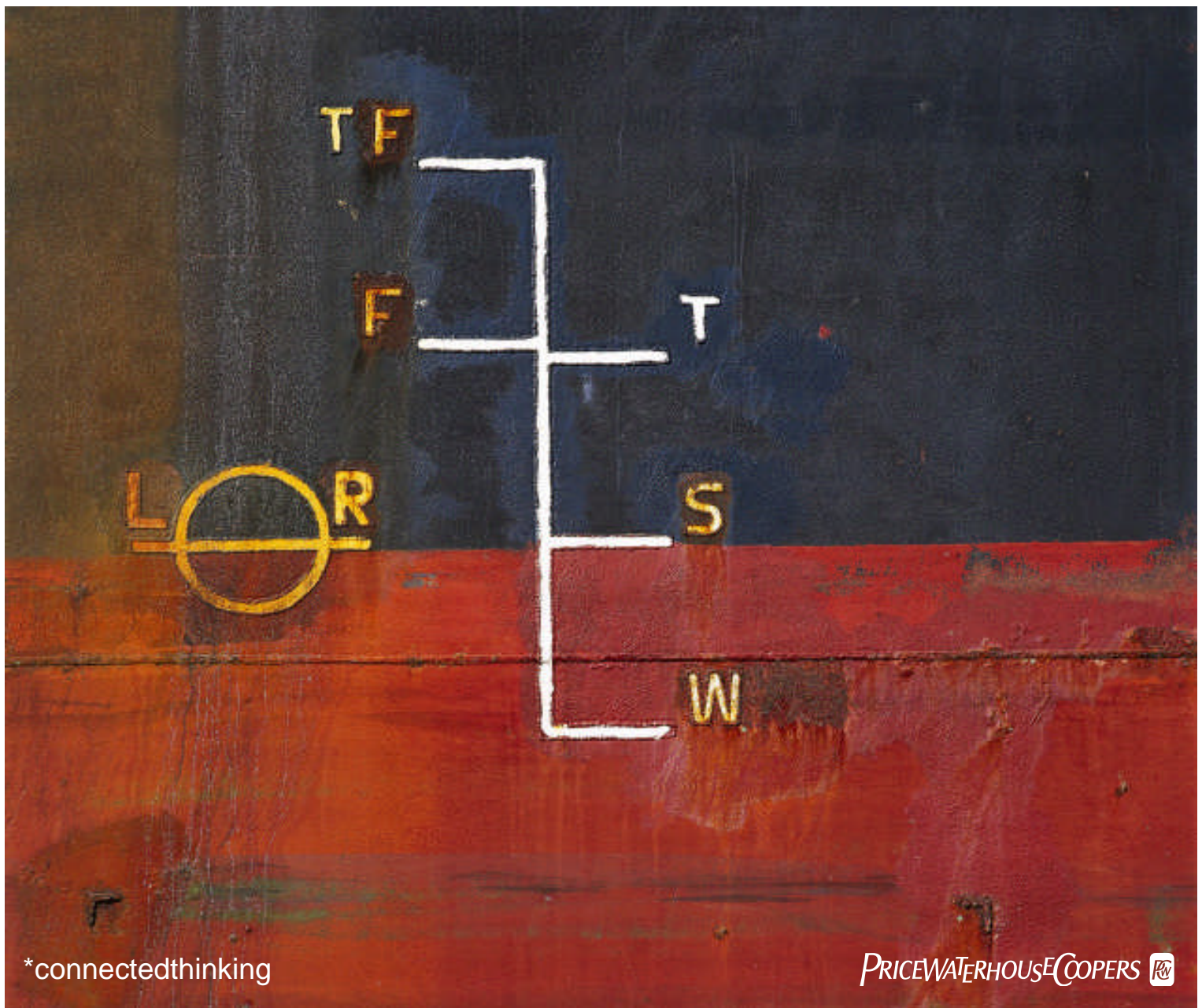


Septembar 2009

# HR barometar\*

Rezime nalaza PwC istraživanja



# Sadržaj

01	Kratak pregled .....	2
02	Odabrani rezultati istraživanja .....	4
	I Mere u oblasti upravljanja ljudskim resursima koje se preduzimaju kao odgovor na globalnu finansijsku krizu.....	4
	II Optimizacija troškova zaposlenih .....	5
	1. Opšti pregled.....	5
	2. Mere u domenu zarada.....	6
	2.1. Izmene u strukturi zarade .....	6
	2.2. Promene u osnovnim platama zaposlenih .....	7
	2.3 Izmene u kratkoročnim podsticajima .....	8
	3. Promene u dodeljivanju beneficija.....	10
	4. Troškovi organizovanja korporativnih dešavanja .....	11
	5. Putni troškovi .....	11
	6. Troškovi obuke i razvoja .....	11
	7. Troškovi zapošljavanja .....	12
	8. Ostale mere koje navode kompanije .....	12
	III. Optimizacija broja zaposlenih .....	13
	1. Smanjenje broja zaposlenih.....	14
	2. Pravni osnov koji kompanije planiraju da koriste za otpuštanje zaposlenih .....	14
	3. Podrška koju kompanije pružaju zaposlenima koji prekidaju radni odnos.....	15
	IV Očekivanja / predviđanja u pogledu promena i trendova na srpskom tržištu rada u 2009. godini.	16
03	Objašnjenje termina .....	17
04	Izveštavanje o numeričkim pokazateljima .....	17

# 01 Kratak pregled

Tokom perioda globalne finansijske krize, kompanije preduzimaju određene mere kako bi zaštitile svoju finansijsku poziciju. Mnoge kompanije razmatraju smanjivanje troškova u svim oblastima poslovanja, uključujući i oblast ljudskih resursa.

