

Regionalna konferencija

Zarade i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama jugoistočne Evrope



Beograd, 28–29. maj 2015.
Beogradска bankarska akademija
Zmaj Jovina 12, Beograd

Belgrade, May 28–29th 2015
Belgrade Banking Academy
Zmaj Jovina 12, Belgrade



Regionalna konferencija

ZARADE
I MODELI
NAGRAĐIVANJA
ZAPOSLENIH
U ZEMLJAMA
JUGOISTOČNE
EVROPE

Regional conference

WAGES & Romania
REWARDING Croatia
EMPLOYEES Bosnia and Herzegovina
MODELS Montenegro
IN THE COUNTRIES Serbia
OF SOUTH-EAST Europe Bulgaria
EUROPE

Former Yugoslav Republic of Macedonia

Albania

Foto-izveštaj sa konferencije

Beograd, 28 i 29. maj 2015.

Prva regionalna konferencija u Beogradu na temu:
"Zarade i modeli nagrađivanja u zemljama jugoistočne Evrope"

Suorganizatori konferencije:

Beogradska bankarska akademija (BBA)

Mreža za poslovnu podršku (BSN)

Institut ekonomskih nauka u Beogradu (EI)

Međunarodna organizacija rada (MOR)

Medijski pokrovitelj:

Novinska agencija "TANJUG"

FOTO-IZVEŠTAJ SA KONFERENCIJE

Izdavač:

Mreža za poslovnu podršku / Business Support Network (BSN)

Strumička 100, 11000 Beograd

www.bsn.rs

Uredništvo:

Prof dr. Živka Pržulj Beogradska bankarska akademija (BBA)

Dr Dragoljub Rajić, Mreža za poslovnu podršku (BSN)

Marko Radović, Mreža za poslovnu podršku (BSN)

Glavni urednik:

Milan Vučković, Mreža za poslovnu podršku BSN

Copyright © 2015 by Business Support Network (BSN)

S A D R Ž A J:

O konferenciji	4
Kratak rezimé o dvodnevnoj konferenciji iz pera Tanjuga i uredništva	5
Prof dr Živka Pržulj , Beogradska bankarska akademija, Beograd: „Motivacioni elementi sistema nagrađivanja“	7
Prof dr Lovorka Galetić , Ekonomski fakultet u Zagrebu: "Zarade i modeli nagrađivanja u Hrvatskoj"	8
P A N E L 1, 28.5.2015.: Zarade u zemljama regiona	
Stefan Vukajlović , kompanija "MERCER" (Srbija, Hrvatska, BiH i Crna Gora): „Poređenje zarada u regionu“	9
Milan Vučković , međunarodni poslovni savetnik, Srbija: "Dilema" stranih investitora u proizvodnoj delatnosti pri određivanju visine plata proizvodnih radnika"	10
P A N E L 2: Sistemi zarada i modeli nagrađivanja u kompanijama	
Prof dr Dženan Kulović , Ekonomski fakultet u Zenici: „Sistem zarada iz ugla korporativnog upravljanja i principal-agent problema - iskustva iz BiH“	11
Tomislav Pavličić , Executive Coach & Leadership Advisor, New York, USA: „Fer plata - san ili java?“	12
Dragana Buvač , Beogradska bankarska akademija: „Sistem zarada u funkciji upravljanja znanjem“	13
DRUGI DAN, 29.5.2015.	
Predstavljanje naučnih radova i inovacionih tehnika modela nagrađivanja:	
Prof dr Nebojša Janičijević , Ekonomski fakultet u Beogradu: „Kulturološki faktori i modeli nagrađivanja“	14
Dr Jovan Ničić , Visoka škola za preduzetništvo u Beogradu: „Odnos vrednovanja radne uspešnosti i nagrađivanja zaposlenih“	15
P A N E L 3, 29.5.2015.:	
Dr Snežana Videnović , Up Life, Beograd: „Problemi i prepreke integrisanja sistema zarada u HR funkciju“	16
Dragana Tomic , Centar za društveno odgovorno preduzetništvo (CDOP), Beograd: „Nedoumice bonus sistema“	17
Dr Dragoljub Rajić , BSN Beograd: „Kombinovanje modela nagrađivanja i psihologija zaposlenih“, rezultati istraživanja u zemljama EU	18

O KONFERENCIJI

Mreža za poslovnu podršku (BSN) i Beogradska bankarska akademija (BBA), u saradnji sa Institutom ekonomskih nauka i Međunarodnom organizacijom rada (MOR), organizovali su 28 i 29. maja 2015. godine prvu regionalnu konferenciju na zapadnom Balkanu posvećenu problematici zarada, njihovoj vezi za radni učinak i modelima nagrađivanja.

Konferencija je bila namenjena prvenstveno preduzetnicima, menadžerima i HR stručnjacima iz privrede, javnog sektora ili konsultantskih agencija; stručnjacima i naučnicima koji se bave ovom problematikom i mogu da ponude odgovarajuća rešenja u praksi, kao i svima onima koje zanima područje upravljanja zaradama i proces nagrađivanja.

Vodeći stručnjaci, menadžeri u oblasti ljudskih resursa (HR) i praktičari iz zemlje i regiona su kroz samostalne korisne prezentacije i učešće u panel-diskusijama odgovorili na pitanje kako na najbolji način dizajnirati motivacioni i konkurentan sistem zarada i šta su budući trendovi u nagrađivanju, uz poštovanje normi i običaja društveno-odgovornog poslovanja.

I pored toga što to nije bilo navedeno u pozivu učesnicima pred ovaj važan događaj, ova konferencija je pored informativnog imala i dodatni obrazovni pa i trening karakter.

Za dva dana konferencije u amfiteatru Beogradske bankarske akademije odnosno "Fakultetu za bankarstvo, osiguranje i finansije" u samom centru Beograda nastupilo je ukupno 12 panelista iz Srbije, Hrvatske, Bosne i Hercegovine i SAD kao i tri renomirane osobe iz naučne oblasti i prakse na ukupno tri panela pred oko 40 učesnika iz 30 institucija i kompanija.

ORGANIZATORI KONFERENCIJE:



Medijski pokrovitelj: Novinska agencija TANJUG



KRATAK REZIME O DVODNEVNOJ KONFERENCIJI IZ PERA TANJUGA I UREDNIŠTVA

Zarade snažna motivacija za efikasnost rada

Zarade imaju snažan motivacijski karakter na efikasnost rada i zbog toga preduzeća treba da vode brigu o odlukama i strategijama nagrađivanja, poručeno je danas na regionalnoj konferenciji "Zarade i modeli nagrađivanja"



BEOGRAD, Tanjug - Zarade imaju snažan motivacijski karakter na efikasnost rada i zbog toga preduzeća treba da vode brigu o odlukama i strategijama nagrađivanja, poručeno je danas na regionalnoj konferenciji "Zarade i modeli nagrađivanja".

Dekan Beogradske bankarske akademije **Hasan Hanić** kaže da je tema o zaradi i modelima nagrađivanja značajna i trajno aktuelna.

Kako navodi, modeli nagradivanja uključujući zarade, razne stimulacije, način napredovanja i ceo kompleks iz domena upravljanja ljudskim resursima predstavljaju značajan aspekt funkcionalisanja svake organizacije.

Ono što utiče, pre svega, na produktivnost rada organizacije i ukupne perfor-

manse je nizak nivo zastupljenosti te teme u nastavi na univerzitetima, fakultetima i visokim školama.

"Zbog toga poslodavci, oni koji učestvuju i kreiraju različita rešenja prihvataju ili kreiraju sopstvene modele često toga nisu dovoljno svesni i onda se javljaju problemi u funkcionisanju organizacije u motivaciji zaposlenih da ostvare organizacione ciljeve", rekao je Hanić na skupu, čiji je medijski pokrovitelj Tanjug.

Prema njegovim rečima, zato bi trebalo na nacionalnom nivou raditi i postaviti veće zahteve u pogledu izučavanja te materije.

I nacionalni koordinator Međunarodne organizacije rada (MOR) **Jovan Protić** kaže da je tema o zaradi i modelima nagrađivanja za tu organizaciju veoma važna kako na globalnom nivou, tako i na nivou regiona.

"Poslednjih šest do sedam godina to predstavlja jednu od ključnih tema programa dostojanstvenog rada MOR-a u Srbiji i bila je jedna od ključnih ishoda u periodu 2008. - 2012. Sada je to

ponovo u našem programu koji traje do 2017. godine", objašnjava Protić. On je podsetio i da je Srbija prva država u regionu koja u svom programu dos-

Jovan Protić, MOR

tojanstvenog rada MOR-a ima ishod koji se direktno odnosi na unapređenje klime za poslovanje u datoru državi članici.

"To nas obavezuje da kroz sve moguće instrumente i na sve moguće načine pomognemo unapređenje klime za poslovanje kako u Srbiji, tako i u državama u regionu u kojima se taj program iznova izgrađuje za petogodišnji period", rekao je Protić.

Podsećajući da MOR svake godine izdaje Svetski izveštaj o zaradama, on je istakao da zabrinjava trend usporavanja rasta zarada pogotovo od krize pa na ovamo.





Profesor sa Ekonomskog fakulteta u Zagrebu **Lovorka Galetić** smatra da su zarade definitivno važan faktor kod motivacije zaposlenih za bolji i efikasniji rad.

Kako kaže, u velikom broju hrvatskih preduzeća postoje strategije nagrađivanja gde zaposleni dobijaju varijabilni deo plate na temelju rezultata koje postižu. Međutim,



uopšte gledajući kriza je prilično uticala na zarade zaposlenih", ocenila je Galetić i predočila da u preduzećima koja imaju probleme sa poslovanjem često puta zarade i kasne.

Ipak, kada se gleda nekakav prosek može se reći da su zarade u Hrvatskoj još uvek znatno veće nego u većini ostalih novih članica EU. To znači skoro tri puta veće nego u Bugarskoj, Rumuniji, pa čak i Češkoj, Slovačkoj, objašnjava Galetić.

"Naravno da bi ljudi hteli bolje i više pogotovo mladi koji su ambiciozni i koji bi želeli da zarade i budu nagrađeni za njihovu ambiciju. To je jedan od razloga zbog kojih mladi ljudi odlaze iz Hrvatske", rekla je Galetić.

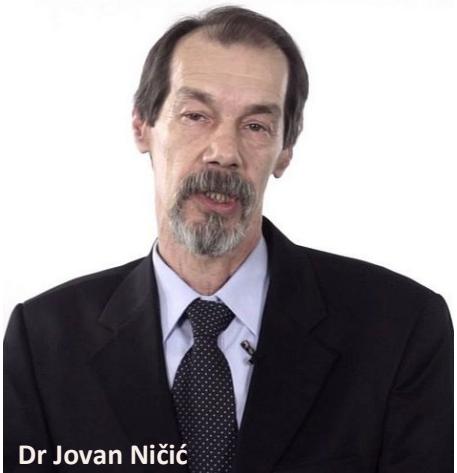
Veoma veliki publicitet u javnosti izazvalo je izlaganje **prof.**

dr Živke Pržulj sa Beogradske bankarske akademije na temu "Motivacioni elementi sistema nagrađivanja". Ona je rekla da prema nedavno objavljenim podacima, u Srbiji oko 650.000 zaposlenih prima platu sa zakašnjanjem, a oko 50.000 ne prima platu skoro nikako. Svega oko 170.000 zaposlenih u privatnom sektoru prima platu na vreme u dan.

