



PRAKSA
UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA
U SRBIJI – 2014/2015

Izveštaj Cranet istraživanja

Subotica, 2015. godina

Ovaj dokumentat je sačinjen isključivo za potrebe organizacija koje su učestvovala u istraživanju.

Nacionalni tim Cranet istraživanja



Prof. dr Božidar Leković
Redovni profesor

Univerzitet u Novom Sadu
Ekonomski fakultet u Subotici
Departman za menadžment
Telefon: +381 24 628 036
E-mail: bolesu@ef.uns.ac.rs

Osnovne studije završava 1974. godine na Ekonomskom fakultetu u Subotici. Poslediplomske studije: Poslovne ekonomije - smer organizacije završava na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu 1980. godine, da bi na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Novom Sadu odbranio 1985. doktorsku tezu „Razvoj upravljanja i informisanja u poslovnim sistemima“. U radnom odnosu je od 1974. kao asistent u naučnom radu, da bi od 1986. godine stekao zvanje redovnog profesora. Predaje menadžment discipline na osnovnim studijama (Principi menadžmenta), master studijama (Savremeni menadžment), i na doktorskim studijama (Teorije menadžmenta i upravljačke tehnologije i Reinženjering poslovnih procesa). Predavao je na osnovnim i poslediplomskim studijama na više fakulteta Univerziteta u Novom Sadu. Bio je mentor na velikom broju diplomskih, master i magistarskih radova, kao i 6 puta mentor za izradu doktorske disertacije. Funkciju dekana Ekonomskog fakulteta u Subotici, Univerziteta u Novom Sadu, vršio je u periodu 2007-2010. godine. Na Ekonomskom fakultetu rukovodi i savetnik je studentima na Doktorskim studijama, program Menadžment i biznis, modul Preduzetnički menadžment. Objavio je više knjiga i monografija, domaćeg i međunarodnog karaktera. Radio je i vodio veliki broj studija – projekata za velike sisteme iz privrede. Autor je velikog broja radova u domaćim i međunarodnim časopisima sa SCI liste.



Doc. dr Agneš Slavić
Docent

Univerzitet u Novom Sadu
Ekonomski fakultet u Subotici
Departman za menadžment
Telefon: +381 24 628 037
E-mail: slavica@ef.uns.ac.rs

Diplomirala je 2001. godine na Ekonomskom fakultetu u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu. Zvanje magistra ekonomskih nauka stekla je 2010. godine na istom fakultetu. Doktorske studije završila je 2010. godine na Univerzitetu „Szent Istvan“, Gedele, Republika Mađarska, iz oblasti menadžmenta i biznisa, baveći se temom zadovoljstva zaposlenih. Od 2003. godine zaposlena je na Ekonomskom fakultetu u Subotici za naučnu oblast Menadžment. 2011. godine izabrana je u zvanje docenta, a od školske 2013/14 godine je predmetni nastavnik za predmete Menadžment ljudskih resursa, Organizaciono ponašanje i Menadžment urbane sredine. Član je Društva stručnjaka za menadžment ljudskih resursa Mađarske sa sedištem u Budimpešti, Društva za regionalne nauke sa sedištem u Subotici i Naučnog društva za hungarološka istraživanja sa sedištem u Subotici. Od 2008. godine učestvuje u organizaciji i sprovođenju istraživanja o HR praksi u Srbiji – po metodologiji međunarodne naučne mreže Cranet. Od 2009. godine učestvuje u sprovođenju istraživanja o HR praksi filijala multinacionalnih kompanija u Srbiji u okviru istraživanja CEEIRT. Od 2007. godine je član Javnog tela Mađarske Akademije Nauka. Autor je brojnih domaćih i međunarodnih publikacija.



Dr Nemanja Berber
Asistent

Univerzitet u Novom Sadu
Ekonomski fakultet u Subotici
Departman za menadžment
Telefon: +381 24 628 034
E-mail: berber@ef.uns.ac.rs

Osnovne akademske studije je uspešno završio 2008. godine na Ekonomskom fakultetu u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu, na smeru Menadžment. Master akademske studije na istom fakultetu i istom studijskom programu uspešno je završio 2010. Iste godine upisao je doktorske akademske studije, na Ekonomskom fakultetu u Subotici, na studijskom programu Menadžment i biznis, modul Preduzetnički menadžment. Odbranio je doktorsku disertaciju iz oblasti Menadžmenta ljudskih resursa pod naslovom „Komparacija upravljanja kompenzacijama u Republici Srbiji i zemljama Evrope“ jula 2015. godine. Od 2008. do 2013. godine radio je na Visokoj poslovnoj školi strukovnih studija u Novom Sadu, kao saradnik u nastavi i asistent. Septembra 2013. godine započeo je radni odnos na Ekonomskom fakultetu u Subotici, u zvanju asistenta za užu naučnu oblast Menadžment, za predmete Menadžment ljudskih resursa, Menadžment urbanom sredinom i Organizaciono ponašanje. Novembra 2014. godine bio je na studijskom boravku u NR Kini, na Univerzitetu Zhongnan. Trenutno je angažovan na dva međunarodna projekta: Cranet i CEEIRT. Autor je brojnih domaćih i međunarodnih publikacija.

Kontakt: Doc. dr Agneš Slavić, slavica@ef.uns.ac.rs, +381 24 628 037

Dr Nemanja Berber, berber@ef.uns.ac.rs, +381 24 628 034

Univerzitet u Novom Sadu • Ekonomski fakultet u Subotici • Departman za menadžment

• Segedinski put 9-11 • 24000 Subotica • www.ef.uns.ac.rs <http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/index.html> •

SADRŽAJ

<u>UVOD</u>	3
<u>DEO I – PRIKAZ ANALIZIRANIH ORGANIZACIJA</u>	4
1.1. OPŠTI PODACI ANALIZIRANIH ORGANIZACIJA	4
1.2. KADROVSKA STRUKTURA ANALIZIRANIH ORGANIZACIJA	6
<u>DEO II – HR AKTIVNOSTI U ORGANIZACIJI</u>	9
2.1. OSNOVNI HR POKAZATELJI	9
2.2. ODELJENJE ZA LJUDSKE RESURSE	9
<u>DEO III – STAFFING PRAKSA</u>	15
<u>DEO IV – RAZVOJ ZAPOSLENIH</u>	19
4.1. VREDNOVANJE REZULTATA RADA	19
4.2. OBUKA ZAPOSLENIH	20
4.3. RAZVOJ ZAPOSLENIH	22
<u>DEO V – KOMPENZACIJE I BENEFICIJE</u>	23
<u>DEO IV – ODNOSI ZAPOSLENIH I POSLODAVACA I KOMUNIKACIJA</u>	25
6.1. ODNOSI IZMEĐU POSLODAVACA I ZAPOSLENIH	25
6.2. KOMUNIKACIJA SA ZAPOSLENIMA	26
<u>ZAKLJUČAK</u>	28

UVOD

U današnjim uslovima značaj ljudskog kapitala i upravljanja ljudskim resursima se povećava ne samo u tržišno razvijenim zemljama sveta, nego i u Srbiji. Filijale multinacionalnih kompanija primenjuju kompleksne metode za regrutaciju, selekciju, obuku, razvoj i kompenzaciju svojih zaposlenih. Njihova praksa utiče i na razvoj menadžmenta ljudskih resursa u lokalnim kompanijama. Iako bi bilo veoma korisno detaljno poznavati HR praksu što većeg broja organizacija u Srbiji, takvih primarnih podataka ima veoma malo.

Naš cilj je da na osnovu podataka Cranet istraživanja **prikažemo praksu menadžmenta ljudskih resursa u Srbiji**. Ove rezultate HR menadžeri mogu koristiti za **benčmarking analizu**, da uporede svoju HR praksu sa sličnim organizacijama.

Cranet je **mreža** naučnih institucija iz raznih zemalja koje prikupljaju jedinstvene i međusobno uporedive podatke o politici i praksi upravljanja ljudskim resursima. Ova mreža koja je osnovana 1989. godine sprovodi najveće istraživanje o upravljanju ljudskim resursima u praksi širom sveta, te raspolaze aktuelnom slikom o stanju ove prakse u zemljama-članicama. Koordinaciju aktivnosti vrši Centre of European HRM u Cranfield School of Management, u Velikoj Britaniji. Trenutno, organizacija ima oko 40 članica, ne samo iz Evrope. Članovi mreže su i Japan, Kanada, Indija, SAD itd. Iz bivše Jugoslavije član je Slovenija - Univerzitet u Ljubljani, Hrvatska – Univerzitet u Zagrebu i Srbija – Univerzitet u Novom Sadu -Ekonomski fakultet u Subotici.

Ekonomski fakultet u Subotici već drugi put sprovodi istraživanje o praksi menadžmenta ljudskih resursa u Srbiji prema metodologiji međunarodnog Cranet istraživanja. Kao jedini član međunarodne naučne mreže iz Srbije, Ekonomski fakultet je 2008. godine prvi put učestvovao u međunarodnom ispitivanju o aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa (HRM) sa 50 analiziranih organizacija.

U prvoj polovini **2015. godine** ispitali smo **158 organizacija sa teritorije Srbije**. Odgovore na pitanja upitnika davali su menadžeri za ljudske resurse ili rukovodioci zaduženi za kadrovska pitanja u organizacijama sa više od 50 zaposlenih.

Istraživanje se vrši pomoću **standardizovanog upitnika**, koji je preveden na jezike zemalja učesnica. Istraživanje je opisnog karaktera i oslanja se na objektivne podatke i sadrži uglavnom zatvorena pitanja. Upitnik istraživanja ima oko 70 pitanja i obuhvata glavne aktivnosti HRM-a. Struktura upitnika je sledeća:

- ❑ Prvi deo bavi se karakteristikama HR odeljenja analiziranih organizacija.
- ❑ Drugi deo upitnika stavlja akcenat na staffing praksu ispitanih organizacija.
- ❑ Treći deo se bavi pitanjima obuke i razvoja zaposlenih.
- ❑ Četvrti deo se bavi upravljanjem učinkom zaposlenih, načinom utvrđivanja osnovne zarade, stimulativne zarade i pruženim beneficijama zaposlenima.
- ❑ Peti deo upitnika analizira odnos između poslodavaca i zaposlenih i bavi se raznim pitanjima komunikacije sa zaposlenima.
- ❑ Šesti deo sadrži osnovne organizacione podatke.
- ❑ Sedmi deo se odnosi na podatke osobe koja je popunila upitnik.