U želji da vas informiše o aktuelnim trendovima u ovoj oblasti, PwC je započeo seriju istraživanja među domaćim i stranim kompanijama koje posluju u Srbiji. Ovo istraživanje je drugo po redu u 2009. godini, sprovedeno je tokom četiri nedelje, a završeno polovinom avgusta. Rezultati prvog istraživanja odnosili su se na podatke prikupljene u februaru i martu 2009. godine. U drugom istraživanju učestvovalo je 50 kompanija.

U poglavljima koja slede predstavljen je rezime nalaza. Izveštaj u celini dostupan je samo kompanijama koje su učestvovala u istraživanju.

Budući da smo tokom sprovođenja istraživanja razgovarali sa mnogim HR menadžerima i direktorima, kako početkom godine, tako i u julu i avgustu, u jedinstvenoj smo poziciji da predstavimo analizu kako su se stavovi prema finansijskoj krizi razvijali. Početkom godine mnoge kompanije još uvek nisu imale definisane ili široko primenjene HR mere kao odgovor na ekonomsku krizu. Uglavnom su se čekale preporuke ili instrukcije sa nivoa Grupe, ili su primenjene neke inicijalne, probne mere.

Međutim, za razliku od ovog stava iščekivanja sa početka godine, avgustovsko istraživanje rađeno je u značajno drugačijoj atmosferi. Kompanije su prepoznale da promene globalnih finansijskih uslova nije nešto što je kratkog daha, već da će potrajati i imati dugoročnije efekte. Zbog toga je trebalo definisati i sprovesti u delo mere koje će umanjiti njihov uticaj na poslovanje.

Generalno gledano, naše istraživanje pokazuje da su mere koje su uvedene početkom godine i ostale na snazi. Neke od tih mera postale su još striktnije tokom proteklih meseci. Na primer, početkom godine kompanije su bile optimističnije kada su u pitanju promene u domenu zarada – tada je bilo planova da se ukupni budžet za bonuse poveća, a i manji broj kompanija se odlučivao da smanji zarade.

Međutim, osim kada je u pitanju prepoznavanje krize i njenog trajanja, same mere koje kompanije preduzimaju kao odgovor na nju, sada i početkom godine, su veoma slične.

Strategija smanjenja troškova u domenu upravljanja ljudskim resursima je još uvek pre svega usmerena na usluge i podršku zaposlenima – na primer, smanjenje troškova putovanja, treninga i razvoja i organizovanja korporativnih dešavanja, pre nego na zarade. Kada su zarade u pitanju, mere se pre odnose na zamrzavanje rasta, nego na smanjenje zarada (jedna četvrtina učesnika).

Najšire prihvaćena mera optimizacije broja zaposlenih je zamrzavanje novih zapošljavanja. Zajedno sa merom koja je sledeća po učestalosti primene, a to je smanjenje broja zaposlenih, ove mere imaju snažan efekat na tržište rada. Zaposleni se manje kreću između kompanija, što temu zadržavanja ljudi spušta niže na lestvici HR prioriteta.

Kompanije obično smanjuju broj zaposlenih kao rezultat optimizacije procesa, a kao pravni osnov najčešće koriste sporazumni raskid ugovora o radu.

U proteklim mesecima kompanije su obično primenjivale kratkoročnije mere. Manji broj kompanija navodi da sprovodi dublje redizajniranje poslovnih procesa, i shodno tome redizajniranje HR procesa koji bi to podržali. Na primer, opšte prihvaćen pristup je sprovođenje kvantitativnih promena (zamrzavanje osnovnih zarada, smanjivanje bonusa), za razliku od promene samog sistema (na primer, veze između rezultata i sistema nagrađivanja, odnosa osnovne zarade i bonusa, itd). U domenu beneficija za zaposlene skoro da uopšte nije bilo intervencija. Međutim, ukoliko je finansijska kriza dugoročnija, jednostavno primenjivanje zamrzavanja zarada i novih zapošljavanja može da se pokaže kao kontraproduktivno.

Još jedan široko prihvaćeni pristup među kompanijama učesnicama je da ograničavaju i strogo kontrolišu upotrebu sredstava koje se obično smatraju i nekom vrstom beneficije, kao što su upotreba službenih automobila i telefona.

Nakon sprovedene analize, smatramo da nam rezultati HR barometra omogućavaju da izvučemo nekoliko zaključaka i damo nekoliko opštijih komentara. Takođe, otvaraju se i zanimljiva pitanja koja će, nadamo se, biti na novi način osvetljena u našim narednim istraživanjima.

Konkretno, izdvajamo sledeće:

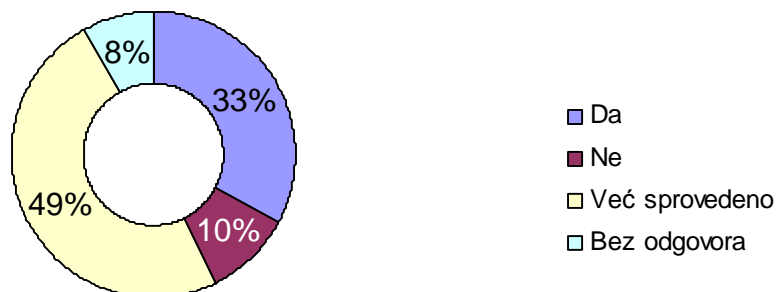
1. Kao rezultat zamrzavanja novih zapošljavanja, smanjenja broja zaposlenih, i smanjenja ili zamrzavanja plata, srpsko tržište rada postaje manje pokretno nego što je bilo ranije. Uzimajući u obzir dugoročnije potrebe poslovanja, ova situacija može da predstavlja priliku za investicije u privlačenje novih ključnih talenata.
2. Anti krizne mere, naročito u domenu nagrađivanja, odnose se više na promene u kvantitetu, nego na promene osnove i strukture. Međutim, ove mere su generalno vremenski ograničene i nije verovatno da će biti održive na duži rok. Trend među kompanijama koje su globalni lideri je da su mere koje se preduzimaju u većoj meri vezane i da su u kontekstu šireg redizajniranja poslovanja. U tom smislu, evo nekih korisnih pitanja koja možete sebi da postavite u vezi sa zaradama:
  - Da li je ovo pravo vreme da se revidiraju strukture zarada i razmisli o povećavanju varijabilnog dela?
  - Na koji način možete da još više dovedete u vezu individualne ciljeve i rezultate rada i poslovne ciljeve? Da li treba da revidirate ključne pokazatelje uspešnosti (KPIs – key performance indicators)?
  - Da li je ovo vreme kada treba da se razmotre dugoročni podsticaji (long term incentives) i napravi nova ravnoteža između kratkoročnih i dugoročnih podsticaja?
3. Kompanije smanjuju troškove u oblastima koje bi se mogle smatrati luksuzom za zaposlene. Na obuku i razvoj zaposlenih se takođe često gleda kao na luksuz, pre nego kao na nešto što je neophodno. Iako intervencije u oblasti troškova vezanih za obuku i razvoj imaju jasne kratkoročne efekte, ostaje otvoreno pitanje uspostavljanja ravnoteže između kratkoročnih i dugoročnih koristi primene ove mere. Tokom perioda ekonomske nesigurnosti kompanije treba da pronađu način da adekvatno upravljaju svojim troškovima, istovremeno zadržavajući svoje najbolje zaposlene, motivišući ih i obezbeđujući njihovu produktivnost. Obuka i razvoj igraju važnu ulogu kako u smislu pripreme zaposlenih da preuzmu nove, promenjene, kompleksnije zadatke, tako i kao nefinansijski motivator. Zaposleni su ti koji, predvođeni menadžmentom, treba da budu u stanju da implementiraju planove za prevazilaženje krize u kompaniji.

## 02 Odabrani rezultati istraživanja

### I Mere u oblasti upravljanja ljudskim resursima koje se preduzimaju kao odgovor na globalnu finansijsku krizu

Većina kompanija koje su učestvovala u istraživanju, ili planiraju ili su već preduzele neke mere u domenu upravljanja ljudskim resursima kao odgovor na globalnu finansijsku krizu. Ipak, pet kompanija ne planira nikakve promene u ovom domenu.

**Da li vaša kompanija planira da sprovede bilo kakve mere u oblasti upravljanja ljudskim resursima kao odgovor na globalnu finansijsku krizu?**



## II Optimizacija troškova zaposlenih

### 1. Opšti pregled

U pogledu troškova zaposlenih, kompanije planiraju da preduzmu navedene mere.

	Ukupni troškovi zarada		Troškovi organizovanja korporativnih dešavanja		Putni troškovi		Troškovi vezani za obuku i razvoj		Troškovi zapošljavanja	
	Broj kompanija	%*	Broj kompanija	%*	Broj kompanija	%*	Broj kompanija	%*	Broj kompanija	%*
Smanjenje troškova	17	37%	21	51%	27	56%	24	55%	13	31%
Zamrzavanje troškova	17	37%	7	17%	6	13%	6	14%	9	21%
Nema planiranih akcija	12	26%	13	32%	15	31%	14	32%	20	48%
<b>Ukupno</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>41</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>44</b>	<b>100</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

\* Procentualno učešće kompanija izračunato je u odnosu na broj kompanija koje su odgovorile na ovo pitanje.

Slično rezultatu koji smo dobili početkom godine, kompanije smanjenje troškova fokusiraju na usluge i podršku zaposlenima (putovanja, obuka i razvoj, korporativna dešavanja), pre nego na zarade.

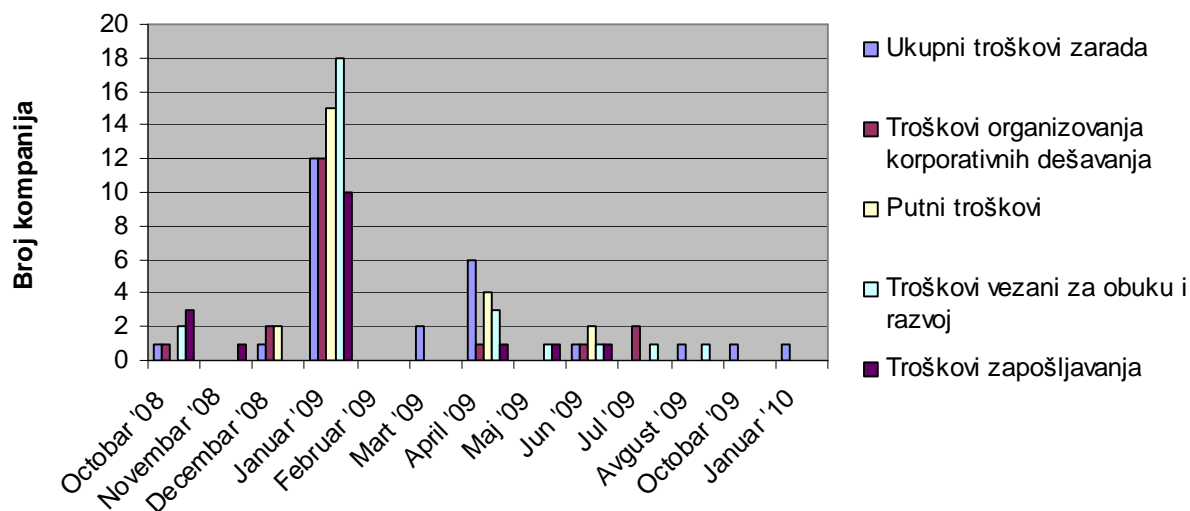
Iz tabele date u nastavku takođe vidimo i da su najveći procenti smanjenja troškova u oblasti regrutovanja i zapošljavanja.

