FACULTY OF ECONOMICS IN SUBOTICA
University of Novi Sad

CRANET

2022

Izveštaj CRANET istraživanja za Srbiju

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U SRBIJI 2021/2022

Prof. dr Agneš Slavić
Prof. dr Nemanja Berber

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

FACULTY OF ECONOMICS IN SUBOTICA
University of Novi Sad

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ У СУБОТИЦИ
Универзитет у Новом Саду

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U SRBIJI – 2022

Izveštaj Cranet istraživanja

Subotica, 2023. godina

Ovaj dokumenat je sačinjen za potrebe organizacija koje su učestvovale u istraživanju i sve zainteresovane koje žele da upoznaju trendove u praksi menadžmenta ljudskih resursa u Srbiji.

Nacionalni tim Cranet istraživanja

Prof. dr Agneš Slavić
Redovni profesor

Univerzitet u Novom Sad
Ekonomski fakultet u Subotici
Departman za menadžment
Telefon: +381 64 2221 142
E-mail: agnes.slavic@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 ,,Sent Ištvan", Gedele, Republika Mađarska, iz oblasti menadžmenta i biznisa, baveći se temom zadovoljstva zaposlenih. Od 2003. godine zaposlena je na Ekonomskom fakultetu u Subotici, gde je 2021. godine izabrana u zvanje redovnog profesora za naučnu oblast Menadžment. Predmetni nastavnik je za predmete Menadžment ljudskih resursa i Organizaciono ponašanje (na osnovnim studijima), Upravljanje talentima (na master studijima) i Međunarodni menadžment ljudskih resursa (na doktorskim studijima).

Počasni član je Društva stručnjaka za menadžment ljudskih resursa Mađarske (HSZOSZ) sa sedištem u Budimpešti. 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 više univerzitetskih udžbenika i brojnih domaćih i međunarodnih publikacija.Učestvovala je u brojnim domaćim i međunarodnim naučnim projektima.

Prof. dr Nemanja Berber
Vanredni profesor

Univerzitet u Novom Sad
Ekonomski fakultet u Subotici
Departman za menadžment
Telefon: +381 64 3282 660
E-mail: nemanja.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.

Uz podršku: **Doc. dr Marka Aleksića i Dimitrija Gašića MSc**
Univerzitet u Novom Sadu • Ekonomski fakultet u Subotici • Katedra za menadžment

SADRŽAJ

UVOD **3**

DEO I – PRIKAZ ANALIZIRANIH ORGANIZACIJA **4**

1.1. OPŠTI PODACI ANALIZIRANIH ORGANIZACIJA 4

1.2. KADROVSKA STRUKTURA ANALIZIRANIH ORGANIZACIJA 6

DEO II – HR AKTIVNOSTI U ORGANIZACIJI **9**

2.1. OSNOVNI HR POKAZATELJI 9

2.2. ODELJENJE ZA LJUDSKE RESURSE 9

DEO III – STAFFING PRAKSA **15**

DEO IV – RAZVOJ ZAPOSLENIH **19**

4.1. VREDNOVANJE REZULTATA RADA 19

4.2. OBUKA ZAPOSLENIH 20

4.3. RAZVOJ ZAPOSLENIH 22

DEO V – KOMPENZACIJE I BENEFICIJE **23**

DEO IV – ODNOSI ZAPOSLENIH I POSLODAVACA I KOMUNIKACIJA **25**

6.1. ODNOSI IZMEĐU POSLODAVACA I ZAPOSLENIH 25

6.2. KOMUNIKACIJA SA ZAPOSLENIMA 26

ZAKLJUČAK **28**

UVOD

U trenutnim uslovima značaj ljudskog kapitala i upravljanja ljudskim resursima se povećava ne samo u tržišno razvijenim zemljama sveta, nego i u Srbiji. Današnji izazovi eksternog okruženja direktno utiču na način rada, radne uslove i komunikaciju između zaposlenih. Od organizacija se zahteva da menjaju svoj pristup prema zaposlenima, da primenjuju savremene HR metode za regrutaciju, selekciju, obuku, razvoj i kompenzaciju svojih zaposlenih radi privlačenja i zadržavanja najvažnijeg resursa rada.

Naš cilj je da na osnovu podataka Cranet istraživanja **prikažemo aktuelnu 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 raspolaže aktuelnom slikom o stanju ove prakse u zemljama-članicama. Koordinaciju aktivnosti vrši Pennsylvania State Universitiy iz SAD. Trenutno, organizacija ima preko 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, Bosna i Hercegvoina – Univerzitet u Banja Luci i Srbija – Univerzitet u Novom Sadu -Ekonomski fakultet u Subotici.

Ekonomski fakultet u Subotici već treći 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, a drugi put 2015. sa 160 ispitanih organizacija.

U 2021. i 2022. godini ispitali smo **106 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 100 zaposlenih. Ukupan broj zaposlenih koji rade u 106 ispitanih organizacija je 103.320.

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 106 organizacija. Kod većine HR aktivnosti rezultati su prikazani za ukupan broj analiziranih organizacija.

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).

Oko 50% organizacija koje su učestvovale u istraživanju su osnovane pre 2000. godine. Od ukupno 106 organizacija u uzorku, 29 su filijale inostranih multinacionalnih kompanija, dok su 23 kompanije nacionalno sedište domaće kompanije.

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	90	84,9
Javni sektor	16	15,1
Ukupno	**106**	**100**

Oko 85 procenata analiziranih organizacija spadaju u privatni sektor, dok svega 15% 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	3	2.8
Proizvodnja hrane, pića, tekstila, drveta i papira, koksa, derivata nafte i sličnih proizvoda	17	16.0
Proizvodnja hemikalija, farmaceutskih proizvoda i medicinskih hemijskih proizvoda	1	0.9
Proizvodnja baznih metala i metalnih proizvoda, plastike drugih nemetalnih proizvoda	5	4.7
Proizvodnja kompjutera, elektronskih proizvoda i elektronske opreme	2	1.9
Proizvodnja mašina i opreme	6	5.7
Proizvodnja opreme za transport	2	1.9
Ostala proizvodnja	9	8.5
Električna struja, gas, vodena para i vodovod, menadžment otpadom	7	6.6
Građevina	3	2.8
Trgovina na veliko i na malo	15	14.2
Transport i skladištenje	4	3.8

Usluge smeštaja i ishrane, izdavačka delatnost i radio-difuzne aktivnosti	2	1.9
Telekomunikacije, IT i druge informacione usluge	10	9.4
Finansijske usluge i osiguranje	8	7.5
Računovodstvo, menadžment, arhitektura, inženjering, naučna istraživanja i druge administrativne aktivnosti i usluge podrške	5	4.7
Javna administracija i obavezno socijalno osiguranje	1	0.9
Obrazovanje	2	1.9
Zdravstvene usluge, briga o nezbrinutima i socijalna zaštita	1	0.9
Drugo	3	2.8
Ukupno	**106**	**100.0**