Prikazani rezultati i definisani zaključci dobijeni su nakon osnovne statističke analize dobijenih odgovora od 158 organizacija, od toga **104 iz privatnog sektora i 54 iz javnog sektora**. Kod većine HR aktivnosti rezultati su prikazani za ukupan broj analiziranih organizacija, kao i posebno za preduzeća iz privatnog sektora i za organizacije iz javnog sektora.

Više informacija o Cranet organizaciji, o rezultatima istraživanja, kao i publikacije nacionalnog tima Srbije možete naći na adresi:

<http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/index.html>

DEO I: PRIKAZ ANALIZIRANIH ORGANIZACIJA

U ovom poglavlju prikazujemo osnovne karakteristike analiziranih organizacija, zatim ćemo u narednim poglavljima detaljno analizirati njihove najvažnije HR aktivnosti (staffing, obuku i razvoj, sistem kompenzacije, odnose sa zaposlenima i komunikaciju).

1.1. OPŠTI PODACI ANALIZIRANIH ORGANIZACIJA

Sektor

Tabela 1.1. prikazuje udeo organizacija koje pripadaju privatnom, odnosno javnom sektoru.

Tabela 1.1. Sektorska struktura

	Frekvencija	Udeo (%)
Privatni sektor	104	66
Javni sektor	54	34
Ukupno	158	100

Oko dve trećine analiziranih organizacija spadaju u privatni sektor, dok oko 1/3 pripada javnom sektoru.

Delatnost

Tabela 1.2. prikazuje delatnost analiziranih organizacija.

Tabela 1.2. Delatnost analiziranih organizacija

	Frekvencija	Udeo (%)
Poljoprivreda, lov, šumarstvo, ribarstvo, rudarstvo i eksploatacija kamena	12	7,6
Proizvodnja hrane, pića, tekstila, drveta i papira, koksa, derivata nafte i sličnih proizvoda	22	13,9
Proizvodnja hemikalija, farmaceutskih proizvoda i medicinskih hemijskih proizvoda	2	1,3
Proizvodnja baznih metala i metalnih proizvoda, plastike drugih nemetalnih proizvoda	4	2,5
Proizvodnja kompjutera, elektronskih proizvoda i elektronske opreme	4	2,5
Proizvodnja mašina i opreme	3	1,9
Proizvodnja opreme za transport	3	1,9
Ostala proizvodnja	8	5,1
Električna struja, gas, vodena para i vodovod, menadžment otpadom	8	5,1
Građevina	6	3,8
Trgovina na veliko i na malo	15	9,5
Transport i skladištenje	9	5,7
Usluge smeštaja i ishrane, izdavačka delatnost i radio-difuzne aktivnosti	5	3,2
Telekomunikacije, IT i druge informacione usluge	11	7
Finansijske usluge i osiguranje	10	6,3

Računovodstvo, menadžment, arhitektura, inženjering, naučna istraživanja i druge administrativne aktivnosti i usluge podrške	3	1,9
Javna administracija i obavezno socijalno osiguranje	9	5,7
Obrazovanje	10	6,3
Zdravstvene usluge, briga o nezbrinutima i socijalna zaštita	8	5,1
Drugo	5	3,2
Ukupno	157	99,4

Oko 8% analiziranih organizacija bavi se poljoprivrednom proizvodnjom, skoro 1/3 preduzeća bavi se proizvodnjom, dok oko 63% organizacija spada u uslužni sektor.

Glavno tržište poslovanja organizacija

Sledeća tabela prikazuje glavno tržište koje analizirane organizacije opslužuju.

Tabela 1.3. Glavno tržište

	Frekvencija	Udeo (%)
Lokalno	23	15
Regionalno	38	24
Nacionalno	48	30
Kontinentalno	20	13
Svetsko	28	18
Ukupno	157	100

Oko 15% ispitanih organizacija fokusira na lokalno tržište, više od polovine organizacija opslužuje regionalno ili nacionalno tržište, dok skoro 1/3 organizacija cilja na kontinentalno ili svetsko tržište roba i usluga.

Performanse organizacija

Tabela 1.4. prikazuje ocene ispitanika vezane za razne performanse organizacije upoređujući se sa konkurentima. U tabeli je dat procentualni prikaz odgovora vezano za nivo performanse organizacije u odnosu na kvalitet usluga, nivo produktivnosti, profitabilnost, stopu inovacija, učinak na berzi i pitanja vezano za zaštitu životne sredine. Poslednja kolona prikazuje prosečne ocene analiziranih performans indikatora.

Tabela 1.4. Performanse organizacije

	Slab (%)	Ispod proseka (%)	Prosečan (%)	Bolji od proseka (%)	Superioran (%)	Nema odgovora (%)	Prosečna ocena (1-5)
Kvalitet usluga	0	4	29	33	23	0	3,86
Nivo produktivnosti	0	7	43	32	16	2	3,58
Profitabilnost	0	15	40	29	14	2	3,43
Stopa inovacija	4	18	30	30	16	2,5	3,37
Učinak na berzi	2	7	11	7	2	71	3,00

Pitanja zaštite životne sredine	3	4	44	26	19	3	3,55
---------------------------------	---	---	----	----	----	---	------

Većina ispitanika ocenjuje glavne performans indikatore organizacije kao prosečne ili bolje od proseka. Manje od 1/5 ispitanika ocenjuje performanse svoje organizacije kao superiorne. Ispitanici su u proseku najbolje ocenili kvalitet svojih usluga (prosečna ocena 3,86), dok je najniža ocena data za učinak na berzi (3,00) – u slučaju 55% ispitanih organizacija, koje su prisutne na berzi.

1.2. KADROVSKA STRUKTURA ANALIZIRANIH ORGANIZACIJA

U nastavku prikazujemo najvažnije podatke o kadrovskoj strukturi analiziranih organizacija.

Broj zaposlenih

Tabela 1.5. prikazuje strukturu analiziranih organizacija prema broju njihovih zaposlenih.

Tabela 1.5. Broj zaposlenih

Ukupan broj zaposlenih	Broj	Udeo (%)
Manje od 100	27	17
100-249	68	43
250-1000	42	27
1001-2000	15	9
2001-5000	4	3
Više od 5000	2	1
Ukupno	158	100%

Oko 60% analiziranih organizacija spada u kategoriju malih i srednjih preduzeća, sa manje od 250 zaposlenih. Velike organizacije sa više od 250 zaposlenih čine oko 40% uzorka.

Struktura zaposlenih prema polu

Tabela 1.6. prikazuje polnu strukturu zaposlenih angažovanih u analiziranim organizacijama.

Tabela 1.6. Struktura zaposlenih prema polu

	Prosek	Udeo (%)
Muškarci	312	58
Žene	229	42
Ukupno	561	100

Prosečan odnos muškaraca i žena u analiziranim organizacijama je 58:42.

Struktura zaposlenih prema kategorijama

Sledeća tabela prikazuje udeo menadžera, stručnih radnika kao i administrativnih/fizičkih radnika u ispitanim organizacijama, i to na nivou svih analiziranih organizacija, kao i posebno za organizacije iz privatnog i javnog sektora.

Tabela 1.3. Struktura zaposlenih prema kategorijama zaposlenih (%)

	Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor
Menadžeri	8	9	6
Stručni radnici (bez menadžerskih odgovornosti)	40	34	50
Administrativni i/ili fizički radnici	52	57	44
Ukupno	100	100	100

Najbrojniju kategoriju zaposlenih (52%) u analiziranim organizacijama čine administrativni ili fizički radnici. Stručni radnici bez menadžerske odgovornosti čine 40%, dok menadžeri 8% zaposlenih. Uočava se značajna razlika u strukturi zaposlenih u privatnom i javnom sektoru. U privatnom sektoru dominiraju administrativni ili fizički radnici, dok u javnim ustanovama stručni radnici bez menadžerske odgovornosti.

Struktura zaposlenih prema godinama života

Tabela 1.4. i 1.5. prikazuju strukturu zaposlenih prema njihovim godinama života, i to tabela 1.4. udeo zaposlenih koji su mlađi od 25 godina, dok tabela 1.5. udeo zaposlenih koji su stariji od 50 godina.

Tabela 1.4. Udeo zaposlenih – mlađi od 25 godina (%)

	0%	1%- 10%	11%-25%	26%-50%	51-75%	76-100%	Ukupno
Privatni sektor	6.7	53.8	26.9	7.7	2.9	1.9	100
Javni sektor	25.0	51.9	15.4	7.7	0	0	100
Ukupno	12.8	53.2	23.1	7.7	1.9	1.3	100

Tabela 1.5. Udeo zaposlenih – stariji od 50 godina (%)

	0%	1%- 10%	11%-25%	26%-50%	51-75%	76-100%	Ukupno
Privatni sektor	2.9	42.3	26.9	13.5	13.5	1.0	100
Javni sektor	0	7.8	17.6	45.1	27.5	2.0	100
Ukupno	1.9	31.0	23.9	23.9	18.1	1.3	100

Dobijeni podaci pokazuju da u većini analiziranih organizacija radnici mlađi od 25 godina čine manje od 10% zaposlenih, dok radnici stariji od 50 godina čine manje od ¼ zaposlenih.

Struktura zaposlenih prema školskoj spremi

Donja tabela prikazuje udeo zaposlenih sa fakultetskom diplomom u analiziranim organizacijama, posmatrano ukupno kao i po sektorima.