#### Vrednosti prosečnog smanjenja troškova

	Ukupni troškovi zarada	Troškovi organizovanja korporativnih dešavanja	Putni troškovi	Troškovi vezani za obuku i razvoj	Troškovi zapošljavanja
25. percentil	6%	20%	15%	20%	50%
<b>Medijana</b>	<b>15%</b>	<b>50%</b>	<b>23%</b>	<b>38%</b>	<b>70%</b>
75. percentil	20%	67%	50%	52%	100%
<b>Prosek</b>	<b>14%</b>	<b>45%</b>	<b>30%</b>	<b>40%</b>	<b>68%</b>
<b>Broj kompanija</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>10</b>

Za objašnjenje statističkih termina, molimo vas da pogledate sekciju 03 Objašnjenje termina, strana 17.

## Mesec od kada mere počinju da važe



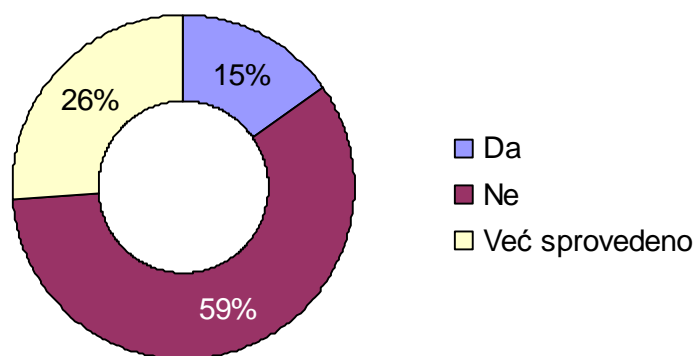
## 2. Mere u domenu zarada

### 2.1. Izmene u strukturi zarade

Kao što je to bio slučaj i početkom godine, izmene u strukturi zarade nisu uobičajena praksa među učesnicima.

U domenu zarada, promene su uvedene uglavnom kvantitativnom smislu – zamrzavanje ili smanjivanje plata i bonusa, a manje u smislu strukture.

Izmene u strukturi zarade



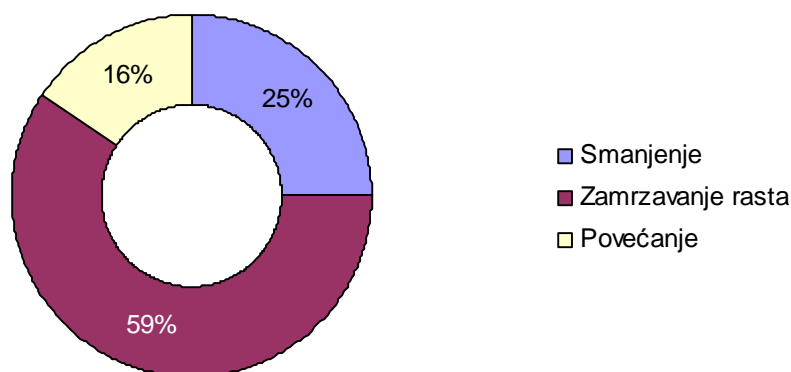
46 kompanija je odgovorilo na ovo pitanje

## 2.2. Promene u osnovnim platama zaposlenih

Većina kompanija koje uvode promene u osnovnim platama, primenjuje zamrzavanje rasta (59%), dok se jedna četvrtina odlučila za smanjivanje.

Kada uporedimo rezultate sa početka godine i sada, vidimo da su u februaru kompanije bile optimističnije u pogledu planiranih promena. Više kompanija je tada planiralo povećanja plata, i manje njih je planiralo smanjenja, nego što je to slučaj u julu i avgustu.

**Promene u osnovnim platama zaposlenih**



32 kompanije su odgovorile na ovo pitanje.

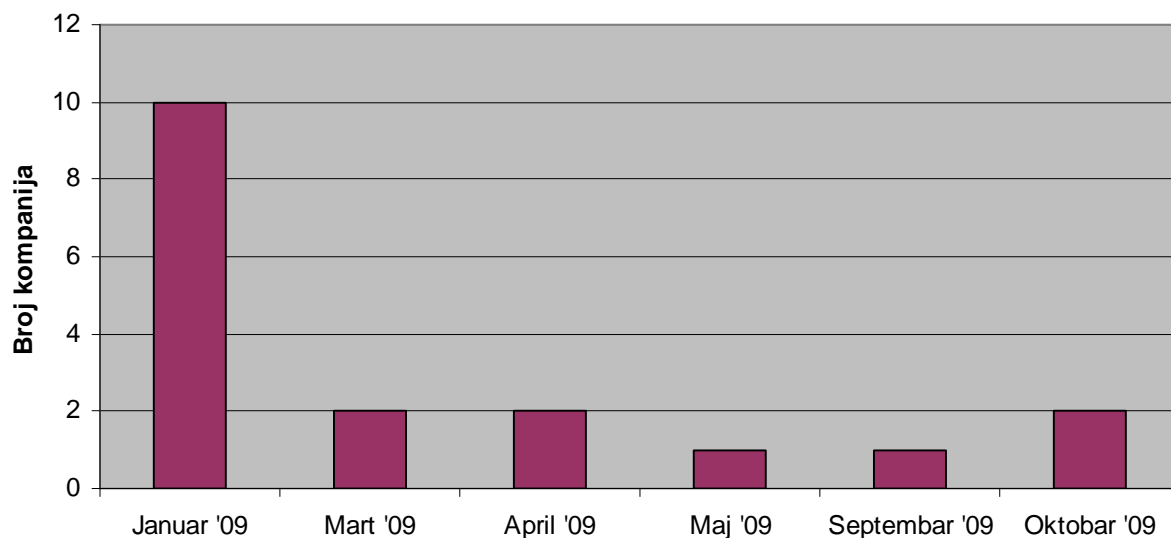
### Prosečne vrednosti smanjenja osnovne zarade

