

# HR barometer istraživanje



# Sadržaj

<b>Uvodna reč</b>	<b>1</b>
Peter Burnie predstavlja odabrane rezultate prvog izdanja istraživanja HR barometar u 2010. godini	
<b>Sekcija 1</b>	<b>3</b>
<b>Metodologija istraživanja</b>	
100 kompanija koje pripadaju različitim sektorima učestvovalo je u istraživanju	
<b>Sekcija 2</b>	<b>4</b>
<b>Kratak pregled</b>	
Lista kompanija koje su učestvovale u istraživanju – pregled po zemljama	
<b>Odabrani rezultati istraživanja</b>	<b>7</b>
<b>Sekcija 3</b>	<b>8</b>
<b>Efekti anti-kriznih mera u 2009. godini</b>	
Pitali smo vas u kolikoj meri ste zadovoljni postignutim efektima anti-kriznih mera, preduzetih u 2009. godini	
<b>Sekcija 4</b>	<b>12</b>
<b>Očekivanja za 2010. godinu</b>	
Pitali smo vas koja su vaša očekivanja za 2010. godinu	
<b>Kontakti</b>	<b>16</b>

# Uvodna reč

---



Peter Burnie  
Partner

HRS, PwC Srbija

Zadovoljstvo nam je da sa vama podelimo odabrane rezultate prvog izdanja HR barometra u 2010. godini. U ovom istraživanju učestvovalo je 100 kompanija koje posluju na teritoriji Albanije, Bosne i Hercegovine, Bugarske, Crne Gore, Makedonije i Srbije.

U HR barometru su postavljena pitanja koja se mogu podeliti u dve grupe. Prva grupa pitanja reflektuje koliko su kompanije zadovoljne nivoima uštede i produktivnosti koje su postigle tokom 2009. godine implementirajući mere za suzbijanje negativnog uticaja svetske ekonomske krize. Takođe smo ispitali uticaj koji je primena ovih mera imala na motivaciju zaposlenih u ovim kompanijama.

Druga grupa pitanja odnosi se na očekivanja i prioritete koje kompanije imaju u vezi sa glavnim pitanjima u oblasti ljudskih resursa kao što su: broj zaposlenih, osnovna i varijabilna zarada, regrutacija, edukacija i razvoj zaposlenih (L&D).

Rezultati istraživanja pokazuju da je većina (72%) kompanija, zadovoljna uštedom koju je ostvarila implementacijom mera za suzbijanje negativnog uticaja svetske ekonomske krize. Takođe, 77% kompanija je izjavilo da su ili zadovoljne ili veoma zadovoljne postignutom produktivnošću u kontekstu uvođenja i primene ovih mera.

Ovo su ohrabrujući znaci, koji ukazuju na to da su organizacije upravljale svojim ljudskim kapitalom relativno dobro kroz ekonomski veoma zahtevnu 2009. godinu i da su HR menadžeri uspešno odigrali svoju ulogu u njenom prevazilaženju.

Međutim, kako se i dalo očekivati, više od polovine organizacija obuhvaćenih istraživanjem (55%) izjavilo je da je uvođenje anti-kriznih mera u 2009. godini imalo negativan uticaj na motivaciju zaposlenih.

Neke od njih su takođe izjavile da planiraju da sprovedu istraživanja zadovoljstva zaposlenih kao instrument za merenje nivoa motivacije.

Naše iskustvo u sprovođenju ovakvih istraživanja pokazuje da je često moguće sprovesti brze i ekonomične promene koje imaju značajan pozitivan uticaj na mišljenje zaposlenih o svom radnom mestu i poslodavcu.

Većina kompanija koja je odgovorila na pitanje o tome koji su njihovi HR prioriteti za 2010. godinu, izjavila je da će se fokusirati na zadržavanje zaposlenih, njihovu motivaciju i dalji profesionalni razvoj.

Zapravo je 59% kompanija koje su učestvovala u istraživanju izjavilo da planiraju da povećaju osnovne zarade svojih zaposlenih, dok 33% planira da poveća varijabilni udeo u njihovim zaradama.

Naša praksa pokazuje da kada kompanije re-dizajniraju svoj sistem zarada tako da prilikom određivanja osnovne i varijabilne zarade uzimaju u obzir radnu uspešnost zaposlenih, u mogućnosti su da ostvare višestruku korist.

One tada beleže povećanje motivacije i angažovanja zaposlenih, kao i povećanje njihove produktivnosti, što je takođe jedan od glavnih HR prioriteta za 2010. godinu koji su naveli učesnici istraživanja.

Još jedan pozitivan znak da kompanije očekuju oporavak je da je 43% njih izjavilo da planira da poveća broj zaposlenih u 2010. godini kao jedan od odgovora na rastuće zahteve tržišta.

Naravno, za mnoge kompanije bi bila dobra praksa da, pre nego što povećaju ili smanje broj zaposlenih, sagledaju kvalitet onih koji već rade u kompaniji, njihove veštine, sposobnosti i znanja, kao i da naprave procenu da li je moguće optimizovati nivo njihovog angažovanja.

Još jedan pokazatelj da su dešavanja u 2009. godini iza nas je činjenica da 39% kompanija planira da poveća budžet za edukaciju i razvoj zaposlenih.

