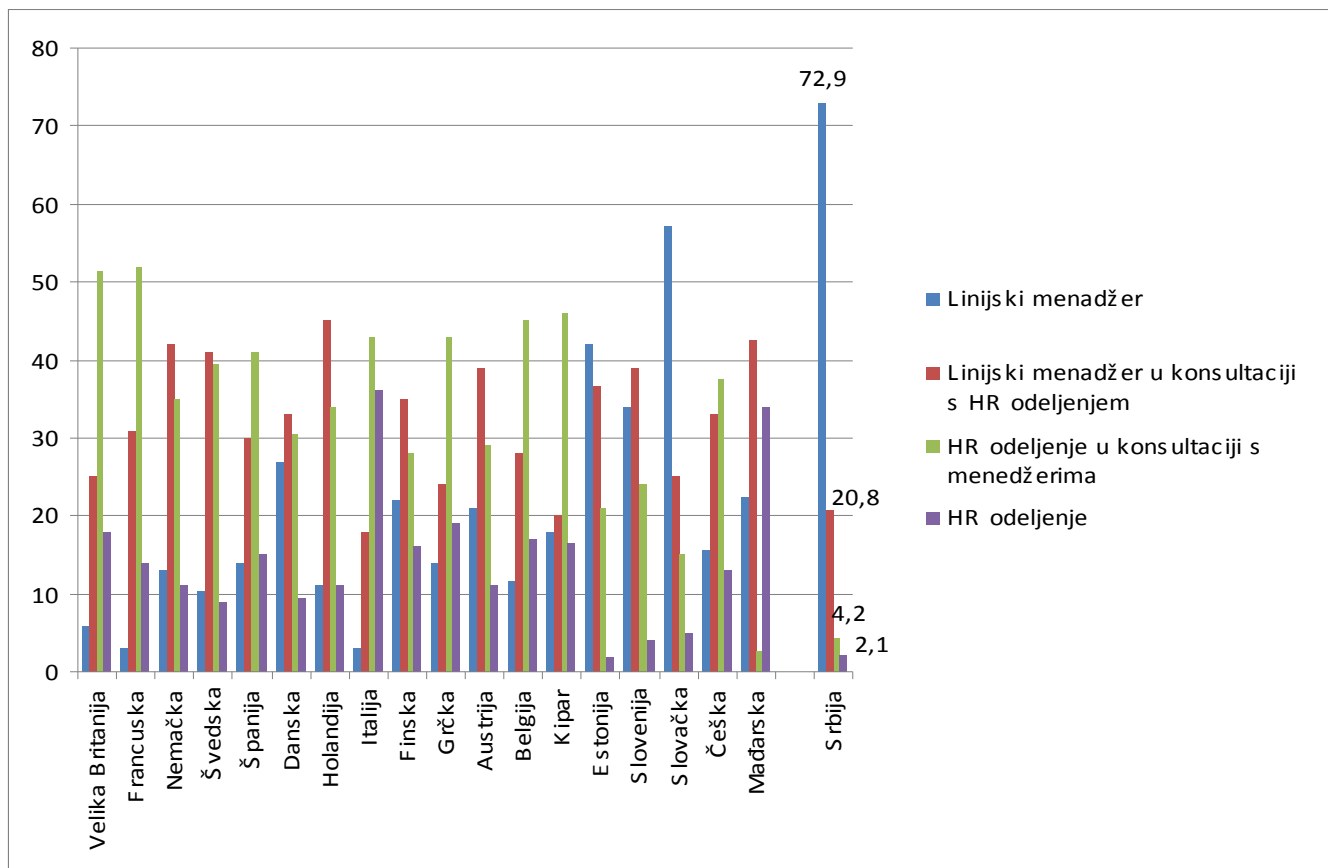
	<i>Linijski menadžer</i>	<i>Linijski menadžer u konsultaciji sa HR odeljenjem</i>	<i>HR odeljenje u konsultaciji sa linijskim menadžerima</i>	<i>HR odeljenje</i>	<i>Ukupno</i>
Zarade i beneficije	58 %	24 %	18 %	0 %	100 %
Regrutacija i selekcija	43 %	28 %	24 %	5 %	100 %
Obuka i razvoj	43 %	18 %	37 %	2 %	100 %
Odnosi sa sindikatom	40 %	13 %	23 %	24 %	100 %
Povećanje i smanjenje broja radne snage	49 %	28 %	22 %	1 %	100 %