Tabela 1.6. Udeo zaposlenih sa visokim obrazovanjem (%)

	1%- 10%	11%-25%	26%-50%	51-75%	76-100%	Ukupno
Privatni sektor	36.5	27.9	14.4	12.5	8.7	100
Javni sektor	9.6	26.9	26.9	15.4	21.2	100
Ukupno	27.6	27.6	18.6	13.5	12.8	100

Na osnovu podataka prikazanih u tabeli 1.6. zaključujemo da je u oko polovini posmatranih organizacija udeo visokoobrazovane radne snage manje od 25%. U javnom sektoru se zapošljava više zaposlenih sa fakultetskom diplomom nego u privatnom sektoru. To potvrđuje i 36% organizacija u javnom sektoru, sa oko polovinom visokoobrazovane radne snage, dok isti taj udeo kod privatnog sektora iznosi samo oko 20%.



DEO II: HR AKTIVNOST U ORGANIZACIJI

2.1. OSNOVNI HR POKAZATELJI

Fluktucija

Fluktucija zaposlenih u analiziranim organizacijama iznosi u proseku 6,59%. U privatnom sektoru fluktucija iznosi 7,68%, dok u javnom sektoru to je 4,48%.

Apsentizam/odsustva sa posla

Odsustvo zaposlenih sa posla zbog bolovanja i drugih ličnih razloga u analiziranim organizacijama iznosi u proseku 7,10 dana. U privatnom sektoru zaposleni u proseku odsustvuju 6,79 dana godišnje, dok u javnom sektoru oko 7,71 dana godišnje.

Troškovi radne snage

U analiziranim organizacijama troškovi radne snage iznose u proseku 34,68% ukupnih troškova. U privatnom sektoru udeo troškova radne snage je 28,73%, dok u javnom sektoru 46,15%.

2.2. ODELJENJE ZA LJUDSKE RESURSE

U nastavku prikazujemo specifičnosti HR odeljenja ispitanih organizacija.

Postojanje posebnog odeljenja za ljudske resurse

Donji tabelarni prikaz daje informacije o udelu organizacija u kojima postoji posebno odeljenje za ljudske resurse. Podaci su prikazani za celokupni uzorak, kao i posebno za organizacije iz privatnog i javnog sektora.

Tabela 2.1. Posebno odeljenje za ljudske resurse

	Prosek		Privatni sektor		Javni sektor	
	Frekvencija	Udeo (%)	Frekvencija	Udeo (%)	Frekvencija	Udeo (%)
Postoji	113	72	79	76	34	64
Ne postoji	44	28	25	24	19	36
Ukupno	157	100	104	100	53	100

Od analiziranih organizacija 72% poseduje posebno odeljenje za ljudske resurse. U privatnom sektoru taj udeo je veći, 76% kompanija ima posebno odeljenje za upravljanje zaposlenima, dok od ispitanih javnih ustanova samo 64% poseduje posebno HR odeljenje.

Broj zaposlenih u HR odeljenju

O značaju menadžmenta ljudskih resursa puno govori i podatak o broju zaposlenih u HR odeljenju, kao i pokazatelj o broju zaposlenih kojeg opslužuje jedan HR stručnjak. U tabeli 2.2. prikazani su ovi podaci za celokupan uzorak, kao i posebno za privatni i javni sektor.

Tabela 2.2. Broj ukupnih zaposlenih i osoblja u HR odeljenju

	Ukupan broj zaposlenih u organizaciji	Prosečan broj zaposlenih u organizaciji	Ukupan broj zaposlenih u HR odeljenju	Prosečan broj zaposlenih u HR odeljenju	Broj zaposlenih po HR osoblju
Ukupno	87215	556	874	7	100
Privatni sektor	58015	558	506	6	115
Javni sektor	29200	551	368	9	79

Polna struktura HR osoblja

U HR odeljenju obično je angažovano više žena. Aktualne prosečne podatke o polnoj strukturi HR osoblja u Srbiji pokazuje tabela 2.3.

Tabela 2.3. Polna struktura HR osoblja

	Ukupan broj zaposlenih muškaraca u HR odeljenju	Prosečan broj zaposlenih muškaraca u HR odeljenju	Ukupan broj zaposlenih žena u HR odeljenju	Prosečan broj zaposlenih žena u HR odeljenju
Ukupno	247	2,13	627	5,14
Privatni sektor	128	1,6	378	4,55
Javni sektor	119	3,31	249	6,38

I Cranet podaci iz 2015. godine potvrđuju da u Srbiji u HR odeljenjima radi više žena nego muškaraca. Posmatrano sve analizirane organizacije žene čine 72% zaposlenih u HR odeljenju. U privatnom sektoru taj udeo iznosi 75%, dok u javnom sektoru udeo žene je manji, i iznosi oko 68%.

Outsourcing praksa vezano za HR aktivnosti

Izmeštanje HR aktivnosti postaje sve rasprostranjenija praksa. Tabela 2.4. pokazuje meru do koje se u pojedinim HR aktivnostima koristi outsourcing u analiziranim kompanijama.

Tabela 2.4. Učestvovanje eksternih pružaoaca usluga kod raznih HR aktivnosti (%)

	0 Ne vrše outsourcing	1	2	3	4 Outsourcing u potpunosti	Ukupno
Obračun zarada	83	4	2	4	7	100
Obračun penzija	85	3	2	3	6	99
Obračun beneficija	84	4	5	3	4	99
Obuka i razvoj zaposlenih	42	8	27	16	7	100
Izmeštanje/smanjenje radne snage	83	6	5	1	4	99
HR informacioni sistem	75	5	11	4	5	100

Regrutacija	54	18	17	7	4	100
Selekcija	72	13	9	3	3	100
Obrada rutinskih zahteva primljenih od menadžera/zaposlenih	90	1	5	3	1	100

Prema podacima iz 2015. godine organizacije u Srbiji retko koriste outsourcing HR aktivnosti. Najznačajniji je outsourcing aktivnosti obuke i razvoja zaposlenih, gde oko 58% organizacija koristi u nekoj meri eksterne pružaoce usluga. Outsourcing je značajan i kod staffing aktivnosti, jer oko 46% organizacija koristi outsourcing regrutacije, a 46% outsourcing selekcije kandidata. Oko ¼ organizacija angažuje spoljne konsultante i kod izrade i održavanja HR informacionog sistema.

Postojanje strategije poslovanja i HR strategije

Jedan od znakova strategijskog značaja menadžmenta ljudskih resursa jeste postojanje opšte HR strategije, kao i posebnih HR strategija vezano za najvažnije aktivnosti ljudskih resursa. Tabela 2.5. pokazuje udeo organizacija koje poseduju strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa.

Tabela 2.5. Postojanje pisane strategije poslovanja i HR strategije (%)

	Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor
Izjava o misiji	76	77	73
Strategija poslovanja/usluga	87	88	87
HRM/kadrovska strategija	59	60	57
HR strategija za regrutaciju	45	51	32
HR strategija za obuku i razvoj	53	56	47
Izjava o korporativnoj društvenoj odgovornosti	49	54	40
Izjava o uvažavanju raznolikosti zaposlenih	58	60	55

Gornja tabela ilustruje da većina organizacija (oko 90%) u Srbiji poseduje strategiju poslovanja, kao i izjavu o misiji (oko 75%). HR strategiju poseduje manji udeo organizacija, oko 60%, dok posebnim HR strategijama – vezano za obuku i staffing – raspolaže samo oko 50% ispitanih organizacija. Udeo preduzeća sa pisanim opštim i posebnim strategijama je veći u privatnom sektoru, nego u javnoj sferi.

Uključivanje HR odeljenja u formulaciju strategije poslovanja/usluga

Način uključivanja HR odeljenja u formulisanje i implementaciju strategije govori o tipu povezanosti između top menadžmenta i HR odeljenja, kao i o položaju HR aktivnosti u datoj organizaciji. Tabela 2.6. pokazuje te podatke.

Tabela 2.6. Uključivanje HR odeljenja u formulaciju strategije poslovanja/usluga (%)

	Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor
Od početka	50	51	47
U toku kasnijih konsultacija	20	23	13
U toku implementacije	16	14	19

Nije konsultovana	15	11	21
Nema odgovora	13	13	12
Ukupno	100	100	100

U oko polovini organizacija koje raspolažu strategijom poslovanja, HR odeljenje je uključeno u formulaciju strategije od početka, odnosno postoji potpuni tip povezanosti između top menadžmenta koji donosi poslovnu strategiju i HR odeljenja. U oko 20% organizacija prisutan je dvostruki tip povezanosti jer je HR odeljenje uključeno u izradu strategije u kasnijim fazama, dok oko 15% organizacija primenjuje jednostruku vezu između strateškog planiranja i HR odeljenja jer je HR odeljenje uključeno samo u toku implementacije strategije. U oko 15% organizacija postoji administrativna veza, jer HR odeljenje ne daje nikakav input strateškom planiranju. U privatnom sektoru značaj HR odeljenja je veći, udeo organizacija sa potpunom i dvostrukom vezom između strateškog planiranja i HR odeljenja je veći, nego u javnom sektoru.

Donošenje odluka vezanih za glavne HR aktivnosti

O značaju HR aktivnosti i o vladajućem stilu rukovođenja možemo saznati više analiziranjem podataka o tome ko donosi odluku vezano za najvažnije HR aktivnosti. Tabela 2.7. prikazuje to da li u analiziranim organizacijama odluku o raznim HR aktivnostima donosi linijski menadžer sam, u konsultaciji sa HR menadžerom, odnosno HR menadžer sam ili u konsultaciji sa linijskim menadžerom, i to za ceo uzorak, kao i posebno za privatni i javni sektor.