Naše iskustvo pokazuje da je strategija obuke i razvoja, zajedno sa programima za planiranje karijere, jedan od najvažnijih faktora motivacije zaposlenih, i ključni faktor zadržavanja talenata i poboljšanja ukupnog učinka.

Iz ovog istraživanja jasno je da kompanije prelaze iz faze „preživljavanja” u fazu rasta i napretka. Dok ova promena pravca neizbežno podstiče ponovno fokusiranje na zaposlene, vrlo je važno imati u vidu da dugoročni strateški poslovni ciljevi ne bi trebalo da zanemare važnost toga kako zaposleni vide svoj posao, karijeru i paket nagrađivanja, kao i potencijale zaposlenih da uče, da se razvijaju i stalno doprinose uspehu kompanije.

Nadamo se da će vam odabrani rezultati iz najnovijeg HR barometra doneti korisne uvide i nadamo se uspešnom nastavku rada u ovoj oblasti.



Peter Burnie  
Partner, HRS PwC Srbija

# Metodologija istraživanja

Ovo izdanje istraživanja HR barometar sproveli smo u 6 zemalja: Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Crna Gora, Makedonija, i Srbija.

- Ovo izdanje istraživanja HR barometar sproveli smo u 6 zemalja: Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Crna Gora, Makedonija, i Srbija.
- U istraživanju je učestvovalo 100 kompanija koje pripadaju različitim sektorima: bankarskom, sektorima za pružanje drugih finansijskih usluga, za komunikacije i medije, tehnologiju i IT tehnologiju, farmaceutskom sektoru, sektoru za proizvodnju hemikalija, inženjering i konstrukcije, sektoru proizvodnje, sektoru javnih usluga, sektoru maloprodaje i sektoru pružanja raznih vrsta usluga.
- Podaci su sakupljeni tokom februara 2010. godine
- Kompanije koje su učestvovala u istraživanju popunile su on-line upitnik koji se sadržao 10 pitanja.
- Dobijeni podaci su obrađeni po zemljama i po industrijama, a u ovom skraćenom izdanju dajemo pregled odabranih rezultata po zemljama.
- Tabele i grafikoni prikazuju procentualno broj kompanija koje su odgovorile na određena pitanja.

---

## Poverljivost podataka

Informacije dobijene tokom istraživanja tretiraju se i tretiraće se kao strogo poverljive.

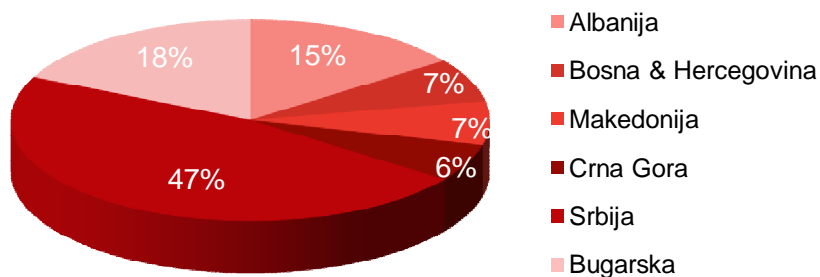
Svi statistički rezultati koji se pojavljuju u izveštaju dobijeni su na osnovu broja kompanija, dovoljno velikog, da je podatke pojedinačnih kompanija nemoguće identifikovati.

# Kratak pregled

## Lista kompanija koje su učestvovalе u istraživanju – pregled po zemljama

Zemlja	Broj učesnika	Raspodela kompanija po zemljama
Albanija	15	15%
Bosna & Hercegovina	7	7%
Bugarska	18	18%
Crna Gora	6	6%
Makedonija	7	7%
Srbija	47	47%
<b>Sve zemlje</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Table 1: Raspodela kompanija učesnica po zemljama



Grafikon 1: Raspodela kompanija učesnica po zemljama

## Lista kompanija koje su se složile da njihova imena budu objavljena

### Albanija

---

Statkraft Albania sh.p.k	DHL International (Albania) Ltd
Uji I Ftohte Tepelene sh.p.k.	Mercator-A Sh.p.k.
British American Tobacco Albania sh.p.k	Praktiker Albanien shpk
Raiffeisen Bank Albania	Intesa Sanpaolo Bank Albania
Tirana International Airport	

### Bosna i Hercegovina

---

Raiffeisen Bank dd Bosnia &Herzegovina
UniCredit Bank dd
PBH Technologies

### Bugarska

---

Atlas Copco Lifton EOOD	Gallaher Bulgaria
MKB Unionbank	Kamenitza AD
PAC "Doverie"	Abbott
Enel Maritza East 3 AD	BILLA Bulgaria EOOD
ESAB Electrodi JSC	MESOKOMBINAT LOVECH
Mercurius Sofia JSC	Forton International
Mobitel EAD	
EUPM	

Table 2: Kompanije učesnice

## Crna Gora

---

Montenegro Stock Exchange  
United Nations Development Programme  
Atlasmont banka ad Podgorica  
Erste Bank Podgorica  
Capitalestate