Što se tiče HR informacionog sistema 35 % organizacija nemaju HR informacioni sistem, a u 28 % organizacija HR informacioni sistem je integrisan u širi menadžment informacioni sistem. HR informacioni sistem se u 79 % organizacija koristi za kalkulaciju zarada.

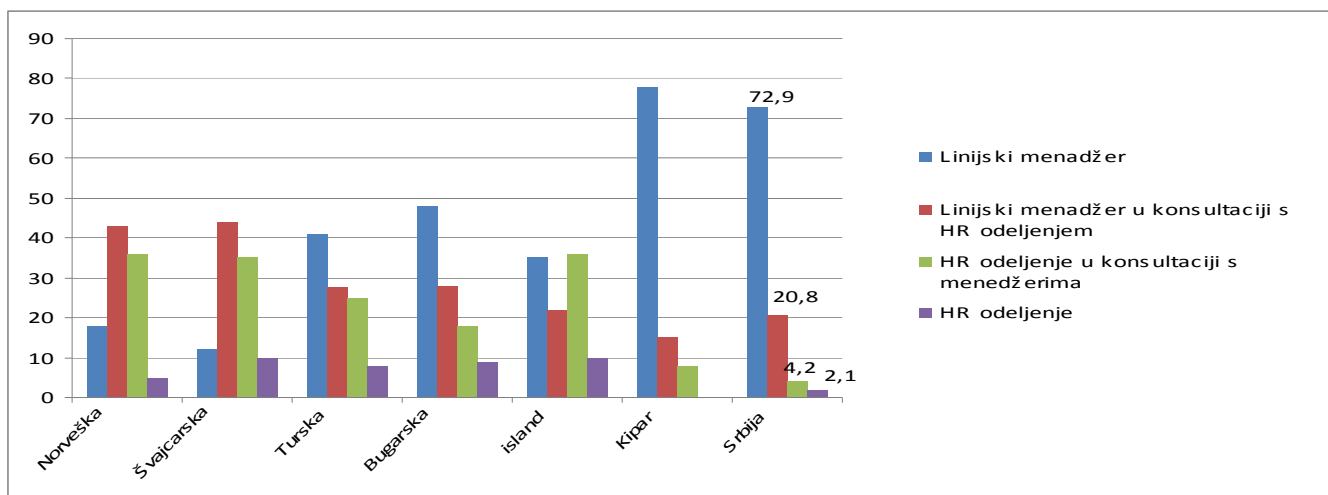
7. PRIMARNA ODGOVORNOST ZA ZARADE I BENEFICIJE

Primarna odgovornost može biti podeljena između linijskog menadžera i odeljenja za ljudske resurse, ali može biti u nadležnosti ili linijskog menadžera ili odeljenja za ljudske resurse. U nekim zemljama je praksa da linijski menadžer ima glavnu odgovornost za zarade i beneficije: Slovačka (56 %), Mađarska (58 %), Srbija (73 %). (2008. godina). Detaljniju analizu daje sledeća šema.