Tabela 2.7. Donosioci odluka vezano za glavne HR aktivnosti (%)

Ukupno	Linijski menadžer	Linijski menadžer u konsultaciji sa HR menadžerom	HR menadžer u konsultaciji sa linijskim menadžerom	HR odeljenje
<i>Zarade i beneficije</i>	57	24	16	3
<i>Regrutacija i selekcija</i>	40	29	24	7
<i>Obuka i razvoj</i>	42	22	25	11
<i>Povećanje/smanjenje radne snage</i>	51	26	19	5
Privatni sektor	Linijski menadžer	Linijski menadžer u konsultaciji sa HR menadžerom	HR menadžer u konsultaciji sa linijskim menadžerom	HR odeljenje
<i>Zarade i beneficije</i>	51	26	21	2
<i>Regrutacija i selekcija</i>	30	36	28	7
<i>Obuka i razvoj</i>	34	24	32	10
<i>Povećanje/smanjenje radne snage</i>	43	29	22	6
Javni sektor	Linijski menadžer	Linijski menadžer u konsultaciji sa HR menadžerom	HR menadžer u konsultaciji sa linijskim menadžerom	HR odeljenje
<i>Zarade i beneficije</i>	70	19	6	6
<i>Regrutacija i selekcija</i>	60	15	17	8
<i>Obuka i razvoj</i>	57	19	11	13
<i>Povećanje/smanjenje radne snage</i>	66	19	13	2

U većini analiziranih organizacija (oko 80%) značaj HR odeljenja je još uvek neznan jer o glavnim HR aktivnostima odlučuju linijski menadžeri sami ili u konsultaciji sa HR odeljenjem. Udeo takvih srpskih organizacija u kojima odluku o najvažnijim aktivnostima upravljanja ljudskim resursima donosi HR odeljenje sam ili u konsultaciji sa linijskim menadžerom iznosi oko 20%.

U privatnom sektoru značaj HR odeljenja je veći, što potvrđuje podatak da je udeo organizacija u kojima HR odeljenje donosi odluke u konsultaciji sa linijskim menadžerom veći nego u javnim ustanovama.

Donosioci odluka o HR aktivnostima u grupi kompanija

Donja tabela prikazuje odgovore organizacija koje su deo veće grupe kompanija. Tabela 2.8. prikazuje gde se donose odluke vezano za najvažnije HR aktivnosti: u međunarodnom sedištu organizacije, u nacionalnom sedištu organizacije, u filijali/diviziji/odeljenju ili na nivou pogona/lokalne kancelarije u slučaju da je organizacija deo veće grupe kompanija.

Tabela 2.8. Donosioci odluka vezano za HRM aktivnosti u grupi organizacija (%)

	Međunarodno sedište kompanije	Nacionalno sedište kompanije	Filijala / Odeljenje / Divizija	Pogon / Lokalna kancelarija	Ni jedno od ponuđenih
Zarade i beneficije	10	53	12	11	14
Regrutacija i selekcija	5	45	25	10	15
Obuka i razvoj	3	39	29	13	16
Odnos poslodavaca i zaposlenih	4	46	23	13	14
Povećanje/smanjenje zaposlenih	11	49	16	10	14
Razvoj menadžmenta	19	47	10	10	14

U većini analiziranih organizacija koje pripadaju većoj grupi kompanija ili ustanove, odluke vezano za najvažnije HR aktivnosti donose se na nivou nacionalnog sedišta kompanije – što govori o relativno visokom nivou autonomije nacionalnih sedišta i o decentralizaciji HR aktivnosti u multinacionalnim kompanijama koje imaju filijale u Srbiji.

Primena HR informacionog sistema

Jedan od izazova savremenog okruženja jesu tehnološke promene i svestrana upotreba informatičke tehnologije u upravljanju ljudskim resursima. Tabela 2.9. pokazuje udeo analiziranih organizacija koje na neki način koriste HR informacioni sistem, na nivou celog uzorka i posebno u privatnom i javnom sektoru.

Tabela 2.9. Primena HR informacionog sistema (%)

	Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor
Informacioni sistem za ljudske resurse (HRIS) ili elektronski HRM sistem	58	59	57
Self-service menadžera	26	30	17
Self-service zaposlenog	19	21	14

U većini (oko 60%) analiziranih organizacija postoji neki informacijski sistem za potrebe aktivnosti upravljanja ljudskim resursima. Međutim self-service menadžera i self-service zaposlenih je prisutan u manjoj meri. U privatnom sektoru je udeo organizacija koje primenjuju razne oblike HR informacionog sistema je veći nego u javnom sektoru.

Merenje performanse HR odeljenja

U zemljama sa razvijenom HR praksom merenje efikasnosti i evaluacija performansi postaje sve dominantniji zahtev i prema HR odeljenju. Tabela 2.10. pokazuje u kojoj meri analizirane organizacije mere performanse svog HR odeljenja.

Tabela 2.10. Merenje performansi HR odeljenja (%)

	Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor
U nikakvoj meri	29	25	36
U maloj meri	23	21	26
Srednje	18	19	15
U velikoj meri	10	8	15
U vrlo velikoj meri (sveobuhvatno merenje)	20	27	7
Ukupno	100	100	100

Posmatrane organizacije su dosta podeljene u pogledu merenja performansi HR odeljenja. U oko polovini organizacija performanse se uopšte ne mere ili samo u maloj meri. Sveobuhvatno merenje postoji samo u 20% organizacija, dok oko 30% posvećuje srednju pažnju merenju HR performansi.

U privatnom sektoru se merenju HR performansi pridaje veći značaj, veći je udeo kompanija koje imaju sveobuhvatno merenje HR učinaka, nego u javnom sektoru.



DEO III: STAFFING PRAKSA

U ovom poglavlju opisujemo glavne karakteristike prakse regrutacije, selekcije i orijentacije kandidata u analiziranim organizacijama.

Promena broja zaposlenih

Donja tabela pokazuje kako se ukupan broj zaposlenih radnika (u punom radnom vremenu) promenio u poslednje tri godine u analiziranim organizacijama.

Tabela 3.1. Promena broja zaposlenih (%)

	Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor
Smanjen je u velikoj meri	17	15	21
Smanjen u maloj meri	6	7	5
Nije se menjao	51	43	67
Povećao se u maloj meri	3	4	0
Povećao se u velikoj meri	23	31	5
Ukupno	100	100	100

U oko polovini analiziranih organizacija broj zaposlenih u poslednje tri godine se nije u značajnoj meri menjao. U oko 35% kompanija u privatnom sektoru broj zaposlenih se povećao, dok je taj udeo u javnim ustanovama samo 5%.

Metode downsizing-a

Kao uticaj svetske ekonomske krize posebna pažnja se posvećuje smanjenju troškova poslovanja. Donja tabela pokazuje najčešće korišćene metode za smanjenje broja zaposlenih ili smanjenja troškova u analiziranim organizacijama po raznim kategorijama zaposlenih.

Tabela 3.2. Metode smanjenja (%)

	Menadžeri	Stručni radnici	Administrativni/ fizički radnici
Zamrzavanje regrutacije	16	19	21
Rano penzionisanje zaposlenih	8	15	19
Interno premeštanje (redeployment) zaposlenih	18	35	52
Dobrovoljni odlazak/Attrition zaposlenih	18	34	42
Nema obnavljanja ugovora zaposlenih na određeno vreme i privremenih radnika	8	18	33
Neplaćena odsustva za školovanje i neplaćeni odmori	5	10	11
Outsourcing (eksternalizacija aktivnosti)	4	10	26
Smanjenje plata menadžera	30	5	3
Zabrana prekovremenog rada	9	9	10
Zamrzavanje zarada	32	32	32

Smanjen obim posla po zaposlenom	3	4	4
Podela posla	5	10	10
Smanjenje beneficija zaposlenih	27	26	31
Smanjenje zarada zaposlenih	37	41	44
Individualni otkazi (1-4% radne snage je otpušteno u periodu od 12 meseci)	4	9	20
Koncentrisani otkazi (5-9% radne snage je otpušteno u periodu od 12 meseci)	1	3	7
Masovna otpuštanja/obavezna (prisilna) otpuštanja (10% ili više procenata radne snage je otpušteno u periodu od 1 do 3 meseca)	0	1	1

Od metoda smanjenja u Srbiji najpopularniji su razni vidovi smanjenja zarada i beneficija kao i interno premeštanje, dobrovoljni odlazak i zamrzavanje regrutacije.

Izvori i metode regrutacije kandidata

Organizacijama stoji na raspolaganju nekoliko metoda za regrutaciju zaposlenih iz internih i eksternih izvora. Tabela 3.3. pokazuje udeo analiziranih organizacija koje koriste određene izvore i metode za regrutaciju menadžera, stručnih radnika i administrativnih radnika.

Tabela 3.3. Izvori i metode regrutacije po kategorijama zaposlenih (%)

	Menadžeri	Stručni radnici	Administrativni/ fizički radnici
Interna regrutacija	56	65	67
Word of Mouth/preporuke zaposlenih	31	50	53
Oglasi u novinama	23	34	37
Oglasi na web stranici kompanije	30	49	43
Oglasi na komercijalnim sajtovima za zapošljavanje	32	48	46
Društvene mreže (npr. Facebook)	10	15	11
Stalni konkursi/politika otvorenih vrata (direktno sa obrazovnih institucija)	27	47	46
Sajmovi zapošljavanja	16	33	25
Agencije za regrutaciju/konsalting/ traženje izvršnih menadžera	21	10	4
Centri za zapošljavanje (javni)	28	54	62
Pripravnički program	13	61	41

Većina analiziranih organizacija preferira internu regrutaciju kod sve tri kategorije zaposlenih. Od eksternih metoda regrutacije najčešće se koriste preporuke, oglasi u novinama i na internetu. Kod eksternih regrutacija menadžera najčešće se koristi internet. Kod stručnih radnika najpopularniji eksterni izvor regrutacije je centar za zapošljavanje, odnosno Nacionalna služba za zapošljavanje,

oglasa na internetu i stalni konkursi. Kod administrativnih i fizičkih radnika pored navedenih eksternih metoda često se koriste i oglasi u novinama.

Metode selekcije kandidata

Stručna literatura prikazuje veliki broj metoda za selekciju kandidata od prijema molbi, preko raznih testova i intervjua do centara za procenu. Tabela 3.4. ilustruje najčešće korišćene metode za selekciju menadžera, stručnih radnika i administrativnih radnika u analiziranim organizacija.