Medijana	20%
Prosek	15%
<b>Broj kompanija</b>	<b>3</b>

### Prosečne vrednosti povećanja osnovne zarade

Medijana	6%
Prosek	6%
<b>Broj kompanija</b>	<b>3</b>

## Mesec kada počinju da se primenjuju mere



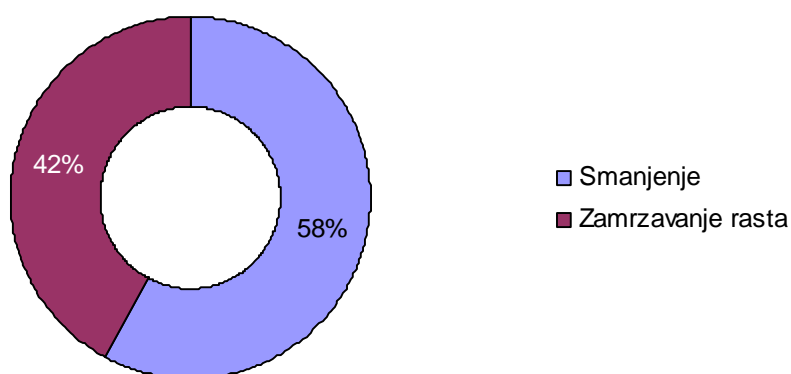
## 2.3 Izmene u kratkoročnim podsticajima

### 2.3.1 Izmjena ukupnog budžeta za kratkoročne podsticaje

Dvadeset šest kompanija uvodi izmene u ukupni budžet za kratkoročne podsticaje. Ni jedna od kompanija ne pominje povećanje ovog budžeta.

I ovde, kada napravimo poređenje sa prethodnim istraživanjem, vidimo da su kompanije bile optimističnije početkom godine, i da su planirale povećanje ovog budžeta.

### Izmene u kratkoročnim podsticajima



26 kompanija je odgovorilo na ovo pitanje.

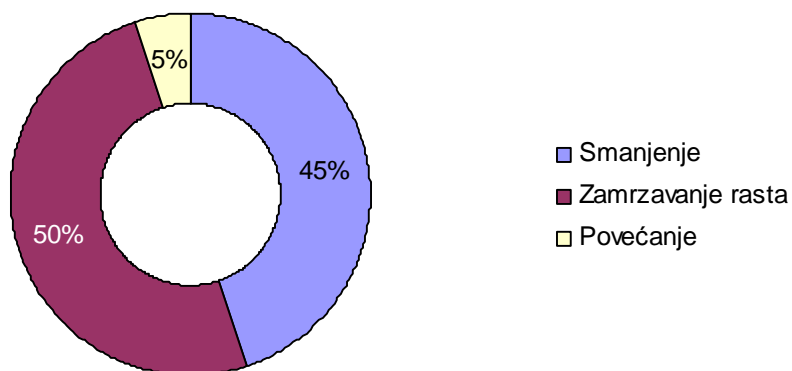
### Prosečna vrednost smanjenja kratkoročnih podsticaja

25. percentil	15%
Medijana	50%
75. percentil	70%
Prosek	46%
<b>Broj kompanija</b>	<b>6</b>

### 2.3.2. Izmena ciljnih nivoa bonusa

Većina kompanija koje uvode izmene ciljnih nivoa bonusa (95%), ili zamrzava ili smanjuje vrednost ovih nivoa.

Izmene ciljnih nivoa bonusa



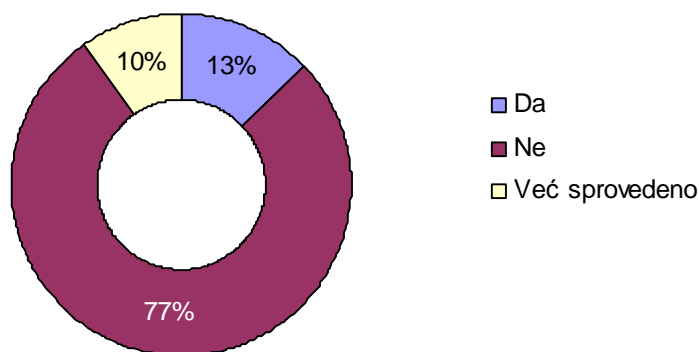
20 kompanija je odgovorilo na ovo pitanje

Prosečno smanjenja ciljnih nivoa bonusa je 30%

### 2.3.3 Izmene skala za računanje bonusa

Većina kompanija koje su odgovorile na ovo pitanje ne uvodi izmene skala za računanje bonusa.

Izmene skala za računanje bonusa

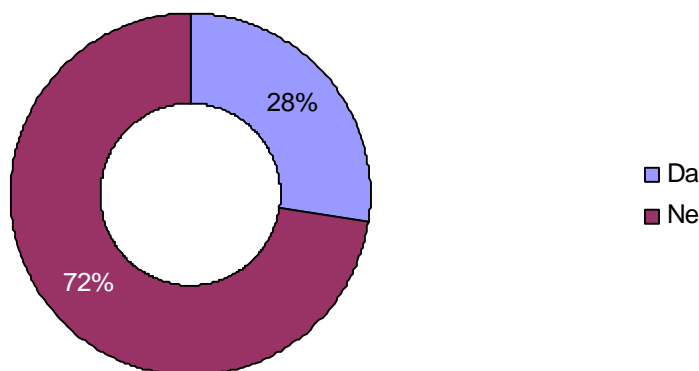


31 kompanija je odgovorila na ovo pitanje

### 2.3.4. Promene ključnih indikatora uspešnosti (KPI)

Većina učesnika koji su odgovorili na ovo pitanje ne uvodi promene ključnih indikatora uspešnosti. Do istog nalaza došli smo i u prvom istraživanju.

#### Promene ključnih indikatora uspešnosti (KPI)



29 kompanija je odgovorilo na ovo pitanje

### 3. Promene u dodeljivanju beneficija

Beneficije zaposlenih su oblast u kojoj skoro da nema promena, osim u slučaju članstva u fitness klubovima i povoljnijih kredita preko kompanije.