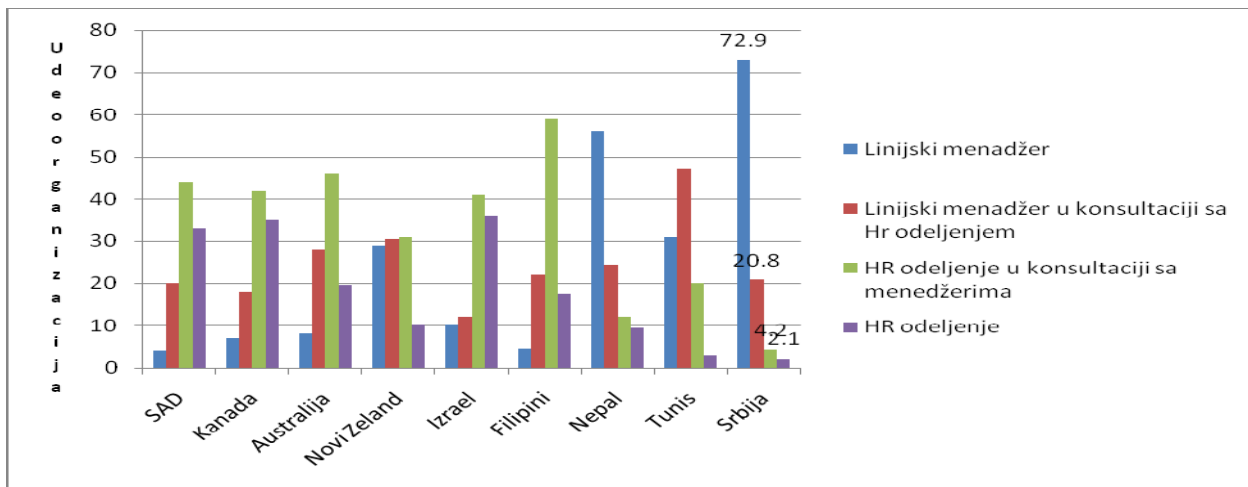
Šema 13. Primarna odgovornost za zarade i beneficije (zemlje EU)



Šema 14. Primarna odgovornost za zarade i beneficije (evropske zemlje van EU)



Šema 15. Primarna odgovornost za zarade i beneficije (ostale zemlje sveta)



Beneficije za neradne dane regulišu sledeći zakoni Republike Srbije: Zakon o radu (praznici i odmori, porodiljsko odsustvo, otpremnina) i Zakon o zdravstvenom osiguranju (bolovanja), a beneficije za obezbeđenje sigurnosti i zaštite regulišu Zakon o penzijskom i invalidskom osiguranju (starosna penzija, invalidska penzija), Zakon o zdravstvenom osiguranju, Zakon o zapošljavanju i osiguranju u slučaju nezaposlenosti. Noviji oblici beneficija se mogu smatrati vrstom dodatnih beneficija koje reguliše Zakon o osiguranju Republike Srbije.¹⁶ To su beneficije koje se odnose na dopunsko zdravstveno osiguranje a predstavljaju oblik dobrovoljnog, kolektivnog osiguranja, koje se može ugovarati nezavisno od obaveznog zdravstvenog osiguranja. Tu spada i dobrovoljno penzijsko osiguranje, kao vrsta osiguranja koja obezbeđuje ličnu socijalnu sigurnost u budućnosti.

Neke od oblika beneficija uočenih u istraživanjima CRANET-a za 2008. godinu, za našu zemlju, prikazuje naredni pregled:

Beneficije	Udeo organizacija (%)
A. Obdaništa za decu zaposlenih (subvencioniran ili ne)	0.0
B. Naknada za smeštaj dece u obdaništima	0.0
C. Neplaćena odsustva	62.8
D. Porodiljska odsustva	77.8
E. Odsustva očeva radi nege deteta	57.1
F. Roditeljska odsustva ¹⁷	67.4
G. Uplate penzijskog staža	56.4
H. Pauze za edukaciju/obuku	72.1
I. Privatna zdravstvena osiguranja	10.3