Tabela 3.4. Metode selekcije po kategorijama zaposlenih

	Menadžeri	Stručni radnici	Administrativni/ fizički radnici
Panel intervju	47	48	35
Pojedinačni intervju	60	77	71
Popunjavanje prijave	37	50	59
Psihometrijski testovi	30	28	20
Centri procene/Assessment centri	18	22	13
Profili na društvenim mrežama	10	10	6
Preporuke	52	68	53
Testovi sposobnosti/ Izrada radnog zadatka u toku procesa selekcije	33	46	34
Tehnički testovi	19	30	26
Numerički testovi	18	23	19
Online testovi za selekciju	9	9	6

Kod selekcije menadžera i stručnih radnika posebna pažnja se posvećuje pojedinačnim intervjuima i preporukama. Kod administrativnih i fizičkih radnika pored pojedinačnog intervjua važno je i popunjavanje prijave.

Akcioni programi za zapošljavanje specifičnih kategorija kandidata

Donja tabela pokazuje primenu akcionih programa za podsticanje zapošljavanja, obuke i razvoja raznih kategorija kandidata sa specifičnim potrebama, kao što su osobe sa invaliditetom, stariji radnici, žene itd.

Tabela 3.5. Akcioni programi za zapošljavanje (%)

	Regrutacija	Obuka	Razvoj karijere
Etničke manjine	18	15	11
Stariji radnici (preko 50 godina starosti)	14	19	11
Osobe sa invaliditetom	29	23	14
Žene	25	24	23
Žene koje se vraćaju na tržište rada	13	11	11
Nekvalifikovana radna snaga	11	22	5
Mladi radnici (ispod 25 godina starosti)	30	42	26

Mali udeo posmatranih organizacija raspolaže sa posebnim akcionim programom za zapošljavanje specifičnih kategorija zaposlenih. Od posmatranih kategorija, najveća pažnja se posvećuje mladim radnicima, osobama sa invaliditetom i ženama.

Alternativni programi radnog vremena

Savremeni način poslovanja zahteva fleksibilnost. Kao odgovor na taj izazov organizacije često pored tradicionalnog radnog vremena od pet osmočasovnih radnih dana uvode alternativne načine organizovanja radnog vremena. Tabela 3.6. pokazuje približan procenat zaposlenih u analiziranim organizacijama koji rade pod raznim oblicima alternativnih radnih aranžmana.

Tabela 3.6. Programi radnog vremena

	Ne koristi se	5% \geq	6-10%	11-15%	16-20%	21-50%	50% $<$	Ukupno
Rad vikendom	22	19	12	4	10	15	17	99
Rad u smenama	22	7	9	6	6	18	32	99
Prekovremeni rad	18	27	14	11	8	11	9	99
Ugovor o godišnjem broju radnih časova	72	4	0	1	2	2	18	99
Skraćeno radno vreme	80	13	0	3	0	1	1	99
Podela posla	85	5	1	1	1	1	4	99
Fleksibilno radno vreme	72	10	3	0	2	5	6	99
Privremeni rad	45	29	10	6	5	3	1	99
Ugovori na fiksno vreme	37	20	10	4	4	6	18	99
Rad od kuće	84	11	3	4	1	0	1	99
Teleworking	87	11	0	1	0	0	1	99
Kondenzovana radna nedelja	92	3	2	1	0	0	1	99

Alternativni načini organizovanja radnog vremena još nisu našli adekvatnu primenu u Srbiji. O tome govori i podatak da većina analiziranih organizacija uopšte ne koristi kondenzovanu radnu nedelju, teleworking, rad od kuće, podelu posla, skraćeno radno vreme ili ugovor o godišnjem broju radnih časova.



DEO IV: RAZVOJ ZAPOSLENIH

Ovo poglavlje prikazuje praksu vrednovanja rezultata rada zaposlenih, kao i njihovu obuku i razvoj u analiziranim organizacijama.

4.1. VREDNOVANJE REZULTATA RADA

Formalno vrednovanje rezultata rada

Tabela 4.1. pokazuje udeo analiziranih organizacija u kojima se koristi formalno vrednovanje rezultata – za različite kategorije zaposlenih.

Tabela 4.1. Praksa formalnog vrednovanja rezultata rada (%)

	Menadžeri	Stručni radnici	Administrativni / fizički radnici
Ukupno	71	78	74
Privatni sektor	79	81	80
Javni sektor	57	74	62

Na osnovu dobijenih odgovora možemo zaključiti da je formalno vrednovanje rezultata rada dosta rasprostranjeno u Srbiji. U oko 80% analiziranih organizacija iz privatnog sektora postoji formalni načini vrednovanja rada i menadžera, i stručnih radnika kao i administrativnih ili fizičkih radnika. U javnom sektoru taj udeo je manji. Kod njih se vrednuje rad oko 75% stručnih radnika, dok se rad administrativnih ili fizičkih radnika, odnosno menadžera vrednuje se samo u oko 60% analiziranih ustanova.

Osoba zadužena za formalno vrednovanje rezultata rada

Često se pored formalnog vrednovanja od strane neposrednog supervizora, uvode novi oblici performans menadžmenta, i tzv. vrednovanje 360 stepeni, kada se u evaluaciju učinaka zaposlenog uključuju i njegove kolege, podređeni, klijenti pružajući informacije o raznim aspektima njegovog ponašanja na radnom mestu. Tabela 4.2. pokazuje udeo organizacija koje koriste razne osobe za vrednovanje učinaka svojih menadžera, stručnih radnika, kao i za administrativne/fizičke radnike.

Tabela 4.2. Osoba zadužena za obezbeđenje inputa/podataka za proces vrednovanja za razne kategorije zaposlenih (%)

	Menadžeri	Stručni radnici	Administrativni / fizički radnici
Neposredni supervizor	48	59	57
Supervizorov nadređeni	35	35	29
Sam radnik	20	18	13
Podređeni	12	7	6
Kolege	10	10	8

U većini ispitanih organizacija vrednovanje rezultata rada vrše neposredni supervizori. Dok je supervizorov nadređeni uključen u ovaj proces u oko 1/3 analiziranih organizacija, pravo multilateralno vrednovanje učinaka je prisutno samo u manje od 1/5 organizacija i to kod menadžera.

Kod stručnih radnika i administrativnih/fizičkih radnika podređeni i kolege daju feedback o učinku u manje od 10% slučajeva.

Upotreba rezultata vrednovanja rezultata rada

Tabela 4.3. Upotreba rezultata vrednovanja rezultata rada (%)

	Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor
Zarada	71	82	51
Obuka i razvoj	69	73	60
Kretanje u karijeri	69	80	55
Planiranje radne snage	60	69	44

U analiziranim organizacijama rezultati performans menadžment sistema koriste se kao inputi za sistem kompenzacije, obuke i razvoja karijere. U privatnom sektoru ovi podaci se koriste u značajno većem udelu (oko 80%) nego u javnim ustanovama, gde se podaci o učincima zaposlenih koriste kao inputi za razne HR aktivnosti samo u oko polovini ustanova.

4.2. OBUKA ZAPOSLENIH

Udeo troškova obuke

Udeo troškova u ukupnim godišnjim troškovima zarada predstavlja značajan pokazatelj značaja obuke. Donja tabela pokazuje te podatke.

Tabela 4.4. Udeo troškova obuke u ukupnim godišnjim troškovima zarada

Udeo u troškovima zarada	Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor
Ispod 2%	37	34	42
2-3%	35	32	40
4-5 %	23	28	13
6-10 %	6	6	6
Iznad 10%	0	0	0
Ukupno	2,68%	2,86%	2,32%

U većini analiziranih organizacija prosečan udeo troškova obuke iznosi 2,68% godišnjih troškova obuke, što govori o skromnom položaju obuke u srpskim kompanijama. U privatnom sektoru se izdvajaju značajnija sredstva za obuku zaposlenih (2,86%), nego u javnim ustanovama, gde je taj udeo 2,32%.

Broj dana provedenih na obuci

Broj dana koji zaposleni u toku godine provode na obuci govori o ekstenzivnosti obuke. Te pokazatelje ilustruje tabela 4.5.

Tabela 4.5. Prosečan broj dana provedenih na obuci za razne kategorije zaposlenih

	Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor
Menadžer	6,57	7,2	5,45
Stručni radnici	6,38	6,61	5,94
Administrativni/fizički radnici	4,79	5,41	3,66

U analiziranim organizacija zaposleni u proseku provode oko 6 dana na obuci. Ekstenzivnost obuke je veći u privatnom sektoru, gde menadžeri provode više od 7 dana, stručni radnici skoro 7 dana, dok administrativni i fizički radnici više od 5 dana na obuci. U javnom sektoru obuci stručnih radnika se posvećuje najveća pažnja, oni imaju skoro 6 dana plaćene obuke. Menadžeri javnih organizacija provode više od 5 dana na raznim obukama, dok administrativni i fizički radnici manje od 4 dana.

Sistematsko vrednovanje efikasnosti obuke

Sistematsko vrednovanje obuke govori o efikasnosti sistema obuke. Podatke za Srbiju iz 2015. godine prikazuje tabela 4.6.

Tabela 4.6. Sistematsko vrednovanje efikasnosti obuke (%)

	Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor
Da	58	61	51
Ne	42	39	49
Ukupno	100	100	100

U većini ispitanih organizacija postoji adekvatna efikasnost obuke, jer postoji sistematsko vrednovanje programa obuke. U privatnom sektoru taj pokazatelj je veći i iznosi 61%, dok u javnom sektoru samo 51% ustanova vrši evaluaciju održanih treninga i seminara.

Metode za vrednovanje efikasnosti obuke

O nivou razvijenosti obuke zaposlenih puno govori i podatak o korišćenim tehnikama vrednovanja efikasnosti obuke. Ti podaci su prikazani u tabeli 4.7.