Zanimljiva i korisna izlaganja čula su se i drugog dana konferencije koju su otvorili **Prof. Nebojša Janičević** i **dr Jovan Ničić**. Profesor Ekonomskog fakulteta Nebojša Janičević rekao je da visina plate nije najvažniji faktor zadovoljstva radnika u Srbiji, ali njena redovnost ponekad jeste.

Dr Jovan Ničić rekao je da postoji desetak ozbiljnih metoda ocenjivanja učinka koji je preduslov nagrađivanja. "Ne postoji jedna najbolja metoda, ali se pokazalo koja je najgora - a to je samoocenjivanje", naveo je Ničić, uz napomenu da se samoocenjivanje može kombinovati sa drugim metodama.

Panel koji je održan drugog dana na temu "Sistemi zarada i modeli nagrađivanja u kompanijama - drugi pogled" animirao je učesnike poznatih kompanija da prisutnima kažu nešto više o sopstvenim iskustvima u njihovim radnim organizacijama.



Prof dr Živka Pržulj, Beogradska bankarska akademija, Beograd:

„Motivacioni elementi sistema nagrađivanja“

Konstatacije i zaključci:

Pitanje zarada jedno je od najvažnijih pitanja odnosa između poslodavaca i zaposlenih, koje ima istovremeno snažan uticaj na društveni i ekonomski razvoj i socijalne odnose u društvu.

Sa visokim učešćem u troškovima poslovanja, zarade neposredno utiču na konkurentnost, produktivnost i profitabilnost u poslovanju, kao i standard, kvalitet života, posvećenost i inovativnost zaposlenih. Stoga su poslodavci zainteresovani da uz najmanja moguća ulaganja u zarade postignu najveće moguće rezultate i efekte rada zaposlenih. I najmanje moguće izdvajanje za zarade predstavlja veliki trošak za poslodavce ukoliko se ne odražava na stvaranje nove vrednosti.

Pozitivnim uticajem na ponašanje i povećanje motivacije za rad zarade postaju korisna investicija za poslodavce, a to je uslovljeno odgovarajućim dizajniranjem sistema zarada u skladu sa spoznajama motivacionih teorija.

Analiza motivacionih elemenata zarada i uticaja na ponašanje zaposlenih i identifikacija tih elemenata u najčešće primenjivanim modelima zarada u Srbiji, pokazala je da zarade u Srbiji nemaju motivacione efekte iz sledećih razloga:

- Zarade u Srbiji najvećim delom su ispod egzistencijalnog minimuma, što se može utvrditi poredeći prosečnu zaradu i potrošačku korpu. Zarada ispod egzistencijalnog minimuma uz neredovnu isplatu stvara apatiju, apsentizam i nezainteresovanost zaposlenih, uz težnju da se dodatnim poslovima u slobodno vreme ili korišćenjem bolovanja obezbede sredstva za egzistenciju.

- Zarade u Srbiji utvrđuju se u velikom broju organizacija prema kriterijumima koji ne proizlaze iz karakteristika posla i zahteva posla – školska sprema, pripadnost i bliskost sa uticajnim pojedincima ili grupama (rođačke, zemaljske i političke veze) i dužina rada u organizaciji (senioritet), i na taj način se kroz zarade ne potvrđuju



vrednosti znanja, sposobnosti i radnih rezultata, nego nepotizam, poslušnost, snishodljivost i korupcija.

- Zarade u Srbiji su u malom obimu bazirane na radnim rezultatima (prema postojećim istraživanjima svega oko 5%) i tako nemaju uticaja na povećano zalaganje i rezultate poslovanja. Za kreiranje sistema zarada baziranog na radnim rezultatima neophodno je imati dobar sistem merenja radnog učinka i ocenjivanja radne uspešnosti.

- Visok procenat uticaja isključivo menadžera na sistem zarada (istraživanja pokazuju da je sa 73% kontrole zarada od strane menadžera Srbija na prvom mestu u Evropi) ima za posledicu naglašeno individualno pregovaranje, koje otvara mogućnost favorizovanja, samovolje i podsticanja snishodljivosti. Ove pojave su najčešće sakrivene iza paravana tajnosti zarada, pa ih zaposleni obično doživljavaju kao osnov nepravičnosti. Percepcija pravičnosti zarada je, međutim, jedan od osnovnih motivacionih elemenata. I velike razlike (rasponi) između zarada operativnih izvršilaca i menadžera koje idu i do 15x podstiču osećaj suviše velike nejednakosti i nepravičnosti i demotivacione deluju.

- Pošto zarade imaju ograničeno motivaciono dejstvo u smislu veća zarada – veće zalaganje, značajno motivaciono dejstvo imaju i drugi materijalni i nematerijalni faktori motivacije u organizaciji. Oni se u Srbiji nedovoljno koriste ili se svode na zakonske obaveze.

Motivaciono dejstvo zarada zavisi i od prirode ličnosti zaposlenih, koje se bitno razlikuju, pa je potrebno da poslodavci imaju to u vidu i ponude „paket“ koji bi zaposleni mogli da biraju prema svojim potrebama (princip samoposluživanja), a trebalo bi da sadrži fiksni deo, varijabilni deo na osnovu ostvarenih pojedinačnih ili grupnih rezultata (stimulacije), varijabilni deo na osnovu rezultata poslovanja organizacije (bonusi, učešće u profitu i vlasništvu) i beneficije koje imaju više identifikaciono, nego motivaciono dejstvo.

Prof dr Lovorka Galetić, Ekonomski fakultet u Zagrebu:

"Zarade i modeli nagrađivanja u Hrvatskoj"

S obzirom da plaće predstavljaju vrlo važan motivacijski faktor za bolji i efikasniji rad, poduzeća trebaju razviti adekvatnu strategiju i politiku nagrađivanja koje bi pridonijele stvaranju njihove konkurenčne prednosti.

Kod toga posebnu pažnju treba posvetiti strukturi zarade, jer neki njezini aspekti imaju veći motivacijski karakter od drugih:

Da bi se utvrdila osnovna plaća potrebno je napraviti analizu i opis posla, kao i procjenu poslova te svrstati sva radna mjesta prema njihovoj relativnoj težini u adekvatne platne grupe.

Varijabilni dio plaće se može utvrditi na temelju mjerjenja ili ocjenjivanja radnog učinka, ovisno o tome radi li se o poslovima gdje se jednostavno može utvrditi radna norma, ili o izvanproizvodnim, administrativnim poslovima gdje je radnu normu ili nemoguće utvrditi, ili bi to izazivalo prevelike troškove. Osim individualnih, danas se sve češće koriste timski poticajni planovi, kod kojih varijabilni dio plaće ne ovisi o individualnom radnom učinku nego o učinku tima.

Grupni poticaji i beneficije:

- Najčešće korišteni grupni poticaji su podjela profita (profit sharing) i dioničarstvo zaposlenih od kojih se posebno ističu ESOP (employee stock ownership plan) i dioničke opcije (stock options).
- Beneficije predstavljaju sastavni dio ukupne zarade zaposlenika koje poslodavac uz plaću dodatno, u potpunosti ili djelomično, plaća svojim zaposlenicima.
- Postoje zakonske i dobrovoljne beneficije, pri čemu se ove posljednje temelje na volji i odluci najvišeg menadžmenta, a ovise o ciljevima koji se žele postići strategijom nagrađivanja i politikom beneficija.

Kada je reč o nagrađivanju prema rezultatima rada, Hrvatska je sa 35% poduzeća u kojima barem određen broj zaposlenika dobiva jedan dio plaće prema ostvarenim rezultatima rada u europskom prosjeku, a prednjači Litva, gdje čak 72% poduzeća primjenjuje nagrađivanje prema rezultatima rada.

Aspekti varijabilnog nagrađivanja: Usporedimo li u kojoj mjeri hrvatska poduzeća koriste timske poticaje, ocjenjivanje radnog učinka za utvrđivanje varijabilnog dijela plaće odnosno bonusa, profit sharing i ESOP u odnosu na zemlje EU, vidimo da se neki od tih poticaja koriste pribli-



žno isto kao u starim članicama EU, a prema nekim podacima smo bliži novim članicama EU.

Timsko nagrađivanje: Utvrđivanje varijabilnog dijela plaće na temelju rezultata tima ili grupe potiče timski rad, pretpostavljaju bolju komunikaciju i izmjenu informacija među članovima grupe, zbog čega mu se u modernim organizacijama daje prednost pred individualnim utvrđivanjem radnog učinka. U Hrvatskoj 20% poduzeća utvrđuje varijabilni dio plaće na ovaj način, što je

znatno manje nego u susjednoj Sloveniji u kojoj se ovaj način nagrađivanja primjenjuje u 48% ispitanih poduzeća.

Ocenjivanje radnog učinka: Ocjenjivanje individualnog radnog učinka koristi se u 40% hrvatskih poduzeća, što je znatno manje nego u susjednoj Sloveniji (72%) i Crnoj Gori (70%). Općenito se može reći da u se u novijim članicama EU više koristi ocjenjivanje radnog učinka (Češka 73, 4%, Litva 67,2%, Slovačka 55,2%, Poljska 54,6%) nego u starim članicama EU.

Zaključak: Svi aspekti varijabilnog nagrađivanja kao i beneficije prilično su zastupljeni u hrvatskim poduzećima. U odnosu na prosjek EU znatnije zaostajemo samo u podjeli profita, dok je nagrađivanje prema radnom učinku čak 1% iznad prosjeka EU. Činjenica je, međutim, da je većina zaposlenika nezadovoljna svojim zaradama. Što je razlog tome?

- **Visina plaće u Hrvatskoj** znatno zaostaje za plaćama u starim članicama EU.
- **Visoka nezaposlenost** (18%) otežava djelovanje tržišta rada, a kriza u kojoj se nalaze mnoga poduzeća stvara situaciju da su radnici sretni da uopće imaju posao.
- **Beneficije** većina radnika percipira kao nešto što im pripada, a ne kao trošak za poduzeće. Takva je situacija sa svim obveznim beneficijama: zdravstveno i mirovinsko osiguranje, naknada plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora, bolovanja, itd.
- **Nereguliran pravni okvir za podjelu profita i dioničarstvo zaposlenih**, tako da se ti aspekti varijabilnog nagrađivanja koriste nerедовito i to samo za odabrane zaposleneke.
- **Nepravilno korištenje ocjenjivanja radnog učinka** (primjenjuje ga 40% poduzeća), tako da se njegova primjena u većini poduzeća svela na povećanje osnovne plaće kroz dobivanje srednjih ocjena za većinu zaposlenika.

Stefan Vukajlović, kompanija "MERCER" (Srbija, Hrvatska, BiH i C. Gora): "Poređenje zarada u regionu"

Kako bi postigle konzistentnost podataka na lokalnom i međunarodnom tržištu, kompanije sve više koriste sistem vrednovanja poslova na osnovu međunarodno priznatih metodologija, kao osnovu za određivanje nivoa paketa zarada i beneficija. Pre samo nekoliko godina, kompanije su vršile povećanja zarada dva ili tri puta godišnje, dok danas ogromna većina kompanija reviziju zarada sprovodi samo jednom godišnje. Najčešće, ovaj rast zarada direktno je vezan za individualni nivo performansa zaposlenih. Obzirom na teškoće postizanja ciljeva kompanije u kontekstu trenutnih tržišnih uslova, 47% kompanija je odlučilo da izbegne moguću demotivaciju zaposlenih i eliminiše "performans preduzeća" kao kriterijum u povećanju zarada.