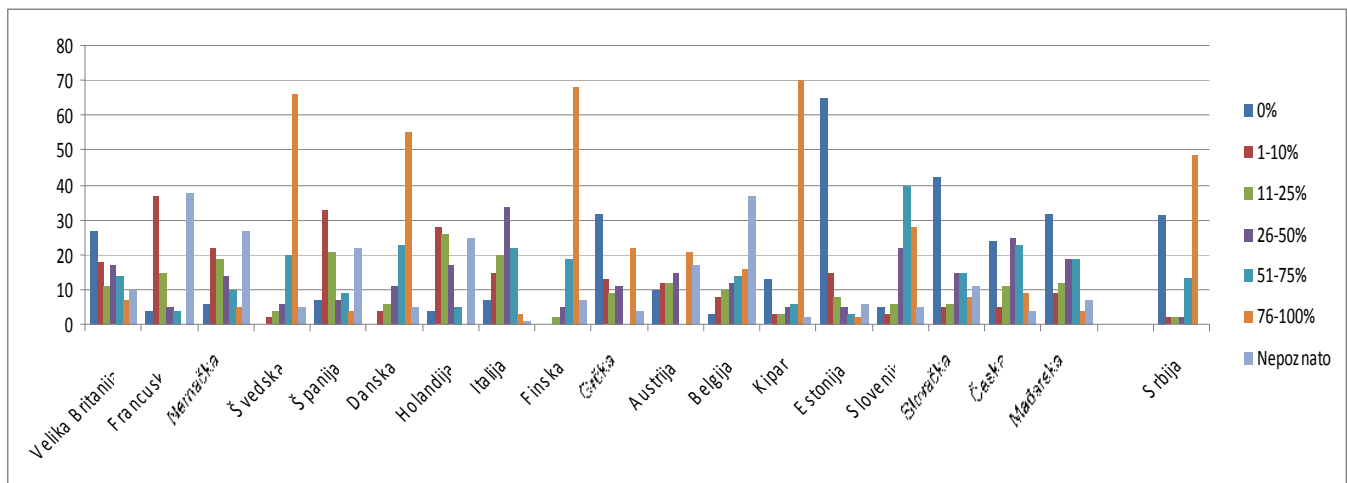
¹⁶ Službeni glasnik Republike Srbije broj 70/2004.

¹⁷ Roditeljsko odsustvo znači odsustvo roditelja van porodiljskog odsustva i odsustva oca radi nege deteta, na primer za negu bolesnog deteta.