	Privatni penzioni plan		Životno/osiguranje za slučaj invalidnosti		Naknada za bolovanje koja je viša od zakonski zagarantovane		Povoljniji uslovi za uzimanje kredita preko kompanije		Članstvo u fitness klubovima	
	Broj kompanija	%*	Broj kompanija	%*	Broj kompanija	%*	Broj kompanija	%*	Broj kompanija	%*
Planiraju ove mere	2	7%	0	0%	1	3%	4	14%	4	13%
Ne planiraju ove mere	24	86%	33	100%	31	97%	24	83%	24	80%
Već su sprovele ove mere	2	7%	0	0%	0	0%	1	3%	2	7%
<b>Ukupno</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>29</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

\* Procentualno učešće kompanija izračunato je u odnosu na broj kompanija koje su odgovorile na ovo pitanje.

Ni jedna od kompanija koje su učestvovala u ovom istraživanju ne uvodi izmene vezane za planove opcija za akcije, dok su 3 kompanije ili promenile ili planiraju da promene svoj plan nagrađivanja zaposlenih akcijama prema ostvarenom učinku.

## 4. Troškovi organizovanja korporativnih dešavanja

Kompanije upravljaju troškovima organizovanja korporativnih dešavanja na sledeće načine:

- Organizovanje samo najvažnijih dešavanja – sastanaka top menadžmenta, sastanaka i dešavanja povodom poslovnog planiranja za linijske menadžere itd.
- Organizovanje samo dešavanja od posebne važnosti za zaposlene, npr. doček Nove godine za decu zaposlenih itd.
- Smanjenje troškova za interna dešavanja smanjivanjem njihovog broja, organizovanjem u sopstvenim prostorijama ili na jeftinijim mestima, skraćivanjem njihovog trajanja itd.

Neke od kompanija štednju usmeravaju prevashodno na dešavanja za zaposlene, dok nastavljaju da organizuju dešavanja za klijente. Međutim, ima kompanija koje pribegavaju sasvim obrnutoj logici.

## 5. Putni troškovi

Kompanije koje su učestvovalе u istraživanju uvode različite grupe mera kako bi smanjile putne troškove:

- Stroga kontrola prilikom odobravanja službenih putovanja, zadržavanje samo putovanja koja su od ključnog značaja za posao, racionalizacija putovanja (npr. samo posete klijentima, kritični interni sastanci, nekoliko zaposlenih putuje jednim kolima itd.) – 20 kompanija
- Organizovanje konferencijskih poziva i web konferencija i seminara, umesto putovanja – 5 kompanija
- Izmena procedura koje se tiču putovanja (npr. putovanje ekonomskom umesto biznis klasom, smanjivanje kategorije hotela u kojima zaposleni odsedaju, ukinuta mogućnost promene datuma prilikom putovanja avionom, uvođenje putovanja autobusom ili vozom umesto avionom, smanjena naknada za korišćenje privatnih automobila u službene svrhe itd) – 4 kompanije.
- Ugrađivanje plina, umesto benzina u službene automobile – 1 kompanija

Manje od 10% kompanija primenjuje različite mere za različite kategorije zaposlenih. Evo nekoliko primera:

- Smanjenje broja putovanja za menadžere i profesionalce.
- Ograničenje kilometraže i smanjenje budžeta za troškove automobila za zaposlene u prodaji
- Top menadžment se obično isključuje iz mera za optimizaciju troškova putovanja
- Veća smanjenja troškova putovanja za zaposlene na pozicijama nižim od menadžerskih i zaposlene u prodaji.

## 6. Troškovi obuke i razvoja

Najveći broj kompanija koje su dale opis mera smanjuju troškove obuke i razvoja. Mali broj njih je potpuno ukinuo eksterne treninge i konferencije.

Od mera za smanjenje troškova, kompanije opisuju sledeće:

- Smanjenje broja treninga u inostranstvu i treninga koji zahtevaju putovanje. – 6 kompanija.
- Smanjeno angažovanje eksternih trenera ili agencija za organizaciju treninga, razvoj i oslanjanje na interne resurse za realizaciju treninga – 5 kompanija.
- Realizacija samo obaveznih treninga i treninga od izuzetnog značaja – 5 kompanija.

Učesnici takođe pominju i:

- Realizaciju treninga samo za ključne zaposlene
- Usmeravanje na korišćenje e-learninga
- Zaposleni kojima je odobreno da putuju na eksterne treninge potpisuju klauzulu o minimalnom periodu koji moraju provesti u toj kompaniji.

U zavisnosti od toga koja je osnovna delatnost kompanije, većina obuka i razvojnih intervencija usmerena je na menadžment i specijaliste, kao i na zaposlene u prodaji. Shodno tome, oni su ujedno i ciljne grupe za smanjenje troškova.

## 7. Troškovi zapošljavanja

Većina kompanija planira zamrzavanje ili smanjenje novih zapošljavanja (pogledajte sekciju III Optimizacija broja zaposlenih). Od dodatnih mera upravljanja troškovima, navodi se sledeće:

- Rekrutacija i selekcija se rade isključivo interno – 7 kompanija
- Agencije će biti angažovane samo kada se radi o najvišim i specijalističkim pozicijama – 4 kompanije
- Smanjenje troškova oglašavanja – 3 kompanije.
- Troškovi za studentska dešavanja i sajmove su ukinuti – 1 kompanija.