Tabela 4.7. Metode za vrednovanje efikasnosti obuke (%)

	Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor
Ukupan broj dana obuke po zaposlenom u godini	34	33	36
Ostvarivanje ciljeva postavljenih u planu obuke i razvoja	51	54	45
Evaluacija reakcije polaznika odmah nakon obuke	41	47	30
Merenje radnog učinka polaznika pre i odmah nakon obuke	27	36	11
Merenje radnog učinka polaznika pre i nekoliko meseci nakon obuke	28	36	13
Neformalni feedback/povratna informacija od linijskih menadžera	52	60	36
Neformalni feedback/povratna informacija od zaposlenih	50	56	38
Povrat na investicije (ROI)	8	12	2

U većini posmatranih organizacija koristi se neformalni feedback, odnosno povratna informacija od linijskih menadžera i zaposlenih o efikasnosti obuke. Pored toga, u većini naših organizacija se meri ostvarivanje ciljeva postavljenih u planu obuke. Objektivnije metode kao što su merenje radnog učinka polaznika pre i odmah nakon obuke, odnosno pre obuke i nekoliko meseci nakon obuke, ili povrat na investicije se koristi mnogo manje. U praksi korišćenja raznih metoda za vrednovanje efikasnosti obuke ne postoji značajna razlika između privatnog i javnog sektora.

4.3. RAZVOJ ZAPOSLENIH

U Cranet upitniku je posvećena manja pažnja razvoju karijere zaposlenih. Jedina informacija se odnosi na primenu raznih metoda za razvoj karijere zaposlenih. Te podatke ilustruje tabela 4.8.

Primena raznih metoda za razvoj karijere zaposlenih

Tabela 4.8. Primena raznih metoda za razvoj karijere zaposlenih (%)

	0 Ni u kakvoj meri	1	2	3	4 U vrlo značajnoj meri
Specijalni zadaci	34	17	22	16	10
Projekti za stimulaciju učenja	44	17	13	16	7
Obuka na poslu	4	10	19	23	42
Učestvovanje u radu projektnih timova	23	18	18	20	18
Formalne šeme umrežavanja	46	17	17	9	10
Formalni planovi karijere	46	14	15	13	10
Centri za razvoj	66	12	12	4	4
Planovi sukcesije	42	18	20	11	7
Planirana rotacija poslova	44	24	18	6	6
Šeme za ubrzano napredovanje/ visoki potencijali	60	14	14	4	5
Međunarodni radni angažmani (iskustvo)	60	13	7	11	8
Coaching	42	17	17	10	12
Mentorstvo	9	8	20	18	43
Računarski paketi/ e-learning	48	15	17	6	12

Većina posmatranih organizacija uopšte ne koristi moderne tehnike za razvoj karijere zaposlenih, kao što su centri za razvoj, šeme za ubrzano napredovanje ili međunarodni radni angažmani. Međutim, u skoro polovini organizacija se u značajnoj meri koristi mentorstvo ili obuka na poslu.



DEO V: KOMPENZACIJE I BENEFICIJE

U delu o kompenzacijama i beneficijama prikazujemo podatke o nivou određivanja osnovne zarade, o korišćenim metodama stimulatивne zarade za razne kategorije zaposlenih i za najčešće korišćene beneficije – iznad zakonski propisanih beneficija vezano za osiguranje i odsustvo zaposlenih.

Utvrđivanje osnovne zarade

Tabela 5.1. ilustruje podatke o tome na kom nivou se utvrđuje osnovne zarada za menadžere, stručne radnike odnosno za administrativne i fizičke radnike.

Tabela 5.1. Nivo determinisanja osnovne zarade za razne kategorije zaposlenih (%)

	Menadžeri	Stručni radnici	Administrativni / fizički radnici
Kolektivno pregovaranje na nivou zemlje ili privredne grane	29	29	30
Kolektivno pregovaranje na regionalnom nivou	4	6	5
Nivo kompanije/oddeljenja i sl.	32	56	56
Nivo ustanove/pogona	7	13	14
Individualno	54	23	16

U Srbiji nivo određivanja zarada varira od kategorije zaposlenih. Kod menadžera najčešće se koristi individualno pregovaranje o osnovnoj zaradi. Kod većine stručnih i administrativnih/fizičkih radnika zarada se utvrđuje na nivou kompanije ili odeljenja.

Stimulativna zarada

Tabela 5.2. prikazuje najčešće korišćene metode stimulatивne zarade raznih kategorija zaposlenih.

Tabela 5.2. Metode stimulacije raznih kategorija zaposlenih (%)

	Menadžeri	Stručni radnici	Administrativni / fizički radnici
Šeme za podelu akcija (suvlasništvo u kapitalu)	6	3	2
Podela profita	19	14	13
Opcije/pravo na kupovinu akcija	6	4	3
Fleksibilne beneficije	23	13	10
Stimulacija zasnovana na individualnim performansama	65	64	53
Bonus zasnovan na individualnim ciljevima/performansama	55	42	32
Bonus zasnovan na timskim ciljevima/performansama	35	29	25
Bonus zasnovan na organizacionim ciljevima/performansama	54	35	30
Nenovčana stimulacija	37	38	36

U posmatranim organizacijama se najčešće koristi metod stimulacije zasnovane na individualnim performansama, bonus zasnovan na individualnim performansama, kao i bonus zasnovan na organizacionim performansama i razni vidovi nenovčane stimulacije. Podela profita i razni vidovi akcionarstva se koriste u manje od 20% posmatranih organizacija.

Beneficije

Tabela 5.3. prikazuje udeo analiziranih organizacija koje pored zakonski obaveznih beneficija nude i razne vrste nenovčanih davanja svojim zaposlenima.

Tabela 5.3. Programi beneficija (%)

	Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor
Obdanište za decu zaposlenih (subvencionisano ili ne)	1	2	0
Dodatak za smeštaj dece u obdanište	2	3	0
Šeme za pauze u karijeri/neplaćeno odsustvo	41	36	51
Pauza za edukaciju/obuku	55	57	50
Privatno zdravstveno osiguranje	16	17	13
Fleksibilne/kafeterija beneficije	19	25	8

U oko polovini posmatranih organizacija zaposleni imaju pravo na pauzu za edukaciju i neplaćeno odsustvo. Privatno zdravstveno osiguranje pruža manje od 20% posmatranih organizacija. Fleksibilne beneficije, odnosno ponuda raznih paketa beneficija od kojih zaposleni mogu da odaberu paket koji najviše odgovara njihovim potrebama praktikuje se u ¼ privatnih kompanija i samo u 8% javnih organizacija.



DEO VI: ODNOSI ZAPOSLENIH I POSLODAVACA I KOMUNIKACIJA

Poslednji deo istraživanja analizira pokazatelje odnosa između poslodavaca i zaposlenih i organizacione komunikacije.

6.1. ODNOSI IZMEĐU POSLODAVACA I ZAPOSLENIH

Sindikati

Tabela 6.1. prikazuje procenat od ukupnog broja zaposlenih u analiziranim organizacijama koji su članovi sindikata.

Tabela 6.1. Udeo članova sindikata (%)

Udeo	Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor
0 %	31	43	6
1-10%	6	9	0
11-25%	6	6	8
26-50%	8	6	11
51-75%	22	18	28
76-100%	28	18	47
Ukupno	100	100	100

U oko 1/3 posmatranih organizacija ne postoji sindikalna organizacija zaposlenih. U privatnom sektoru taj udeo je čak 43%, dok u javnom sektoru u 94% ustanova postoji neki vid sindikalne aktivnosti zaposlenih. U 75% javnih organizacija više od polovine zaposlenih je član sindikata. U privatnom sektoru više od polovine zaposlenih je član sindikata u 36% kompanija.

Uticao sindikata na poslovanje organizacija

Tabela 6.2. prikazuje uticaj sindikata na poslovanje analiziranih organizacija.

Tabela 6.2. Uticaj sindikata na poslovanje organizacija (%)

	Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor
Ne postoji uticaj	32	45	5
Mali uticaj	8	8	8
Srednji uticaj	10	10	9
Značajan uticaj	5	5	6
Vrlo značajan uticaj	45	32	72
Ukupno	100	100	100

U 45% posmatranih organizacija uticaj sindikata na poslovanje je vrlo značajan. U javnom sektoru tako se izjasnilo 72% ispitanika, dok u privatnom sektoru 32% organizacija.

Uloga sindikata u kolektivnom pregovaranju

U 65% posmatranih organizacija sindikati imaju ulogu u kolektivnom pregovaranju. U privatnom sektoru to je slučaj u 50% organizacija, dok u javnom sektoru uloga sindikata je priznata u kolektivnim pregovorima u 93% ustanova.

6.2. KOMUNIKACIJA SA ZAPOSLENIMA

Metode silazne komunikacije

Tabela 6.3. pokazuje meru korišćenja raznih komunikacionih kanala za obaveštenje zaposlenih o važnim pitanjima.

Tabela 6.3. Mera korišćenja raznih metoda - kanala silazne komunikacije (%)

	0 Nimalo	1	2	3	4 U veoma velikoj meri
Direktno višem rukovodstvu	8	9	21	20	41
Preko neposrednog nadređenog	2	4	11	18	63
Preko predstavnika sindikata	39	12	13	14	20
Putem saveta zaposlenih	79	9	4	1	5
Kroz redovne sastanke zaposlenih	11	17	23	14	32
Grupni brifinzi/informisanje	26	14	20	10	29
Elektronska komunikacija	13	13	13	14	46

U većini analiziranih organizacija zaposleni su obavešteni o važnim pitanjima preko neposrednog rukovodioca (63%) ili preko raznih vidova elektronske komunikacije (46%). Savet zaposlenih, sindikati, kao i grupni brifinzi se koriste najmanje kao metode silazne komunikacije.

Formalno obaveštavanje zaposlenih

Tabela 6.4. prikazuje koje kategorije zaposlenih su formalno obaveštene o poslovnoj strategiji, finansijskom rezultatu i o raznim pitanjima organizacije rada.

Tabela 6.4. Formalno obaveštavanje raznih kategorija zaposlenih (%)

	Menadžeri	Stručni radnici	Administrativni / fizički radnici
Poslovna strategija	96	60	25
Finansijski rezultat	93	50	27
Organizacija rada	94	89	73

Većina organizacija obaveštava sve kategorije zaposlenih o pitanjima organizacije rada. Međutim o poslovnoj strategiji i finansijskom rezultatu dobijaju informacije samo menadžeri (preko 90% organizacija) i oko polovina stručnog osoblja, a samo oko ¼ administrativnih/fizičkih radnika.