Oko 2,8% analiziranih organizacija bavi se poljoprivrednom proizvodnjom, oko 42% preduzeća bavi se proizvodnjom, dok oko 55% 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	12	11.3
Regionalno	24	22.6
Nacionalno	22	20.8
Kontinentalno	11	10.4
Svetsko	37	34.9
Ukupno	**106**	**100.0**

Oko 11% ispitanih organizacija fokusira na lokalno tržište, oko 43% organizacija opslužuje regionalno ili nacionalno tržište, dok skoro 46% 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	0	17,3	53,8	28,8	0	4,12
Nivo produktivnosti	0	0	28,8	51	20,2	0	3,91
Profitabilnost	0	1,9	32,1	37,7	25,5	2,8	3,89
Stopa inovacija	0	9,4	23,6	46,2	17,9	2,8	3,75

Učinak na berzi	5,7	3,8	19,8	13,2	3,8	53,8	3,12
Pitanja zaštite životne sredine	0	2,9	27,5	37,3	32.4	0	3,99

Većina ispitanika ocenjuje glavne performans indikatore organizacije kao prosečne ili bolje od proseka. Oko 1/5 ispitanika ocenjuje performanse svoje organizacije kao superiorne. Ispitanici su u proseku najbolje ocenili kvalitet svojih usluga (prosečna ocena 4,12), dok je najniža ocena data za učinak na berzi (3,12) – u slučaju 46.2% 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	5	4.7
100-249	32	30.2
250-1000	49	46.2
1001-2000	14	13.2
2001-5000	2	1.9
Više od 5000	4	3.8
Ukupno	**106**	**100.0**

Oko 35% analiziranih organizacija spada u kategoriju malih i srednjih preduzeća, sa manje od 250 zaposlenih. Velike organizacije sa više od 250 zaposlenih čine oko 65% uzorka. Razlog odabira velikih organizacija kao ispitanika za Cranet istraživanje je bio to da obično velike organizacije raspolažu sa posebnim odeljenjem za ljudske resurse i imaju razvijeniji sistem za pribavljanje, zadržavanje i motivaciju zaposlenih nego srednje i male organizacije koji često ne raspolažu sa potrebnim znanjem za upravljanje ljudskim resursima.

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	572	58,67
Žene	403	41,33
Ukupno	**975**	**100**

Prosečan odnos muškaraca i žena u analiziranim organizacijama je 59:41 u procentima.

Struktura zaposlenih prema kategorijama

Sledeća tabela prikazuje udeo menadžera, stručnih radnika kao i administrativnih/fizičkih radnika u ispitanim organizacijama.

Tabela 1.3. Struktura zaposlenih prema kategorijama zaposlenih (%)

	Ukupno
Menadžeri	9,1
Stručni radnici (bez menadžerskih odgovornosti)	32,7
Administrativni i/ili fizički radnici	58,2
Ukupno	**100**

Najbrojniju kategoriju zaposlenih (58%) u analiziranim organizacijama čine administrativni ili fizički radnici. Stručni radnici bez menadžerske odgovornosti čine oko 33%, dok menadžeri line 9% zaposlenih. Ovakav rezultat je očekivan jer je istraživanjem obuhvaćen i značajan deo velikih fabričkih sistema u Republici Srbiji u kojima su zaposleni proizvodni radnici (engl. Blue- collars).

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 (%)

	Ukupno
1-5%	37.7
6-20%	43.4
21-50%	15.1
>50%	3.8
Ukupno	**100**

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

	Ukupno
0%	.9
1-5%	17.9
6-20%	37.7
21-50%	35.8
>50%	7.5
Ukupno	**100**

Dobijeni podaci pokazuju da u većini analiziranih organizacija radnici mlađi od 25 godina čine oko 20% zaposlenih, dok radnici stariji od 50 godina čine of 6 do 50% zaposlenih.

Struktura zaposlenih prema školskoj spremi

Donja tabela prikazuje udeo zaposlenih sa univerzitetskom diplomom u analiziranim organizacijama, posmatrano ukupno.

Tabela 1.6. Udeo zaposlenih sa visokim obrazovanjem (%)

	Ukupno
1-5%	13.2
6-20%	52.8
21-50%	15.1
>50%	18.9
Ukupno	**100**

Na osnovu podataka prikazanih u tabeli 1.6. zaključujemo da je u oko 65% posmatranih organizacija udeo visokoobrazovane radne snage manje od 20%. Svega 19% organizacija ima preko 50% visoko obrazovanih zaposlenih.

DEO II: HR AKTIVNOST U ORGANIZACIJI

2.1. OSNOVNI HR POKAZATELJI

Fluktuacija

Dobrovoljna fluktuacija zaposlenih u analiziranim organizacijama iznosi u proseku 7,66%, dok godišnja nevoljna fluktuacija, odnosno % ukupne radne snage koja je napustila organizaciju ne svojom voljom, već, na primer, zbog otkaza, iznosi 2,79%.

Upitnik sadrži pitanje i o promeni broja zaposlenih u zadnje tri godine. U 16% analiziranih organizacija ukupan broj zaposlenih se u poslednje tri godine povećalo, dok u 14% organizacija beleže smanjenje broja zaposlenih se u zadnje tri 3 godine.

Apsentizam/odsustva sa posla

Apsentizam, odnosno odsustvo zaposlenih sa posla zbog bolovanja i drugih ličnih razloga u analiziranim organizacijama iznosi u proseku 7,11 dana.

Troškovi radne snage

U analiziranim organizacijama troškovi radne snage iznose u proseku 35,87% ukupnih troškova.

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	
	Frekvencija	Udeo (%)
Postoji	100	94.3
Ne postoji	6	5,7
Ukupno	**106**	**100**

Od analiziranih organizacija preko 90% poseduje posebno odeljenje za ljudske resurse. Predstavnik HR odeljanja u oko 65% analiziranih organizacija u Srbiji član je najvišeg borda direktora.

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.

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	**103320**	***975***	**1074**	***10***	**107**

Prema podacima u tabeli 2.2., na svakih 107 zaposlenih dolazi jedan HR stručnjak u organizaciji, prosečno. To znači da kompanije u Srbiji zadržavaju trend, budući da je u prethodnom Cranet istraživanju u Srbiji na 100 zaposlenih bio angažovan jedan HR stručnjak.