U regionu centralne i istočne Evrope, trend rasta zarada smanjen je u proseku za 5.98% u periodu od 2008-2014. godine dok je za isti period u regionu zapadne Evrope taj trend smanjen za svega 1,7%. Kada uporedimo planirana povećanja zarada za 2015. godinu, prema uporednoj anketi o povećanju zarada iz decembra 2014. i marta 2015. godine, možemo izvesti zaključak da su trendovi u skladu sa kretanjem stope inflacije. Suprotno ovom trendu u većini evropskih zemalja, u našem regionu (Srbija, Hrvatska, BiH) planirani rast zarada je u prethodne dve godine i dalje na nivou iznad stope inflacije. Ovaj netipičan trend se delom može objasniti činjenicom da poslodavci nastoje da kompenzuju sporiji rast zarada u odnosu na inflaciju, koji je bio zastupljen 2013. godine.

U prethodnih par godina, u Srbiji se pojavljuje sve veći broj kompanija iz oblasti automobilske industrije, i to na lokacijama van Beograda. (centralna, južna Srbija kao i region



Vojvodine). Naravno, jedan od glavnih razloga pozicioniranja van Beograda su i niži troškovi radne snage kao i niži troškovi izgradnje infrastrukture. U porastu je i broj kompanija IT industrije na našem tržištu. Analizom progresije zarada u Srbiji pokazalo se da direktorske funkcije u kompanijama imaju u proseku do 6 i po puta veću zaradu od radnika, dok je u zapadnoj Evropi taj odnos svega 3 puta.

Najtraženiji poslovi u Srbiji u protekljoj godini vezani su za proizvodnju (naročito automobilsku industriju), prodaju i IT sektor. Prosečna dobrovoljna fluktuacija radne snage godinama unazad je oko 2-3%, dok je fluktuacija u IT sektoru i do 5 puta veća, a u automobilskoj industriji taj

odnos je 1:2, uz prosečnu stopu nezaposlenosti od preko 20% što dodatno pokazuje statičnost tržišta (izuzev IT i automobilske industrije).

Ako se uporedi regionalna platna razlika Beograda u odnosu na ostatak države statistika pokazuje da pozicije direktora prednjače za 23% dok pozicija specijaliste u Beogradu "vredi" 30% više nego u provinciji.

Poslovno okruženje je i dalje komplikovano i turbulentno, a kompanije traže nekonvencionalna rešenja kako u poslovnim procesima, tako i u razvoju i primeni strategije. Brojne studije pokazuju da je neophodan i strateški pristup menadžmentu ljudskih resursa, koji će biti čvrsto utemeljen u realnosti unutar i izvan kompanije. Pristup koji uključuje ključne elemente, kao što su raspodela odgovornosti i razvoj zaposlenih uz adekvatnu politiku naknada i beneficija, koja je prilagođena potrebama kompanije i tržišta, doprinosi značajnoj motivaciji zaposlenih i povećanju lojalnosti, što se na kraju odražava i na poslovni rezultat.

Milan Vučković, međunarodni poslovni konsultant: "Dilema" stranih investitora u proizvodnoj delatnosti pri određivanju visine plata proizvodnih radnika"

"Dilema" trenutno oko 350 stranih investitora prilikom određivanja plata zaposlenima u proizvodnoj delatnosti uglavnom se svodi na to da li im odrediti minimalnu zaradu ili par santimeta više od tzv. "minimalca". Kreatori ovakve "dileme" jesu, sa jedne strane, realno tržište a sa druge državna politika, tačnije političari sa aktuelnim zakonodavnim okvirom. Što je tržište i ukupna ekomska situacija gora, to je i sveukupni platni nivo slabiji. Konstanta stagnaciji privrednog rasta Srbije pomaže stranim investitorima da prilagode svoje plate aktuelnim uslovima tržišta rada. Ako loši tržišni uslovi i još, pri tome, naši najviši državni predstavnici u okviru Međunarodne zajednice promovišu sopstvenu zemlju samo kao tržište sa najjeftinijom radnom snagom u regionu, onda niko ne može da očekuje da će najveći broj stranih investitora u proizvodnji svojim radnicima odrediti plate koje su bliže nacionalnom proseku. To dalje implicira da strane kompanije u proizvodnoj delatnosti u Srbiji ne misle samo da plate treba da budu usklađene sa vrednostima tržišta. Oni to, naravno, primenjuju i u praksi.

Stranim proizvodnim kompanijama i ranije i danas nije bilo teško da dođu do neutralnih informacija o aktuelnoj kvoti nezaposlenih uprkos državnoj propagandi i minimiziranju realnog broja nezaposlenih koji se već godinama vrti oko 30%. Plate zaposlenih, naročito u proizvodnji, uz časne izuzetke, minute su. Time se pomenuta moralna dilema zapravo briše, tačnije „korporativni moral“ više ne postoji. Menadžment u ovakvim kompanijama za svoje zaposlene ima samo jednu jedinu poruku: „Kome se ne svida – može da ide!“ Jer na aktuelnom tržištu rada u Srbiji postoji neograničeni resurs onih koji traže posao, dok je više nego minoran broj novih ponuda za posao u proizvodnji.

Dosadašnja praksa pokazala je da je u oblasti proizvodnje lični dohodak najjači razlog pri donošenju odluke posloprimca. Zato, ukoliko je radnik nezadovoljan činjenicom da mu plata ne pokriva niti osnovne egzistencijalne potrebe, svoje nezadovoljstvo prenosi dalje na ostale. Loša radna klima u preduzeću, podstaknuta lošom platom i lošim uslovima rada dovodi, dalje, do povećane fluktuacije radne snage koja doprinosi lošem imidžu kompanije u javnosti kao lošeg poslodavca. Loša plata, ujedno je, osnovni uzrok apsentizma. Iz pomenutih razloga HR menadžeri u kompanijama koje favorizuju "minimalac" imaju teži posao da usklađuju kadrovske potrebe sa pro-



izvodnim procesom ali i u planiranju ostvarivanja svih drugih kadrovskih ciljeva.

Dosadašnja praksa pokazala je da apsentizam jeste realan uzrok problema nezadovoljstva u jednoj radnoj organizaciji. On, ujedno, smanjuje produktivnost i profitni kapacitet kompanije. Kompanije usled konstantne dopune ili zamene kadrova beleže veće korporativne gubitke. Ovo je naročito izraženo u unutrašnjosti Srbije. Aktuelno stanje kod stranih proizvodnih kompanija u Srbiji je sledeće:

- Izostajanje sa posla pokazuje tendenciju rasta.
- Određene inostrane proizvodne kompanije, totalno su se uklopile u negativnosti ovog radnog tržišta pa zaposlenima deo zarade isplaćuju na crno, izbegavaju obaveze plaćanja prekovremenog rada itd.
- Sve veći broj inostranih proizvodnih i svih drugih kompanija zloupotrebljava novi Zakon o radu i masivno smanjuju zarade svojim zaposlenima kroz manipulacije sa resistematizacijom i novim ugovorima o radu.

Prosek plata u proizvodnoj delatnosti u Srbiji ili stagnira ili nazaduje. Sve ređe su kompanije koje svojim zaposlenima daju plate. U proizvodnoj delatnosti kod stranih preduzeća u Srbiji jedino direktori profitiraju. Međutim, ogroman je raspon u njihovim platama (i variabilnom nagrađivanju koje je u Srbiji simbolično zastupljeno) koje zavise od mnogobrojnih faktora te zato variraju u iznosima od 2,5 do 14 miliona dinara (bruto) godišnje. Neto plate običnih proizvodnih radnika vrte se oko minimalca dok su znatno više plaćeni majstori koji mesečno zarađuju i do 75.000 RSD.

Šta nas čeka u budućnosti:

- Sve lošija ekomska situacija u zemlji imaće za posledice dalju stagnaciju pa i pogoršanje platnog nivoa u proizvodnom sektoru ubuduće. Ovo će neizostavno pogoršati situaciju na tržištu rada i povećati nivo apsentizma.
- Najavljeni poskupljenja energenata, struje i gasa, negativno će se odraziti na proizvodne kompanije.
- Sve veći broj zaposlenih koji primaju male plate, tražiće dodatne alternativne mogućnosti bilo kakvog rada.
- Imaćemo sve manje stranih investitora u proizvodnoj delatnosti.
- Tržište rada u proizvodnji imaće sve veći problem sa nedostatkom stručne radne snage iz više razloga.

Prof dr Dženan Kulović, Ekonomski fakultet u Zenici: "Sistem zarada iz ugla korporativnog upravljanja i principal-agent problema iskustva iz BiH"

Mehanizmi upravljanja u korporacijama:

Postoje: interni mehanizmi korporativnog upravljanja i eksterni mehanizmi korporativno upravljanja.

Nagrađivanje menadžera u korporacijama: Svaki zaposlenik želi da bude adekvatno nagrađen za svoj trud, rad i zalaganje. Zato je neophodno da organizacija razvije vlastite metode nagrađivanja. Kompenzacije radnicima mogu biti 1) materijalne kompenzacije i stimulacije i 2) nematerijalne kompenzacije i stimulacije.

Različite su tehnike i alati nagrađivanja menadžera za različite nivoe. Obično to sačinjavaju: osnovna zarada, bonusi, odgodjene kompenzacije, cijena kapitala i dr. Prilikom kreiranja sistema nagrađivanja najčešće se koristi kombinovana primjena tri politike



Indirektne menadžerske nagrade: Ove nagrade imaju karakter dodatnih pogodnosti i pojavljuju se kao novčane i nenovčane: Novčana pogodnost je posjedovanje akcija jer posjedovanje akcija je najjači stimulans za menadžere. Nenovčane pogodnosti menadžera čine razne privilegije.

Zaključak:

Za neometano i dosljedno primjenjivanje korporativnog upravljanja i načela na kojima se ono temelji je neophodno postojanje političkog i institucionalnog okruženja.

Ovi problemi se mogu riješiti zakonskim okvirom, dok pak postoje i drugi problemi, koje



nagrađivanja menadžera:

- 1) stvaranje uslova da menadžeri budu vlasnici.
- 2) vezivanje menadžerskih nagrada za ostvarene rezultate poslovanja.
- 3) prijetnja menadžerima otpuštanjem u slučaju loših rezultata poslovanja.

Direktne menadžerske nagrade:

Ovu grupu mehanizma korporativnog upravljanja karakterizuju 5 predmeta nagrad: 1) menadžerska plata 2) bonusi i premije 3) odgodjene kompenzacije 4) stokopcijski planovi (ex -ante stock option value) i 5) ostale nagrade, odnosno kompenzacije.

je teže otkloniti u kratkom roku, a odnose se na promjenu predodžbe o smislu za zajedništvo i promovisanju zajedničkih interesa što predstavlja jedan od glavnih i značajnih principa korporativnog upravljanja

U radu su potvrđene hipoteze - glavna i pomoćne, te je dokazano da je sistem nagrađivanja stimulativniji u društvenim sa ograničenom odgovornošću u odnosu na druge.

Na osnovu istraživanja dokazano je da sistem nagrađivanja ne zavisi isključivo od veličine preduzeća što u predodžbama se prepostavlja da, ukoliko je veće preduzeće, ima stimulativniji sistem nagrađivanja.

Rezultati istraživanja pokazuju da dosljedna primjena mehanizma korporativnog upravljanja rezultira uređenjem preduzeća i funkcionisanjem internih procesa.