## Makedonija

---

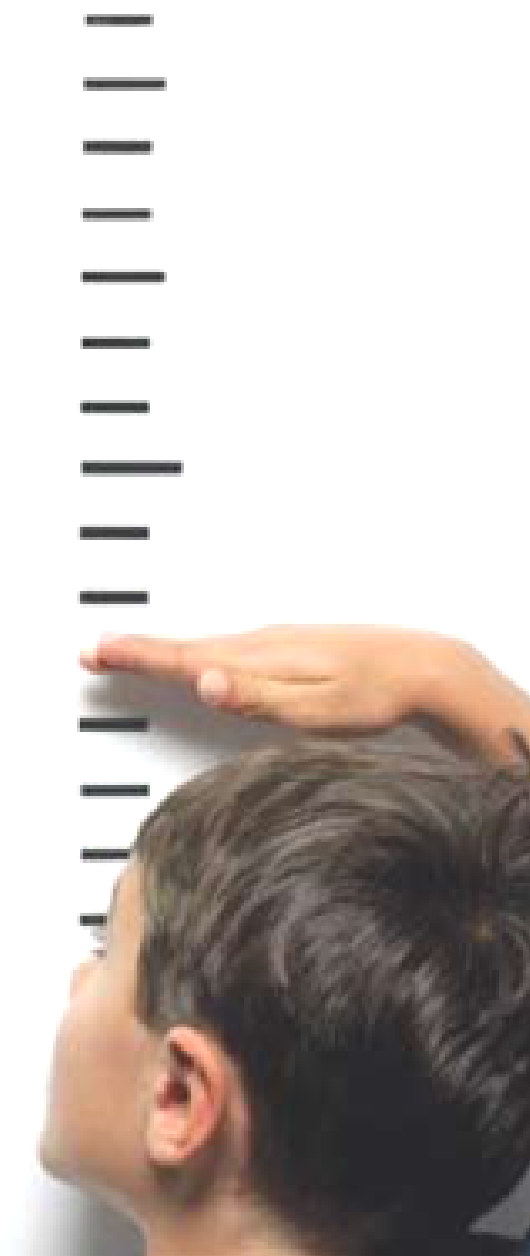
NLB Tutunska banka ad Skopje  
GlaxoSmithKline  
Imperial Tobacco TKS ad

## Srbija

---

IBM-International Business Machines doo	Atlas Group
MK Group	Victoria Group
Siemens doo Beograd	Credit Agricole Serbia ad Novi Sad
Opportunity Banka ad Novi Sad	PIRAEUS BANK ad Beograd
Global press	Findomestic Banka
Bayer doo	Greenhouse Telecommunications Holdings
United Serbian Brewedries	Zdravlje Actavis
VELUX Srbija doo	DHL International Beograd doo
P.S. "Telefonija" ad	Lift Truck Co doo
Novartis	ProCredit Bank ad
ERICSSON doo za telekomunikacije	Tigar Tyres doo
GlaxoSmithKline	Republic doo
King Sturge doo	Leoburnett
HYPO ALPE-ADRIA BANK AD BEOGRAD	Titan Cementara Kosjeric doo
Adria Media Serbia doo	Volksbank ad Srbija
Tarkett	Société Générale Banka Srbija ad
Asseco SEE	Alpha Bank Srbija ad

# Odabrani rezultati istraživanja



# Efekti anti-kriznih mera u 2009. godini

---

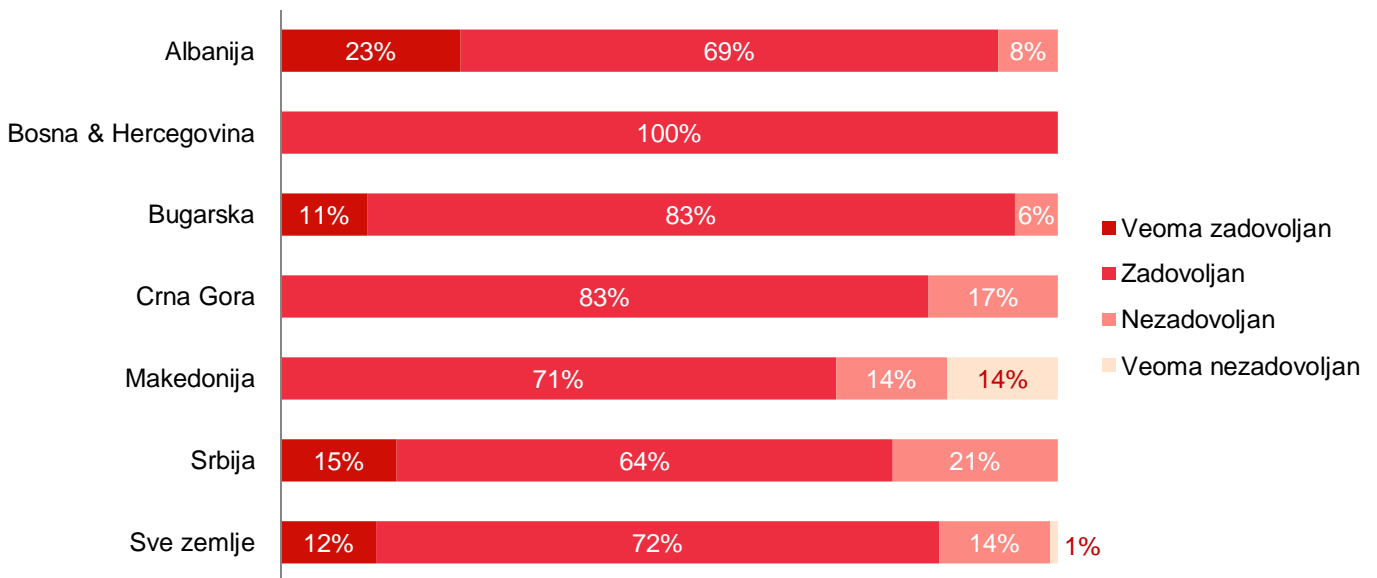
Fraza “**anti-krizne mere**” u ovom izveštaju odnosi se na različite mere koje su kompanije implementirale u oblasti ljudskih resursa kako bi smanjile negativni uticaj koji je ekonomska kriza imala na njih.