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	**259**	***2,51***	**910**	***8,75***

I Cranet podaci iz 2021. godine potvrđuju da u Srbiji u HR odeljenjima radi više žena nego muškaraca. Posmatrano za sve analizirane organizacije, žene čine 78% zaposlenih u HR odeljenju.

Takođe, važan podatak je i taj da je HR menadžer u organizacijama uglavnom regrutovan iz samog HR odeljenja (u oko 58% organizacija), a potom iz eksterno (u oko 20% analiziranih organizacija).

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 pružaoca usluga kod raznih HR aktivnosti (%)

	0 Ne vrše outsourcing	1	2	3	4 Outsourcing u potpunosti	Ukupno
Obračun zarada i beneficija	70	7,5	1	8,5	13	100
Obračun penzija	75	7	2	7	9	100
Obuka i razvoj zaposlenih	41	13	22	15	9	100
Izmeštanje/smanjenje radne snage	68	10	11	7	4	100
HR informacioni sistem	50	11	11	16	12	100
Regrutacija	50	17	13	10	10	100
Selekcija	64	12	9	9	6	100
Obrada rutinskih zahteva primljenih od menadžera/zaposlenih	78	6	6	6	4	100

Prema podacima iz 2021. godine organizacije u Srbiji retko koriste outsourcing HR aktivnosti. Najznačajniji je outsourcing aktivnosti obuke i razvoja zaposlenih, gde oko 59% organizacija koristi u nekoj meri eksterne pružaoce usluga. Outsourcing je značajan i kod staffing aktivnosti, jer oko 50% organizacija koristi outsourcing regrutacije, a 36% outsourcing selekcije kandidata. Oko 50% 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
Izjava o misiji	80
Strategija poslovanja/usluga	94
HRM/kadrovska strategija	71
HR strategija za regrutaciju	67
HR strategija za obuku i razvoj	69
Izjava o korporativnoj društvenoj odgovornosti	60
Izjava o uvažavanju raznolikosti zaposlenih	48

Gornja tabela ilustruje da većina organizacija (oko 94%) u Srbiji poseduje strategiju poslovanja, kao i izjavu o misiji (oko 80%). HR strategiju poseduje manji udeo organizacija, oko 70%, dok posebnim HR strategijama – vezano za obuku i staffing – raspolaže od 67 do 69% ispitanih organizacija. Izjava o uvažavanju raznolikosti zaposlenih definisana je kod manje od polovine ispitanih organizacija.

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
Od početka	62.3
U toku kasnijih konsultacija	15.1
U toku implementacije	8.5
Nije konsultovana	8.5
Nema odgovora	94.3
Ukupno	**100**

U oko 60% 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 15% organizacija prisutan je dvostruki tip povezanosti jer je HR odeljenje uključeno u izradu strategije u kasnijim fazama, dok oko 9% organizacija primenjuje jednostruku vezu između strateškog planiranja i HR odeljenja jer je HR odeljenje uključeno samo u toku implementacije strategije. U oko 9% organizacija postoji administrativna veza, jer HR odeljenje ne daje nikakav input strateškom planiranju.

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
Zarade i beneficije	25	46	20	9
Regrutacija i selekcija	13	36	36	15
Obuka i razvoj	17	28	40	15
Industrijski (radni) odnosi	20	17	30	33
Povećanje/smanjenje radne snage	17	45	27	11

U većini analiziranih organizacija (oko 80%) značaj HR odeljenja dolazi do izražaja 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 15%, izuzev u slučaju radnih odnosa kada se HR uključuje samostalno u 33% organizacija. Ono što jeste značajno je to da su linijski menadžeri aktivno uključeni u sve HR odluke, jer su to zaposleni koji su najčešće u direktnom kontaktu sa zaposlenima i mogu da prosuđuju o njihovim ponašanjima, rezultatima i slično, te da donose odluke o pitanjima iz domena HRM. Međutim, ono što je još kvalitetnije za donošenje odluka jeste povezanost HRM i linijskih menadžera, što je u slučaju kompanija u Srbiji kod svih važnih odluka, navedenih u tabeli 2.7. Ovaj rezultat pokazuje napredak u saradnji linijskih i HR menadžera, jer su u prethodnim krugovima istraživanja uglavnom linijski menadžeri bili zaduženi za sve odluke samostalno.

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
Zarade i beneficije	9	52	24	15
Regrutacija i selekcija	2	49	32	17
Obuka i razvoj	2	50	33	15
Odnos poslodavaca i zaposlenih	6	53	25	16
Povećanje/smanjenje zaposlenih	13	51	22	14
Razvoj menadžmenta	10	54	22	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.

Upotrebe HR alata za obavljanje HR aktivnosti u organizacijama

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.

Tabela 2.9. Upotrebe HR alata za obavljanje HR aktivnosti u organizacijama (%)

Self-service menadžera	
U nikakvoj meri	29,2
1	18,9
2	26,4
U vrlo velikoj meri	25,5
Ukupno	100,0
Self-service zaposlenih	
U nikakvoj meri	43,4
1	16,0
2	22,6
U vrlo velikoj meri	17,9
Ukupno	100,0
HR deljenje usluge	
U nikakvoj meri	41,5
1	13,2
2	20,8
U vrlo velikoj meri	24,5
Ukupno	100,0

HRIS / e-HRM	
U nikakvoj meri	23,6
1	17,9
2	27,4
U vrlo velikoj meri	31,1
Ukupno	100,0
HR procesi zasnovani na algoritmima	
U nikakvoj meri	54,7
1	21,7
2	17,0
U vrlo velikoj meri	6,6
Ukupno	100,0
HR analitika	
U nikakvoj meri	29,2
1	14,2
2	33,0
U vrlo velikoj meri	23,6
Ukupno	100,0

U tabeli 2.9 prikazani su podaci o korišćenju različitih IT alata za obavljanje HR aktivnosti u organizacijama u Srbiji. Više od 50% kompanija koristi self-service menadžera (sistem koji menadžerima daje pristup informacijama i mogućnost da se bave HR zadacima umesto da se oslanjaju na HR odeljenje) u većoj meri, dok 29,2% organizacija to ne koristi. U slučaju self-service sistema zaposlenih (sistem koji zaposlenima omogućava pristup informacijama i mogućnost da sami rukovode kadrovskim zadacima - npr. promena ličnih podataka, potraživanje troškova itd.), oko 40% kompanija koristi ovu vrstu sistema u većoj meri, dok ga 43,4% organizacija uopšte ne koristi. Zajednički servisi za ljudske resurse (koncentracija administrativnih HR aktivnosti u centralizovanu, zajedničku funkciju) se u većoj meri koriste u slučaju 45% organizacija, dok 41,5% ne koristi ove vrste usluga. E-HRM se u većoj meri koristi u 58% organizacija, dok se HR procesi zasnovani na algoritmu koriste u samo 23,6% organizacija. HR analitika se u većoj meri koristi u više od 50% organizacija.