Postoji značajna veza između nadzornih odbora i uprave u pogledu: definisanja kriterija za nagrađivanje i objavljivanja informacija.

Tomislav Pavličić, Executive Coach & Leadership Advisor, New York, USA,

specijalni gost naše konferencije:

“Fer plata - ili (ne)željeni efekti plate po učinku”

Postoji duboko ukorenjeno verovanje (često bez empirijske podlage) da finansijski podsticaji poboljšavaju produktivnost. Zatim, da je rad neprijatan jer je plata glavni, a možda i jedini razlog zašto zaposleni uopšte rade. Na kraju: bez dobre plate svi bi zabušavalici! Osnovni zaključak koji iz tih ukorenjenih verovanja proizlazi je da je sistem nagradivanja esecijalno važan za uspešno poslovanje svake firme. Međutim, da li je zaista to baš tako?

Finansijski podsticaji daju rezultate ali često ne baš one koji su očekivani. Postoje tri vrste efekata: motivacioni, informacioni i selekcioni.

Uvreženo mišljenje “koliko para - toliko muzike”, ili da “što više para ponudimo zaposlenima to će i rezultat njihovog rada biti bolji”, izaziva u praksi određene probleme. Pre svega većina ljudi precenjuje koliko je drugima važan novac. Pored ovoga, novac često motiviše neželjene efekte kod zaposlenih.

Informacioni efekat je ništa manje bitan s obzirom da je važno ono što se nagrađuje. Osim toga, zaposleni brzo shvate šta najviše vrednujemo. Međutim, u radnim organizacijama informacije kroz finansijske podsticaje su često grube i neprecizne.

Na kraju, selekcioni efekat nam pokazuje da ako plaćamo dobro u tom slučaju privlačimo najambicioznije kandidate. U svakom slučaju, najbolji su oni kandidati koji su spremni da “zapnu” ako to donosi mnogo para. Međutim, i u ovom slučaju identifikovali smo najveći problem: a to je činjenica da novac, često, privlači pogrešne kandidate.

Šteta od lošeg sistema nagrađivanja može biti višestruka:

- Zaposlenima je stalo i do ličnog statusa i do pravčnosti u firmi.
- Loš sistem nagrađivanja može da napravi veliku štetu na oba fronta.

U tom slučaju Zaposleni postaju:



- manje produktivni

- demotivisani

- i spremniji da traže novi posao.

Kada varijabilna plata postiže željene rezultate?

- Plata po učinku ima pozitivne efekte na produktivnost ali samo pod specifičnim okolnostima.

- Zaposleni može da postigne konzistentno dobre rezultate nezavisno od spoljašnjih faktora.

- Zaposleni ima neiskorišćeni kapacitet koji može svesno da aktivira kada je podstaknut dodatnom nagradom.

- Učinak zaposlenog može objektivno da se proceni.

Iz tog razloga osnovne četiri preporuke su sledeće:

- 1) Kompenzacija nije rešenje za sve probleme.
- 2) Važna je pažnja prema svim zaposlenima.
- 3) Uzmite celu sliku u obzir a ne samo pojedinca.
- 4) Svaki sistem kompenzacije je samo prototip a ne definitivno rešenje!



Dragana Buvač, Beogradska bankarska akademija (BBA):

“Sistem zarada u funkciji upravljanja znanjem”

Sistem nagrađivanja u funkciji upravljanja znanjem: Da bi ostvarila konkurenčne prednosti kompanija mora podsticati stvaranje i deljenje znanja. Jedan od osnovnih problema uspešnog upravljanja znanjem je motivacija radnika znanja. Adekvatan sistem nagrada doprinosi većem zadovoljstvu radnika i njihovoj motivisanosti da učestvuju u stvaranju i deljenju znanja. Znanje kao resurs nije adekvatno vrednovan na našim prostorima.

Za upravljanje znanjem potrebno je sledeće:

- Identifikovanje, stvaranje, prezentovanje i distribucija znanja u organizaciji.
- Stvaranje podsticajnog okruženja unutar organizacije koje će promovisati kreiranje i prenos znanja.
- Kritična aktivnost- deljenje znanja.

Najčešću barijeru predstavlja – motivacija zaposlenih. Ključni mehanizam za otklanjanje barijere – sistem nagrađivanja.

Za **sistem nagrađivanja** u jednoj kompaniji bitno je da li je znanje važno za kompaniju i na koji način će se uopšte ono vrednovati. Iz tog razloga bitan je i koncept ukupnog nagrađivanja.

Sistem nagrađivanja uključuje merljive (plate, beneficije) i nemerljive elemente (zasnovane na učenju, razvoju, karijeri, odgovornosti...).

Zarade treba da budu bazirane na performansama – pojedinca, tima, cele organizacione jedinice ili kompanije.

Postoje dva oprečna stava u praksi kada je u pitanju uticaj sistema nagrađivanja na deljenje znanja:

1) **Sistem nagrađivanja negativno utiče na deljenje znanja**, čiji su zagovornici *Hendrikson* (1998: “mnogo više uti-



ču nematerijalni delovi nagrada nego same zarade”), *Bok i Kim* (2002: “zarade negativno utiču na deljenje znanja”) ali i poznata kompanija *Samsung* (“nagrade motivišu deljenje znanja ali se dovodi u pitanje kvalitet takvog znanja”).

2) **Sistem nagrađivanja pozitivno utiče na deljenje znanja**, zato jer doprinosi otkrivanju i deljenju skrivenog znanja. Međutim, osnovni nedostatak ovom stavu je predstavlja merenje doprinosa i kvaliteta znanja. Zato je predlog za otklanjanje ovih nedostataka u praksi uvođenje menadžera znanja i ocenjivanje od strane samih zaposlenih.

Zbog navedenog u praksi postoji dilema “da li deliti znanje ili ne”? Zato jer znanje daje moć, međutim, istovremeno, deljenje znanja oduzima vreme. Zato nagrade za učestvovanje u procesu deljenja znanja treba da kompenzuju ličnu korist od zadržavanja znanja i troškove izgubljenog vremena.

Zaključci:

- Sistem nagrađivanja ima uticaj na motivaciju zaposlenih da učestvuju u stvaranju i deljenju znanja.
- Ako kompanija zavisi od kompetencija i znanja svojih radnika mora imati i adekvatan sistem nagrada.

Budući radnici znanja:

- Prepoznavaju značaj znanja i spremni su da ga dele sa kolegama.
- Sa većim ulaganjem u znanje raste i potreba da im se učešće u stvaranju i deljenju znanja adekvatno kompenzuje.
- Smatraju da znanje u Srbiji nije vrednovano na pravi način.

Prof dr Nebojša Janičijević, Ekonomski fakultet u Beogradu:

"Kulturološki faktori i modeli nagrađivanja"



Postoje oprečna mišljenja u svetu na pitanje da li ima sistematskih razlika u motivima, potrebama, izvorima zadovoljstva i nagradama između pripadnika različitih nacionalnih kultura?

Pristup kulturnog relativizma: motivacija i zadovoljstvo poslom se značajno razlikuje od kulture do kulture, jer kultura definiše značenje koje različite potrebe imaju za različite ljude.

Pristup apsolutizma: nema nikakvih razlika u motivaciji i zadovoljstvu zaposlenih između kultura, jer na njih utiču bazični psihološki mehanizmi i priroda čoveka, koji su isti za sve ljude

Pristup univerzalizma: ljudska priroda i bazični psihološki mehanizmi su isti za sve ljude, ali kulture uslovjavaju način njihovog ispoljavanja: zato kultura ne utiče na to što motiviše ljude, već kako se različite potrebe ispoljavaju.

Uticaj nacionalne kulture na motivaciju i nagrađivanje poznaje višestrane podele na:

- mušku i žensku kulturu;
- Individualizam i kolektivizam;

- visoko i nisko izbegavanje neizvesnosti;
- Visoka i niska distanca moći;

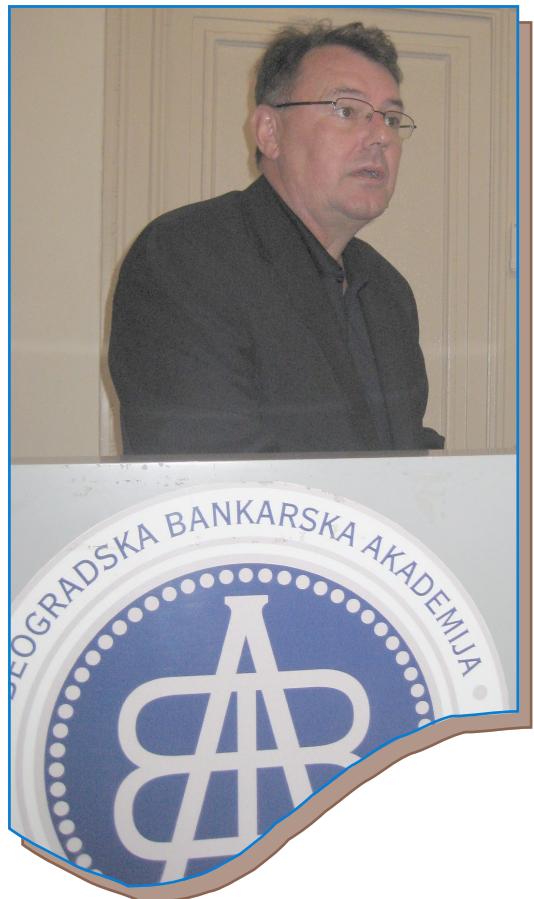
Kada se sve ovo uzme u obzir i analizira dolazimo do rezultata koji su izraz nacionalne kulture prilikom motivacije i nagrađivanja u Srbiji:

- Potrebe pripadanja i sigurnosti su važnije od potreba razvoja i učenja.
- Formalizovan, individualizovan i razvijen sistem ocene učinaka zaposlenih nailazi na otpore zbog kolektivizma i ženskih vrednosti koji dominiraju u srpskom društvu.
- Zarada: osnovna (fiksna) + stimulacija (varijabilna) (do 20%).
- Nisko učešće zarada pod rizikom usled izbegavanja neizvesnosti.
- Pay for Performance nailazi na otpore zbog kolektivizma, egalitarizma i izbegavanja neizvesnosti.

- Stimulacije u obliku povišica na osnovi senioriteta, lojalnosti, hijerarhijske pozicije i kvalifikacija.

- Jedinstveni a ne diferencirani sistem zarada po kategorijama zaposlenih.

- Statusni simboli su OK.
- Timska stimulacija je popularna.
- Pogodnosti su važne.
- MBO je neprihvatljiv.



Dr Jovan Ničić, Visoka škola za preduzetništvo u Beogradu: "Odnos vrednovanja radne uspešnosti i nagrađivanja zaposlenih"

Izlaganje je bilo posvećeno razmatranju odnosa vrednovanja radne uspešnosti i nagrađivanja. Kritički su razmotreni neki od izazova pred kojima se nalazi sistem ocenjivanja radne uspešnosti u bilo kojoj organizaciji. Kao primer, navedena su neka od rešenja i „rešenja“ ovih izazova u sistemu ocenjivanja državnih službenika u organima državne uprave Republike Srbije.

Osnovna premla prema izlaganju je bila da je kvalitetan sistem ocenjivanja učinka preduslov uspostavljanja kvalitetnog sistema nagrađivanja. Naglašen je stav da je vrednovanje učinka srž upravljanja učinkom, a da je upravljanje učinkom suština upravljanja ljudskim resursima. U tom smislu konstatovano je da je odnos organizacije prema vrednovanju učinka najbolji indikator odnosa prema zaposlenima, i obrnuto – odnos zaposlenih prema sistemu vrednovanja je najbolji indikator njihovog odnosa prema organizaciji.