Neke od glavnih anti – kriznih mera implementiranih 2009. godine bile su:

- Smanjenje / zamrzavanje broja zaposlenih
  - Smanjenje / zamrzavanje osnovne odn. varijabilne zarade,
  - Smanjenje / zamrzavanje budžeta za obuku i razvoj (L&D), eksternu regrutaciju itd.
-

## Koliko ste zadovoljni efektima koje su anti-krizne mere preduzete u 2009. godini imale na uštedu?

Većina kompanija je ili zadovoljna ili veoma zadovoljna nivoom uštede u 2009. godini koji je postignut implementacijom anti-kriznih mera, dok u Bosni i Hercegovini procenat dostiže čak **100%**.

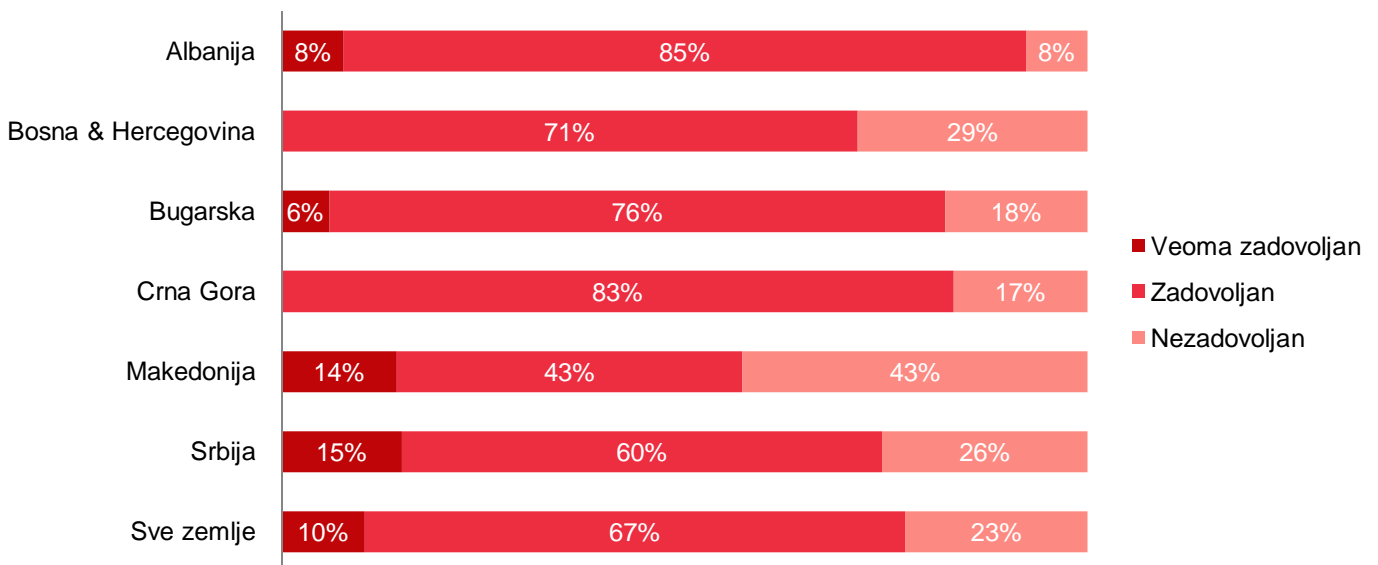


Grafikon 2: Efekti anti – kriznih mera na uštedu – pregled po zemljama

## Koliko ste zadovoljni efektima koje su anti-krizne mere preduzete u 2009. godini imale na produktivnost?

Kompanije su odgovorile da su nešto manje zadovoljne (67%) efektima anti-kriznih mera na produktivnost u poređenju sa uštedom, ali ne postoje one koji su veoma nezadovoljne.

Čak 93% kompanija u Albaniji izjavilo je da je veoma zadovoljno efektima koje su anti-krizne mere sprovedene u 2009. godini imale na produktivnost. Ne zaostaje ni Bugarska, gde je 82% kompanija zadovoljno efektima ovih mera na produktivnost.



Grafikon 3: Efekti anti – kriznih mera na produktivnost – pregled po zemljama

Međutim, svaka četvrta kompanija ( skoro četvrtina ispitanika) izjavila je da je nezadovoljna preduzetim merama u odnosu na njihov efekat na produktivnost kompanija.