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
U nikakvoj meri	5.7
U maloj meri	3.8
Srednje	21.0
U velikoj meri	31.4
U vrlo velikoj meri (sveobuhvatno merenje)	38.1
Ukupno	**100**

U svega 10% organizacija performanse se uopšte ne mere ili samo u maloj meri. Sveobuhvatno merenje postoji 38%% organizacija, dok oko 50%% posvećuje srednju pažnju merenju HR performansi. Ovo je takođe napredak, ukoliko se uzme u obzir podatak da u 2015. godini čak 50% organizacija nije merilo performanse HR odeljenja ili je to činili u veoma maloj meri.

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 (%)

	Rast	Smanjenje
0-5	22.1	37.9
6-10	26.0	24.1
11-20	24.7	20.7
21-50	19.5	13.8
>50	7.8	3.4
Ukupno	**100.0**	**100.0**

U udelu analiziranih organizacija koje su ukazale da su imale rast broja zaposlenih (73% od 106 organizacija), broj zaposlenih u poslednje tri godine se nije u značajnoj meri menjao, reč je o povećanju broja zaposlenih do 20%. Kada su u pitanju smanjenja zaposlenih (27% ispitanih organizacija), slično kao i kod povećanja, najveći udeo organizacija je smanjivao radnu snagu za manje of 20%. Prosečan procenat povećanja je bio 16,43 dok je smanjenja bio 14,47.

Metode downsizinga

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 (%)

	Uopšte se ne koristi (0)	1	2	Koristi se u velikoj meri (3)
Zamrzavanje regrutacije	67	15	9	9
Rano penzionisanje zaposlenih	79	13	7	1
Dobrovoljni odlazak/Attrition zaposlenih	31	29	29	11
Prinudni otkazi	77	15	4	4
Nema obnavljanja ugovora zaposlenih na određeno vreme i privremenih radnika	37	35	22	6
Interno premeštanje (redeployment) zaposlenih	20	39	32	9
Outsourcing (eksternalizacija aktivnosti)	60	26	11	3

Od metoda smanjenja u Srbiji najpopularniji su dobrovoljni odlazak, interno premeštanje zaposlenih i prekid ugovora na određeno i privremenih poslova.

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	83	76
Word of mouth /preporuke zaposlenih	72	83
Oglasi u novinama	29	39
Oglasi na veb stranici kompanije	63	59
Oglasi na komercijalnim sajtovima za zapošljavanje	59	63
Društvene mreže (npr. Facebook, Instagram)	38	39
Stalni konkursi	43	55
Sajmovi zapošljavanja	30	35
Agencije za regrutaciju/konsalting/ traženje izvršnih menadžera	38	11
Centri za zapošljavanje (javni)	26	42
Pripravnički program	60	55
Direktno od obrazovnih institucija	57	46

Većina analiziranih organizacija preferira internu regrutaciju kod svih kategorija zaposlenih, kod menadžera i stručnjaka to iznosi 83%, dok kod administrativnih i stručnih radnika to čini 76%. Kao što rezultati pokazuju organizacije preferiraju da na ključne pozicije postavljaju osobe, koje već duže vremena poznaju i koji isu isto upoznati sa načinom rada i poslovanjem kompanija. To potvrđuje i činjenica da je najpopularnija tehnika kod obe grupe zaposlenih preporuka zaposlenih. Kod talenata to iznosi 72%, dok kod ostalih zaposlenih predstavlja čak 83%. Dobijeni podaci delom mogu da se objasne sa specifičnostima tržišta rada za vreme pandemije Covid -19, ali svakako govore o preferenciji poslodavaca da angažuju ,,proverene“ kandidate.

U pogledu prakse eksterne regrutacije, uočava se razlika vezano za dve analizirane grupe zaposlenih. Kod regrutacije talenata organizacije najčešće koriste oglase na internet stranici kompanije (63%), pripravnički program (60%), oglase na komercijalnim sajtovima zapošljavanja - kao na primer Infostud (59%) i regrutaciju direktno sa fakulteta (57%). Najmanje korišćene tehnike za regrutaciju talenata čine javni centri za zapošljavanje – na primer, Nacionalna služba za zapošljavanje (26%) i oglasi u novinama (29%). Kod administrativnih i fizičkih radnika najpopularniju tehniku eksterne regrutacije čine oglasi na komercijalnim sajtovima (63%), oglasi na internet stranici kompanije (59%), stalni konkursi (55%) i pripravnički program (55%). Kod ove grupe zaposlenih se u najmanjoj meri (11%) koriste specijalne agencije za regrutaciju stručnjaka i menadžera (headhunters).

Značajan udeo organizacija koje često koriste pripravnički program i regrutaciju direktno sa fakulteta za angažovanje talenata govori o tome da su organizacije u Srbiji spremni da angažuju stručnjake početnike. Neke kompanije čak preferiraju mlade stručnjake i osobe sa liderskim potencijalima koje

mogu lako oblikovati na svoj režim rada u odnosu na starije stručnjake i menadžere koji već imaju dugogodišnje iskustvo i određene ,,kalupe“ razmišljanja i ponašanja u organizacijama.

Što se tiče korišćenja društvenih mreža za potrebe regrutacije, kompanije i institucije u Srbiji umereno koriste prednosti Facebook, Instragram ili LinkedIn. Interesantno je da je upotreba društvene mreže skoro ista za obe kategorije zaposlenih: kod talenata to iznosi 38%, dok kod ostalih zaposlenih je 39%. Očekuje se povećanje značaja društvene mreže za regrutaciju talenata. Posebno ističemo mogućnosti za identifikaciju talenata, tj. stručnjaka koji su aktivni na navedenim mrežama, raspolažu sa svojom internet stranicom, redovno objavljuju blogove itd. i tako predstavljaju svoje kompetencije i portfolio rezultata. Pored toga, kompanije koje su aktivni na društvenim mrežama mogu lakše izgraditi imidž poželjnog poslodavca, posebno za ciljni segment stručnjaka početnika, pripadnika nove, milenijumske generacije.[1]

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	55	30
Pojedinačni intervju	92	94
Popunjavanje prijave	50	64
Psihometrijski testovi	50	24
Centri procene/Assessment centre	29	13
Profili na društvenim mrežama	33	14
Preporuke	85	74
Testovi (sposobnosti, tehnički, numerički)	61	51

U analiziranim organizacijama najpopularniju tehniku za selekciju novih zaposlenih čine pojedinačni intervjui. Kod talenata odvojeno intervjuisanje kandidata primenjuje se u 92% organizacije, dok za odabir ostalih zaposlenih to se koristi u 94% organizacija. Za odabir idealnog kandidata za ključne pozicije organizacije koriste još i preporuke (85%), razne testove sposobnosti (61%), panel intervju (55%) i psihometrijske testove ličnosti (50%). Kod administrativnih i fizičkih radnika pored pojedinačnog intervjua i preporuka (74%) važno je i popunjavanje prijave (64%), kao i testovi sposobnosti (51%).