Razmotreni su izazovi u vezi sa metodom (ili metodama) ocenjivanja učinka koji se primenjuje, kao i izazovi koji su u vezi sa nosiocima različitih uloga u sistemu ocenjivanja. U sažetoj formi su prikazane poznate metode ocenjivanja učinka. Istaknuto je sledeće:

- Korišćenje bilo koje metode je bolje nego nekorišćenje nikakve. Bilo koja standardizovana metoda je bolja nego ocenjivanje „od oka“ koje uvek stupa na scenu kada u organizaciji nema organizovanog sistema ocenjivanja učinka.
- **Nema jedne „najbolje“ metode.** Svaka ima svoje prednosti i nedostatke i svaka se mora primenjivati uz punu svest o njenim nedostacima i ograničenjima, a ne nekritički i površno.



- Metode se mogu kombinovati. Na ovaj način se mogu delimično ublažiti nedostaci koje one pojedinačno posmatrano imaju.

- Uspešnost metode u značajnoj meri zavisi od spoljnih faktora, a pre svega stepena njene stvarne prihvaćenosti, i od strane ocenjivanih i od strane ocenjivača. I najgora metoda (ako takva postoji), ukoliko je prihvaćena, daće bolje rezultate od najbolje metode (ako takva postoji) koja je nametnuta.

- Ocenjivanje zavisi od šireg kulturnog konteksta u kome se organizacija nalazi. Iste metode u različitim kulturnim kontekstima daće različite rezultate.

- Sistem ocenjivanja učinka, ma kako brižljivo i pažljivo razvijan i primenjivan nije univerzalni „čarobni štapić“ upravljanja koji sam po sebi

rešava sve probleme u vezi sa ljudskim faktorom. Ništa ne može zameniti ulogu čoveka - menadžera.



Učesnici konferencije

Dr Snežana Videnović, Up Life, Beograd: "Problemi i prepreke integriranja sistema zarada u HR funkciju"

Organizacija postoji da bi ostvarila svoje specifične ciljeve. Zaposleni u organizacijama imaju svoje individualne ciljeve. Jedan od njih je novac, odnosno naknada za uloženi rad. Sistem koji se koristi za vrednovanje rada zaposlenih ima važnu ulogu u naporima da organizacija ostvari prednost na tržištu. Gotovo da ne postoji knjiga koja se bavi upravljanjem ljudskim resursima koja ne sadrži deo koji se bavi zaradama i naknadama.

Projektovanje i primena sistema nadoknade je jedna od najsloženijih aktivnosti za koju su odgovorni menadžeri u ljudskim resursima. Činioci koji doprinose složenosti ovog sistema su sledeći:

- Naknada je od presudne važnosti za sve zaposlene;
- Cilj sistema nadoknade je motivacija zaposlenih;
- Poslovi uključuju nepregledno mnoštvo znanja, veština i sposobnosti;
- Pored izvršenja posla, sistemi nadoknade imaju i mnogo drugih elemenata;
- Nadoknada zaposlenima je uglavnom glavni trošak poslovanja;
- Veliki broj zakona i propisa utiče na sistem nadoknade.

U većini organizacija sistem nadoknade uključuje: zarade, nagrade (bonuse i provizije) i beneficije.

U organizacijama se razvija i administrira sistem nadoknade tako što se sprovodi ocenjivanje poslova i vrše istraživanja zarada koje plaćaju organizacije u istoj industriji da bi odredili nivo zarada za svoju organizaciju.

Ljudi rade da bi dobili nagrade za svoje napore. Pošto je motivacija zaposlenog u tesnoj vezi sa datim nagradama, ponašanje zaposlenih u vezi sa nadoknadom je važna dimenzija koju menadžeri ne smeju da zanemare. Ljudi očekuju da će za svoj rad biti pravično nagrađeni. Opažanje pravične vrednosti je u srcu teorije pravičnosti (equity theory) i značajno utiče na zadovoljstvo i izvršenje zaposlenih. Nadoknada koju zaposleni primaju je često prvi raz-



log zašto oni rade. No, ona obično ima nekoliko značenja za zaposlene, pre svega ekonomsko (legistencijalna sredstva za život), psihosocijalno (ostvarenje) i razvojno značenje.

Razvoj, primena i održavanje osnovnog sistema nadoknade se obično označava kao administracija nadoknade. Svrha ovog sistema je da obezbedi plaćanje zaposlenih koje je konkurentno i pravično.

Zbog svoje aktualnosti, oblast merenja i menadžmenta performansi organizacije danas se veoma intenzivno proučava, a najveći akcenat se stavlja na menadžment performansi zaposlenih. Brojni su teorijski radovi i praksa koji ukazuju na uzročnu vezu između performansi organizacije i zaposlenih koji je čine, bez obzira na različite teorijske pristupe. Osnovni razlog i cilj svakog vrednovanja performansi je upravljanje performansama.

Ukoliko znamo da nagrađivanje, pravičnost sistema zarada, kompenzacije i beneficije, utiču na motivaciju, fluktuaciju i zadovoljstvo zaposlenih, onda je zaradama mesto u HR-u. Ove aktivnosti moraju biti tesno međusobno povezane i u funkciji poslovne strategije. Upravljanje zaposlenima zahteva da svi podaci koji utiču na njihove nagrade budu integrirani. Ukoliko su zarade odvojene od ostalih beneficija, pojavljuje se problem integrisanog praćenja ovih podataka. Sledeći problem koji se nameće iz ovako podvojenog sistema zarada i upravljanja zaposlenima je kada je zaposlenima potreban savet. Zaposleni treba o svojim pravima i obavezama da imaju jedno mesto za svoja pitanja.

Kada je kontrola troškova u pitanju, top menadžment je veoma zainteresovan da zna šta se dešava u funkciji nagrađivanja. Da bi nagrađivanje bilo adekvatno – potrebna im je analitika koja treba da bude centralizovana. Vlasnici i menadžeri kompanija žele angažovane zaposlene.

Nema sukcesije, ni planiranja ako nismo pravično platili zaposlene.

Bonus kao jedan od vira nagrađivanja, predstavlja jednokratnu novčanu nadoknadu za zaposlene, na osnovu ocene ostvarenih planiranih ciljeva za tačno definisan vremenski period. Ovim sistemom poslodavac stavlja fokus na nagrađivanje i procenjivanje ostvarenih rezultata, a ne na napor uloženog rada.

Sama primena bonusa treba da dovede do:

- Dobrih poslovnih rezultata kroz kaskadiranje strateških ciljeva kompanije do nivoa zaposlenog;
- Nagrade zaposlenima za natprosečan rezultat kroz upravljanje učinkom;
- Razvoja kompetencija zaposlenih kroz upravljanje razvoja zaposlenih;
- Većeg angažovanja i predanosti zaposlenih;



tog cilja. U praksi to može izgledati ovako:

4. Na koji vremenski period ćete obuhvatiti ciljeve? A na koji period ocenjivati?
5. Na koji broj ciljeva ćete ići? Isti broj na svakom nivou ili različi?
6. Da li imate mogućnost revidiranja ciljeva tokom perioda praćenja?
7. Koliki budžet ste izdvojili za isplatu bonusa? Da li ćete praviti razliku između prodaje i podrške?
8. Da li imate definisan minimalni uslov za sticanje bonusa?
9. Ko od zaposlenih ima pravo na bonus?

Izazovi bonus sistema su:

1. Objektivnost u postavljanju ciljeva i u samom obračunu i vrednovanju rezultata rada zaposlenih.
2. Uverenje da je 13. zarada isplativija od bonusa, iako se bonusom može dobiti više novca.
3. Relativan i subjektivan doživljaj zaposlenih o veličini samog bonusa koji su dobili, pa samim tim i zadovoljstvom istim.

Savet:

Ukoliko tek uvodite bonus sistem u vašu kompaniju, dajte sebi i sistemu mogućnost probnog perioda, u kome će svi zaposleni, a nadasve rukovodioci, imati mogućnost da se bolje upoznaju sa samim bonus sistemom i kako on funkcioniše.

I na kraju...

Uspeh primene bonus sistema zavisi od glave kuće tj. top menadžmenta. U zavisnosti kako se on ponaša i odnosi prema ovoj oblasti, takvi će vam i biti rezultati primene bonus sistema.

Možete imati najbolje moguće definisan bonus sistem, ali ako se on ne primenjuje jednak i objektivno za sve zaposlene, nemojte očekivati pozitivne efekte niti zadovoljstvo zaposlenih.

CILJEVI	TOP MENADŽER	IZVRŠIOC
Kompanijski	25%	5%
Grupni	50%	25%
Lični	25%	70%
UKUPNO	100%	100%

Uspeh svakog bonus sistema zavisi od kombinacije odgovora na sledeća pitanja:

1. Šta ocenjute u modelu? Rezultate, ponašanje i/ili lične karakteristike zaposlenih?
2. Koje vrste ciljeva imate u modelu? Ciljeve kompanije, organizacionih delova i/ili lične ciljeve?
3. Da li i koji koeficijent značaja dodelujete cilju? Imate li mandatorni cilj? Sam procenat ujedno određuje i značaj

Dr Dragoljub Rajić, BSN Beograd: "Kombinovanje modela nagrađivanja i psihologija zaposlenih", rezultati istraživanja u zemljama EU



Dragoljub Rajić je ispred Mreže za poslovnu podršku (Business Support Network - BSN) održao kraću prezentaciju rezultata istraživanja o psihologiji zaposlenih i kombinovanju modela nagrađivanja sprovedenog tokom 2014. godine u 10 zemalja Evropske unije (Velika Britanija, Fin-ska, Švedska, Holandija, Danska, Irska, Belgija, Litvanija, Letonija i Poljska).

Istraživanje je pokazalo koje nagrade za postignuti poslovni rezultat su najznačajnije za ukupno 35.614 anketiranih zaposlenih u 1.260 kompanija. Novčane stimulacije su zauzele prvo mesto, zatim dodatno penziono osiguranje, slobodni dani, dodatno zdravstveno osiguranje, mogućnost fleksibilnog dogovora oko godišnjeg odmora, plaćanje stipendije za decu zaposlenih, itd. Svega 0,9% zaposlenih videlo je unapređenje kao najznačajniju nagradu od strane poslodavca.

Novčane stimulacije su najznačajnije za zaposlene u sektoru komercijale i finansija u kompanijama, plaćeno usavršavanje za zaposlene u IT sektoru i finansijama, dodatno penziono i zdravstveno osiguranje za zaposlene u pravnim službama i administraciji, plaćen vrtić za decu u sektoru distribucije, a plaćene stipendije za decu najvažniji su vid

nagrađivanja za zaposlene u proizvodnji, administrativce i zaposlene u distribuciji.

Posmatrano po strukturi kompanije nezadovoljstvo zbog izostanka nagrađivanja prvo se ispoljava u nižem menadžmentu (već posle 6 meseci), a top menadžment je najstrpljiviji u iščekivanju nagrade i nezadovoljstvo iskazuje tek posle godinu dana.