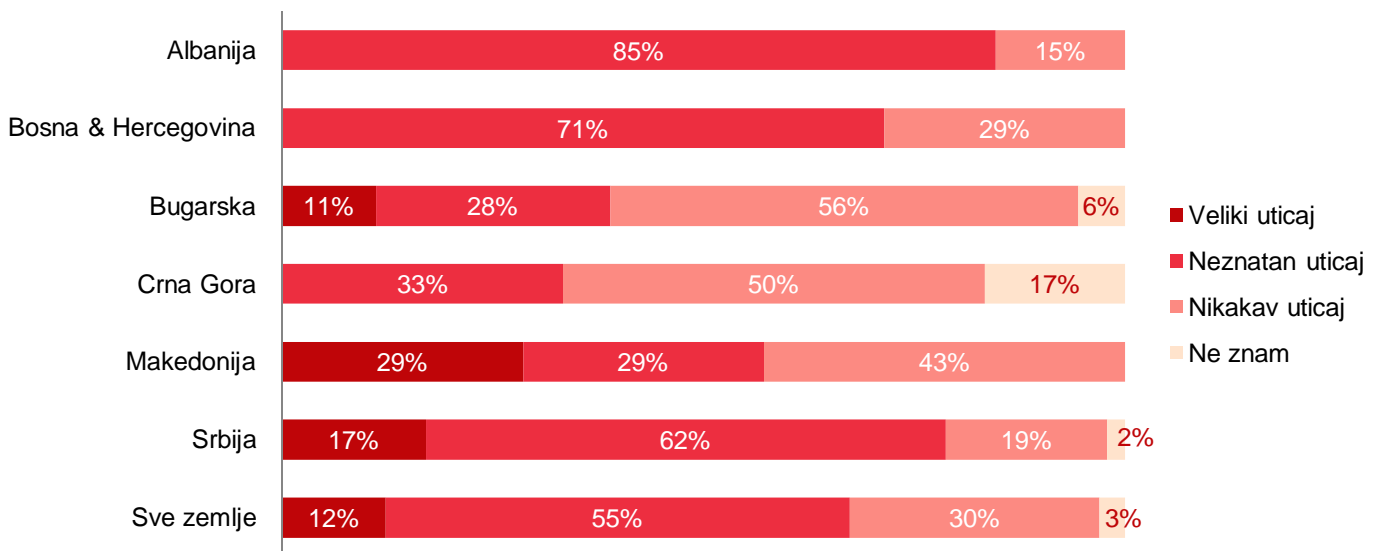
Bilo bi neophodno sprovesti dodatnu analizu primenjenih odluka u vezi sa anti – kriznim merama i uticaja koje te mere imale na produktivnost, kako bi se sprečili negativni efekti i u 2010. godini.

## Da li smatrate da su anti-krizne mere sprovedene u 2009. godini negativno uticale na motivaciju zaposlenih?

67% kompanija smatra da su anti-krizne mere imale negativan uticaj na motivaciju zaposlenih. 12% kompanija tvrdi da je negativan uticaj na motivaciju zaposlenih bio izuzetno veliki.

Istovremeno, 55% kompanija veruje da je efekat mera na motivaciju zaposlenih bio neznatan - od 28% u Bugarskoj do 85% u Albaniji

Samo 30% kompanija koje je odgovorilo na ovo pitanje izjavilo je da sprovođenje anti-kriznih mera u 2009.godini nije imalo nikakvog uticaja na zaposlene.



Grafikon 4: Uticaj anti – kriznih mera na motivaciju zaposlenih – pregled po zemljama