Podaci potvrđuju da organizacije posvećuju značajnu pažnju upoznavanju kandidata za ključne pozicije i koriste metode koje imaju veću validnost – gde je uspešnost na merenju u većoj meri povezana sa uspešnošću na radnom mestu, ako što su intervjui, testovi sposobnosti i ličnosti. Međutim, lako se uočava da tehniku koju stručna literatura i praksa razvijenih tržišnih ekonomija priznaje kao metodu sa najvećim prognostičkim potencijalom za stručne i liderske pozicije – centar za procenu – primenjuje samo manje od trećine kompanija u Srbiji. Istina, korišćenje centara za procenu za upoznavanje kandidata za ključne pozicije je mnogo veća nego u slučaju ostalih radnika (13%).

[1] Slavić, A., & Berber, N. (2022). *Upravljanje talentima – teorija i praksa*. Subotica: Ekonomski fakultet u Subotici, str. 375-376.

Razlog umerene upotrebe centara za procenu može biti i nedovoljnoj stručnosti osoblja koje vrši selekciju i nedostatku finansijskih sredstava koju ova kompleksna tehnika selekcije zahteva.[2]

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 i razvoj karijere
Etničke manjine	25,5	18,9
Stariji radnici (preko 50 godina starosti)	29,2	23,6
Osobe sa invaliditetom	55,7	50,9
Žene	42,5	43,4
Imigranti	7,5	6,6
Izbeglice	10,5	7,5
Mladi radnici (ispod 25 godina starosti)	61,3	63,2
LGBTQ+	12,3	9.4

Mali udeo posmatranih organizacija raspolaže sa posebnim akcionim programom za zapošljavanje i obuku specifičnih kategorija zaposlenih kada su u pitanju imigranti, izbeglice ili pripadnici LGBTQ+ populacije. Od posmatranih kategorija, najveća pažnja se posvećuje mladim radnicima, osobama sa invaliditetom i ženama. Međutim, važno je istaći da se polako razvija svest o značaju diversifikovane radne snage i potrebi uključivanja raznolike radne snage u pul talenata savremenih organizacija.

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	1-5%	6-20%	21-50%	≥50%	Ukupno
Rad vikendom	13	16	28	17	26	100
Rad u smenama	8	14	16	19	43	100
Prekovremeni rad	8	25	34	20	13	100
Ugovori na određeno	53	31	11	3	2	100
Part-time (nepuno radno vreme)	57	31	9	1	2	100

[2] Slavić, A., & Berber, N. (2022). Upravljanje talentima – teorija i praksa. Subotica: Ekonomski fakultet u Subotici, str. 376-377.

Fleksibilno radno vreme	17	25	30	9	19	100
Privremeni rad	50	31	14	5	0	100
Teleworking (pre Kovid-19 pandemije)	56	21	18	3	2	100
Teleworking (u toku Kovid-19 pandemije)	17	25	30	9	19	100
Teleworking (posle Kovid-19 pandemije)	26	31	22	12	9	100

Alternativni načini organizovanja radnog vremena polako pronalaze adekvatnu primenu u Srbiji. Od svih modaliteta rada koja se mogu koristiti, kompanije u Srbiji najviše koriste rad u smenama, rad vikendom i prekovremeni rad. Međutim, kada su savremeni trendovi u pitanju, sve je veći procenat kompanija koje povećavaju ponudu fleksibilnog radnog vremena i udaljenog rada (teleworking) svojim zaposlenima.

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 (%)

	%
Da	**81**
Ne	**19**

Na osnovu dobijenih odgovora možemo zaključiti da je formalno vrednovanje rezultata rada dosta rasprostranjeno u Srbiji. U oko 80% analiziranih organizacija postoji formalni načini vrednovanja rada i menadžera, i stručnih radnika kao i administrativnih ili fizičkih radnika.

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	71	69
Supervizorov nadređeni	48	38
Sam zaposleni	26	25
Podređeni	20	16
Kolege	21	20

U većini ispitanih organizacija vrednovanje rezultata rada vrše neposredni supervizori. Dok je supervizorov nadređeni uključen u ovaj proces u oko 1/2 analiziranih organizacija, pravo multilateralno vrednovanje učinaka je prisutno samo u oko 1/5 organizacija i to kod menadžera. Kod stručnih radnika i administrativnih/fizičkih radnika podređeni i kolege daju feedback o učinku u manje od 20% ispitanih organizacija.

Upotreba rezultata vrednovanja rezultata rada

Tabela 4.3. Upotreba rezultata vrednovanja rezultata rada za odluke u oblasti:

	Minimum	Maksimum	Aritmentička sredina
Zarade	0	3	2.06
Obuke I razvoja	0	3	1.96
Razvoja karijere	0	3	1.97
Planiranja radne snage	0	3	1.64

U analiziranim organizacijama rezultati performans menadžment sistema koriste se kao inputi za sistem kompenzacije, obuke i razvoja karijere u značajnoj meri.

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	Udeo organizacija
Ispod i do 2%	58
2-5%	37
Preko 5%	5
Ukupno (prosečno za ceo uzorak)	**2,55%**

U većini analiziranih organizacija prosečan udeo troškova obuke iznosi 2,55% godišnjih troškova obuke, što govori o skromnom položaju obuke u srpskim kompanijama. Udeo troškova obuke u ukupnim godišnjim troškovima zarada predstavlja bitan pokazatelj značaja obuke. U većini analiziranih organizacija prosečan udeo troškova obuke iznosi 2,55% godišnjih troškova vezano za ljudske resurse, što govori o skromnom položaju obuke zaposlenih u posmatranim kompanijama. Što je udeo troškova obuke veći, to je znak da organizacija ulaže u aktualiziranje i razvoj znanja, veština i kompetencije svojih zaposlenih. A u takvim situacijama se od stručnjaka za razvoj zahteva da sistematski vrednuju program obuke, da evaluiraju rezultate obuke i da obrate pažnju na analizu troškova i koristi.

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
Menadžer / stručni radnici	11,17
Administrativni/fizički radnici	7,9

U analiziranim organizacija zaposleni u proseku provode oko 10 dana na obuci. Ekstenzivnost obuke je veća kod menadžera i stručnih radnika, preko 11 dana po zaposlenom godišnje, dok je kod administrativnih i fizičkih radnika broj dana treninga oko 8.