Istraživanje se bavilo i procentom zaposlenih kod kojih se pojavljuje nezadovoljstvo zbog izostanka nagrade u određenim vremenskim periodima. Tako je posle šest meseci nezadovoljno 23,5% zaposlenih, a posle godinu dana bez nagrade 47,2 zaposlenih. Posle dve godine, ukoliko nema nagrade za postignut poslovni rezultat, broj nezadovoljnih zaposlenih raste na 76,3 odsto. Analizom je utvrđeno da je procenat zaposlenih kod kojih nema nezadovoljstva zbog izostanka nagrade uvek između 13 i 15 odsto na nivou kompanija.

Od 1.260 kompanija obuhvaćenih anketom najbolje su od strane zaposlenih ocenjene one kod kojih poslodavac pokazuje svoju humanu crtu, održava kvalitetnu komunikaciju i brine o problemima i ličnim potrebama zaposlenog i njegove porodice.

Preko 95% zaposlenih pokazuje odanost takvim kompanijama i spremno je da postigne natprosečne poslovne rezultate.



Spisak kompanija i organizacija koje su imale svoje učesnike na prvoj konferenciji “Zarade i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama jugoistočne Evrope”:

Beogradska bankarska akademija (BBA)	Mreža za poslovnu podršku (BSN), Beograd
Institut ekonomski nauka u Beogradu (EI)	Međunarodna organizacija rada (MOR)
Ekonomski fakultet, Zagreb	Ekonomski fakultet, Zenica
Ekonomski fakultet, Beograd	Visoka škola za preduzetništvo, Beograd
Agencija za edukaciju „UP life“	Centar za društveno odgovorno preduzetništvo - CDOP, Beograd
Sport Vision, Bijeljina, BiH	Siemens, Beograd
DDOR, Novi Sad	DAD Draxlmaier Automotive, Zrenjanin
MOL Serbia	Ernst & Young, Srbija
DIS, Srbija	C.T.P., Srbija
LEONI Wiring Systems Southeast d.o.o. , Srbija	EOS Matrix, Srbija
Pan Komerc, Srbija	Oracal polikarbonati, Srbija
Beogradska otvorena škola, Srbija	Ecomso, Srbija
Gomex, Srbija	IDEA, Srbija
Vivex Trading, Srbija	Nelt, Srbija
Savez računovođa i revizora Srbije	TeleSign, Srbija



Press Clipping sa prve konferencije "Zarade i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama jugoistočne Evrope":

Tanjug Tačno

Srbija Region Svet Ekonomija BG danas Kultura Sport IT

Prijava Pretraga English Ћирилица

Radnike u Srbiji više zanima redovnost, nego visina plate

Visina plate nije najvažniji faktor zadovoljstva radnika u Srbiji, ali njena redovnost ponekad jeste, izjavio je danas profesor Ekonomskog fakulteta Nebojša Janićević.

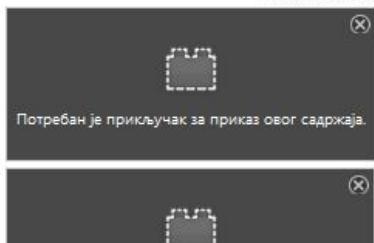


29. Maj 2015 14:37



Pržulj: Zarade nisu samo trošak, već motiv za rad

Vaša reklama ovde:



BEOGRAD - Visina plate nije najvažniji faktor zadovoljstva radnika u Srbiji, ali njena redovnost ponekad jeste, izjavio je danas profesor Ekonomskog fakulteta Nebojša Janićević.

On je drugog dana regionalne konferencije "Zarade i modeli nagrađivanja" u Beogradskoj bankarskoj akademiji, rekao da je u Srbiji zastupljena takozvana ženska kultura koja vrednuje kolektivizam, sigurnost, pripadanje, odustvo konflikta, ugled i čast.

To znači da zaposleni više vrednuju te stvari od materijalnih vrednosti, pa tako i u poslu, više im znače pohvale, pogodnosti, beneficije i socijalni kontakt, nego isključivo novac, rekao je Janićević na skupu koji je organizovala Mreža za poslovnu podršku.

"Proces motivacije je emocionalan i etički", dodao je Janićević.

Kada je reč o platama, u našem društву je još uvek prihvatljivije nagrađivanje po osnovu staža, veština i kompetencija, dok je učešće stimulacija u primanjima nisko, i iznosi 20 odsto, retko do 30 odsto, rekao je Janićević.

etleboro
beta

Све вести

Земља

Регија

Енергија

Економија

Вањски односи

Компаније

Анализе

Свет

Хроника

Интеграције

Radnike u Srbiji više zanima redovnost, nego visina plate

vaseljenska.com 20:47

у Економија 29. мај 2015. 0 Radnike u Srbiji više zanima redovnost, него visina plate Beograd – Висина плате nije najvažniji faktor zadовољства висина плате у Србији, али њена redovnost ponekad jeste, izjavio je данас професор Економског факултета Небојша Јанићевић. Он је другог дана регионалне конференције „Зараде и модели награђивања“ у Београдској банкарској академији, рекао да је у Србији заступљена такозвана женска култура која вреднује колективизам, сигурност, пripadanje, одуство конфликta, у ...



Radnike u Srbiji više zanima redovnost, nego visina plate

tanjugbiz.rs 14:02

BEOGRAD - Visina plate nije najvažniji faktor zadovoljstva radnika u Srbiji, ali njena redovnost ponekad jeste, izjavio je danas profesor Ekonomskog fakulteta Nebojša Janićević. On je drugog dana regionalne konferencije "Zarade i modeli nagrađivanja" u Beogradskoj bankarskoj akademiji, rekao da je u Srbiji zastupljena takozvana ženska kultura koja vrednuje kolektivizam, sigurnost, pripadanje, odustvo konflikta, ugled i čast. To znači da zaposleni više vrednuju te stvari od materijalnih vrednosti ...



Press Clipping sa prve konferencije "Zarade i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama jugoistočne Evrope":

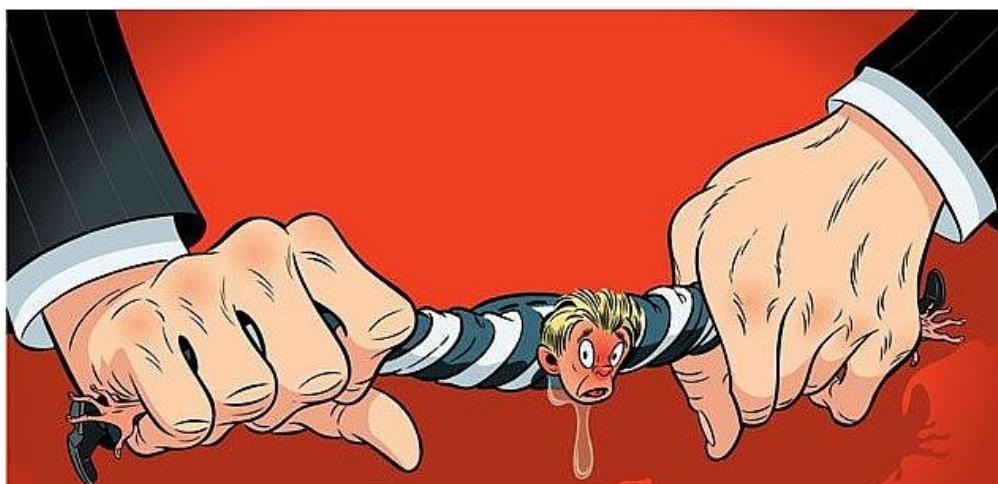
B&F BIZNIS & FINANSIJE

Vesti ▾ B&F Plus ▾ Analize ▾ Nove tehnologije Posle 5 Čitanje za dž Blogovi ▾ Magazin

Home / Ekonomija / Većina zaposlenih u Srbiji nemotivisana zbog neredovnih i niskih zarada



Većina zaposlenih u Srbiji nemotivisana zbog neredovnih i niskih zarada



T Tanjug.Tačno

Prijava Pretraga English Ћирилица

Srbija Region Svet Ekonomija BG danas Kultura Sport IT



Dejan Beogradskog bankarske akademije Hasan Hanić
28.05.2015 16:55
Zarade imaju snažan motivacijski karakter na efikasnost rada i zbog toga preduzeća treba da vode brigu o odlukama i strategijama nagrađivanja, poručeno je danas na regionalnoj konferenciji "Zarade i modeli nagrađivanja"
5 video
snimatelj: Zoran Milenković

Press Clipping sa prve konferencije "Zarade i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama jugoistočne Evrope":

Tanjug.Tačno

Srbija Region Svet Ekonomija BG danas Kultura Sport IT

Živka Pržulj, Beogradska bankarska akademija
28.05.2015 14:50
"Svega 17.000 privatnih preduzeća isplaćuje zarade redovno", rekla je Pržulj, dodajući da je sve to jako loše za motivaciju za rad.
2 videa
snimatelj: Zoran Milenković

b92

VIDEO TV RADIO | UŽIVO APLIKACIJE BLOG FORUM

NAJNOVIJE INFO SPORT RG 2015 BIZ SUPERŽENA BULEVAR ŽIVOT KULTURA AUTO TEHNOPODCAST

Vesti Srbija Region Svet Fokus Kursna lista Obrazovanje

SRBIJA 0

Gazde daju mrvice za radničke plate

Troškovi radne snage u ukupnim troškovima poslovanja u Srbiji iznose oko 33 odsto, što je znatno manje od razvijenih zemalja, gde to učešće dostiže i 64 odsto.

Press Clipping sa prve konferencije "Zarade i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama jugoistočne Evrope":

BLIC online

NASLOVNA ZA DECU VESTI SPORT ZABAVA KULTURA SLOBODA

Politika Tema Dana Svet Društvo Ekonomija Hronika Beograd Srbija

POSKUPLJENJE STRUJE 12 POSTO Od prvog avgusta za račun od 2.500 dinara plaćate 300 više

Dojila bebu, a znala da je na metadonu

PORAZNO Plate kasne za više od pola miliona radnika u Srbiji, 50.000 njih radi "gratis"

Tanjug | 28. 05. 2015. - 14:38h | Komentara: 42

U Srbiji oko 650.000 zaposlenih prima zarade sa zakašnjenjem, dok oko 50.000 njih ne prima nikako, rekla je danas Živka Pržulj sa Beogradske bankarske akademije, dodajući da zarade utiču na motivaciju radnika.

Tanjug.Tačno

Srbija Region Svet Ekonomija BG danas Kultura Sport IT

Prijava Pretraga English Ћирилица

Nacionalni koordinator Medunarodne organizacije rada (MOR) Jovan Protić
28.05.2015 16:55
Zarade imaju snažan motivacijski karakter na efikasnost rada i zbog toga preduzeća treba da vode brigu o odlukama i strategijama nagradjivanja, poručeno je danas na regionalnoj konferenciji "Zarade i modeli nagradjivanja".
5 video
snimatelj: Zoran Milenković

Jovan Protić speaking at the podium of the Beogradská Bankarská Akadémia.