## 8. Ostale mere koje navode kompanije

Od ostalih mera koje kompanije navode, izdvajaju se sledeće:

- Uvođenje limita i / ili novih pravila za korišćenje službenih mobilnih telefona – 14 kompanija
  - Uvođenje limita
  - Smanjenje limita
  - Obavezno odbijanje od plate u slučaju prekoračenja limita
- Smanjenje troškova korišćenja službenih automobila – 12 kompanija
  - Smanjen broj zaposlenih koji imaju pravo da koriste službene automobile
  - Zaustavljena nabavka novih službenih automobila
  - Uvođenje limita na potrošnju goriva i stroga kontrola potrošnje goriva
  - Uvođenje limita na privatno korišćenje službenog automobila (do 3000 km godišnje)
- Smanjenje troškova korišćenja taksi prevoza
  - Strožija kontrola upotrebe taksija
  - Ponovno pregovaranje o cenama sa taksij kompanijama.
  - Uvođenje limita za korišćenje taksija na nivou sektora
- Uvođenje limita i kontrolisanje troškova fiksne telefonije
- Smanjenje limita na korporativnim karticama za troškove reprezentacije
- Strožija kontrola troškova, bez promene procedura
- Viši stepen kontrole prisutnosti zaposlenih u kancelarijama i GPS praćenje zaposlenih koji rade na terenu.

### III. Optimizacija broja zaposlenih

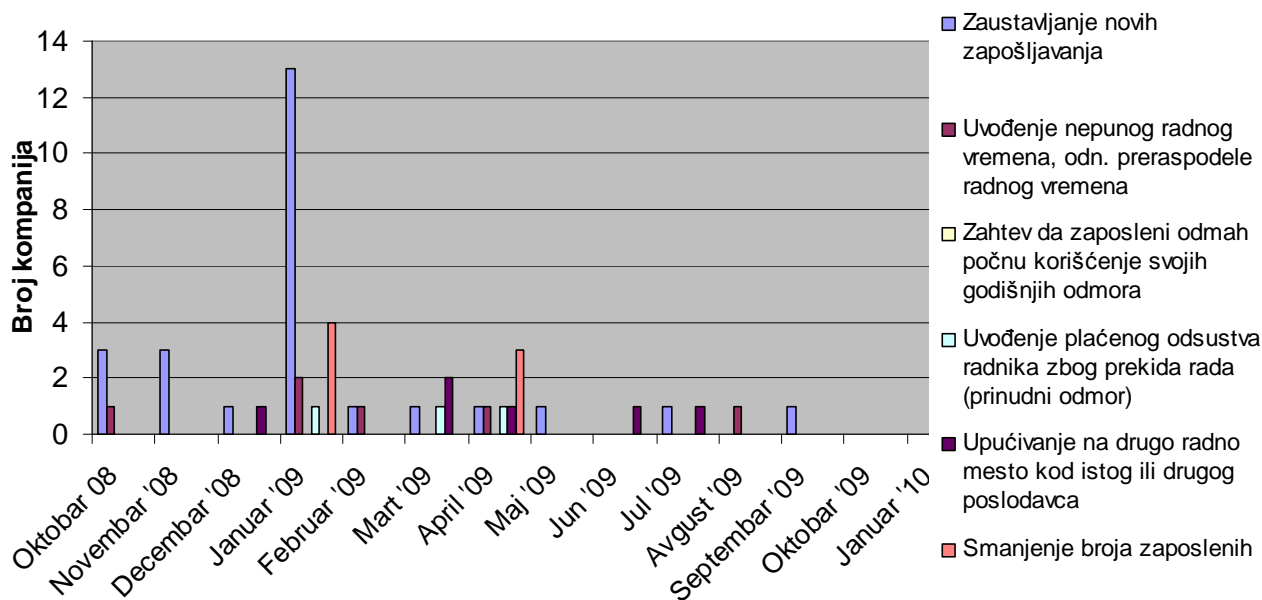
Što se tiče optimizacije broja zaposlenih, kompanije uvode ili planiraju da uvedu sledeće mere:

	Zaustavljanje novih zapošljavanja		Uvođenje nepunog radnog vremena odnosno preraspodele radnog vremena		Zahtev da zaposleni odmah počnu korišćenje svojih godišnjih odmora		Uvođenje plaćenog odsustva radnika zbog prekida rada (prinudni odmor)		Upućivanje na drugo radno mesto kod istog ili drugog poslodavca		Smanjenje broja zaposlenih	
	Broj kompanija	%*	Broj kompanija	%*	Broj kompanija	%*	Broj kompanija	%*	Broj kompanija	%*	Broj kompanija	%*
Planiraju ove mere	18	37%	4	9%	1	2%	3	7%	5	11%	10	22%
Ne planiraju ove mere	17	35%	40	85%	44	96%	43	93%	34	77%	29	64%
Već su sprovele ove mere	14	29%	3	6%	1	2%	0	0%	5	11%	6	13%
<b>Ukupno</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>44</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

\* Procentualno učešće kompanija izračunato je u odnosu na broj kompanija koje su odgovorile na ovo pitanje.

Vidimo da je široko prihvaćena mera za optimizaciju broja zaposlenih zaustavljanje zapošljavanja. Sledeća mera po učestalosti primene je smanjenje broja zaposlenih. Naši podaci sa početka godine pokazali su istu tendenciju.

#### Mesec od kada mere počinju da važe



## 1. Smanjenje broja zaposlenih

Većina kompanija koje su učestvovala u istraživanju smanjuje broj zaposlenih kao rezultat optimizacije poslovnih procesa i / ili promena u organizacionoj strukturi, koji dovode do ukidanja nekih pozicija ili sektora.

Tri kompanije obezbeđuju stimulatívne pakete za prevremeni odlazak u penziju (jedna do tri godine).

### Prosečno smanjenje broja zaposlenih

25. percentil	4.5%
<b>Medijana</b>	<b>6.75%</b>
75. percentil	10%
<b>Prosek</b>	<b>7.2%</b>
<b>Broj kompanija</b>	<b>12</b>

Najčešći kriterijum koji kompanije koriste kako bi utvrdile spisak zaposlenih koji će biti otpušteni je njihova radna uspešnost.