Sistematsko vrednovanje potreba i efikasnosti obuke

Sistematsko vrednovanje obuke govori o efikasnosti sistema obuke. Podatke za Srbiju iz 2021. godine prikazuje tabela 4.6.

Tabela 4.6. Sistematsko vrednovanje potreba za obukom i efikasnosti obuke (%)

	Potrebe za obukom	Efikasnost obuke
Da	84	79
Ne	16	21
Ukupno	**100**	**100**

U većini ispitanih organizacija postoji adekvatna efikasnost obuke, jer postoji sistematsko vrednovanje programa obuke.

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
Ukupan broj dana obuke po zaposlenom u godini	41
Ostvarivanje ciljeva postavljenih u planu obuke i razvoja	58
Evaluacija reakcije polaznika odmah nakon obuke	46
Merenje radnog učinka polaznika pre i nakon obuke	41
Neformalni fidbek /povratna informacija od linijskih menadžera	58
Neformalni fidbek / povratna informacija od zaposlenih	52
Povrat na investicije (ROI)	10

U većini posmatranih organizacija koriste se nefinansijske metode za vrednovanje efikasnosti obuke zaposlenih. Najčešće korišćene tehnike su: ostvarivanje ciljeva postavljenih u planu obuke (58%), neformalni fidbek odnosno povratna informacija od linijskih menadžera (58%) i neformalni fidbek odnosno povratna informacija od zaposlenih o efikasnosti obuke (52%). Potrebno je istaći da je upotreba finansijskog pokazatelja (povrat na investicije) za merenje efikasnosti obuke još neadekvatno prihvaćen od strane stručnjaka za ljudske resurse u Srbiji, primenjuje se samo u 10% analiziranih organizacija.

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 U vrlo značajnoj meri
Obogaćivanje posla	17	23	44	16
Eksterni trening (obuka van posla)	22	34	37	7
Obuka na poslu	4	20	30	46
Razvojni zadaci/projekti	22	23	29	26
Formalne šeme umrežavanja	40	24	26	10
Formalni planovi karijere	36	24	28	12
Centri za proceni / razvoj	43	32	18	7
Planovi sukcesije	36	28	25	11
Planirana rotacija poslova	18	32	43	7
Šeme za ubrzano napredovanje/ visoki potencijali	41	34	16	9
Međunarodni radni angažmani (iskustvo)	49	23	19	9
Coaching	40	27	19	14
Mentorstvo	21	32	26	21
Digitalno učenje / e-learning	20	35	24	21
Karijerno savetovanje / radionice	31	34	25	10

Većina posmatranih organizacija u vrlo maloj meri 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, kao i e-learning. Najpopularniji modeli za razvoj karijere i učenje su obuka na poslu i rotacija.

DEO V: KOMPENZACIJE I BENEFICIJE

U delu o kompenzacijama i beneficijama prikazujemo podatke o nivou određivanja osnovne zarade, o korišćenim metodama stimulativne 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 osnovna 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	24,5	23,6	26,4
Kolektivno pregovaranje na regionalnom nivou	18,9	15,1	11,3
Nivo kompanije/odeljenja i sl.	52,8	65,1	65,1
Nivo ustanove/pogona	13,2	18,9	27,4
Individualno	47,2	31,1	20,8

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

Stimulativna zarada

Tabela 5.2. prikazuje najčešće korišćene metode stimulativne 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)	13,2	4,7	1,9
Podela profita	21,7	11,3	8,5
Opcije/pravo na kupovinu akcija	13,2	6,6	2,8
Fleksibilne beneficije	38,7	33	16
Stimulacija zasnovana na individualnim performansama	69,8	69,8	61,3
Bonus zasnovan na individualnim ciljevima/performansama	72,6	67	59,4
Bonus zasnovan na timskim ciljevima/performansama	53,8	55,7	42,5
Bonus zasnovan na organizacionim ciljevima/performansama	63,2	51,9	41,5
Nenovčana stimulacija	53,8	42,5	39,6

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 15% posmatranih organizacija i to samo kod kategorije menadžera, dok je kod kategorije profesionalnih i administrativnih i fizičkih radnika taj procenat manji od 5%. Takođe, evidentno je da su varijabilnim delom zarade koja se sastoji od finansijske participacije (podela akcija, podela profita i opcije na akcije) i zarade zasnovane na učinku (stimulacije i bonusi) kao i fleksibilnim beneficijama najviše nagrađivani menadžeri, potom stručni radnici, a tek nakon toga administracija i fizički radnici u proizvodnji.

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
Obdanište za decu zaposlenih (subvencionisano ili ne)	6,6
Dodatak za smeštaj dece u obdanište	8,5
Šeme za pauze u karijeri/neplaćeno odsustvo	31,1
Pauza za edukaciju/obuku	41,5
Privatno zdravstveno osiguranje	39,6
Privatno penziono osiguranje	27,4

U oko 40% organizacija zaposleni imaju pravo na pauzu za edukaciju i neplaćeno odsustvo. Privatno zdravstveno osiguranje pruža manje oko 40% posmatranih organizacija, dok privatno penziono osiguranje nudi oko 27% ispitanih organizacija. Dodaci koji se odnose pomoć zaposlenima u vezi sa porodicom, odnosno smeštajem dece u privatne vrtiće, su veoma skromni i svega oko 9% kompanije pruža naknadu za plaćanje obdaništa deci zaposlenih.

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
0%	42.5
1-5%	4.7
6-20%	7.5
21-50%	22.6
>50%	22.6
Ukupno	**100**

U oko 43% posmatranih organizacija ne postoji sindikalna organizacija zaposlenih, što je povećanje u odnosu na period od pre 6 godina. U oko 45% organizacija sindikalno članstvo čini više od 20% zaposlenih. Ono što jeste trend, to je slabljenje sindikalnog članstva i sindikalnih organizacija u Srbiji.

Uticaj sindikata na poslovanje organizacija

Tabela 6.2. prikazuje uticaj sindikata na poslovanje analiziranih organizacija.

Tabela 6.2. Uticaj sindikata na poslovanje organizacija (%)

	Ukupno
Ne postoji uticaj	45.3
Mali uticaj	5.7
Srednji uticaj	19.8
Značajan uticaj	21.7
Vrlo značajan uticaj	7.5
Ukupno	**100**

U 45% posmatranih organizacija uticaj sindikata na poslovanje ne postoji, jer je i članstvo na 0, kao što se vidi u tabeli 6.1. U svega oko 30% organizacija sindikati imaju značajan uticaj na poslovanje.