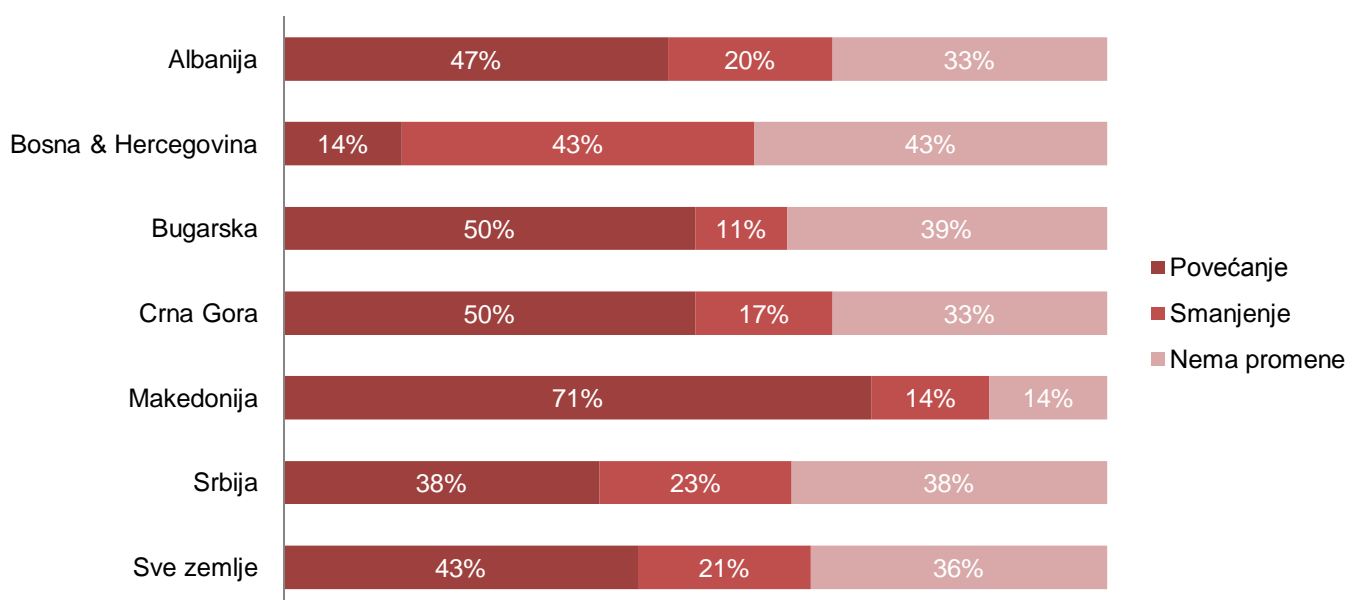
# Očekivanja za 2010. godinu

## Broj zaposlenih – znak oporavka

### Kakva su vam očekivanja u vezi sa brojem zaposlenih u vašoj kompaniji za 2010. godinu?

Ohrabrujuća je činjenica da **43%** kompanija očekuje povećanje broja zaposlenih. Ovaj procenat raste i do **50%** u Bugarskoj i Crnoj Gori, dok je u Makedoniji čak **71%**.

**36%** ispitanika očekuje da broj zaposlenih ostane isti.

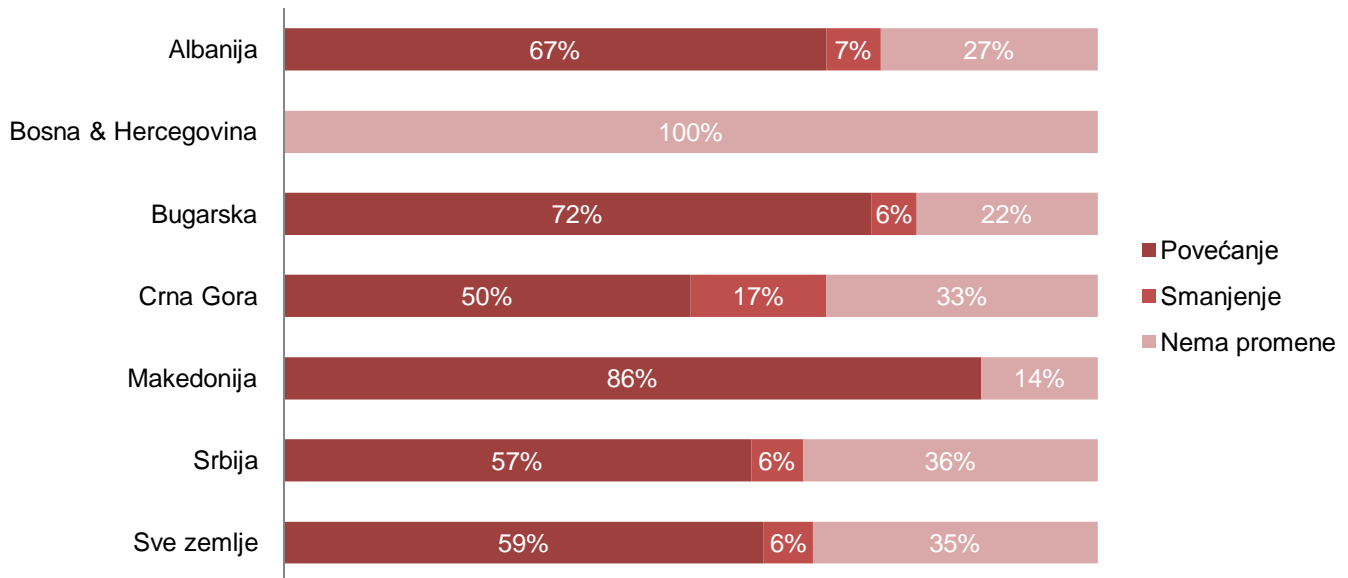


Grafikon 5: Broj zaposlenih u 2010. godini – pregled po zemljama

## Osnovna zarada u 2010. godini

### Kakva su vaša očekivanja u pogledu osnovne zarade u 2010. godini u poređenju sa 2009. godinom, gledano u proseku, za sve zaposlene?

Iz ovog prikaza je jasno da većina kompanija (59%) očekuje da poveća osnovnu zaradu svojih zaposlenih kako bi pozitivno uticala na njihovu motivaciju.