Press Clipping sa prve konferencije "Zarade i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama jugoistočne Evrope":

**вечерње
НОВОСТИ
ONLINE**

Subotom
u Večernjim novostima
magazin o zdravlju i medicini



NASLOVNA SPORT PLANETA SCENA KULTURA SRBIJA BEOGRAD ŽIVOT + ZABAVA TURIZAM
Politika Društvo Ekonomija Hronika Dosje Reportaže Republika Srpska Tehnologije Auto

Pržulj: Radna snaga u Srbiji znatno jeftinija nego u Evropi

Tanjug | 19. maj 2015. 09:11 | Komentara: 7

Troškovi radne snage u ukupnim troškovima poslovanja u Srbiji iznose oko 33 odsto, što je znatno manje od razvijenih zemalja gde to učešće dostiže i 64 odsto, kao što je slučaj u Holandiji

Preporучено 2 Tweet 1 g+1 0

Tanjug Tačno

Srbija Region Svet Ekonomija BG danas Kultura Sport IT



Konferencija "Zarade i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama jugoistočne Evrope"
28.05.2015 12:56
Konferencija "Zarade i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama jugoistočne Evrope"
1 video
snimatelj: Zoran Milenković

Press Clipping sa prve konferencije "Zarade i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama jugoistočne Evrope":

The screenshot shows the b92 website's header. At the top left is the logo 'b92'. To its right are links for 'VIDEO', 'TV', 'RADIO | UŽIVO', 'APLIKACIJE', 'BLOG', and 'FORUM'. Below the main menu is a secondary navigation bar with categories: 'NAJNOVIJE', 'INFO', 'SPORT', 'RG 2015' (highlighted in yellow), 'BIZ', 'SUPERŽENA', 'BULEVAR', 'ŽIVOT', 'KULTURA', 'AUTO', and 'TEHNOPO'. Below this is a horizontal bar with links: 'Vesti', 'Srbija', 'Region', 'Svet', 'Fokus', 'Kursna lista', and 'Obrazovanje'. The main headline '2' is displayed above the article.

"50.000 u Srbiji radi bez plate"

U Srbiji oko 650.000 zaposlenih prima zarade sa zakašnjenjem, dok oko 50.000 njih ne prima nikako, rekla je Živka Pržulj sa Beogradske bankarske akademije.

IZVOR: TANJUG | ČETVRTAK, 28.05.2015. | 14:58

Recommend Share { 0 } Tweet { 0 } G+1 { 0 }



The screenshot shows the Tanjug.Tačno website. At the top left is the logo 'T' and the text 'Tanjug.Tačno'. The top navigation bar includes links for 'Srbija', 'Region', 'Svet', 'Ekonomija', 'BG danas', 'Kultura', 'Sport', and 'IT'. On the right side are links for 'Prijava', 'Pretraga', 'English', and 'Ћирилица'. The main content area features a video player showing a man in a suit speaking. To the right of the video is a sidebar with text: 'Međunarodni poslovni konsultant Milan Vučković' (28.05.2015 16:55), a summary of his statement about wages, and details about the video: '5 video' and 'snimatelj: Zoran Milenković'.

Press Clipping sa prve konferencije "Zarade i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama jugoistočne Evrope":

DNEVNO.RS Belgrade +21°C
Četvrtak 11. jun 2015. | **Jobware** Mitarbeiter (m/w) im Vertriebsaußendienst
item Industrietechnik GmbH

Follow Like 36k

INFO BIZNIS MAGAZIN ZDRAVLJE IT AUTO-MOTO EKALENDAR

Novac - Nekretnine - Agrar - Berza

NAJNOVIJE VESTI ŽNIS - Roman Abramović kupuje banku u Srbiji! | 07:10h BIZNIS - Novac Bez većih promena, evro danas 120,69 dinara | 21:35

Vesti BIZNIS / Novac

DEMOTIVIŠUĆE RAZLIKE U SRBIJI: Direktorske plate veće od radničkih 650 odsto

Prosečna zarada u Srbiji najniža je u regionu, pri čemu je trećina zaposlenih prima sa zakašnjenjem, a 50.000 njih je uopšte ne prima.

Autor: Kurir.rs Foto: Pixabay.com

Vreme: 07:18h | 29. maj. 2015.

Like 0 Share 0 Tweet 0 g+1 0



PLATU SA ZAKAŠNJENJEM PRIMA 650.000 LJUDI U SRBIJI

Tekst objavljen 28.05.2015 13:57 Izvor: TANJUG

Like Share 0 Tweet 1



U Srbiji oko 650.000 zaposlenih prima zarade sa zakašnjenjem, dok oko 50.000 njih ne prima nikako, rekla je danas Živka Pržulj sa Beogradske bankske akademije, dodajući da zarade utiču na motivaciju radnika. "Svega 17.000 privatnih preduzeća isplaćuje zarade redovno", rekla je Pržulj, dodajući da je sve to jako loše za motivaciju za rad.

Ona je na regionalnoj konferenciji "Zarade i modeli nagrađivanja" u Beogradskoj bankarskoj akademiji rekla da zarade apsolutno utiču na motivaciju, ali da to ne može da se gleda uprošćeno u smislu veća zarada - veća plata - više truda.

Press Clipping sa prve konferencije "Zarade i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama jugoistočne Evrope":

ДНЕВНИК

On-line посредовање НСЗ
без утрошка времена и додатних средстава
до провереног кадра

ПОЛИТИКА ЕКОНОМИЈА СВЕТ СПОРТ ДРУШТВО НОВИ САД ВОЈВОДИНА X

Почетна страна | 11.06.15

Економија - Наслови

Пржуль: Плату са закашњењем прима 650.000 људи у Србији

Ажурирано пре 2 недеље 5 часова

У Србији око 650.000 запослених прима зараде са закашњењем, док око 50.000 њих не прима никако, рекла је данас Живка Пржуль са Београдске банкарске академије,

додајући да зараде утичу на мотивацију радника.

"Свега 17.000 приватних предузећа исплаћују зараде редовно", рекла је Пржуль, додајући да је све то јако лоше за мотивацију за рад.

Она је на регионалној конференцији "Зараде и модели награђивања" у Београдској банкарској академији рекла да зараде апсолутно утичу на мотивацију, али да то не може да се гледа упросто у смислу већа зарада - већа плата - више труда.

"Веома је комплексан тај однос и важно је познавати начине на који зараде делују на мотивацију", навела је Пржуль и истакла да су у



Tanjug.Tačno

Srbija Region Svet Ekonomija BG danas Kultura Sport IT

Prijava Pretraga English Ћирилица

Pržulj: Zarade nisu samo trošak, već motiv za rad

Kreiranje dobrog motivacionog sistema zarada je важна функција управљanja ljudskim resursima i треба да се посматра као начин управљања понашanjem i zalaganjem ljudi, a не само као računovodstvena stavka, zaključak је regionalne konferencije "Zarade i modeli nagrađivanja" одржане у Beogradskoj bankarskoj akademiji.

29. Мај 2015. 14:33



Press Clipping sa prve konferencije "Zarade i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama jugoistočne Evrope":

Kurir

NASLOVNA VESTI STARS SPORT HRONIKA PLANETA ZABAVA

POLITIKA DRUŠTVO BIZNIS SRBIJA BEOGRAD EDUKACIJA FINANCIJE

SMANJENJE PDV NA ŠTAMPU Vukašin SMANJENJE PDV NA ŠTAMPU: Spas za 60.000 f 848 18 SMANJENJE NA ŠTAMPU Mladen

TRŽIŠTE RADA SRBIJE

OGROMNE RAZLIKE: Direktorske plate veće od radničkih 650 odsto!

BIZNIS 04:41, 29.05.2015. Autor: Vladimir Spasić, Foto: Shutterstock

Plate kasne za više od pola miliona radnika u Srbiji, 50.000 radi "gratis"

Četvrtak, 28.05.2015. | 16:40 | Izvor: Tanjug

U Srbiji oko 650.000 zaposlenih prima zarade sa zakašnjenjem, dok oko 50.000 njih ne prima nikako, rekla je u četvrtak, 28. maja 2015. godine Živka Pržulj sa Beogradskog bankarske akademije, dodajući da zarade utiču na motivaciju radnika.

- Svega 17.000 privatnih preduzeća isplaćuje zarade redovno - rekla je Pržulj, dodajući da je sve to jako loše za motivaciju za rad. Ona je na regionalnoj konferenciji "Zarade i modeli nagradjivanja" u Beogradskoj bankarskoj akademiji rekla da zarade absolutno utiču na motivaciju, ali da to ne može da se gleda uprošćeno u smislu veća zarada - veća plata - više truda.

Prosečna zarada u Srbiji najniža je u regionu, pri čemu je trećina zaposlenih prima sa zakašnjenjem, a 50.000 njih je uopšte ne prima

Share 802 Like 1802 Tweet 9 +1 0

16

16 Maj 2015.

Telegraf

VESTI SPORT JETSET ZANIMLJIVOSTI ŽIVOT & STIL HI-TECH SEX & LJUBAV

DA LI ZASLUŽUJU OVOLIKE PARE? Plate menadžera u Srbiji veće za 650 odsto od RADNIČKIH!

Prave stvari su najbolje u paketu

10:45

4

Prosečna plata u Srbiji je najniža u regionu, 650.000 zaposlenih prima je sa zakašnjenjem, a oko 50.000 njih - nikako



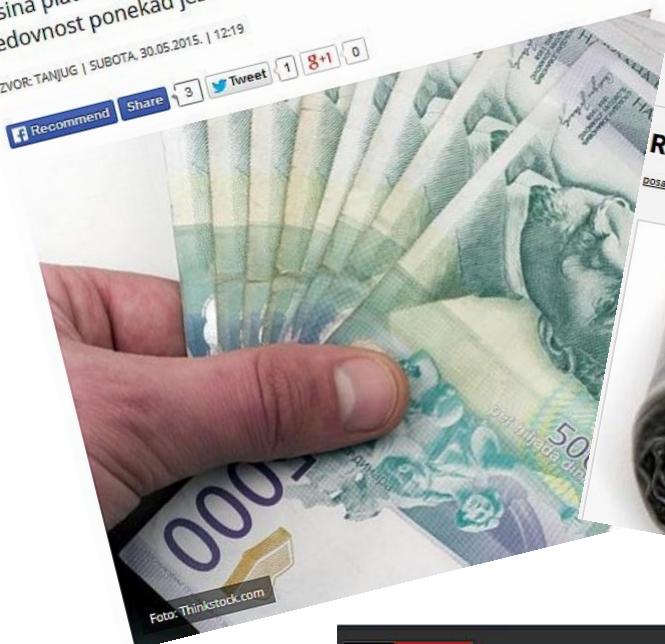
28

Press Clipping sa prve konferencije "Zarade i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama jugoistočne Evrope":

Srbima redovnost plate važnija od iznosa

Visina plate nije najvažniji faktor zadovoljstva radnika u Srbiji, ali njena redovnost ponekad jeste.

IZVOR: TANJUG | SUBOTA, 30.05.2015. | 12:19



KREDITI NOVAC OSIGURANJE MOBILNE TARIFE AUTOMOBILI STANOVNI

Analize Savetnik Vodič Istraživanja Intervju Ostale vesti Arhiva

Потребан је прикључак за приказ овог садржаја.

RADNIKE U SRBIJI VIŠE ZANIMA REDOVNOST OD VISINE PLATE

Tekst objavljen: 29.05.2015 15:13 Izvor: TANJUG

SD SRBIJA DANAS

Vesti Sport BIZ Zabava Zdravlje Muškarac Žena Kultura Auto

BIZ
Srbija
Evropa
Svet

KNEZ PETROL
70 BENZINSKIH STANICA ŠIROM SRBIJE
www.knezpetrol.com

BANKA IZ FOTELJ

- REGION** OVAKO SU HRVATI SILOVALI SRBE! BOŠNUAKEL: "Svaka bi rodila da nismo stare" (VIDEO)
- SVET** SELFI NA CERKINOJ SAHRANI: Starletka iskoristila priliku za slikanje pored kovčega! (FOTO)
- DRUštvo** PREVRĆE SE U N GROBU! Umrebe sahrana "velika heroja"

BIZ > SRBIJA >

29.05.2015. - 07:33h - Srbijski Danas/Tanjug

Zapanjuće vas koliko su direktorske plate u Srbiji VEĆE od radničkih

Foto: Profimedia

U Srbiji su zarade menadžera 6.5 puta veće od radničkih.