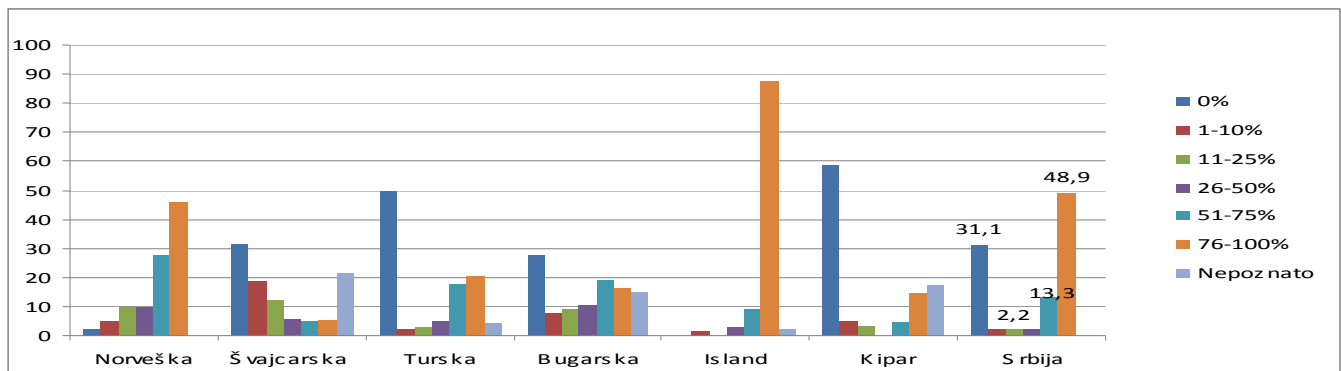
8. SINDIKALNE ORGANIZACIJE I NJIHOV UTICAJ NA PLATE I BENEFICIJE

Razmatranja zaključujemo podacima koji se odnose na procenat radne snage učlanjene u sindikat (naša zemlja u poređenju s ostalim zemljama članicama CRANET-a). Izvedena analiza je korisna jer polazi od činjenice da je sindikat asocijacija koja treba da zastupa prava radnika u oblasti plata i beneficija. Međutim, situacija u sindikalnoj organizovanosti u svetu je do te mere različita da se teško mogu izvlačiti neki jednoznačni zaključci. Pre 50 godina gotovo 35 % američkih radnika bili su članovi sindikata, da bi 1983. taj procenat pao na oko 20 %, dok je 2006. godine iznosio tek 12 %. Međutim, u zemljama u razvoju interesovanje za sindikalno organizovanje danas je veće nego u prošlosti. Dve trećine ukupnog sindikalnog članstva danas je ili u zemljama u razvoju ili u bivšim komunističkim zemljama. Mnoge zemlje se suočavaju sa smanjenjem plata i beneficija zbog promena u ekonomiji, globalizacije, odliva poslova u inostranstvo i slabljenja sindikata. Kako se članstvo sindikata smanjuje tako opada i njihova moć da pregovaraju s poslovođstvom kompanija, što istovremeno znači da poslovođstvo ima veću pregovaračku moć od radnika. Situaciju u pogledu ukupnog broja radnika koji su učlanjeni u sindikat ilustruju sledeće šeme (podaci su novijeg datuma samo za Srbiju i Mađarsku).

Šema 16. Procenat ukupne radne snage učlanjene u sindikat (zemlje EU)



Šema 17. Procenat ukupne radne snage učlanjene u sindikat (evropske zemlje van EU)



Šema 18. Procenat ukupne radne snage učlanjene u sindikat (ostali deo sveta)

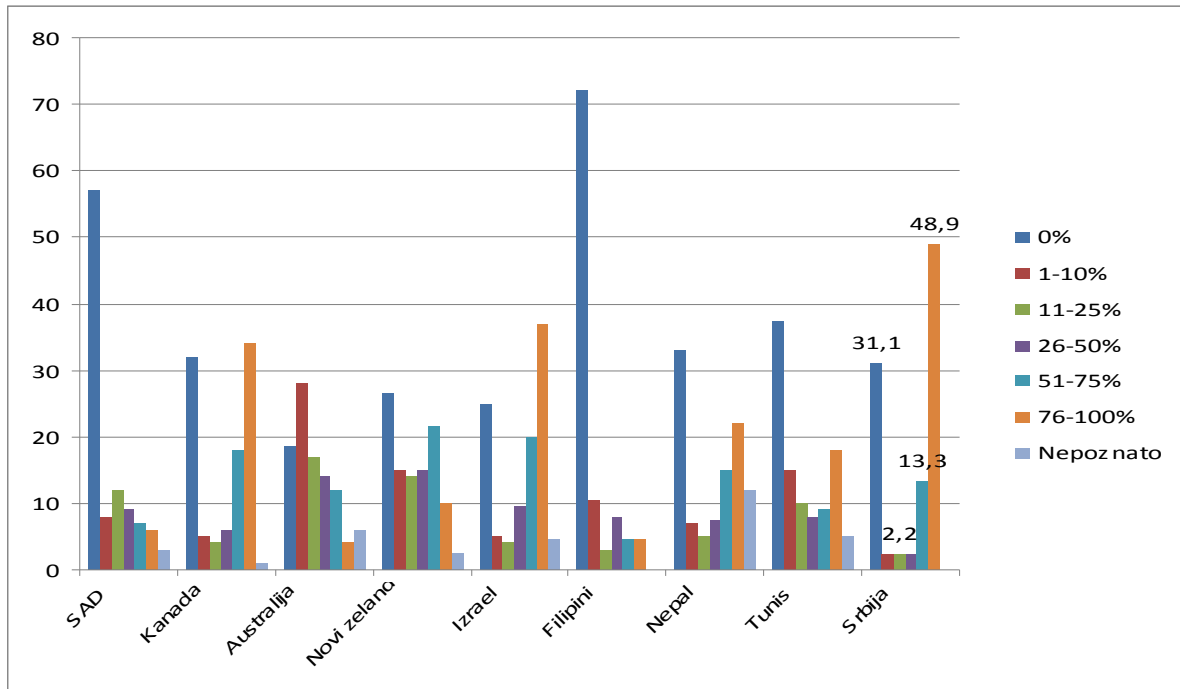


Tabela 9. Udeo zaposlenih koji su članovi sindikata (Srbija 2008)