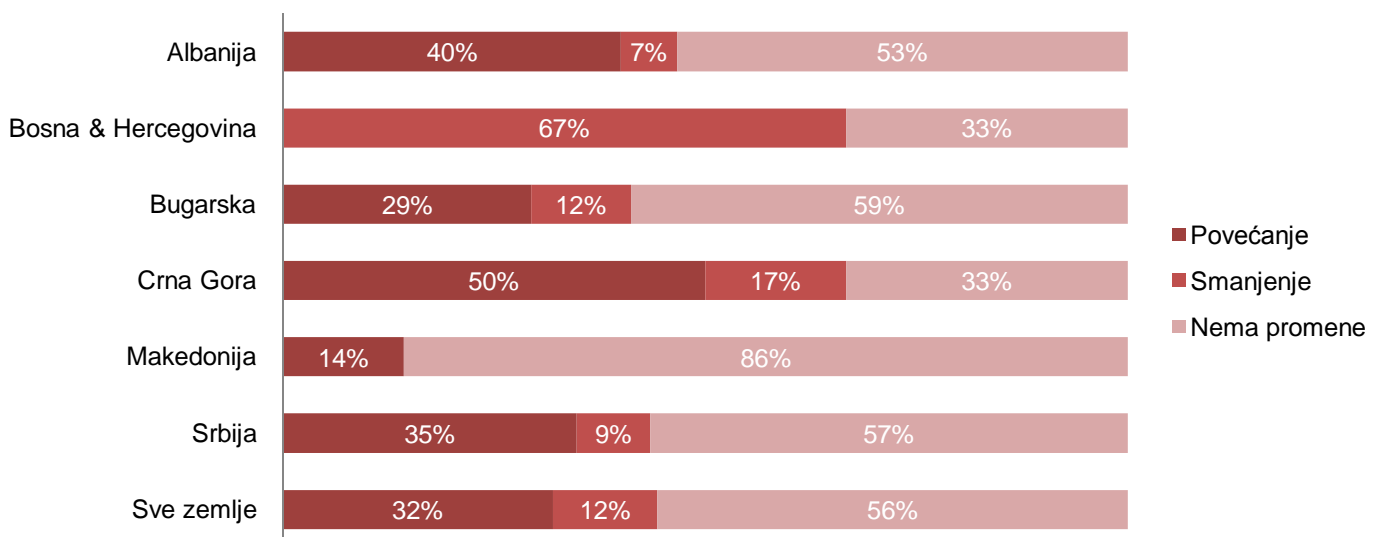
Grafikon 6: Osnovne zarade u 2010. – pregled po zemljama

## Varijabilna zarada u 2010. godini

### Kakva su vaša očekivanja u pogledu varijabilne zarade u 2010. godini u poređenju sa 2009. godinu, gledano u proseku, za sve zaposlene?

Manji broj kompanija očekuje povećanje varijabilne zarade u odnosu na broj onih koji očekuju povećanje osnovne zarade.

Samo 32% kompanija planira povećanje varijabilne zarade, 56% kompanija očekuje da će ona ostati na istom nivou, a čak 12% smatra da će je smanjiti.

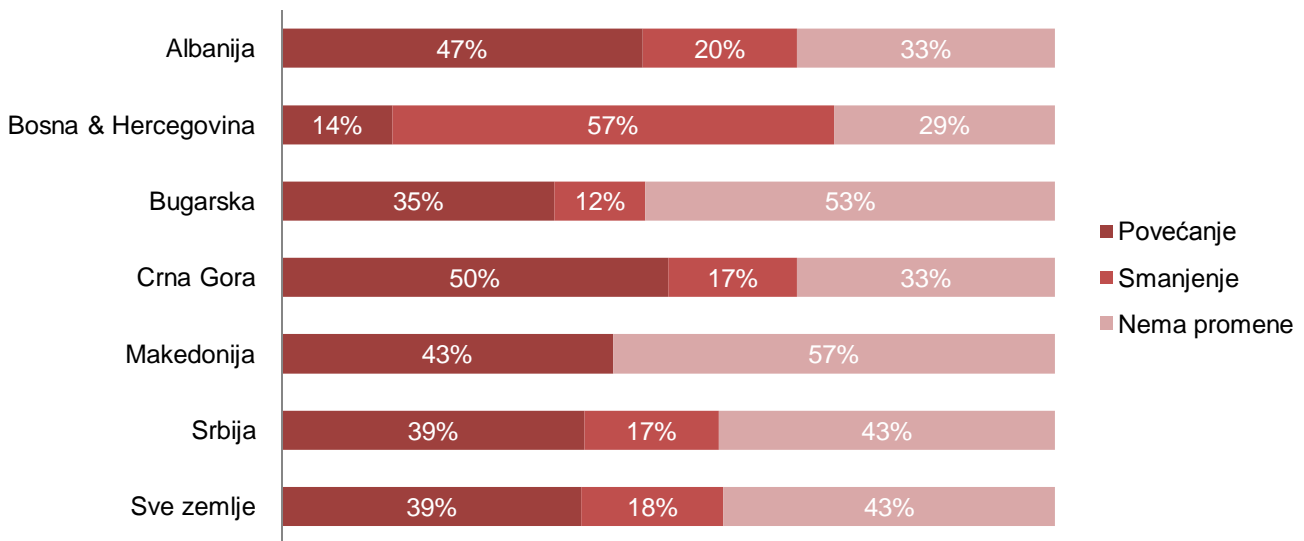


Grafikon 7: Varijabilne zarade u 2010. – pregled po zemljama

## Budžet za obuku i razvoj (L&D) u 2010. godini

### Kakva su vam očekivanja u pogledu budžeta za obuku i razvoj (L&D) u 2010. godini u poređenju sa 2009. godinom?

50% ispitanih kompanija u Crnoj Gori, 43% u Makedoniji i 39% ispitanih kompanija u Srbiji namerava da ove godine više ulaže u obuku i razvoj, ohrabrujući svoje zaposlene na taj način da uče i usavršavaju se i daju svoj doprinos kompaniji. Takođe, one služe kao sredstvo motivacije i zadržavanja zaposlenih.