Među druge kriterijume, koji nisu propisani Opštim kolektivnim ugovorom spadaju:

	Broj kompanija	%*
Otpuštanje određenog procenta zaposlenih u svim sektorima	5	31%
Vreme provedeno u kompaniji (npr. otpuštanje najskorije zaposlenog kadra)	2	13%
Visina zarade (npr. otpuštanje zaposlenih sa visokom / niskom zaradom)	1	6%
<b>Ukupan broj kompanija</b>	<b>16</b>	

\* Procentualno učešće kompanija računato je u odnosu na broj kompanija koje su sprovele smanjenja broja zaposlenih ili to planiraju da učine. Kompanije su mogle da izaberu više od jednog odgovora.

Neke kompanije se oslanjaju na dobrovoljnu odluku zaposlenih da odu.

Takođe postoje primeri da kompanije uvode strožije disciplinske mere i strožije prate kako se zaposleni njih pridržavaju. Zaposleni koji prekrše pravila ili ne ispunjavaju svoje obaveze postaju kandidati za otpuštanje.

## 2. Pravni osnov koji kompanije planiraju da koriste za otpuštanje zaposlenih

Većina kompanija koristi sporazumni prekid radnog odnosa kao osnov za otpuštanje zaposlenih.

Polovina kompanija utvrđuje broj zaposlenih za čijim je radom prestala potreba, kao i nekompetentnost zaposlenih.

Osnov za otpuštanje zaposlenih	Broj kompanija	%*
Sporazumni prekid radnog odnosa	14	88%
Otpuštanje zaposlenih na osnovu utvrđivanja određenog broja zaposlenih za čijim je radom prestala potreba	8	50%
Nekompetentnost zaposlenog (npr. ne ostvaruje rezultate rada, odnosno nema potrebna znanja i sposobnosti)	8	50%
Drugo	3	19%
<b>Ukupan broj kompanija</b>	<b>16</b>	

\* Procentualno učešće kompanija računato je u odnosu na broj kompanija koje su sprovele smanjenja broja zaposlenih ili to planiraju da učine. Kompanije su mogle da izaberu više od jednog odgovora.

U druge osnove za otpuštanje zaposlenih ubraja se ne produžavanje ugovora za osobe koje su zaposlene na određeno vreme.

### 3. Podrška koju kompanije pružaju zaposlenima koji prekidaju radni odnos

	Broj kompanija	%*
Obezbeđivanje preporuke za zaposlene	13	81%
Formiranje baze za buduće zapošljavanje prethodno otpuštenog kadra, u slučaju popravljivanja stanja na tržištu	10	63%
Isplate koje prevazilaze zakonom zagarantovane iznose u slučaju sporazumnog raskida radnog odnosa	7	44%
Pomoć pri prelasku u druge kompanije (npr. prelazak u kompanije iste grupe, partnerske kompanije, itd.)	7	44%
Obezbeđivanje konsultantske podrške zaposlenima za traženje drugog posla	3	19%
Drugo	1	6%
<b>Ukupan broj kompanija</b>	<b>16</b>	

\* Procentualno učešće kompanija računato je u odnosu na broj kompanija koje su sprovele smanjenja broja zaposlenih ili to planiraju da učine. Kompanije su mogle da izaberu više od jednog odgovora.

Jedna kompanija navodi da zaposleni u odeljenju za upravljanje ljudskim resursima obezbeđuju ličnu pomoć preporučujući zaposlene agencijama za regrutaciju ili drugim kompanijama. Ovaj vid podrške nije predviđen za zaposlene čiji su radni ugovori prekinuti usled nekompetentnosti ili povrede radne discipline.

## IV Očekivanja / predviđanja u pogledu promena i trendova na srpskom tržištu rada u 2009. godini

Većina kompanija koje su odgovorile na ovo pitanje očekuje dalje produbljenje svetske ekonomske krize, koje će rezultovati smanjenjem broja zaposlenih u kompanijama (neke kompanije čak predviđaju masivna otpuštanja) i rast stope nezaposlenosti.

U skladu s tim, kompanije predviđaju višak radne snage na tržištu rada što će na kraju rezultovati smanjenjem i zamrzavanjem plata i bonusa. Još jedna posledica ovakve situacije će veća upotreba lizinga zaposlenih.

Neke kompanije očekuju dalje odlaganje u primeni Opšteg kolektivnog ugovora, kao i dodatno opterećenje budžeta kompanija kada ono počne. To će rezultirati daljim smanjenjem broja zaposlenih i time pogoršati situaciju na tržištu rada.

S druge strane, mnoge kompanije koje su odgovorile na ovo pitanje, vide priliku da u ovom okolnostima dođu do kvalitetne radne snage različitih profila i zanimanja.

Postoji takođe i nekoliko kompanija koje očekuju stabilizaciju tržišta rada.

## 03 Objasnjenje termina

**Prosek, prosečna vrednost** – suma svih vrednosti podeljena brojem vrednosti

**Medijana (50. percentil)** – ako su sve vrednosti u uzorku poređane od najniže do najviše, medijana je vrednost koja se nalazi tačno na polovini niza

**25/75. percentil** - ako su sve vrednosti u uzorku poređane od najniže do najviše, 25. percentil je vrednost ispod koje je se nalazi 25% vrednosti. 75. percentil je vrednost ispod koje je se nalazi 75% vrednosti

## 04 Izveštavanje o numeričkim pokazateljima

Prema PwC praksi izveštavanja o numeričkim pokazateljima, kako bismo zaštitili poverljivost informacija, nismo objavili rezultate o numeričkim podacima koje je dalo manje od tri kompanije.

- Prosek i medijana su objavljeni u slučaju da je podatke dalo najmanje tri kompanije
- 25. i 75. percentil su objavljeni u slučaju da je podatke dalo najmanje 5 kompanija.

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

PricewaterhouseCoopers ([www.pwc.com](http://www.pwc.com)) provides industry-focused assurance, tax and advisory services to build public trust and enhance value for its clients and their stakeholders. More than 155,000 people in 153 countries across our network share their thinking, experience and solutions to develop fresh perspectives and practical advice.

© 2009 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. "PricewaterhouseCoopers" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited, each of which is a separate and independent legal entity.

This document is classified as [DC 2].