Procenat zaposlenih – članovi sindikata	Udeo organizacija (%)
0 %	31.1
1 – 10 %	2.2
11 – 25%	2.2
26 – 50 %	2.2
51 – 75 %	13.3
76 – 100%	48.9

Tabela 10. Udeo zaposlenih koji su članovi sindikata (Mađarska 2008)

	Broj preduzeća	Raspored po procentima
0%	74	53 %
1% - 10%	13	9 %
11% - 25%	9	7 %
26% - 50%	17	12 %
51% - 75%	14	10 %
76% - 100%	4	3 %
Nepoznato	8	6 %
Ukupno	139	100 %

Tabela 11. Uticaj sindikata u organizacijama (Srbija 2008)

<i>Uticaj sindikata</i>	<i>Udeo organizacija (%)</i>
Nimalo	33.3
Mali uticaj	8.9
Do neke mere	44.4
Velik uticaj	11.1
Veoma velik uticaj	2.2

Tabela 12. Uticaj sindikata u organizacijama (Mađarska 2008)

<i>Uticaj sindikata</i>	<i>Broj preduzeća</i>	<i>Udeo organizacija (%)</i>
Uopšte nema	79	57%
U maloj meri	24	17%
Do neke mere	26	19%
Velik uticaj	10	7 %
Veoma veliki uticaj	0	0%
Ukupno	139	100 %

Sindikati, kao što je već konstatovano, tradicionalno predstavljaju važnu sponu za komunikaciju poslodavaca i zaposlenih.

Šema broj 16. pokazuje da se zemlje EU veoma razlikuju zavisno da li su bile komunističke ili ne. Sve bivše komunističke zemlje, sem Slovenije ispod su proseka po broju sindikalno organizovanog članstva. U slučaju Estonije učlanjeno je 70 % organizacija. U ostatku EU, tj. većini evropskih zemalja, s izuzetkom Grčke i Velike Britanije, organizacija bez sindikata je malo. Skandinavske zemlje: Švedska, Danska i Finska pokazuju izrazito visoku unizaciju. Kipar takođe pokazuje visoku unizaciju demonstrirajući činjenicu da se služi tropartijskim modelom kao Skandinavske zemlje, gde se odluke donose između unije poslodavaca, sindikata i Vlade određene zemlje.

Procenat ukupne radne snage članova sindikata (evropske zemlje van EU) ilustruje šema 17. ukazujući da zemlje koje nisu članice EU se jasno razlikuju od zemalja članica EU po tome što imaju velik procenat organizacija bez sindikalnog članstva. Ovo je naročito slučaj Filipina i SAD.

Sledi tabela koja se odnosi na nivoe pregovaranja pri utvrđivanju zarada za četiri kategorije radnika. Ovi podaci se ne mogu komparirati s drugim zemljama, pošto je metodologija istraživanja u nekim delovima menjana te će ova analiza biti moguća kada pristignu podaci za 2008. godinu za sve zemlje sveta.

Naime, metodologija za 2008. godinu omogućava prethodno tumačenu analizu ne samo za fizičke radnike već i za menadžere, stručno-tehničko i administrativno osoblje.