Uloga sindikata u kolektivnom pregovaranju

U 55% posmatranih organizacija sindikati imaju ulogu u kolektivnom pregovaranju, međutim, većina organizacija, njih preko 70% nema zajedničke radničke komitete za pregovaranje.

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 (%)

	%
Direktno preko višeg rukovodstva	75,5
Preko neposrednog nadređenog	90,6
Preko predstavnika sindikata	37,7
Putem saveta zaposlenih	17
Kroz redovne sastanke zaposlenih	67
Grupni brifinzi/informisanje	62,3
Elektronska komunikacija	84

U većini analiziranih organizacija zaposleni su obavešteni o važnim pitanjima preko neposrednog rukovodioca (90,6%) ili preko raznih vidova elektronske komunikacije (84%). 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	97,2	38,7
Finansijski rezultat	96,2	34
Organizacija rada	98,1	84,9

Većina organizacija (85%) obaveštava sve kategorije zaposlenih o pitanjima organizacije rada. Međutim, o poslovnoj strategiji i finansijskom rezultatu dobijaju informacije samo menadžeri i stručni radnici (preko 95% organizacija), a samo oko 1/3 administrativnih/fizičkih radnika.

Uzlazna komunikacija

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

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

	%
Direktno višem rukovodstvu	42,5
Preko neposrednog nadređenog	67,9
Preko predstavnika sindikata	37,7
Putem saveta zaposlenih	19,8
Kroz redovne sastanke zaposlenih	62,3
Šeme predloga/sugestija	42,5
Ankete o stavovima zaposlenih	52,8
Elektronska komunikacija	60,4

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 60% organizacija, dok su redovni sastanci zaposlenih važan kanal uzlazne komunikacije u 62,3% organizacija. Ankete o stavovima zaposlenih koristi svega 53% organizacija, kao izvor uzlazne komunikacije.

ZAKLJUČAK

U Cranet istraživanju u 2021. godini u Srbiji učestvovalo je **106 organizacija**. Oko 50% organizacija koje su učestvovale u istraživanju su osnovane pre 2000. godine. Od ukupno 106 organizacija u uzorku, 29 su filijale inostranih multinacionalnih kompanija, dok su 23 kompanije nacionalno sedište domaće kompanije. **Velike organizacije** sa više od 250 zaposlenih **čine oko 65% uzorka**.

Oko 85 procenata analiziranih organizacija spadaju u privatni sektor, dok svega 15% pripada javnom sektoru. Oko 3% analiziranih organizacija bavi se poljoprivrednom proizvodnjom, oko 42% preduzeća bavi se proizvodnjom, dok oko **55% organizacija spada u uslužni sektor**, od čega 11% ispitanih organizacija se fokusira na lokalno tržište, oko 43% organizacija opslužuje regionalno ili nacionalno tržište, dok **skoro 46% organizacija cilja na kontinentalno ili svetsko tržište roba i usluga**.

Većina ispitanika ocenjuje glavne performans indikatore organizacije kao prosečne ili bolje od proseka. Oko 1/5 ispitanika ocenjuje performanse svoje organizacije kao superiorne. Ispitanici su u proseku najbolje ocenili kvalitet svojih usluga (prosečna ocena 4,12), dok je najniža ocena data za učinak na berzi (3,12) – u slučaju 46.2% ispitanih organizacija, koje su prisutne na berzi.

Dobrovoljna fluktuacija zaposlenih u analiziranim organizacijama iznosi u proseku **7,66%,** dok godišnja **nevoljna fluktuacija**, odnosno % ukupne radne snage koja je napustila organizaciju ne svojom voljom, već, na primer, zbog otkaza, iznosi **2,79%.** Upitnik sadrži pitanje i o promeni broja zaposlenih u zadnje tri godine. U 16% analiziranih organizacija ukupan broj zaposlenih se u poslednje tri godine povećalo, dok u 14% organizacija beleže smanjenje broja zaposlenih se u zadnje tri 3 godine. **Apsentizam**, odnosno odsustvo zaposlenih sa posla zbog bolovanja i drugih ličnih razloga u analiziranim organizacijama iznosi **u proseku 7,11 dana**. U analiziranim organizacijama **troškovi radne snage iznose u proseku 35,87% ukupnih operativnih troškova**.

Od analiziranih organizacija preko **90% poseduje posebno odeljenje za ljudske resurse**. Predstavnik HR odeljanja u oko **65% analiziranih organizacija u Srbiji član je najvišeg borda direktora**. Prema podacima u tabeli 2.2., **na svakih 107 zaposlenih dolazi jedan HR stručnjak u organizaciji**, prosečno. To znači da kompanije u Srbiji zadržavaju trend, budući da je u prethodnom Cranet istraživanju u Srbiji na 100 zaposlenih bio angažovan 1 HR stručnjak.

Velika većina ispitanih organizacija poseduje pisanu izjavu o misiji, viziji i poslovnoj strategiji. **Opštu HR strategiju je formulisalo oko 70% preduzeća**, dok parcijalne HR strategije poseduje više od polovine ispitanika. **U oko 60% organizacija HR odeljenje je od početka uključena u izradu poslovne strategije**. U većini analiziranih organizacija (oko 80%) značaj HR odeljenja dolazi do izražaja jer o glavnim HR aktivnostima odlučuju linijski menadžeri u konsultaciji sa HR odeljenjem.

Organizacije u Srbiji retko koriste outsourcing HR aktivnosti. Najznačajniji je outsourcing aktivnosti obuke i razvoja zaposlenih, gde oko 59% organizacija koristi u nekoj meri eksterne pružaoce usluga. Outsourcing je značajan i kod staffing aktivnosti, jer oko 50% organizacija koristi outsourcing kod regrutacije i kod izrade i održavanja HR informacionog sistema, a 36% outsourcing selekcije kandidata.

Više od **50% kompanija koje su odgovorile koristi self-service menadžera** u većoj meri, dok 29,2% organizacija to ne koristi u sve. U slučaju self-service sistema zaposlenih, oko 40% kompanija koristi ovu vrstu sistema za u većoj meri, dok ga 43,4% organizacija uopšte ne koristi. Zajednički servisi za ljudske resurse (koncentracija administrativnih HR aktivnosti u centralizovanu, zajedničku funkciju) se u većoj meri koriste u slučaju 45% organizacija, dok 41,5% ne koristi ove vrste usluga. E-HRM se u većoj meri koristi u 58% organizacija, dok se HR procesi zasnovani na algoritmu koriste u samo 23,6% organizacija. **HR analitika se u većoj meri koristi u više od 50% organizacija**.