Uzlazna komunikacija

Tabela 6.5. pokazuje u kojoj meri se u analiziranim organizacija koriste razne metode putem kojih zaposleni prenose svoje stavove menadžerima.

Tabela 6.5. Mera korišćenja raznih metoda - kanala uzlazne komunikacije (%)

	0 Nimalo	1	2	3	4 U veoma velikoj meri
Direktno višem rukovodstvu	19	27	18	26	19
Preko neposrednog nadređenog	2	4	12	29	52
Preko predstavnika sindikata	39	15	15	13	17
Putem saveta zaposlenih	82	6	5	3	4
Kroz redovne sastanke zaposlenih	24	14	21	15	25
Grupni brifinzi/informisanje	39	14	16	10	21
Šeme predloga/sugestija	52	13	14	4	15
Ankete o stavovima zaposlenih	42	17	13	8	18
Elektronska komunikacija	24	18	15	11	32

U većini organizacija kao metod uzlazne komunikacije koristi se prenošenje informacija preko neposrednog rukovodioca – kao i kod silazne komunikacije. Elektronska komunikacija koristi se u značajnoj meri u oko 1/3 organizacija, dok su redovni sastanci zaposlenih važan kanal uzlazne komunikacije u ¼ organizacija.



ZAKLJUČAK

U Cranet istraživanju u 2015. godini u Srbiji učestvovalo je 158 organizacija. Od toga 2/3 ispitanika predstavlja privatni sektor, dok 1/3 ispitanika javni sektor. Što se tiče sektorske strukture uzorka, 1/3 analiziranih organizacija bavi se proizvodnjom, dok 2/3 ispitanika je iz uslužnog sektora. Svoje performanse ispitanici opisuju kao bolje od proseka. Većina (oko 60%) ispitanika po broju zaposlenih spada u kategoriju malih i srednjih preduzeća.

Velika većina ispitanih organizacija poseduje pisanu izjavu o misiji, viziji i poslovnoj strategiji. Opštu **HR strategiju** je formulisalo oko 60% preduzeća, dok parcijalne HR strategije poseduje polovina ispitanika. Skoro ¾ analiziranih organizacija formirale su posebno HR odeljenje, gde je angažovano u proseku 7 zaposlenih. U oko polovini organizacija **HR odeljenje** je od početka uključena u izradu poslovne strategije. Ipak, u većini organizacija važne odluke vezano za HR aktivnosti donose linijski menadžeri sami. U analiziranim organizacijama prosečna fluktuacija je 6,6%, apsentizam iznosi oko 7 dana, dok troškovi radne snage čine oko 35% ukupnih operativnih troškova organizacije.

Većina preduzeća i ustanova ne vrši **outsourcing** osnovnih HR aktivnosti, s tim da oko polovine ispitanika povremeno angažuje eksterne konsultante za obuku, regrutaciju i selekciju zaposlenih. Sa **HR informacionim sistemom** raspolaže oko 60% ispitanih organizacija, ali razni self-service sistemi funkcionišu samo u oko 20% organizacija.

U oko polovini analiziranih organizacija broj zaposlenih u poslednje tri godine se nije u značajnoj meri menjao. To je u slučaj u 70% organizacija iz javnog sektora i u oko 50% preduzeća iz privatnog sektora. U oko 35% kompanija u privatnom sektoru broj zaposlenih se povećao, dok je taj udeo u javnim ustanovama samo 5%. Ovo je i logičan sled događaja ukoliko se ima u vidu postojanje zabrane zapošljavanja u javnom sektoru koja je trenutno na snazi u Republici Srbiji. Od metoda **smanjenja (downsizing)** u Srbiji najpopularniji su razni vidovi smanjenja zarada i beneficija (naročito u javnom sektoru, preko 40% analiziranih organizacija) kao i interno premeštanje, dobrovoljni odlazak i zamrzavanje regrutacije. Masovna otpuštanja su bila korišćena u svega nekoliko slučajeva. Većina analiziranih organizacija preferira internu **regrutaciju** za menadžerske i stručne pozicije, kao i za administrativne i fizičke radnike (u preko 50% slučajeva). Od eksternih metoda regrutacije najčešće se koriste preporuke, oglasi u novinama i na internetu. Kod eksterne regrutacije menadžera najčešće se koristi internet (preko 30%). Kod stručnih radnika najpopularniji eksterni izvor regrutacije je javni centar za zapošljavanje, odnosno Nacionalna služba za zapošljavanje, zatim oglasi na internetu i stalni konkursi. Kod administrativnih i fizičkih radnika pored navedenih eksternih metoda često se koriste i oglasi u novinama. Društvene mreže, kao noviji metod regrutacija se koristi u svega 10% do 15% organizacija u zavisnosti od kategorije radnika. Kod **selekcije** menadžera i stručnih radnika posebna pažnja se posvećuje pojedinačnim intervjuima (preko 60% organizacija koristi ovaj metod) i preporukama (preko 50%). Kod administrativnih i fizičkih radnika pored pojedinačnog intervjua važno je i popunjavanje prijave koju koristi 60% posmatranih organizacija. Mali udeo posmatranih organizacija raspolaže sa posebnim **akcionim programom** za zapošljavanje specifičnih kategorija zaposlenih. Od posmatranih kategorija, najveća pažnja se posvećuje mladim radnicima, osobama sa invaliditetom i ženama. Savremeni način poslovanja zahteva fleksibilnost. Kao odgovor na taj izazov organizacije često pored tradicionalnog radnog vremena uvode i **alternativne načine organizovanja radnog vremena** koji još nisu našli adekvatnu primenu u Srbiji budući da većina analiziranih organizacija uopšte ne koristi kondenzovanu radnu nedelju, teleworking, rad od kuće, podelu posla ili skraćeno radno vreme.

Većina organizacija vrši formalnu **procenu performansi** zaposlenih. U oko 80% analiziranih organizacija iz privatnog sektora postoji formalni načini vrednovanja rada menadžera, stručnih radnika kao i administrativnih i fizičkih radnika. U javnom sektoru taj udeo je manji, gde se vrednuje rad oko 75% stručnih radnika, dok se rad administrativnih ili fizičkih radnika, odnosno menadžera vrednuje samo u oko 60% analiziranih ustanova. U većini ispitanih organizacija vrednovanje rezultata rada vrše neposredni supervizori. Dok je supervizorov nadređeni uključen u ovaj proces u oko 1/3 analiziranih organizacija, pravo multilateralno vrednovanje učinaka je prisutno samo u manje od 1/5 organizacija i to kod menadžera. Kod stručnih radnika i administrativnih/fizičkih radnika podređeni i kolege daju feedback o učinku u manje od 10% slučajeva. U analiziranim organizacijama rezultati performansi

menadžment sistema koriste se kao inputi za sistem kompenzacije, obuke i razvoja karijere. U privatnom sektoru ovi podaci se koriste u značajno većem udelu (oko 80%) nego u javnim organizacijama, gde se podaci o učincima zaposlenih koriste kao inputi za razne HR aktivnosti samo u oko 50% organizacija. Kada je reč o **obuci zaposlenih**, u većini analiziranih organizacija prosečan udeo troškova obuke iznosi 2,68% godišnjih troškova obuke, što govori o skromnom položaju obuke u srpskim kompanijama. U privatnom sektoru se izdvajaju značajnija sredstva za obuku zaposlenih (2,86%), nego u javnim organizacijama, gde je taj udeo 2,32% u ukupnim troškovima zarada. U analiziranim organizacijama zaposleni u proseku provode oko 6 dana na obuci. **Ekstenzivnost obuke** je veća u privatnom sektoru, gde menadžeri provode više od 7 dana, stručni radnici skoro 7 dana, dok administrativni i fizički radnici više od 5 dana na obuci. U javnom sektoru obuci stručnih radnika se posvećuje najveća pažnja, oni imaju skoro 6 dana plaćene obuke. Menadžeri javnih organizacija provode više od 5 dana na raznim obukama, dok administrativni i fizički radnici manje od 4 dana. Osim broja dana koje zaposlenih provedu na obuci, važan pokazatelj je i način **merenja efikasnosti obuke**. U većini posmatranih organizacija koristi se neformalni feedback, odnosno povratna informacija od linijskih menadžera i zaposlenih o efikasnosti obuke. Pored toga, u većini naših organizacija se meri ostvarivanje ciljeva postavljenih u planu obuke. Objektivnije metode kao što su merenje radnog učinka polaznika pre i odmah nakon obuke, odnosno pre obuke i nekoliko meseci nakon obuke, ili povrat na investicije se koristi mnogo manje. Pored obuke veoma važna HRM aktivnost je i **razvoj karijere zaposlenih**. Većina organizacija uopšte ne koristi moderne tehnike za razvoj karijere zaposlenih, kao što su centri za razvoj, šeme za ubrzano napredovanje ili međunarodni radni angažmani. U preko 40% organizacija se u **značajnoj meri koriste mentorstvo i obuka na poslu**.

Kada je reč o **zaradama, stimulacijama i beneficijama**, u Srbiji nivo određivanja zarade varira od kategorije zaposlenih. Kod menadžera najčešće se koristi individualno pregovaranje o osnovnoj zaradi. Kod većine stručnih i administrativnih/fizičkih radnika zarada se utvrđuje na nivou kompanije ili odeljenja. U posmatranim organizacijama se najčešće koristi metod **stimulacije zasnovane na individualnim performansama** (u preko 50% organizacija za sve kategorije radnika), potom bonus zasnovan na individualnim performansama, kao i bonus zasnovan na organizacionim performansama. Podela profita i razni vidovi akcionarstva se koriste u manje od 20% posmatranih organizacija. Važan element zarada su i **dodatne beneficije**, iznad onih koje su zakonom regulisane. U oko polovini posmatranih organizacija zaposleni imaju pravo na pauzu za edukaciju i neplaćeno odsustvo. Privatno zdravstveno osiguranje pruža manje od 20% organizacija. Fleksibilne beneficije, odnosno ponuda raznih paketa beneficija od kojih zaposleni mogu da odaberu onaj koji najviše odgovara njihovim potrebama praktikuje se u ¼ privatnih kompanija i u svega 8% javnih organizacija.