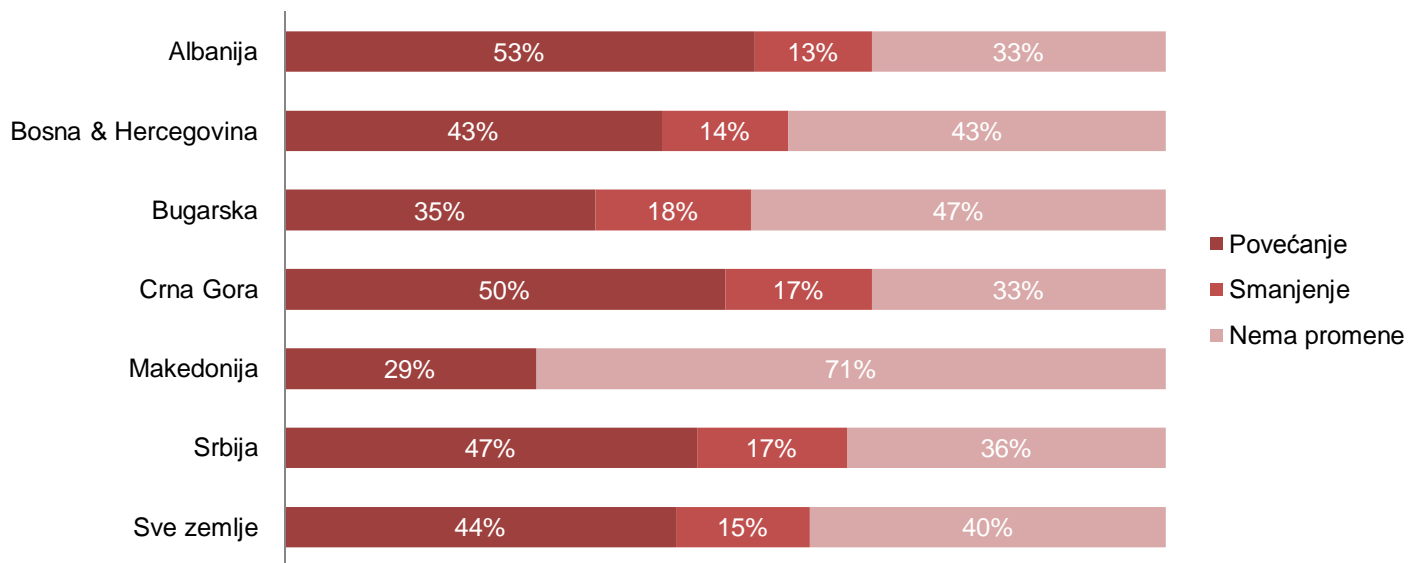
Grafikon 9: Budžet za obuku i razvoj u 2010. – pregled po zemljama

Istovremeno, 57% kompanija u Bosni i Hercegovini očekuje smanjenje ovog budžeta, što ukazuje na činjenicu da ulaganje u edukaciju i razvoj neće postati trend u regionu.

## Prosečan broj dana obuke po zaposlenom u 2010. godini

### Kakve promene očekujete u pogledu budžeta za obuku i razvoj u 2010. godini, u poređenju sa 2009. godinom?

53% kompanija u Albaniji, 50% u Makedoniji i 47% u Srbiji očekuje porast broja dana obuke po zaposlenom. S druge strane, 71% kompanija u Makedoniji očekuje da će se broj dana obuke po zaposlenom zadržati na istom nivou kao i 2009. godine.



Grafikon 10: Prosečan broj trening dana po zaposlenom u 2010. – pregled po zemljama

# Kontakti

Za dodatne informacije o HR barometar istraživanju, molimo vas da nas pozovete, ili pošaljete e-mail navedenim kontakt osobama.

## Srbija:

### Peter Burnie

Partner, HRS

☎ +381 11 33 02 100

✉ peter.burnie@rs.pwc.com

### Ivana Veličković

Menadžer, HRS

☎ +381 11 33 02 100

✉ ivana.velickovic@rs.pwc.com

### Milana Malešev

Senior konsultant, HRS

☎ +381 11 33 02 100

✉ milana.malesev@rs.pwc.com

## Crna Gora:

### Aleksandra Tomković

Konsultant

☎ +382 20 234 324

✉ aleksandra.tomkovic@me.pwc.com

## Bugarska:

### Boncho Bonchev

Konsultant, HRS

☎ +359 2 93 55 165

✉ boncho.bonchev@bg.pwc.com

## Bosna i Hercegovina:

### Mubera Brković

Menadžer, HRS

☎ +387 33 295 234

✉ mubera.brkovic@ba.pwc.com

## Makedonija:

### Miroslav Marchev

Senior menadžer, HRS

☎ +389 33 295 234

✉ miroslav.marchev@mk.pwc.com

## Albanija:

### Laura Qorlaze

Direktor, HRS

☎ +355 4 2242 280 423

☎ laura.qorlaze@al.pwc.com

[www.pwc.rs](http://www.pwc.rs)

© 2010 PricewaterhouseCoopers Serbia. All rights reserved. "PricewaterhouseCoopers" refers to PricewaterhouseCoopers Serbia or, as the context requires, the PricewaterhouseCoopers global network or other member firms of the network, each of which is a separate and independent legal entity.

PricewaterhouseCoopers provides industry-focused assurance, tax and advisory services to build public trust and enhance value for our clients and their stakeholders. More than 163,000 people in 151 countries across our network share their thinking, experience and solutions to develop fresh perspectives and practical advice.

This report has been prepared as general information on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this report without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this report, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers does not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this report or for any decision based on it.