U svega 10% organizacija HR performanse se uopšte ne mere ili samo u maloj meri. **Sveobuhvatno merenje HR performansi postoji 38%% organizacija**, dok oko 50%% posvećuje srednju pažnju merenju HR performansi.

Od metoda smanjenja (**downsizing**) u Srbiji najpopularniji su **dobrovoljni odlazak, interno premeštanje zaposlenih i prekid ugovora na određeno i privremenih poslova**. Većina analiziranih organizacija **preferira internu regrutaciju kod svih kategorija zaposlenih**, kod menadžera i stručnjaka to iznosi 83%, dok kod administrativnih i stručnih radnika to čini 76%. U pogledu prakse eksterne regrutacije, uočava se razlika vezano za dve analizirane grupe zaposlenih. Kod regrutacije talenata organizacije najčešće koriste oglase na internet stranici kompanije (63%), pripravnički program (60%), oglase na komercijalnim sajtovima zapošljavanja - kao na primer Infostud (59%) i regrutaciju direktno sa fakulteta (57%). Najmanje korišćene tehnike za regrutaciju talenata čine javni centri za zapošljavanje – na primer, Nacionalna služba za zapošljavanje (26%) i oglasi u novinama (29%). Kod administrativnih i fizičkih radnika najpopularniju tehniku eksterne regrutacije čine oglasi na komercijalnim sajtovima (63%), oglasi na internet stranici kompanije (59%), stalni konkursi (55%) i pripravnički program (55%). Kod ove grupe zaposlenih se u najmanjoj meri (11%) koriste specijalne agencije za regrutaciju stručnjaka i menadžera (headhunters). Što se tiče korišćenja društvenih mreža za potrebe regrutacije, kompanije i institucije u Srbiji umereno koriste prednosti Facebook, Instragram ili LinkedIn. U analiziranim organizacijama najpopularniju **tehniku za selekciju novih zaposlenih čine pojedinačni intervjui**. Kod talenata odvojeno intervjuisanje kandidata primenjuje se u 92% organizacije, dok za odabir ostalih zaposlenih to se koristi u 94% organizacija. Za odabir idealnog kandidata za ključne pozicije organizacije koriste se još i preporuke (85%), razne testove sposobnosti (61%), panel intervju (55%) i psihometrijske testove ličnosti (50%). Kod administrativnih i fizičkih radnika pored pojedinačnog intervjua i preporuka (74%) važno je i popunjavanje prijave (64%) i testovi sposobnosti (51%). Mali udeo posmatranih organizacija raspolaže sa posebnim akcionim programom za zapošljavanje i obuku specifičnih kategorija zaposlenih kada su u pitanju imigranti, izbeglice ili pripadnici LGBTQ+ populacije.

Alternativni načini organizovanja radnog vremena polako pronalaze adekvatnu primenu u Srbiji. Od svih modaliteta rada koja se mogu koristiti, kompanije u Srbiji najviše koriste rad u smenama, rad vikendom i prekovremeni rad. **Međutim, kada su savremeni trendovi u pitanju, sve je veći procenat kompanija koje povećavaju ponudu fleksibilnog radnog vremena i udaljenog rada (teleworking) svojim zaposlenima**.

Većina organizacija vrši formalnu procenu performansi zaposlenih. U oko 80% analiziranih organizacija postoji formalni načini vrednovanja rada menadžera, stručnih radnika kao i administrativnih i fizičkih radnika. U većini ispitanih organizacija **vrednovanje rezultata rada vrše neposredni supervizori**. U analiziranim organizacijama rezultati performans menadžment sistema koriste se kao **inputi za sistem kompenzacije, obuke i razvoja karijere**. Kada je reč o obuci zaposlenih, u većini analiziranih organizacija prosečan udeo troškova obuke iznosi 2**,55% godišnjih troškova zarada**, što govori o skromnom položaju obuke u srpskim kompanijama. U analiziranim organizacija zaposleni u proseku provode oko **10 dana na obuci**. Ekstenzivnost obuke je veća za menadžere koji provode više od 11 dana, dok administrativni i fizički radnici više od 7 dana na obuci. 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 oduke 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 vrši se na nivou kompanije ili odeljenja, kao i na individualnom nivou za menadžerske zarade**. U posmatranim organizacijama se **najčešće koristi metod stimulacije zasnovane na individualnim performansama** (u preko 60% 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 15% posmatranih organizacija**. Važan element zarada su i dodatne beneficije, iznad onih koje su zakonom regulisane. U U oko 40% organizacija zaposleni imaju pravo na pauzu za edukaciju i neplaćeno odsustvo. Privatno zdravstveno

osiguranje pruža manje oko 40% posmatranih organizacija, dok privatno penziono osiguranje nudi oko 27% ispitanih organizacija. Dodaci koji se odnose pomoć zaposlenima u vezi sa porodicom, odnosno smeštajem dece u privatne vrtiće, su veoma skromni i svega oko 9% kompanije pruža naknadu za plaćanje obdaništa deci zaposlenih.

U oko 43% posmatranih organizacija ne postoji sindikalna organizacija zaposlenih, što je povećanje u odnosu na period od pre 6 godina. U oko 45% organizacija sindikalno članstvo čini više od 20% zaposlenih. **Ono što jeste trend, to je slabljenje sindikalnog članstva i sindikalnih organizacija u Srbiji**. U 45% posmatranih organizacija uticaj sindikata na poslovanje ne postoji. U svega oko 30% organizacija sindikati imaju značajan uticaj na poslovanje. **U većini analiziranih organizacija zaposleni su obavešteni o važnim pitanjima preko neposrednog rukovodioca (90,6%) ili preko raznih vidova elektronske komunikacije (84%).** Savet zaposlenih, sindikati, kao i grupni brifinzi se koriste najmanje kao metode silazne komunikacije. Većina organizacija obaveštava sve kategorije zaposlenih o pitanjima organizacije rada, preko 85%. Međutim o poslovnoj strategiji i finansijskom rezultatu dobijaju informacije samo menadžeri i stručni radnici (preko 95% organizacija), a samo oko 1/3 administrativnih/fizičkih radnika. **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 60% organizacija, dok su redovni sastanci zaposlenih važan kanal uzlazne komunikacije u 62,3% organizacija. Ankete o stavovima zaposlenih koristi svega 53% organizacija, kao izvor uzlazne komunikacije.

Kontakt: Prof. dr Agneš Slavić, agnes.slavic@ef.uns.ac.rs, +381 64 2221 142
Prof. dr Nemanja Berber, nemanja.berber@ef.uns.ac.rs , +381 64 3282 660

Univerzitet u Novom Sadu • Ekonomski fakultet u Subotici • Katedra za menadžment
• Segedinski put 9-11 • 24000 Subotica • www.ef.uns.ac.rs http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/index.html •