U oko 1/3 posmatranih organizacija ne postoji **sindikalna organizacija zaposlenih**. U privatnom sektoru taj udeo je preko 40%, dok u javnom sektoru u preko 90% organizacija ipak postoji neki vid sindikalne aktivnosti zaposlenih. U 75% javnih organizacija više od polovine zaposlenih su članovi sindikata, dok u približno 35% privatnih organizacija više od polovine zaposlenih su članovi sindikata. U 45% posmatranih organizacija uticaj sindikata na poslovanje je vrlo značajan. U javnom sektoru tako se izjasnilo 70% ispitanika, a u privatnom 30%. U 65% posmatranih organizacija sindikati imaju ulogu u kolektivnom pregovaranju. U privatnom sektoru to je slučaj u 50% organizacija, dok u javnom sektoru uloga sindikata je priznata u kolektivnim pregovorima u preko 90% organizacija. Kao jedna od najvažnijih elemenata svake organizacije, **komunikacija** je takođe istražena u Cranet projektu. U većini analiziranih organizacija zaposleni se obaveštavaju o važnim pitanjima preko neposrednog rukovodioca (preko 60%) ili preko raznih vidova elektronske komunikacije (blizu 50% organizacija). Savet zaposlenih, sindikati, kao i grupni brifinzi se koriste najmanje kao **metode silazne komunikacije**. U većini organizacija kao **metod uzlazne komunikacije** koristi se prenošenje informacija preko neposrednog rukovodioca – kao i kod silazne komunikacije. Elektronska komunikacija koristi se u značajnoj meri u oko 1/3 organizacija, dok su redovni sastanci zaposlenih važan kanal uzlazne komunikacije u ¼ organizacija. Većina organizacija obaveštava sve kategorije zaposlenih o pitanjima organizacije rada. Međutim o poslovnoj strategiji i finansijskom rezultatu dobijaju informacije samo menadžeri (preko 90% organizacija) i oko polovina stručnog osoblja, a samo oko ¼ administrativnih/fizičkih radnika.

NAJZNAČAJNIJE PUBLIKACIJE NA BAZI REZULTATA CRANET PROJEKTA

1	Leković, B., & Štangl Šušnjar, G. (2009). Performanse, kompenzacije – zarade i beneficije u funkciji razvoja ljudskih resursa . XIV Internacionalni naučni skup SM 2009 Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u stratejskom menadžmentu, Subotica-Palić: Ekonomski fakultet, Srbija, 21-22. Maj 2009. ISBN: 867233223-7.
2	Leković, B., & Štangl Šušnjar, G. (2009). Performance-based pay in human resources development . <i>Strategic Management</i> , 14(3), 1-14.
3	Leković, B., & Štangl Šušnjar, G. (2010). Učenje - obuka i razvoj- u komparativnom menadžmentu ljudskih resursa . XV Internacionalni naučni skup SM 2010 Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u stratejskom menadžmentu, Subotica-Palić: Ekonomski fakultet, Srbija, 22. April 2010. ISBN: 867233252-0.
4	Leković, B., & Štangl Šušnjar, G. (2010). Learning, Education and Development in Comparative Human Resources Management . <i>Strategic Management</i> , 15(4), 53-74.
5	Leković, B., & Štangl Šušnjar, G. (2010). Obuka i razvoj karijere u komparativnom menadžmentu ljudskih resursa zemalja Istočne Evrope . <i>Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici</i> , 46(23), 23-35.
6	Slavić, A., Štangl Šušnjar, G., & Poór, J. (2012). The role of Human resource management in Serbian and Hungarian Companies: results from the Cranet 2008/9 survey . 11 th World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management. Kemmy Business School, University of Limerick, Ireland, 26 th -29 th June 2012. (ed.: Morley, M.). University of Limerick, Interresource Group Publishing. ISBN: 978-1-907300-05-9.
7	Štangl Šušnjar, G., & Slavić, A. (2012). Promene u sistemu kompenzacija u Evropskim kompanijama – na osnovu analize rezultata Cranet istraživanja . XVII Internacionalni naučni skup SM2012 Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u stratejskom menadžmentu, Subotica-Palić: Ekonomski fakultet, 20. april 2012. ISBN: 867233305-5.
8	Poór, J., Štangl Šušnjar, G., & Slavić, A. (2012). Training practice in Central and Eastern European Companies – based on Cranet research . <i>International Conference on Management of Human Resources 2012</i> . Gődöllő, Hungary, 14-15. jun 2012. Proceedings – Volume 1. ISBN: 978-963-269-294-4, str. 133-140.
9	Poór, J., Štangl Šušnjar, G., Slavić, A., & Karoliny, Zs. (2012). Training Practice in Central and Eastern European Companies Based on Cranet Research . (Chapter 3.7). In: Illés, Cs. B. (ed.) <i>SMEs' Management in the 21st Century – Challenges and Solutions</i> , str. 271-283. Częstochowa: Częstochowa University of Technology. ISBN 978-83-63500-16-0.
10	Kazlauskaitė, R., Bucuniene, I., Poór, J., Karoliny, Zs., Alas, R., Kohont A., & Szlávicz Á. (2013). Human Resource Management in the Central and Eastern European Region . (Chapter 5). In E. Parry, E. Stavrou, & M. Lazarova (Ed.) <i>Global Trends in Human Resource Management</i> , str.103-121. Houndmills, UK: Palgrave Macmillan. ISBN: 978-0-230-35483-8.
11	Štangl Šušnjar, G., Slavić, A., & Berber, N. (2013). The analysis of human resource outsourcing in Central and Eastern Europe . <i>Metalurgija International</i> , 18(11), 57-61.
12	Štangl Šušnjar, G., Slavić, A., & Berber, N. (2013). Human resource information systems: trends and advantages . <i>Metalurgija International</i> , 18(Special Issue 8), 222-225.
13	Psychogios, A., Brewster, C., Missopoulos, F., Kohont, A., Vatchkova, E., & Slavić, A. (2013). Industrial relations in South-Eastern Europe: disaggregating the context . <i>The International Journal of Human Resource Management</i> . Published online: 8th October, 2013.
14	Slavić, A., & Berber, N. (2013). The role of human resource information systems in EU based on Cranet research . Proceedings of International Conference on Applied Internet and Information Technologies, University of Novi Sad, Technical Faculty Mihajlo Pupin, Zrenjanin, Serbia, 25th October 2013. ISBN:978-86-7672-211-2, str. 283-243.
15	Slavić, A., & Berber, N. (2013). Strategic human resource management at small and medium-sized enterprises in Serbia . 11th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking MEB 2013, Budimpešta, Mađarska, 31. maj – 1. juni 2013. ISBN: 978-615-5018-59-9, str. 93-101.
16	Slavić, A., & Berber, N. (2013). The role of information systems in human resource management in Serbia, III International Symposium Engineering management and Competitiveness (EMC2013) , Zrenjanin-Serbia, 21-22. jun 2013. ISBN: 978-86-7672-202-0, str. 434-439.

17	Berber, N. (2013). Povezanost menadžmenta ljudskih resursa i korporativne društvene odgovornosti . XVIII Internacionalni naučni skup SM 2013 Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu, Subotica: Ekonomski fakultet, 18. April 2013. ISBN 978-7233-329-9, str. 1024-1036.
18	Berber, N., & Štangl Šušnjar, G. (2013). Comparative analysis of workers compensations in Serbia and Central-Eastern Europe Countries . Internatioanl Conference: Managerial Challenges of the Contemporary Society, Romania, Cluj Napoca, 7-8 June 2013. ISSN: 2069-4229, str. 25-30.
19	Svetlik I., Barišić A.F., Kohont A., Petković M., Mirić A.A., Slavić A. , Vaupot Z., Poór J. (2010). Human Resource Management in he Countries of he Former Yugoslavia . <i>Review of International Comparative Management</i> , Bukarešt-Rumunija, 11/5, 807-833. ISSN: 1582-3458
20	Šušnjar Š. G., & Slavić A., (2012). Changes in the HR compensation systems of European companies – Based on Cranet research analysis . <i>Strategic Management</i> , 17(4), 32-40. ISBN: 1821-3448.
21	Slavić A., Berber N. & Leković B. (2014). Performance Management in International Human Resource Management: Evidence from the CEE Region . <i>Serbian Journal of Management</i> , 9/1. ISSN (online): 2217-7159, ISSN (print): 1452-4864
22	Berber, N., Štangl Šušnjar, G., Slavić, A., & Baošić, M. (2014). Relationship Between Corporate Social Responsibility and Human Resource Management-As New Management Concepts - in Central and Eastern Europe . <i>Engineering Economics</i> , 25(3), 360-369.
23	Slavić, A., & Berber, N. (2014). The Impact of Training on Organizational Outcomes in the CEE RegionFocus on Hungary, Serbia, Slovenia and Slovakia , p. 155-168. In: <i>Management,Enterprise and Benchmarking In the 21st Century</i> . Hungary: Obuda University.
24	Leković, B., & Berber, N. (2014). The Relationship Between Communication Practice and Organizational Performances in Organizations from Europe . <i>Industrija</i> , 42(3), 101-114.
25	Štangl Šušnjar, G., & Berber, N. (2014). Incentive pay and performances of organizations: a research on the basis of the Cranet data in Europe . <i>Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici</i> , 50(32), 73-88.

Kontakt: Doc. dr Agneš Slavić, slavica@ef.uns.ac.rs, +381 24 628 037
 Dr Nemanja Berber, berber@ef.uns.ac.rs, +381 24 628 034
 Univerzitet u Novom Sadu • Ekonomski fakultet u Subotici • Departman za menadžment
 • Segedinski put 9-11 • 24000 Subotica • www.ef.uns.ac.rs •

<http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/index.html>