Tabela 13.¹⁸ Nivoi utvrđivanja zarada za menadžere, stručno-tehničko osoblje, fizičke radnike (Srbija 2008)

	<i>Menadžeri</i>	<i>Stručno/tehničko osoblje</i>	<i>Administrativno osoblje</i>	<i>Fizički radnici</i>
Kolektivno pregovaranje na nivou zemlje ili privredne grane	43.8 %	40.00 %	41.9%	38,7 %
Kolektivno pregovaranje na regionalnom nivou	13,6 %	14,3 %	14,3 %	9,5 %
Na nivou firme/odjeljenja	94,1 %	94, 7 %	94,9 %	84, 2 %
Na nivou ustanove/pogona	14,3 %	22, 7 %	22, 7 %	22, 7 %
Individualno	67, 9 %	56, 5 %	40, 9 %	40, 9 %

9. PORUKE RADA

Istraživanja komparativnog menadžmenta ljudskih resursa omogućavaju dobijanje podataka koji vode ka kompleksnom pristupu temi koja se u nas, do sada, kretala uglavnom u okvirima teorijskih razmatranja. Istraživanja na kojima su se zasnivala razmatranja, reprezentuju praksu pretežno, visokorazvijenih zemalja, odnosno velikih kompanija, zainteresovanih i sposobnih da finansiraju istraživanja neophodna za nastanak i razvoj naučne discipline Menadžment ljudskih resursa. CRANET istraživanja, izvršena u 2008. godini, omogućavaju pristup takvom izvoru podataka, među kojima je i Srbija, kao i 33 zemlja sveta. Od obrađivanih tema (Uloga ljudskih resursa, Fleksibilni aranžmani rada, Odnosi među zaposlenima i komunikacije, Plate, Obuka i razvoj) izdvajamo one koje se odnose na plate i beneficije, kao trenutno najaktuelnije.

- Zaključak koji dokazuje značaj ovih tema je udeo troškova radne snage u ukupnim troškovima poslovanja, koji se u analiziranim zemljama sveta kreće od 20 % do 65 %. Srbija se nalazi u sredini, s oko 33%.
- Analiza zarada zasnovanih na performansama ukazuje na kontradiktorne nalaze. Velik je broj zemalja, čak visokorazvijenih, koje ne zasnivaju zarade na performansama – Nemačka, Švedska, Danska, Turska, Austrija, Belgija, Kanada. U slučaju kada su temeljene prednost imaju one zasnovane na individualnim i performansama na nivou organizacije (u odnosu na performanse grupa ili timova).
- Materijalni stimulansi u vidu suvlasništva, podele profita i prava na akcije slabo su preferirane šeme kod svih kategorija radnika, s tim da su u većoj meri dostupne menadžerima i tehničkom osoblju a najmanje administrativnim i fizičkim radnicima. Materijalna stimulacija u vidu suvlasništva i podele profita, posmatrana u periodu od 1995. do 2008. godine (Srbija), pokazuje da je kod svih kategorija zaposlenih povećana ova vrsta stimulacije. Podatak za našu zemlju daje nivo koje su druge zemlje imale u 1995. godini.
- Pokazatelji, koji su u indirektnoj vezi s nagrađivanjem performansi, odnose se na oblike povezanosti organizacione strategije i strategije menadžmenta ljudskih resursa.

¹⁸ Nepublikovani podaci za Srbiju za period 2005/2008. godine. Istraživanje je objavljeno na osnovu Upitnika dobijenog od Cranfield University.