Press Clipping sa prve konferencije "Zarade i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama jugoistočne Evrope":

The screenshot shows the homepage of Novi Magazin. At the top, there's a banner for 'Vojvodanska banka' with a 'POKLON DO 2.000 DINARA!' offer. Below the banner, the main menu includes 'POČETNA', 'VESTI', 'EKONOMIJA', 'SVET', 'SPORT', and 'OPUŠTENO'. A news headline reads 'Srbima redovnost plate važnija od iznosa' (The regularity of wages is more important than the amount). Below the headline is a photo of rolled-up banknotes (200 and 500 dinars) and a quote from Živka Pržulj. Social sharing icons for Facebook, Twitter, and Google+ are at the bottom left.

EKONOMIJA ► SRBIMA REDOVNOST PLATE VAŽNIJA OD IZNOSA

30.05.2015 Beograd

Srbima redovnost plate važnija od iznosa

Visina plate nije najvažniji faktor zadovoljstva radnika u Srbiji, ali njena redovnost ponekad jeste.

Foto: freemimages.com

samo kao računovodstvena stavka, zaključak je regionalne konferencije "nagrađivanja" održane u Beogradskoj bankarskoj akademiji.

"Konferencija je izazvala veliko interesovanje privrednika i pokazala da je potreban komplikovaniji od posmatranja samo iz troškovnog ugla, tu je čitav koncept treba razmatrati, jer je neophodno da se uzme u obzir i točka gledišta na koju treba uzeti u obzir o čemu je bilo dosta govora u ova dva dana", kaže Živka Pržulj sa Beogradske bankarske akademije.

Pržulj je naglasila da u obzir treba uzeti psihološke, socijalne i druge faktore.

The screenshot shows the homepage of studioB. The main navigation bar includes 'Početna', 'Beograd', 'VESTI' (highlighted in red), 'Politika', 'TV', 'RADIO', 'Ekonomija', 'Društvo', 'Hronika', and 'GRADSKI SERVIS', 'Region'. A large banner headline reads 'Platu sa zakašnjenjem prima 650.000 ljudi u Srbiji ». Below the banner is a photo of various Serbian banknotes (100, 50, 20, 10 dinars). A text box contains an interview quote from Živka Pržulj. The date '28. Maj. 2015 / 13:59' and source 'Tanjug' are mentioned.

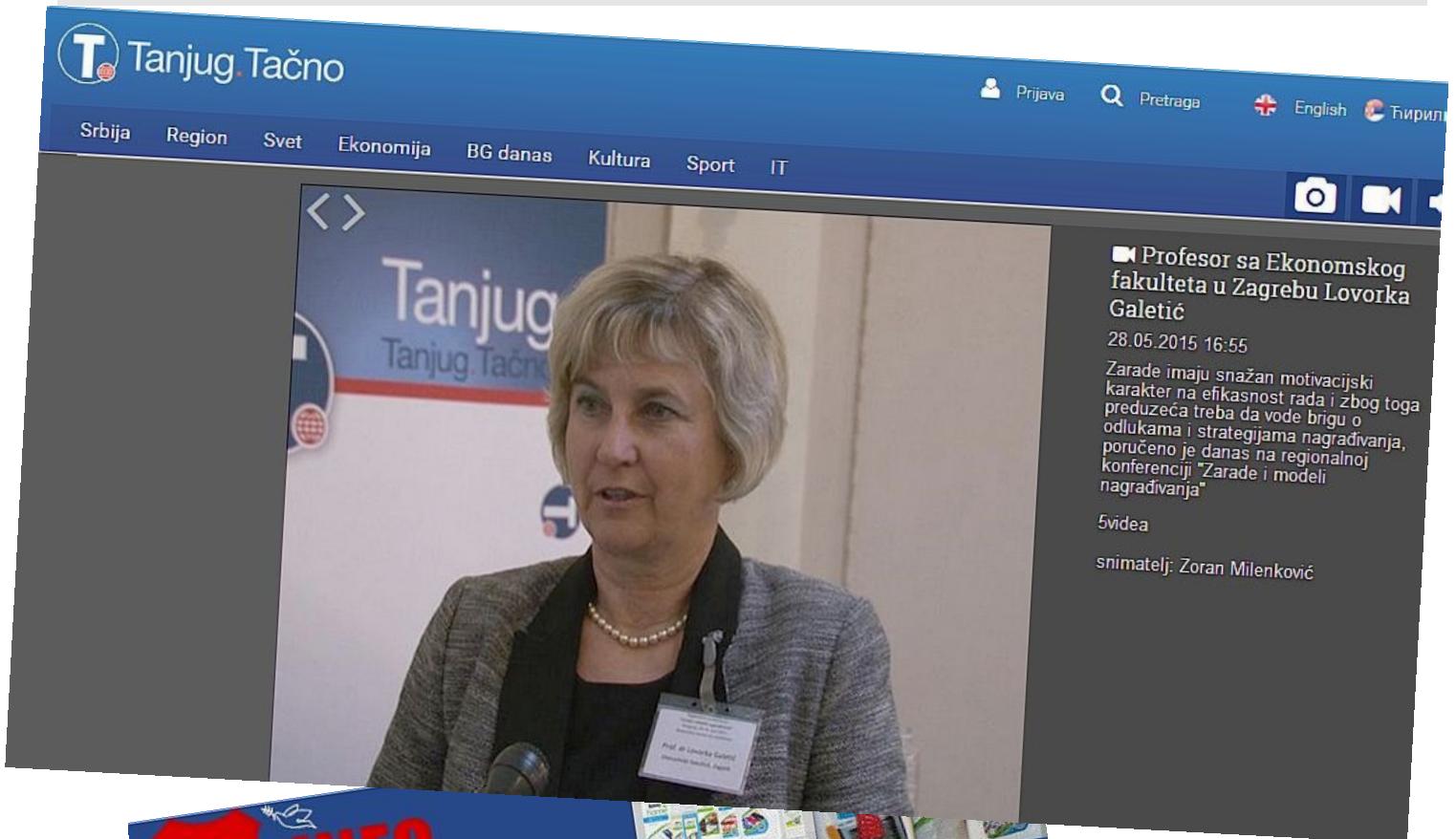
Vesti :: Ekonomija

Platu sa zakašnjenjem prima 650.000 ljudi u Srbiji »

28. Maj. 2015 / 13:59, Izvor : Tanjug, Komentari: 0

U Srbiji oko 650.000 zaposlenih prima zarade sa zakašnjenjem, dok oko 50.000 njih ne prima nikako, rekla je Živka Pržulj sa Beogradske bankarske akademije, dodajući da zarade utiču na motivaciju radnika.

Press Clipping sa prve konferencije "Zarade i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama jugoistočne Evrope":



A screenshot of a news article from the NS INFO website. The article is titled "STRUČNJACI: Plate motivišu radnike" and is dated 29.05.2015. It features a photo of a person's jeans pocket containing several banknotes, illustrating the concept of incentives. The article discusses how incentives motivate workers.

NAJNOVIJE

- Zašto su sedišta u autobusu uglavnom šarena?
- Znaci da ste u vezi s "emotivnim teroristom"
- Noć knjige u Gradskoj biblioteci
- Nova tehnologija dezinfekcije prostora - za ustanove u kojima borave deca
- 10 trikova zbog kojih će vaša kuća postati prijatnija



Press Clipping sa prve konferencije "Zarade i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama jugoistočne Evrope":

ПОЧЕТНА ЕКОНОМИЈА ПОЛИТИКА СВЕТ ХРОНИКА ДРУШТВО

Gebietsverkaufsleiter (m/w)
über oprandi & partner ag

Кетрина Илузија
ПРВИ РОМАН ВЕСНЕ ВЕИЗОВИЋ
поруџбина: ketrinailuzija1@gmail.com

(фото: Танјуг)

Раднице у Србији више занима редовност, него висина плате

m:) **mondo** 22° Kikinda

NASLOVNA INFO SPORT ZABAVA MAGAZIN MOB&IT KOLUMNNE ANKET

SRBIJA SVET EX YU EKONOMIJA CRNA HRONIKA DRUŠTVO PRESS IZBOR POSAO SPECUALI

Palma napravio vodopad! (VIDEO)

Ko su stvarni heroji s Banovog brda?

NATO izrazio žaljenje zbog bombardovanja SRJ!

Rusija: c

Platu sa zakašnjenjem prima 650.000 ljudi u Srbiji

Autor: Tanjug

U Srbiji oko 650.000 zaposlenih prima zarade sa zakašnjenjem, dok oko 50.000 njih ne prima nikako, rekla je danas Živka Pržulj sa Beogradske bankarske akademije.

Press Clipping sa prve konferencije "Zarade i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama jugoistočne Evrope":

SEE
biz.net

12.06.2015.

SARAJEVO

NOVOSTI ▾

ENERGETIKA ▾

POLJOPRIVREDNA ▾

TURIZAM ▾

PREDSTAVLJAMO ▾

YOU ARE AT:

Home » Novosti » Poslovanje » Prof. dr. Živka Pržulj: Nema produktivnog radnika s malom i neredovnom



| Prof. dr. Živka Pržulj: Nema produktivnog radnika s malom i neredovnom platom

s|media

Best news on social media

Kategorije ▾

Radio ▾

s|media|shop

OGROMNE RAZLIKE: Direktorske plate veće od radničkih 650 odsto!

Press Clipping sa prve konferencije "Zarade i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama jugoistočne Europe":

2348 PARIS 1.100
1030 STOCKHOLM 639
770 OSLO; HUDA MESTA 296
1061 KOPENHAGEN MOSKVA 1541
2496 VIENNA; KOPENHAGEN 1682
351 ÖSTERREICH; TRONDHEIM 894
3101 ROMA; NORDPOLLEN 3053
275 TRONDHEIM; ROME 216
1019 BERGEN; LENINGRAD 819

BEograd, 28. svibnja 2015.

Konferencija: Zarada i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama Jugoistočne Europe, 28. i 29. svibnja 2015. godine, Beograd, Srbija

Konferencija će se održati u organizaciji Beogradske bankarske akademije (BBA), Instituta ekonomskih nauka, Međunarodne organizacije rada (ILO), Mreže za poslovnu podršku (BSN) i pod medijskim pokroviteljstvom novinske agencije Tanjug. Planirana su 3 panela, sudjelovanje 11 izlagača iz regije, 100 sudionika iz HR branje (predstavnici najvećih kompanija). Bit će predstavljeni najbolji znanstveni radovi i praktična iskustva modeliranja zarada i nagrađivanja u privatnom i javnom sektoru. Broj sudionika je ograničen. Više o događaju na adresi: <http://zarade.bsn.rs>.

Pretraga po ključnoj reči: Pretraga po vremenu objave: mesec: godina

Pričetki: Članke i novosti Samo članke Samo novosti

PRIKAŽI PONIŠTI ODABRANO

Velika regionalna HR Konferencija - Zarade i modeli nagradjivanja - 28 i 29 maj 2015.

Broj pregleda: 139