- Što se tiče participacije HR direktora u upravnim odborima Srbija se svrstava u red zemalja s visokom participacijom. HR funkciju može reprezentovati i HR specijalista ili jedan od direktora generalnog menadžmenta, ili sam CEO.
- U formulisanje poslovne strategije HR menadžer je uključen u 46,5 % organizacija od samog početka, a u 20,9 % uključuje se u toku kasnijih konsultacija (Srbija 2008.), što je povoljan rezultat, s obzirom da ima slučajeve kada zemlje izveštavaju o niskom nivou biznis strategije (i pisane i nepisane).
- Kao opšti zaključak u vezi sa HR strategijom navodimo da je s manjim procentom prisutna u svim zemljama sveta u odnosu na biznis strategiju. U nas HR strategiju poseduje 44 % posmatranih organizacija, dok nepisana HR strategija postoji u 38 % organizacija, što obezbeđuje viši rang u poređenju s zemljama sveta.
- U pogledu odgovornosti za HR aktivnosti (Srbija) u području zarada i beneficija najveći je teret na linijskim menadžerima (čak 73 %). Za zemlje sveta važi zaključak da je primarna odgovornost za plate i beneficije podeljena između linijskih menadžera i HR departmana, pri čemu je praksa da HR departmani rade to uz pomoć linijskih menadžera. Ima, takođe, zemalja gde je više zastupljena odgovornost linijskih menadžera (Slovačka 56 %, Turska 42 %, Srbija 2008. 73 %, Mađarska (2008) 58 %).
- Bez obzira na to da li je HR reprezentovan u upravnom odboru, menadžment ljudskih resursa nastavlja s uticajem na kreiranje strategije i njenu implementaciju. Takođe je uočljiv trend ka formalizaciji strategija s mnogo više pisanih biznis strategija i pisanih HR strategija. Isto tako, pisane izjave, sadržane u misiji, ukazuju na to da biznis većinom ima ne samo strateški pristup već ima i viziju za budućnost zaposlenih. Uloga HR da pomaže organizacijama je, prema izveštajima, uspela u svojoj misiji, što se ogleda u primarnoj ulozi HRM u politici industrijskih odnosa i njenoj signifikantnoj odgovornosti u povezivanju s linijskim menadžmentom za regrutovanje, selekciju, trening, razvoj i sistem plata.
- Mada uloga sindikata, kao posrednika između poslodavaca i zaposlenih, doživljava različite i neočekivane promene, ipak sindikati nisu izgubili svoju ulogu stvarnih i potencijalnih komunikacija dveju suprostavljenih strana. Sindikalizacija je slaba u SAD, ali Evropa, generalno, ima članstvo u organizacijama sindikata.

LITERATURA

1. Brewster C., Sparrow P., Vernon G. (2007) *International Human Resource Management*, London, Chartered Institute of Personnel and Development.
2. Cranet – Mađarska 2005- nepublikovani podaci
3. Cranet – Srbija 2008 - nepublikovani podaci
4. Gomez-Mejia L.R, Balkin D., Cardy R.L. (1998) *Managing Human Resources*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
5. Leković B. (2003) *Principi menadžmenta*, Subotica, Ekonomski Fakultet.
6. Šušnjar G., Ostojić D. (2000) *Menadžment i motivacija*, Subotica, Čikoš Holding.
7. Šušnjar G., Zimanji V. (2005) *Menadžment ljudskih resursa*, Subotica, Ekonomski Fakultet.
8. Torrington D., Hall L., Taylor S. (2002) *Human Resource Management*, Harlow, Prentice Hall.
9. Vučenović V, Leković B. (1998) *Menadžment-filozofija i tehnologija*, Beograd, Preduzeće za železničku izdavačko-novinsku delatnost d.o.o
10. Zimanji V, Šušnjar G. (2005) *Organizaciono ponašanje*, Subotica, Ekonomski fakultet.

Prilog - Cranet 2008. Srbija – podaci

Istraživanje vršeno: novembar – decembar 2008. godine.

Upitnik poslat: direktorima srednjih i velikih preduzeća i javnih institucija – na 300 adresa. Broj popunjenih upitnika: 50.

Sektorska distribucija analiziranih organizacija:

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

Vlasnička struktura:

Oblik vlasništva	Udeo organizacija (%)
Privatno	69.6
Javno - državno	23.9
Mešovita svojina	2.2
Ostalo	4.3

Ukupan broj zaposlenih u 50 organizacija je 17064.

Prosečan broj zaposlenih u 50 organizacija je: 341.

Od ukupnog broja zaposlenih 5,3 % su menadžeri, 42,8 % stručnjaci, 15,9 % administrativni, a 33,2 % fizički radnici.

Udeo zaposlenih sa visokom stručnom spremom je: 22,4 %

Prosečna godišnja fluktuacija iznosi: 6,74 %

Prosečan broj godišnjeg odsustva (apsentizam) je: 7 dana.